

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И
ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ А.В.Григорьев
«__» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

Совершенствование конкурентной стратегии
компании «DressDone»

Руководитель	_____	<u>старший преподаватель</u>	<u>Т.С. Скворцова</u>
Консультант	_____	<u>канд. экон. наук, доцент</u>	<u>Е.А. Кашкарева</u>
Выпускник	_____		<u>В.В. Вавилова</u>
Нормоконтролер	_____		<u>Колышкина Д.Н.</u>

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Мировой рынок розничной торговли одежды.....	5
1.1 Зарубежный опыт рынка ритейла одежды.....	5
1.2 Конкурентная стратегия компаний "Nike" и "Incity".....	9
2 Анализ финансово-экономической деятельности магазина.....	17
2.1 Характеристика деятельности магазина.....	17
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	24
2.3 Оценка внешней среды компании.....	27
3 Мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии компании.....	40
3.1 Определение конкурентной стратегии по методике М.Портера для магазина "DressDone".....	40
3.2 Планирование мероприятий по формированию стратегии конкурентных преимуществ.....	45
3.3 Эффект предложенных мероприятий для компании.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	58

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность, процесс развития предприятия и конкурентные стратегии, безусловно, составляют большой интерес для каждой организации. В процессе поиска выхода из экономического и финансового кризиса, которые оказали непосредственное влияние на экономику страны в целом, и на финансовое положение каждой организации, любая фирма стремилась вернуть свое место на рынке, а именно - занять конкурентоспособную позицию. Таким образом, за каждой успешной компанией стояла верно подобранная стратегия, которая позволяла организациям найти выход из кризиса, который погубил множество компаний.

В настоящее время, для адаптации бизнеса к столь жестким условиям рыночной среды, требуется овладение современными знаниями в области теории и методологии для получения достоверной оценки уровня конкурентоспособности предприятий (организаций) и выпускаемых товаров, а также для выбора наиболее целесообразной конкурентной стратегии.

Актуальность рассматриваемой проблемы заключается в том, что на рынке очень много предприятий самого разного типа. И каждая из этих компаний нуждается в индивидуально разработанной конкурентной стратегии для того, чтобы участвовать в «борьбе», где главным призом будет – позиция на рынке, при которой мы сможем овладеть соперниками – конкурентами.

Объектом исследования является предприятие ИП Лыкова ЛИ, магазин «DressDone», осуществляющий торгово-розничную деятельность.

Предметом исследования явились процессы формирования стратегии конкурентных преимуществ. Указанная отрасль – одна из наиболее динамично развивающихся и, следовательно, вызывает значительный интерес.

Основополагающие научные разработки в изучаемой области представлены трудами авторов Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинова, И.Г. Альтшулер, И. Ансофф, В.Н. Парахин, Питер Друкер, М.Портер. При написании дипломной работы, я применяла такие методы исследования, как изучение и обобщение, анализ, сравнение, дедукция и индукция.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ предприятия ИП Лыковой ЛИ, формирование стратегии для магазина «DressDone».

Реализация поставленной цели требует решения следующих задач:

- Рассмотреть зарубежный опыт рынка ритейла одежды;
- Проанализировать финансовое состояние предприятия;
- Оценить внешнюю среду компании;
- Разработать конкурентную стратегию для магазина «DressDone»;
- Определить пути повышения конкурентоспособности данного предприятия;

Дипломная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Три основные главы включают в себя:

Глава 1. В данной главе рассматриваются теоретические вопросы, касающиеся конкуренции и конкурентных стратегий; представлена информация для изучения зарубежного рынка ритейла одежды.

Глава 2. Имеет практическое назначение. В данной главе проводится оценка текущего состояния предприятия ИП Лыкова ЛИ, с использованием PEST, SWOT анализа.

Глава 3. Заключительная глава. Определяется стратегия по М.Портеру для изучаемого нами объекта. В данной главе были приведены мероприятия по формированию стратегии конкурентных преимуществ и изучен эффект от каждого предложенного мероприятия.

1 Мировой рынок розничной торговли одежды

1.1 Зарубежный опыт рынка ритейла одежды

На сегодняшний день, ритейл – популярная и динамично развивающаяся мировая практика реализации товаров конечному потребителю. Современный тип экономики диктует настоятельную потребность в обеспечении покупателей как можно большим количеством товаров и услуг самым удобным для них способом.[1]

Слово «retail» заимствовано из английского языка и означает «розничная торговля, продажа товаров или услуг конечному потребителю». Синонимом понятия «ритейл» выступает слово «розница». Соответственно, ритейлером могут называться компания или индивидуальный предприниматель, занимающиеся розничной торговлей и реализацией услуг (супермаркет, магазин одежды, автосалон, салон мобильной связи, банк и др.).[2] Предшественниками ритейла считаются уличные базары, рынки, розничные магазины. На сегодняшний день – это один из самых успешно развивающихся секторов экономики.

Ритейл использует особые ритейл-технологии торговли:

- размещение предприятий розничной торговли по определенным правилам локации;
- предложение сгруппированного ассортимента товаров постоянного спроса;
- применение торгового оборудования;
- применение торгового маркетинга;
- минимум торгового персонала;
- применение самообслуживания клиентов;
- автоматизация учета, закупок и хранения товара;
- оптимизация логистики, торговой площади;

Соответственно, ритейлером можно назвать любую компанию, занятую в сфере розничной торговли. Это может быть как небольшой магазин на первом этаже вашего дома, так и международная онлайн-платформа. Но если говорить шире, то ритейл — это процесс организации и управления розничной торговлей во всем спектре.

5 главных тенденций мирового ритейла:

- Крупнейшим рынком розничной торговли станет Китай

В этом году рынок повседневной одежды Китая впервые в истории станет крупнейшим в мире, обойдя США, в следующем то же самое произойдет с рынком товаров класса люкс (Китай обойдет Японию). По прогнозу EIU, в 2017 году рынок розничной торговли Китая станет крупнейшим в мире уже и по общему обороту. К 2022 году оборот розничной торговли Китая вырастет примерно в 3,5 раза, составит 25% от совокупного оборота 60 крупнейших стран и почти вдвое превысит оборот розничной торговли США. Это означает хорошие перспективы для тех компаний, которые уже хорошо зарекомендовали себя на китайском рынке. [3]

- Раскроет свой потенциал Африка

Рост в Африке будет по-прежнему невысоким, в первую очередь из-за проблем с инфраструктурой. Тем не менее опыт показывает, что продукция мировых лидеров по производству продуктов питания вроде Unilever, Kraft Foods и Danone там востребована, что означает: рано или поздно рынок будет привлекать все больше внимания со стороны мировых ритейлеров, многие из которых там уже работают, демонстрируя рост в 50% в год.

Однако на раскрытие потенциала рынка понадобится 10-20 лет. По данным EIU, рост в Нигерии до 2016 года будет составлять до 14% в год, в ЮАР – до 4-5%. [3]

- Рынок перейдет в онлайн

Главной тенденцией следующего десятилетия станет рост торговли через интернет. Появление смартфонов, торговых приложений, вирусного маркетинга, продвижения через социальные сети дало мощный толчок развитию e-commerce, однако наиболее важным фактором стала возможность для потребителя сравнивать цены и выбирать наиболее низкую. Исследования показали, что низкая цена – лучший способ заманить покупателя.

- Традиционные торговые форматы нанесут ответный удар

Онлайн-торговля и кризис нанесли серьезный удар по традиционным форматам, которые активно росли все последнее десятилетие – стрит-ритейлу и моллам. Многие были вынуждены в 2008 уйти с рынка, а в США даже наблюдалось массовое закрытие торговых центров. Однако это не значит, что эти форматы в следующем десятилетии исчезнут. Наоборот, под давлением они будут стремиться выжить и разрабатывать сильные стратегии.

- Гипермаркеты будут уходить

То, что значительная часть покупок будет производиться в интернете, сделает менее востребованным формат гипермаркета – особенно это коснется так называемых загородных биг-боксов. В последние годы их открывалось слишком много, и теперь конкуренты неизбежно начнут вытеснять друг друга. Их главным конкурентным преимуществом была цена, и это преимущество теперь достанется онлайн-ритейлерам, а по удобству они будут уступать более мелким форматам.

Под интернет-ритейлом мы понимаем сайты, на которых существует определенное количество товаров, а также возможность заказа с помощью механизма корзины.

В моём понимании, интернет-магазин очень похож на супермаркет, перенесенный в интернет, в котором действуют многие правила, справедливые для обычного магазина.

Объёмы интернет-торговли продолжают расти ежегодно. При этом потребители становятся всё требовательнее. Они хотят покупать в мобильных приложениях, иметь возможность зайти в офлайн-магазин и не ждать покупок больше пары дней.

За минувший год онлайн-ритейл вырос на 14,8% — главным драйвером роста стали переходы из социальных сетей. Один только Facebook принёс интернет-магазинам почти \$1,5 млрд выручки. Онлайн-магазины стали по-настоящему глобальными: лидер отрасли — китайский гигант Alibaba (AliExpress, Tmall, Taobao), обогнавший по количеству покупателей Amazon ещё в 2013 году, — укрепил свои позиции. В 2014 году покупателями китайского онлайн-ритейлера стали около 350 млн человек.

Около четверти мировых продаж приходится на интернет. Впрочем, молодые покупатели выбирают магазины, представленные и онлайн, и офлайн. У таких ритейлеров продажи на 40% выше, чем у онлайн-магазинов. Так, 15% выручки Gap приходит из интернета. Причём продажи в розничных магазинах несколько лет держатся на одном и том же уровне, а в онлайн-магазине они ежегодно растут на 20%.

Главная проблема интернет-шоппинга в том, что вещи нельзя увидеть самому, потрогать, а одежду — примерить. Именно это до сих пор останавливает многих покупателей от полного перехода на покупки через всемирную сеть.

Однако, данное мнение ошибочно — примерка в интернете уже доступна. Сервис запрограммировал виртуального манекена, пропорции тела которого приводятся в соответствие с вашими размерами (которые, разумеется, нужно ввести). Так можно увидеть, как будет сидеть выбранная одежда именно на вас.

Виртуальная примерка – это одна из «изюминок», которая будет отличать ваш магазин, от магазинов- конкурентов.

Еще одно преимущество, это возможность настроить доставку по GPS-данным — чтобы клиент мог получить заказ именно там, где он находится, не отрываясь от рабочих или личных дел и не планируя, где и как удобнее договориться с посыльным. Или же сотрудников-курьеров можно заменить дронами, автоматически отслеживающими местонахождение клиента и доставляющими покупки «прямо в руки».

Если говорить о зарубежном рынке ритейла одежды, то для расширения географии своего присутствия и захвата новых рынков сбыта, крупнейшие мировые ритейлеры используют стратегии поглощения, слияния, органического роста, технологии франчайзинга, создания совместных предприятий, лицензирования и экспортирования торговых брендов. И каждая компания выбирает свою – индивидуальную стратегию, которая поможет ей занять лидирующие позиции на рынке.

1.2 Конкурентная стратегия компаний "Nike" и "Incity"

Конкуренция представляет собой рыночный способ хозяйствования. Вместе с тем это и форма существования капитала, при которой один капитал соперничает с другим капиталом. Конкуренция – это та самая «невидимая рука», которая координирует деятельность всех участников рыночных отношений.[4]

Конкуренция – неотъемлемая часть компонентой рыночной экономики. Она побуждает предпринимателей и коммерсантов в наиболее сжатые сроки внедрять все то новое, что появляется в результате научных исследований и достижений научно-технического прогресса.[5]

Конкуренция – это соперничество на каком-либо основании, между противостоящими сторонами, на рынке схожих товаров и услуг, за ограниченный объем платежеспособного покупателя, в результате которого появляются новые товары, пути маркетинга, производственные процессы и рыночные структуры.[6] Именно в ходе конкуренции проявляется чёткая картина, насколько нововведения компаний, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Всеми известные бренды, фирмы, которые лидируют на международном рынке, добились своего успеха благодаря стратегиям, которые отличаются друг от друга во всех отношениях. Любая компания имеет свою собственную стратегию, но характер и направление развития – разный.

Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, - это план, в котором главной целью выступает желание компании добиться конкурентной рыночной позиции в отрасли.

При выборе конкурентной стратегии, компания должна придерживаться двум основным моментам. Первый момент – это привлекательность деятельности компании, с точки зрения долгосрочной прибыльности. Еще один момент, на который нужно обращать внимание, при выборе конкурентной стратегии, это факторы, которые её определяют.

Не все предприятия функционируют на рынке в течение многих лет, далеко не все компании получают постоянный и высокий доход. Так вот, чтобы компания занимала лидирующие позиции в своей отрасли, необходимо верно принять решение о выборе стратегии. Но принимая решение, не стоит упускать тот факт, что выбор должен делаться с учётом обоих факторов. Например, предприятие функционирует в довольно привлекательной и прибыльной отрасли, но приносит маленький доход. Главная проблема в этой ситуации – неправильно выбранная стратегия. Или,

например, фирма, занимающая исключительную позицию на рынке, работает в совершенно не доходном бизнесе, все усилия по укреплению этой позиции могут оказаться бесплодными.

Оба фактора, влияющие на принятие конечного решения, динамичны. Это обуславливается тем, что совокупность неприбыльных предприятий, со временем, может занять лидирующие позиции на рынке и приносить высокий доход. Или наоборот, прибыльная отрасль может сдать свои позиции. Также, динамична и конкурентная позиция компаний, потому что между ними происходит бесконечная борьба за место «под солнцем».

Стабильная ситуация на рынке не может длиться вечно, кто-то из участников регулярно вносит изменения в динамику его движений. Конкурентный ход кого-нибудь из участников может разом дестабилизировать весь рынок. Деятельность отдельно взятой компании влияет как на доходность отрасли в целом, так и на ее конкурентную позицию, и поэтому выбор конкурентной стратегии является одновременно сложной и интересной проблемой. Несмотря на то, что прибыльность отрасли в некоторой степени зависит от факторов, которые мало влияют на компании, тем не менее, избранная компанией стратегия может существенно сказываться на привлекательности отрасли, изменяя ее как в одну, так и в другую сторону. В то же время, выбрав определённую конкурентную стратегию, компания может тем самым укрепить или, наоборот, подорвать свою позицию. Выбор конкурентной стратегии не только определяется условиями отрасли, но также и сам является попыткой повлиять на эти условия.[7]

Любая компания способна создать для своих потребителей определённую стоимость, которая будет превышать затраты по её созданию. Под стоимостью подразумевается то, что потребители готовы оплачивать. Покупатели будут готовы оплачивать, при условии, что продукт имеет свою «изюминку»/уникальность, которую будет оправдывать высокая цена товара.

Или же, высокая стоимость обуславливается более низким уровнем цены по сравнению с ценой конкурентов на идентичный продукт/услугу.

Выделяют два типа конкурентных преимуществ. Первый - лидерство в издержках, второй – дифференциация диверсифицированных фирм.[8]

Если компании удастся создать взаимосвязи с бизнес - единицами, конкурирующими в смежных отраслях, это упрочивает ее конкурентные преимущества в отрасли, в которой она функционирует. Взаимосвязи между бизнес - единицами для диверсифицированных фирм являются главными факторами создания потребительной стоимости и тем самым закладывают основы самой стратегии.

Притягательность отрасли – это один из тех факторов, который оказывает непосредственное влияние на прибыльность предприятия. Любой вид бизнеса придерживается правил конкурентной борьбы, которые могут определить эффективность и привлекательность вашей деятельности. Именно с помощью правил конкурентной борьбы и разрабатывается конкурентная стратегия компании, конечная цель которой заключается в овладении этими правилами и в способности вносить в них изменения. Правила конкуренции применяются в любой отрасли, будь то отрасль национального или международного масштаба, производство товаров или сфера услуг. Существует пять основных движущих сил, которые лежат в основе правила конкуренции:

- Соперничество между действующими на рынке конкурентами
- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза со стороны субститутов
- выход на рынок новых конкурентов

Совокупность действий этих пяти сил определяет способность предприятия получать в среднем прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость капитала.[9]

Существуют разные типы отраслей, и каждая из них подвержена изменениям, и также совокупность данных пяти сил различается в зависимости от того, какую деятельность вы ведёте и насколько она подвержена изменениям.

Прибыльность отрасли определяется её структурой, а никак не внешним видом продукта, и применяют ли его в производстве новых технологий. Более «роскошные» отрасли могут оказаться менее прибыльные, чем «скромные» отрасли. Под «роскошными» отраслями подразумевается производство техники, а под «скромными» отраслями – розничная торговля (например, продажа фруктов/овощей).

Очень часто случается такое, что компания, реализуя конкурентную стратегию, не предвидит будущие последствия. Любой шаг, к выбранной стратегии, может иметь последствия в долгосрочной перспективе для всей структуры отрасли. Если компания занимает лидирующие позиции в отрасли и ход был удачным, то руководство компании не будет особо вникать в последствия ответных ходов со стороны конкурентов.

Но в случае, если аналогичный ход со стороны главных конкурентов будет иметь разрушительное воздействие на структуру отрасли, проблемы будут у всех. Такими «разрушителями» индустрии чаще всего бывают компании второго ранга, у которых основная цель занять более выгодные позиции в конкурентной борьбе. Такие компании испытывают обычно серьезные трудности, что толкает их на отчаянный поиск выхода; «разрушителями» структуры отрасли могут стать и те конкуренты, которые плохо понимают собственную политику цен или строят далекие от реальности планы на будущее.

Конкурентная стратегия – это план действий, которого фирма должна придерживаться на протяжении всей «борьбы», для получения главного «приза» - получение лидирующей, конкурентной рыночной позиции.[10]

В своей работе, я решила показать на примере двух крупных компаний «Incity» и «Nike», что у каждой компании собственная конкурентная стратегия, с помощью которой она добивается успеха.

Incity - это российский бренд молодёжной одежды и аксессуаров. Одежда, представленная в сети этих магазинов, имеет такие преимущества, как доступная цена, комфорт, качество, дизайн одежды разрабатывают исключительно по последним тенденциям моды.

У данной компании несколько разновозрастных групп потребителей:

- Подростки (15-17 лет);
- Молодежь (18-24 года);
- Взрослые (от 25 лет).

Поэтому, Incity придерживается двум основным конкурентным стратегиям одновременно:

1. Стратегия лидерства в издержках.
2. Конкурентная стратегия дифференциации.

Основное преимущество в использовании нескольких стратегий одновременно, заключается в достижении нескольких целей в краткосрочный период. Успех, при использовании двух стратегий одновременно, будет достигнут тогда, когда на рынке сложатся определённые условия. На рынке должна быть дифференциация продукции, где покупатели имеют право на выбор, но при этом, по оптимальным ценам. Итак, задача компании Incity заключается в том, чтобы предложить своим клиентам товар, который будет безупречного качества, соответствующий моде, удобный при носке, т.е. отвечающий всем ожиданиям по основным свойствам и превосходящий ожидания по цене.

Дифференциация предполагает достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные.[11]

«Изюминкой» этой компании выступают их брендовые линейки одежды:

- «White label» Данная линия представляет классическую одежду для девушек. Классический стиль – всегда в моде;

- «Basic» Базовая одежда – неотъемлемая часть женского гардероба. Она дополняет образ и тесно связана с другими линиями одежды;

- «Blue label» Основа этой линии заключается в актуальных цветовых решениях;

- «FORM+» В данной линии представлены не только повседневная одежда, но и для торжественных случаев, для девушек размеров 50+;

- «Gold» Одежда для особых поводов (например, выпускные балы, дни рождения, вечеринки).

Следующая компания, стратегию которой мы рассмотрим – Nike.

«Nike» при выборе конкурентной стратегии явно преследует широкую цель, а именно дифференциацию товаров. В большей степени она определяется разнообразным и возрастающим ассортиментом продукции, придании ей уникальных свойств.

Так, с позиции технологии одежды «Nike» предлагает использовать абсолютно новые принципы её производства, т.е. нововведения:

- Dri-FIT - это ткань, обладающая свойствами регуляции влаги. Она удаляет влагу, пот с тела и способствует их испарению;

- Therma-FIT - марка «Nike» для ветронепроницаемой и теплоизолирующей ткани. Эта ткань используется для пошива лёгкой одежды, в которой будет удобно заниматься аэробными видами спорта. Эта ткань не пропускает холодный воздух, что очень удобно для людей, занимающихся беговыми дисциплинами;

- Storm-FIT – марка «Nike» для водонепроницаемой и вентилируемой ткани. Водонепроницаемый барьер позволяет испарениям тела выходить наружу;

- Clima-FIT предотвращает проникновение влаги под одежду, одновременно устраняя влагу из-под неё.

Сегодня «Nike» занимает ведущее место в своей отрасли по уровню модернизации товаров и инновациям.

На примере всем известных брендов «Nike» и «Incity», можно сделать вывод, что у каждой компании, своя конкурентная стратегия, которая помогает достичь поставленных целей и добиться быстрых и качественных результатов.

2 Анализ конкурентной стратегии магазина «DressDone»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

2000 год – это год начала закупочно-торговой деятельности предприятия ИП Лыкова ЛИ. В начале своей деятельности, были открыты две точки продаж:

1. Мужская/женская одежда, расположенная по адресу город Лесосибирск, ул.5 мкр., дом.26. Площадь магазина составляла 30 кв.м и находилась в аренде.

2. Мелкая бытовая техника, расположенная по адресу город Лесосибирск, ул. 3 мкр., дом7. Площадь магазина составляла 26 кв.м и находилась в аренде.

2003 год - Аренда еще двух точек, расположенных по адресу г.Лесосибирск ул.Промышленная ,5 и ул.Белинского,51.

В результате успешной торгово-закупочной деятельности, в 2004 году был построен собственный магазин «Стиль», по адресу 5мкр., дом 26в, с ассортиментом мужской/женской одежды, торговой площадью 124кв.м.

2011 год – Построен собственный магазин бытовой техники «Стильный Дом», торговой площадью 146 кв.м.

В 2014 году предприятие ИП Лыкова ЛИ отказалось от арендуемых помещений и осуществляет торговую деятельность на собственных площадях, со штатным расписанием 5 человек.

Для расширения сферы деятельности, было принято решение о создании новой торговой точки в городе Красноярске. Был проделан анализ местоположения и проходимости покупателей всех крупных торговых комплексов города Красноярска. В результате анализа, было принято решение об открытии точки в Торговом Комплексе «На Свободном», по адресу ул.Телевизорная 1, стр.4.

С администрацией ТК был заключен договор аренды №4-12/16-07А от 12.12.2016г . Площадь помещения составляет 98кв.м., расположенного на 2-ом этаже комплекса. На арендуемой площади осуществляется торговля женской одеждой. Для привлечения внимания покупателей и соответствия торгуемым ассортиментом, отдел был назван «DressDone».

Основной вид деятельности предприятия «DressDone» это торговля розничная торговля, которая осуществляется методом самообслуживания, с привлечением продавцов-консультантов, в количестве 2 человек. Продавцы ориентируют покупателя в предложенном ассортименте. В таблице представлен ассортиментный перечень магазина «DressDone»:

Таблица 1 – Ассортиментный перечень

п/п	Наименование товарных групп и подгрупп	Количество
	<u>Швейные изделия (женские)</u>	
	а) Верхняя	
	- Полупальто	5
	- Плащи	10
	- Пиджаки	10
	- Куртки	15
	- Кардиганы	5
	- Комбинезоны	2
	б) Лёгкая	
	- Платья	30
	- Костюмы	10
	- Блузы	40
	- Юбки	30
	- Шорты	10
	- Сарафаны	10
	<u>Трикотажные изделия (женские)</u>	
	- Жакеты	10
	- Жилеты	12
	- Джемперы	10
	- Платья	15
	- Костюмы	10
	- Юбки	5
	- Блузы	15

Все товары, которые представлены, являются частью торгового ассортимента товаров, которые должны быть постоянно в продаже.

Закупка товара осуществляется по договорам и личной отборки товара. Производителями реализуемого товара являются Брестские фирмы, такие как: Kiara, Voone, Condra, Elady; Польские фирмы, такие как: Damex, Taranko, Muzzy; Турецкие фирмы, такие как: Delux, Perzonnı. Для закупки современных и стильных моделей из натуральных тканей, представители ИП Лыковой ЛИ участвуют в ярмарках и выставках. Участие в ярмарке позволяет наладить долгосрочные связи с представителями оптовой, розничной торговли и производителями товара; оценить перспективы рынка и структуру спроса, что позволяет увеличить объемы продаж; ознакомиться с образцами продукции самого широкого ассортимента. Ярмарки дают возможность посетить мастер классы, показы мод, участвовать в тренингах, на интересующие темы и все это внедрять в бизнес. С 2014 года по настоящее время ИП Лыковой были посещены выставки и ярмарки, например, «12-я международная выставка мужской, женской, детской одежды, белья, свадебной моды и аксессуаров», проходящая в городе Москва, где были заключение договора с производителями пошива мужских костюмов и курток «Valenti»; пошива курток и ветровок «Стиль-гранд»; мужских сорочек «Синегал». Также было принято участие «Текстильлегпром. Осень 2015», где были заключены договора на поставку женских платьев от белорусских производителей.

Для повышения товарооборота и улучшения качества продаж, предприятие ИП Лыкова ЛИ направляет своих сотрудников на повышение квалификации. Регулярно проводятся обучающие семинары, тренинги и мастер-классы. Главные цели, которые преследуют обучаемые, это:

- изучить этапы продаж и действия продавца на каждом из них;
- научиться выявлять потребности клиента;
- освоить технику подготовки и проведение личной встречи;

- изучить типологию клиентов;
- научить проводить эффективную презентацию;
- овладеть техникой работы с возражениями;
- научить проводить переговоры с "трудными" клиентами;
- научить подводить эффективную аргументацию;
- научить вести переговоры о цене;
- отработать правильное завершение сделки;
- изучить правила послепродажного обслуживания.

На тренингах, прежде всего, концентрируется внимание участников. Уровень освоения и интенсивность мыслительных процессов остаются весьма высокими. Это позволяет усвоить необходимый материал за короткий срок. А в формате семинаров и лекции активная концентрация внимания слушателей сохраняется примерно первые десять-пятнадцать минут, далее появляется отстраненность от темы и усталость. Бизнес-тренинги предполагают не только смены видов деятельности у участников, в которых они принимают активное участие, но и целым арсеналом разминочных упражнений, позволяющих удерживать интенсивность занятия на весьма высоком уровне. Тренинг дает возможность получить навыки практической работы. Тренинг способен усилить существующую мотивацию сотрудников компании. Тренинги позволяют не только получить нужные теоретические знания от бизнес-тренера, но и обменяться личным опытом. Тренинг снимает или существенно уменьшает естественное сопротивление обучению, которое связано с затратами сил и времени. Многие сотрудники компании воспринимают это как "пустой тратой времени". Например, если взять корпоративные бизнес тренинги по продажам, то, опытные продавцы относятся к таким тренингам скептически. [12]

Любые тренинги предполагают активную групповую работу. Такой формат развивает командную работу, а также, возможность удовлетворить

потребность не только в обучении, получения новых знаний, информации, но и в общении по интересам.

Что касается мастер-классов, то они готовятся специально под Вашу компанию и ее особенности. Тренер-эксперт по продажам может провести мастер-класс в офисе Вашей компании. Перед проведением мастер-класса сотрудники заполняют мини-анкету или тест, определяющие их способности к продажам, и профессиональный опыт. Тренер-эксперт по продажам изучает Вашу специфику, ассортимент, конкурентов и разрабатывает специальные материалы, и кейсы по продажам.[13]

Все участники мастер-класса по продажам получают:

- Раздаточный материал
- Практический опыт
- Ответы на свои вопросы
- Рекомендации по развитию навыков
- Высокую мотивацию и желание продавать больше!
- Вы можете выбрать любую тему по продажам для мастер-класса

или предложить свою.

- На предприятии ИП Лыкова, каждый сотрудник посетил несколько мастер-классов, такие как: Мастер-класс по продажам «Этапы продаж и базовые навыки продаж»

- Мастер-класс по продажам «Качества хорошего продавца: как развиваться в продажах»

- Мастер-класс по продажам «Психологические типы покупателей»

- Мастер-класс по продажам «Разрешение конфликтов с покупателями»

Все эти мероприятия, сказываются на качестве и количестве продаж.

Для большей узнаваемости и увеличения покупательского потока, ИП Лыкова ЛИ регулярно осуществляет рекламную деятельность:

1. Участие в городских мероприятиях с показом новых коллекций.

В 2014 году проходило мероприятие в городе Лесосибирск, в ДК «Кристалл», где была представлена молодёжная коллекция выпускных платьев.

В 2015 году в ДК «Каспер» было принято участие во встрече клуба «Надежда», где были представлены модели женских платьев больших размеров (56- 70).

В 2016 году предприятие ИП Лыкова ЛИ приняло участие в мероприятии «Мисс Лесосибирск», где была представлена коллекция нарядных костюмов/платьев.

2. Предоставление официальных костюмов для ведущих TV-программ, в городе Лесосибирске.

3. При поступлении новых коллекций, покупателей информируют с помощью смс-рассылки и бегущей строки, на телеканале «СТС».

Не только наличие широкого ассортимента и хорошая реклама играют большую роль в осуществлении успешной коммерческой деятельности. Также особую роль в этом играет свет: он позволяет акцентировать внимание посетителей на определенных продуктах или изделиях, а также должен обеспечивать удобную навигацию по торговому залу. По статистике 80% посетителей принимают решение о покупке непосредственно в магазине, поэтому профессионально организованная система внешнего и внутреннего освещения торгового помещения способна оказывать влияние на продажи за счет повышения потребительской активности в среднем на 5-7%.

В магазинах ИП Лыкова, активно применяются светодиоды, которые обладают рядом преимуществ по сравнению с традиционными источниками света: они экологичны, отличаются долгим сроком службы, а также предоставляют практически безграничные возможности управления светом. Используется комбинация общего и акцентирующего освещения,

причем особая роль в увеличении роли продаж отводится именно последнему виду. Акцент делается на манекены, новую коллекцию и хиты продаж. При недостатке света в торговом зале потребителю сложнее определить цвет товара или обнаружить необходимые продукты, что может стать одной из причин потери клиентов.

Каким бы широким и современным не был ассортимент товара в магазине, без хорошего оборудования он не будет привлекателен для покупателя. Несомненно, что расположение магазина, размер площади, витрины, обслуживание играют большую роль для привлечения посетителей. Но превратятся ли посетители в покупателей, во многом зависит от торгового оборудования.

В магазинах ИП Лыковой ЛИ все оборудование качественное и интересное по дизайну. Оно привлекает взгляд людей, вызывает интерес. Именно от атмосферы внутри магазина, качества торгового оборудования, света, цвета, температуры, даже запаха, зависит то, станет ли обычный посетитель постоянным покупателем.

Вся вышеперечисленная деятельность, способствует плодотворной и успешной работе торгового предприятия ИП Лыкова ЛИ, в городе Лесосибирск. На данный момент, прилагаются все усилия, для успешного развития и функционирования магазина «DressDone», в городе Красноярске.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия

Для того, чтобы рассчитать финансовую эффективность и объективно посмотреть на состояние дел компании, мы будем использовать основной индикатор– рентабельность. Первым делом, необходимо вычислить сумму денег на содержание магазина «DressDone».

Таблица 2 - Затраты на содержание магазина «DressDone»

	Месяц	Год
Зарплата персонала	40000	480000
Аренда	140000	1680000
Хозяйственные расходы	1000	12000
Упаковочные материалы	300	3600
Доставка товара	2000	24000
Затраты на рекламу	1000	12000
Налог с З/П	5200	62400
Итого	189500	2274000

Таблица 3 - Доход и окупаемость, руб.

	День	Месяц	Год
Продажи, ед. товара	4	120	1440
Средний чек	3000	90000	1080000
Выручка магазина		$4 \cdot 3000 \cdot 30 = 360000$	4320000
Себестоимость		156522	1878261
Валовый доход		$360000 - 156522 = 203478$	$4320000 - 1878261 = 2441739$
Чистая прибыль		$203478 - 189500 = 13978$	$2441739 - 2274000 = 167739$
Рентабельность	$167739 / 4320000 = 3,88\%$		

Итак, в результате финансового анализа, мы выяснили, что рентабельность предприятия имеет довольно низкое значение и составляет 3,88%. Данный показатель позволяет сделать вывод о том, что предприятие не полностью использует свой производственный потенциал.

Магазин «DressDone» совсем недавно начал свою работу (январь 2017 г.), поэтому в начале своей деятельности прибыль была совсем мала, а где-то уходила в минус. Поэтому, я предоставила таблицу, с более детальными расчётами (по месяцам).

Таблица 4 - Доход и окупаемость, руб.

	Декабрь(2016г.)	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Выручка магазина	383600	347650	274290	356270	378960	
Себестоимость	153440	139060	109716	142508	151584	
Валовый доход	230160	208590	164574	213762	227376	
Чистая прибыль	40660	19090	-24926	24262	37876	

Можно обратить внимание, что в декабре 2016 года, прибыль магазина составила 40660 тыс.руб, это можно связать с приближающимися праздниками, например, с Рождеством и Новым Годом. На многих рынках именно в декабре наблюдается пик продаж. В январе начался спад продаж. Февраль - самый убыточный месяц, с самого открытия магазина «DressDone»; начиная с месяца марта, продажи стали увеличиваться. С помощью графика, изображённого ниже, можно наглядно проанализировать динамику изменения продаж.

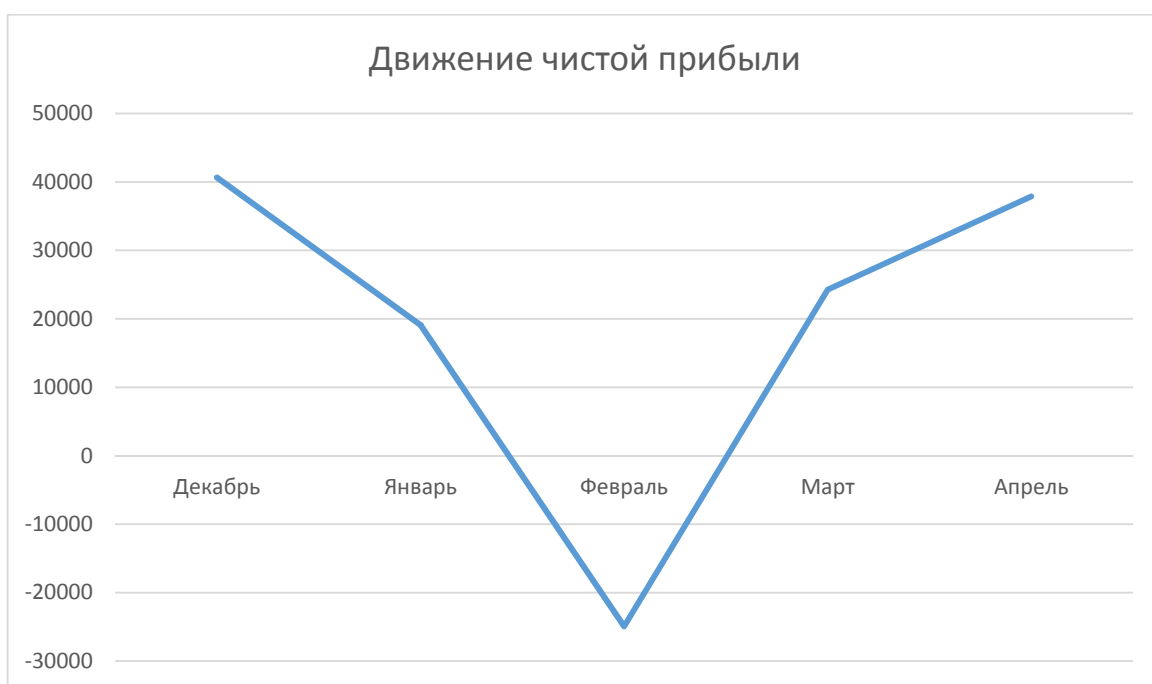


Рисунок 1 - Движение чистой прибыли

На данный момент, основной ресурс, в котором нуждается предприятие ИП Лыкова ЛИ – это время. Также, для того, чтобы рентабельность предприятия увеличилась, я предлагаю внедрить все мероприятия, которые будут предложены в 3 главе моей работы.

2.3 Оценка внешней среды компании

Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы и многие другие «сюрпризы». В то же время здесь компания может найти как необходимые для её бизнес ресурсы, так и новых клиентов.

При анализе магазина «DressDone», я буду использовать два основных маркетинговых инструмента, такие как PEST анализ и SWOT анализ.

PEST анализ

Данный анализ осуществляется для оценки влияния политических, социальных, технологических и экономических факторов организации на внешнюю среду. Все факторы, так или иначе, связаны между собой, поэтому необходимо рассмотреть всю характеристику, а затем выявить возможные угрозы и дать какие-либо рекомендации по улучшению ведения бизнеса.

Первый шаг – будем оценивать силу воздействия в соответствии со шкалой от 1 до 3.

Цифра 1 обозначают малый уровень влияния фактора; работа организации почти не меняется при воздействии фактора;

Цифра 2 – показатель, который говорит о том, что на уровень продаж и доход фирмы могут повлиять лишь значительные изменения в факторе;

3 – балл, свидетельствующий о том, что фактор способен оказать значительное воздействие на работу организации; при любых колебаниях продажи и прибыль фирмы могут изменяться.

Таблица 5 – Влияние факторов

Факторы	Влияние факторов
<u>Политические факторы:</u>	
- Регулирование договорных отношений	2
- Ввод ограничений на ввоз импортных товаров	3
- Законопроекты, принятие которых могут повлиять на межгосударственные поставки товаров	3
- Изменение таможенного кодекса	2

Окончание таблицы 5

Факторы	Влияние факторов
<u>Экономические факторы:</u>	
- Угроза высоких темпов инфляции	3
- Динамика курсов валют	2
- Повышение цен поставщиков	2
- Снижение покупательной способности потребителей	2
<u>Социокультурные факторы:</u>	
- Влияние СМИ	2
- Демографические изменения	1
- Рост мобильности населения	2
- Отношение к импортным товарам	2
<u>Технологические факторы:</u>	
- НТП в производственной сфере	2
- НТП в социальной сфере	2
Итого	30

В следующей таблице будем оценивать уровень вероятности колебаний, в соответствии с пятибалльной шкалой.

1– минимальная степень вероятности того, что фактор может претерпеть изменения, а 5 – соответственно, максимальный уровень вероятности.

Оценивать будем совместно со специалистами/экспертами, обладающими определенным опытом работы в данной сфере и проведении экспертиз в любом направлении деятельности. Также будет рассчитываться реальная значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет понять, насколько магазину следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды.

Чем выше оценка с поправкой на вес, тем больше внимания следует уделять нейтрализации данного фактора.

Политические факторы:

Таблица 6 – Оценка фактора «Регулирование договорных отношений»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	5	4	4	3	$4(2/30)=0,26$

Средняя оценка: 4

Таблица 7 – Оценка фактора «Ввод ограничений на ввоз импортных товаров»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
3	4	4	2	3	$3,25(3/30)=0,325$

Средняя оценка: 3,25

Таблица 8 - Оценка фактора «Законопроекты, принятие которых могут повлиять на межгосударственные поставки товаров»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
3	3	3	2	4	$3(3/30)=0,3$

Средняя оценка: 3

Таблица 9 - Оценка фактора «Изменение таможенного кодекса»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	1	5	2	3	$2,75(2/30)=0,183$

Средняя оценка: 2,75

Экономические факторы:

Таблица 10 – Оценка фактора «Угроза высоких темпов инфляции»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
3	5	5	4	5	$4,75(3/30)=0,475$

Средняя оценка: 4,75

Таблица 11 - Оценка фактора «Динамика курсов валют»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	5	5	4	5	$4,75(2/30)=0,316$

Средняя оценка: 4,75

Таблица 12 - Оценка фактора «Повышение цен поставщиков»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	4	4	5	5	$4,5(2/30)=0,3$

Средняя оценка: 4,5

Таблица 13 - Оценка фактора «Снижение покупательной способности потребителей»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	3	1	5	2	$2,75(2/30)=0,183$

Средняя оценка: 2,75

Социокультурные факторы:

Таблица 14 - Оценка фактора «Влияние СМИ»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	1	3	2	4	$2,5(2/30)=0,166$

Средняя оценка: 2,5

Таблица 15 - Оценка фактора «Демографические изменения»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
1	2	4	1	3	$2,5(1/30)=0,083$

Средняя оценка: 2,5

Таблица 16 - Оценка фактора «Рост мобильности населения»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	3	4	5	4	$4(2/30)=0,266$

Средняя оценка: 4

Таблица 17 - Оценка фактора «Отношение к импортным товарам»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	3	3	4	3	$3,25(2/30)=0,216$

Средняя оценка: 3,25

Технологические факторы:

Таблица 18 - Оценка фактора «НТП в производственной сфере»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	4	4	3	3	$3,5(2/30)=0,233$

Средняя оценка: 3,5

Таблица 19 - Оценка фактора «НТП в социальной сфере»

Влияние факторов	Экспертная оценка				Оценка с поправкой на вес
	1	2	3	4	
2	5	4	4	3	$4(2/30)=0,266$

Средняя оценка: 4

Следующий этап – приведение расчетов в матричный вид. Факторы нужно расположить в порядке убывания.

Таблица 20 – Расчёты в матричном виде

Политический фактор	вес
Ввод ограничений на ввоз импортных товаров	0,325
Законопроекты, принятие которых могут повлиять на межгосударственные поставки товаров	0,3
Регулирование договорных отношений	0,26
Изменение таможенного кодекса	0,183
Экономический фактор	вес
Угроза высоких темпов инфляции	0,475
Динамика курсов валют	0,316
Повышение цен поставщиков	0,3
Снижение покупательной способности потребителей	0,183
Социокультурные факторы	вес
Рост мобильности населения	0,266
Отношение к импортным товарам	0,216
Влияние СМИ	0,166
Демографические изменения	0,083
Технологические факторы	вес
НТП в социальной сфере/ в производственной сфере	0,266/0,233

Результатом PEST – анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде.

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что:

- Чем выше оценка с поправкой на вес, тем больше внимания следует уделять нейтрализации данного фактора.

- Политический фактор – ввод ограничений на ввоз импортных товаров, имеет самый большой вес. Проявление этого фактора может отразиться на удорожании импортных товаров. Но в то же время, ответной мерой может послужить поиск новых партнёров.

- Угроза высоких темпов инфляции – экономический фактор, который проявляется через обесценивание накоплений. Ответная мера - Введение финансовых операций, сохраняющих покупательскую способность средств.

- 0,266 – это вес социокультурного фактора (Рост мобильности населения). Проявление роста связано с текучестью кадров. Ответная мера - Совершенствование системы стимулирования; автоматизация и механизация труда.

- НТП в социальной сфере – технологический фактор, который имеет самый большой вес. Проявляется через рост уровня потребностей населения. Ответная мера - Маркетинг, улучшение условий труда и быта работников предприятия.

- Таблица 21 – SWOT анализ магазина «DressDONE»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широта ассортимента	Удобство расположения
Цена	Значительная конкуренция в октябрьском районе
Высокое качество продукции	Отсутствие собственного помещения (высокая арендная плата)
Возможные формы оплаты	Наличие интернет магазина
Легкость навигации посреди ассортимента в магазине = легкость отыскать то, что нужно	
Возможности компании	Угрозы компании
Увеличение объёма покупки покупателя (с помощью акций, спец.предложений)	Рост отпускных цен на товары
расширение ассортиментных групп	Появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевые товары-заменители
выход на интернет-аудиторию	Изменение предпочтений

	потребителей, изменение моды, появление новых интересов
Наиболее квалифицированные кадры	Снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике

В данных таблицах представлены основные слабые стороны, сильные стороны, возможности и угрозы магазина «DressDone», которые расположены в порядке приоритетности.

Следующим шагом анализа будут вопросы, которые я буду «задавать» каждой из сторон.

Каким образом сильная сторона повышает удовлетворенность клиента или прибыль компании? и создает ли сильная сторона отличие от конкурентов?

- Широта ассортимента

Магазин «DressDone» обладает широким ассортиментом товара, что отличает его от конкурентов. Клиенты могут удовлетворить свои потребности за счёт того, что им есть, из чего выбирать. Каждый потребитель в этом магазине может найти вещь, подходящую именно ему.

- Цена

Большое преимущество, которое играет роль в функционировании магазина, это цена. При выборе одежды для многих людей именно цена остаётся основным критерием. Предприятие ИП Лыкова ЛИ во всех своих филиалах устанавливает приемлемые цены для потребителей, за счёт низкой себестоимости товара. Цены существенно отличаются от цен конкурентов, что, соответственно, привлекает покупателей, и у них появляется желание покупать больше и чаще именно в магазине «DressDone».

- Высокое качество продукции

Эта сильная сторона была выделена по той причине, что при пошиве одежды используются современные импортные ткани. Процесс раскройки и

пошива полностью автоматизирован и происходит на современном японском и немецком оборудовании. Большинство целевой аудитории нацелено именно на покупку качественной одежды.

- Возможные формы оплаты

В магазине «DressDone» есть не только наличный расчёт, но и безналичный, что позволяет не потерять покупателя, а наоборот, сделать его шоппинг более комфортным.

- Легкость навигации посреди ассортимента в магазине = легкость отыскать то, что нужно.

В магазине ИП Лыковой ЛИ с лёгкостью можно отыскать то, что нужно. Например, все платья весят по размерам. Каждый размер весит на определённом вешале. Что касается блузок, юбок, брюк и кардиганов, все они весят также по размерам и по моделям (от 42 размера до 60). Это очень удобно, не раз, покупатели отмечали эту отличительную особенность магазина.

Далее, мы будем определять, каким образом слабая сторона снижает удовлетворенность клиента или прибыль компании?

- Удобство расположения

Данная сторона снижает удовлетворённость потребителей и прибыль компании, по той причине, что магазин расположен на втором этаже ТК «На Свободном». На втором этаже гораздо меньше проходимость, по сравнению с первым этажом.

- Значительная конкуренция в октябрьском районе

Магазин располагается в Торговом Комплексе, где есть достаточно конкурентов, которые могут «заманить» покупателей своими сильными сторонами, в результате чего наш магазин потеряет прибыль. Главными конкурентами является магазин «Bazaar», который предоставляет похожий ассортимент товара.

- Отсутствие собственного помещения (высокая арендная плата)

Арендная плата составляет 140000 тыс.руб в месяц, что соответственно, понижает чистую прибыль. На удовлетворённости потребителей это не отражается, зато на прибыли компании, существенно.

- Наличие интернет магазина

Покупатели могут изучить ассортимент товара с мобильного телефона, с компьютера, планшета и с других устройств. Интернет магазин работает 24 часа в сутки и 7 дней в неделю, это позволяет потенциальным покупателям ознакомиться с товаром в любое время дня и ночи. Магазин мог бы приносить прибыль не только с 10:00 до 22:00, но и в ночное время.

Следующий шаг: По каждой возможности роста из таблицы SWOT задаём вопросы: Как данная возможность может повысить удовлетворенность продуктом или увеличить прибыль компании? и существуют ли ресурсы на реализацию возможности?

- Увеличение объёма покупки покупателя

Увеличивать объём покупок мы будем с помощью программы «Бонус плюс», которая будет описываться в третьей главе моей работы. Также можно проводить специальные акции, например, ликвидация старой коллекции. Программа лояльности будет обходиться 10000 тыс.руб (в год). Магазин «DressDone» в состоянии выделить такую сумму, тем более, что это всё окупится и принесёт большой доход.

- Расширение ассортиментных групп

Работа над товарным ассортиментом предполагает принятие решений о широте ассортимента, о его наращивании, а также о его насыщении. Главным критерием для решения о широте ассортимента является его влияние на величину прибыли. Предприятие ИП Лыкова ЛИ считает целесообразным дополнять ассортиментный набор, так как это приведёт к повышению прибыльности продаж и увеличению целевой аудитории. Данная «возможность» требует вложений и, со временем, принесёт достойную прибыль.

- Выход на интернет-аудиторию

Для успеха нужно понимание того, как правильно осуществить тот или иной проект и, конечно, серьезные инвестиции. Как раз к этому магазин «DressDone» готов.

Привлечь внимание потребителей не так уж сложно, при условии, что люди очень много времени «зависают» в интернете.

- Наиболее квалифицированные кадры

Эта «возможность» поможет повысить уровень выручки магазина, за счёт квалифицированного персонала, который сможет рассказать всё о товаре, который продаёт, и проконсультировать покупателей. Курсы повышения квалификации, тренинги, семинары, мастер классы тоже требуют немало вложений, сил, упорства. Ради получения результата, предприятие ИП Лыкова ЛИ будет прилагать всевозможные усилия.

Шаг четвертый: проверка угроз.

По каждой угрозе задайте 2 вопроса: Как данная угроза может снизить удовлетворенность продуктом или уменьшить прибыль компании?

- Рост отпускных цен на товары

Если отпускные цены вырастут, то магазин будет делать накрутку на товар меньше, чем ранее, соответственно, прибыль уменьшится.

Даже если не уменьшать накрутку на товар, то потенциальные покупатели могут испугаться цен нашего магазина.

- Появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевые товары-заменители

Конкуренты – это всегда один из основных страхов в бизнесе. В данном случае, мы можем потерять значительное количество потребителей, за счёт «плюсов» конкурентов.

- Изменение предпочтений потребителей, изменение моды, появление новых интересов

Мода меняется очень быстро, поэтому, существует угроза того, что товар, представленный в магазине, не будет соответствовать новым тенденциям. За счёт этого, какой-то процент покупателей будет потерян.

- Снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике. Снижение доходов у людей приведёт к уменьшению спроса на товар.

-Увеличение затрат на арендную плату.

Если увеличится арендная плата, то и увеличатся расходы магазина. Но это никак не повлияет на удовлетворённость покупателей.

Итак, определенные в ходе анализа, сильные и слабые стороны магазина дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными, их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне, и параметры, улучшение которых может оптимизировать процессы совершенствования управления магазином и свести к минимуму возможность аспекты ухудшения имиджа.

Как мы выяснили в ходе проведенного Swot-анализа, магазину «DressDone» характерен некий баланс сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, т.е. магазин существует в достаточно стабильных условиях, однако для получения дополнительных конкурентных преимуществ следует внедрить систему лояльности, создать веб-сайт магазина, тем самым упрочить свои позиции на рынке. Это основные стратегические направления по улучшению положения магазина «DressDone» в ближайшем будущем.

Также, при возможности, поменять арендуемое помещение на 2ом этаже комплекса на помещение, расположенное на 1 этаже Торгового Квартала «На Свободном».

3 Мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии компании

3.1 Определение конкурентной стратегии по методике М.Портера для магазина "DressDone"

«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише»[14] — так считал Майкл Портер, представляя всему миру свою теорию эффективной конкуренции. Чтобы достигнуть значимого преимущества на рынке, определим план действий для компании «DressDone».

Портер выделял четыре вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке.

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок		1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
	Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Рисунок 2 – Типы конкурентных преимуществ

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Типы рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая

отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории). Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента.[15] На основании такой матрицы Майкл Портер выделяет 3 основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и специализация.[16]

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;

- Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;

- Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Конкурентная стратегия лидерства в продукте

Конкурентная стратегия дифференциации по Портеру или стратегия дифференцированного маркетинга предполагает создание и выпуск совершенно уникальной услуги/товара со своей «изюминкой». Или же выпуск усовершенствованного товара, для улучшения продаж и возможности получения большей прибыли. [17]

Данная стратегия является самой востребованной стратегией, которая рассчитана на долгосрочную перспективу. При использовании этой стратегии, компания стремится улучшить свой товар, наделить его уникальными свойствами. Товар с «изюминкой» будет пользоваться спросом у целевой аудитории, соответственно, это позволяет назначать более высокую цену, чем была ранее. За счёт уникальности в свойствах, можно

избежать давления со стороны товаров-заменителей и от прямого конкурентного соперничества.

Стратегия лидерства в продукте требует наличия уникальных свойств продукта, высокой квалификации трудовых ресурсов (маркетинга, исследователей, разработчиков), возможности создания репутации высокого качества товара, возможности защиты созданного конкурентного преимущества товара (патенты). Стратегия дифференциации может требовать высоких инвестиций, которые необходимы для разработки уникальных свойств, а также для донесения данных свойств товара до целевого рынка (прямой рекламы продукта).[18]

На рынке существует достаточно примеров, когда компания придерживается стратегии дифференциации. Например, рассмотрим использование дифференцированного маркетинга на примере рынка кремов: «Avene» заявляет о том, что он специализируется на лечении угревой сыпи; «LIERAC Sunific Extreme» направлен на отбеливание кожи; «Librederm» на омолаживание кожи; «Dove» на питание и восстановление; «Сто рецептов красоты» на пользу натуральных ингредиентов и т.п. Каждая из этих компаний стремится выделить свой продукт, придав ему особые свойства и образ, за которые потребитель готов заплатить выше, чем за обычный крем.

Конкурентная стратегия ценового лидерства

Стратегия лидерства в издержках позволяет компании (за счет низкой себестоимости производства) получать доходы, превышающие среднеотраслевые, даже в условиях высокой конкуренции. Получая более высокую норму прибыли, компания может реинвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товаре; либо устанавливать самую низкую цену на товар.

Стратегия ценового лидерства используется при существовании экономии на масштабе или возможности достигать низких затрат в долгосрочной перспективе. Ее выбирают компании, которые не способны конкурировать в отрасли на уровне продукта и использовать подход

дифференциации, создавая отличительные характеристики товара. Стратегия эффективна при высокой доли потребителей, чувствительных к цене. [19]

Стратегия лидерства в издержках часто требует изменение продукта в сторону унификации и упрощения для облегчения его производства, для повышения объемов выпуска. Он также может потребовать высокого уровня начальных инвестиций в технологию и оборудование для минимизации затрат. Стратегия требует осуществления тщательного надзора за трудовыми процессами, за конструированием и созданием изделий и четкую организационную структуру. [20]

Использование стратегии недифференцированного маркетинга можно наблюдать в продвижении товаров первой необходимости, где компании часто используют общепризнанные ценности, такие как любовь, семья, дети, здоровье и т.д. Например, в просторах интернета/ по телевизору мы можем увидеть рекламу молока «Простоквашино» – товара первой необходимости. В этой рекламе делается явный акцент на то, что вся семья в сборе, начиная от мамы с папой, заканчивая кошкой и собакой. Также, примером может послужить зубная паста «Colgate», туалетная бумага «Zeva», и т.д. Все эти компании имеют обширный ассортимент, целевой аудитории есть из чего выбирать, но в основе их конкурентной стратегии лежит подход недифференцированного маркетинга.

Конкурентная стратегия лидерства в нише

Конкурентная стратегия фокусирования или стратегия концентрированного маркетинга означает сосредоточение всех усилий компании на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а именно создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка.[21]

Используя стратегию фокусирования, компания может добиваться более лучших результатов в достижении узконаправленной цели в сравнении с конкурентами. Она защищает от крупных конкурентов и товаров-

субститутов, так как выбирает наиболее привлекательный для компании или наименее подходящий для конкурентов рыночный сегмент. Высокая норма прибыли в данной стратегии может быть получена за счет более эффективного удовлетворения потребностей узкого числа клиентов. Стратегия фокусирования может быть построена на любом типе конкурентного преимущества: на низкой стоимости продукта или на широте ассортимента.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает ограничение по доли рынка, но ее преимущество в том, что она не требует высоких инвестиций в развитие товара и может обеспечить выживаемость небольшим компаниям.[22]

Выбрать нужную стратегию – это не залог успеха. Очень важно провести анализ её внедрения и полученный опыт. Далее, данный анализ станет отправной точкой в будущей разработке стратегии. Конкурентная стратегия и ее составные части являются хорошим инструментом в руках менеджеров, поскольку позволяет решить целый ряд задач и проблем, с которыми сталкивается компания. Во-первых, имеющийся аналитический материал, полученный и структурированный в ходе формирования 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 (генеральным директором), конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа. 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. Последовательность систематических действий способна помочь при определении стратегий, когда ставки высоки и затраты ресурсов для фирмы

значительны. Это снижает риск упустить важные вопросы и выявляет предположения, на которых основана стратегия и распределяются ресурсы.

Анализируя магазин «DressDone», можно сделать вывод о том, что стратегия лидерства в нише – именно та, базовая конкурентная стратегия, которой стоит придерживаться. Такое лидерство чаще всего используется такими компаниями, как наша, т.е. предприятиями малого бизнеса. Компания сосредотачивает усилия на определенной группе потребителей, на женщинах в возрасте от 25 лет. Все представленные товары в данном магазине производства Беларусь, Польша, Турция. Также, большим преимуществом выступает размерный ряд, который начинается с 42 (российского) по 64 размер, что говорит об определенном типе продукта.

Данная стратегия может быть реализована разными способами. Например, за счет предложения покупателю индивидуального обслуживания, предоставления скидок. Также, можно информировать покупателей о постоянном обновлении ассортимента и о широком размерном ряде.

3.2 Планирование мероприятий по формированию стратегии конкурентных преимуществ

В предыдущем параграфе была определена основная конкурентная стратегия для «DressDone» - стратегия лидерства в нише. Для реализации этой стратегии, я предлагаю внедрить в работу бонусную систему, а именно «Бонус плюс». Данная система позволяет уведомлять постоянных покупателей о новом привозе товара, акциях, скидках и распродажах, при помощи смс рассылки. В «Бонус плюс» разработана система дисконтных карт. Дисконтные карты есть нескольких видов: стандартная карта, серебряная карта, золотая карта и карта Platinum. Большое преимущество в том, что в данной программе мы можем сами устанавливать процент карты, и сумму денег, при которой мы сможем завести карту покупателю. Поэтому, я

предлагаю: Стандартную карту выдавать покупателям при покупке от 7000 тыс.руб., при этом, будут накапливаться бонусы от каждой последующей покупки. При стандартной карте – 5 % от покупки, тем самым в последующий раз, потребитель может рассчитаться накопленными бонусами. Один бонус равен одному рублю. Серебряная карта будет оформлена, при условии, что сумма покупки будет свыше 15000 т.руб., 7% от покупки – это и будут бонусы, которыми можно будет воспользоваться. Золотая карта выдаётся при покупке от 30000 тыс.руб, на карту будут падать 10% от покупки. Карта Platinum - повышенного премиального уровня, выдаётся при покупке свыше 50000 тыс.руб, обладателям этой карты возвращается 15% от покупки.

Все базовые параметры мы устанавливаем сами, как удобно для нашей компании. Устанавливаем через сколько дней можно использовать бонусы; количество бонусов, которое можно потратить при покупке; через сколько дней после начисления сгорят бонусы; можно устанавливать стартовые бонусы, а можно вовсе отказаться от них и т.д.

Я выбрала именно эту программу, потому что можно выгрузить в Excel файл всех клиентов с информацией о текущем количестве бонусов, дате последней покупки, среднем чеке, и т.п. Можно рассчитать эффективность проведённой SMS рассылки (система предоставляет список клиентов, которые совершили покупки, а также их средний чек и общую выручку); можно посмотреть разбиение клиентов по времени, прошедшему с момента последней покупки. Магазин не будет выдавать дисконтных карт, так как её можно не взять с собой, потерять и прочее. Карта регистрируется по номеру телефона, что очень удобно для потребителей товара. Бонусы начисляются после введённого кода, который приходит на номер обладателя карты.

Стоимость данной программы 10000 тыс.руб. По-моему мнению, это очень выгодное вложение, потому что людей всегда привлекали скидки/бонусы/акции. Через это приложение можно осуществлять смс

рассылку (текст мы составляем сами). Мы можем регулярно информировать покупателей о привозе товара. Текст смс-рассылки для каждого человека может быть индивидуален. Текст для женщин, которые заказывали большие размеры, будет отличаться от тех людей, которые просили просто проинформировать о приходе товара. Это говорит об индивидуальном подходе и о том, что наша работа направлена на определённую группу потребителей.

На сегодняшний день, существует множество эффективных и действенных мероприятий. Одно из них это раздача флаеров. Флаеры представляют собой рекламные листовки небольшого размера. Цветовая гамма флаеров - яркие и сочные, привлекающие внимание тона. Магазин «DressDone» может разработать листовки, на которых будет изображена женщина, в белорусском платье, большого размера. Покупатели должны обратить внимание на то, что в продаже имеются платья всех размеров. Можно с помощью листовок предоставить покупателям скидки. Например, при предъявлении данного флаера, продавцу магазина, предоставляется скидка в размере 15%. Также акцент на флаерах можно сделать на сезонную распродажу. Флаер – это очень удобный и доступный способ донести информацию до потребителей. Еще одно мероприятие – размещение рекламы на фасаде Торгового Комплекса. Цель данного мероприятия заключается в создании у потребителя ощущения стабильности (этот эффект объясняется тем, что он видит рекламный объект ежедневно в одном и том же месте). У потенциальных клиентов создаются красочные зрительные ассоциации у (чего невозможно добиться аудиосредствами). Расценки на рекламу, которые нам предлагает Торговый Комплекс «На свободном», варьируются в зависимости от места на фасаде и размера рекламного поля. В среднем, цена составляет 10400 тыс.руб. за месяц (минимальный срок размещения 6 месяцев). Для реализации предложенной стратегии, я предлагаю внедрить курсы повышения квалификации персонала. Также предлагается

осуществить TV – рекламу (бегущая строка на телеканалах СТС и ТНТ), предлагается аудио реклама на внутреннем радио Торгового Комплекса. Ролики транслируются в течение всего рабочего дня комплекса с 10 утра до 22 вечера и не реже 1 выхода в 30 минут.

Курсы повышения квалификации, семинары, тренинги – это хорошие мероприятия по формированию стратегии. Каким бы багажом знаний не обладал человек, всегда будет приветствоваться его стремление к получению новых знаний. Поэтому, я предлагаю внедрить мероприятия, по повышению умений, знаний, навыков сотрудников магазина «DressDone».

Чтобы «захватить сознание» жителей и гостей города, планируется произвести обильную рекламную деятельность (но она не должна превышать 1 месяца, иначе произойдет обратный эффект и люди перестанут воспринимать рекламу).

В городе Красноярске функционирует учебно-информационный центр «Академический», где можно получить необходимые знания. В данном центре я нашла три подходящих курса, которые могут пройти сотрудники магазина:

- Управление персоналом
- Менеджер по продажам
- Тренинг командообразования

Курс «Управление персоналом» длится 50 академических часов, его стоимость составляет 8500 тыс.руб. за одного сотрудника организации. Данный курс состоит из 7 блоков, в которых главными аспектами выступают изучение современных технологий поиска и отбора персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, оценка и аттестация персонала, мотивация персонала, процесс увольнения сотрудников, корпоративная культура компании. Главна цель этого курса заключается в подготовке и переподготовке специалистов, способных организовать работу с персоналом предприятия.

Менеджер по продажам сегодня — чуть ли не самый важный человек в компании. Без его труда немислимо финансовое благополучие предприятия. Он постоянно находится в контакте с существующими и потенциальными клиентами. Безусловно, основными инструментами работы менеджера по продажам являются грамотная речь и способность убедить клиента в правильности сделанного выбора. [23] Но еще более важной составляющей успешной работы менеджера по продажам является знание специальных компьютерных программ и владение практическими навыками. На курсе «Менеджер по продажам» будут изучены основные принципы продаж, психология продаж, понятия успешных и неудачных продаж, технологии продаж. Модули будут включать в себя работу с возражениями, психологию личности, психологию делового общения, поиск потенциальных клиентов, эффективные переговоры, деловой этикет. Данный курс длительностью 100 академических часов, его стоимость 13500 тыс.рублей.

Тренинг командообразования - это курс тренингов для руководителей, менеджеров и сотрудников организации, предназначенный для формирования эффективной команды в компании, а также внедряющий в организации командный подход к достижению целей организации, подразделения, команды. На тренинге командообразования детально рассматриваются все основные стадии построения команды в компании, формируется навык разрешения конфликтов в команде. На тренинге командообразования формируются миссия, ценности цели команды. Стоимость данного курса 5000 тыс.рублей. Продолжительность тренинга командообразования составляет 2 дня (18 академических часов).

При формировании конкурентной стратегии, необходимо обратить внимание на систему кадрового менеджмента, и обучение персонала. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки

персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. Правильно подобранный и обученный персонал – это большое преимущество организации, которое может существенно отличать вас от конкурентов.[24]

Секрет успеха состоит в выявлении того, что не смогут дать аудитории конкуренты, а мы сможем. Наш успех – это непрерывное совершенствование!

3.3 Эффект предложенных мероприятий для компании

Оценить реальный результат в различных областях человеческой деятельности бывает очень сложно. Для этой цели часто используются такие величины, как эффект и эффективность. В общих чертах, эффективность – это отношение результата и затрат. Эффект – это положительный или отрицательный результат деятельности, выраженный в условных (или, например, денежных) единицах и полученный за определенный период от реализации определенной деятельности.[25]

Основное отличие между указанными понятиями заключается в типе величин. Если эффект – абсолютная величина, то эффективность – относительная. Это очень важно для экономической теории, где невозможно определить результативность процессов без глубокого анализа. Эффект очевиден, и его можно измерить формально. [25]

Таким образом, в данном разделе работы стоит задача выявить эффект предложенных мною мероприятий для компании «DressDone».

Если «DressDone» воспользуется всеми предложенными методами, то затраты будут очень большими, поэтому рассмотрим лишь те мероприятия, которые будут наименее затратные, но наиболее эффективные.

Первое мероприятие, которое я бы хотела внедрить в работу компании это программа лояльности «Бонус плюс». Именно с неё мы начнём

выявление эффекта, так как эта программа является важной стратегической инициативой, влияющей на финансовые показатели компании в долгосрочной перспективе.

У многих компаний сложился один привычный способ оценки «сверху вниз»: в этом случае руководитель судит о программе лояльности по изменению объемов выручки бизнеса. Выручка увеличилась — значит программа запущена успешно и пришлась по душе клиентам. Роста нет или, хуже, выручка уменьшилась — что-то пошло не так. Этот пример показывает основную ошибку при использовании оценки «сверху вниз» — отсутствие учета множества других факторов. Например, упускается экономическая ситуация в стране, другие маркетинговые мероприятия, сезонность, открытие и закрытие точек конкурентов. Из-за отсутствия этой важной информации очень легко перепутать неудачу с успехом и наоборот.

Компания «DressDone» совсем недавно начала свою работу (январь 2017 г.), поэтому в начале своей деятельности прибыль была равна нулю. На данный момент, прибыль совсем мала. Думаю, при внедрении системы «Бонус плюс», мы работу в ноль перешагнем.

Предположим:

1. В следующем ,2018, году прибыль предприятия составит 12000000 млн.руб., из расчёта, что ежемесячная прибыль магазина будет составлять 1000000 млн.руб..

2. Годовое обслуживание индивидуальной программы лояльности «Бонус плюс» будет стоить 10000 тыс.руб (Подключение бесплатное).

3. Себестоимость товара будет составлять 6000000 млн.руб в год.

Рассчитаем окупаемость инвестиций (ROI). Показатель Return of Investment показывает, какая часть от инвестиций в рекламу вернулась в виде прибыли, поэтому часто его измеряют в %.

$ROI = (\text{Сумма продаж товара} - \text{Себестоимость товара} - \text{Сумма инвестиций в бонусную программу}) / \text{Сумма инвестиций в бонусную программу}$

Или, на языке первоисточника,

$ROI = (\text{gain from investment} - \text{cost of investment}) / \text{cost of investment}$

$ROI (\%) = (\text{Net profit} / \text{Investment}) \times 100\%$

Итак, у нас получается:

$ROI = (12000000 - 6000000 - 10000) / 10000$

$ROI = 599.00$

Насколько ROI выше «0» или 0%, тем успешнее рекламная компания, тем она «эффективнее». Например, ROI у нас = 599 (или 5.99%) это означает, что каждый рубль, вложенный в программу «Бонус плюс», вернёт дополнительно 599 копеек прибыли. Если бы ROI был меньше 0 или 0%, то инвестиции в программу не вернулись бы в виде чистой прибыли. Даже если бы магазин улучшил при этом узнаваемость своего товара или приобрели новых клиентов.

Когда программа лояльности уже будет установлена, каждый месяц необходимо измерять эффект ее работы. На самом деле, оценка программы лояльности необходима не только для отчетности, но в первую очередь для принятия адекватных решений и увеличения рентабельности инвестиций.

Можно выделить три основных показателя, по которым будет оцениваться эффект бонусной программы:

1. Экономический критерий. Учитываются будут увеличение среднего чека, продаж, а так же прибыль, которую предприниматель получает за вычетом того, что было вложено для запуска программы лояльности.

2. Коммуникативный критерий. Учитывается характер отзывов покупателей, их эмоциональная привязанность к данной системе.

3. Маркетинговый критерий. Это анализ поведения покупателя, его лояльность, исследование состава аудитории.

Ничего не стоит на месте, программа лояльности также должна быть адаптивной системой, меняющейся в ответ на внешние и внутренние вызовы. Оценка программы лояльности – это система диагностики, указывающая направления для оптимизации.

Второе мероприятие – курсы повышения квалификации/тренинги.

Любой тренинг существует для результата, эффекта, пользы для участников. На сегодняшний день тема оценки эффекта тренинга является наиболее актуальной и спорной как для самих тренеров, так и для организаций. Высокая значимость темы и отсутствие эффективных рабочих инструментов по ней делает этот вопрос особенно насущным и остро обсуждаемым. Проблема в первую очередь заключается в отсутствии системного подхода к данному вопросу.

Конечная цель большинства организаций — получение прибыли. Поэтому, любые вложения в бизнес будут оцениваться с точки зрения их рентабельности. Значит, важным моментом в оценке эффективности тренинга служит измерение дохода, который он принесет организации. По сути, технология ROI дает ответ на вопрос «стоил ли того тренинг?».

Предположим, что два сотрудника компании «DressDone» прошли курсы «Менеджер по продажам», стоимость которого 13500 тыс.рублей за одного сотрудника. Будем рассчитывать исходя из того, что в магазине штат из 2 сотрудников. Соответственно, расходы на данный курс составят 27000 тыс.рублей.

ROI= (Сумма продаж товара – Себестоимость товара – Сумма инвестиций в бонусную программу) / Сумма инвестиций в бонусную программу

$$ROI=(12000000-6000000-27000)/27000$$

$$ROI= 221,22$$

Каждый рубль, вложенный в курсы повышения квалификации сотрудников организации, вернёт дополнительно 2 рубля 21 копейку

прибыли. Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат.

Обучающие программы для менеджеров необходимы, прежде всего, для того, чтобы научить их немного по-другому работать и вместе смотреть на проблемы. И, что еще очень важно, они нужны для того, чтобы вместе потом приходиться к каким-то решениям, будь то в работе с клиентами или с сослуживцами. Вместе - это принципиально, потому что в любой сфере разделяемая стратегия стоит в сотни раз дороже, чем любая более правильная стратегия, но не разделяемая ключевыми людьми, её реализовывающими. Процесс обучения менеджеров имеет шанс развиваться быстрее, успешнее, так как они хорошо понимают, для чего это делается.

Следующее мероприятие, которое я бы хотела внедрить – аудио реклама на внутреннем радио Торгового Комплекса.

Оценивать эффект аудио рекламы, мы будем с помощью одного из базовых медиапоказателей – СРТ (Cost per Thousand), который позволяет сравнить ценовую эффективность разных типов медиа, способом приведения их к одному параметру — цене за тысячу контактов.

Цена за тысячу контактов рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$\text{СРТ} = (\text{стоимость рекламы} / \text{количество контактов}) * 1000$$

$$\text{СРТ} = (10400 / 30000) * 1000$$

СРТ (реклама на фасаде) = 350 рублей на тысячу человек, которые увидят данную рекламу.

Для сравнения рассчитаем рекламу на TV и аудио рекламу:

СРТ(бегущая строка на телеканале «Домашний») = $(11200/30000)*1000= 370$ рублей на тысячу человек, которые увидят данную рекламу.

СРТ(аудио реклама в ТК «На Свободном») = $(6000/30000)*1000=200$ рублей на тысячу человек, которые услышат данную рекламу.

Рассчитаем окупаемость инвестиций (ROI) :

$ROI = (\text{Сумма продаж товара} - \text{Себестоимость товара} - \text{Сумма инвестиций аудио рекламу}) / \text{Сумма инвестиций в аудио рекламу}$

Итак, у нас получается:

$$ROI = (12000000 - 6000000 - 6000) / 6000$$

$$ROI = 999.00$$

Чем ROI выше «0» или 0%, тем успешнее рекламная компания, тем она «эффективнее». Например, ROI у нас = 999 (или 9,99%) это означает, что каждый рубль, вложенный в аудио рекламу, вернёт нам дополнительно 999 копеек прибыли. ROI больше 0, это означает, что инвестиции в программу вернутся в виде чистой прибыли.

Подводя итоги об оценке эффекта результатов деятельности, можно сделать вывод, что эффект после воплощения рекомендаций в жизнь будет исключительно положительным. Это связано с тем, что предложенные действия поспособствуют увеличению продаж в магазине «DressDone», увеличению числу постоянных посетителей, повысится уровень обслуживания за счет прохождения курсов и тренингов работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор конкурентной стратегии для своего предприятия – непростая задача, требующая определённых усилий. Выживать любой организации в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе позволяет стратегическое управление. Все организации в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел внутри своей организации, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки конкурентной стратегии для каждой фирмы уникален, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Первой задачей было рассмотрение зарубежного опыта рынка ритейла одежды. Рассмотрев зарубежный опыт, можно сделать вывод, что большое преимущество у онлайн-ритейлеров, которые придерживаются стратегии «Лидерства в продукте». В онлайн-мире регулярные нововведения, которые способствуют привлечению потребителей.

Для расчёта финансового состояния предприятия, в первую очередь, были подсчитаны затраты на содержание магазина: месяц – 189500 тыс.руб.; год – 2274000 тыс.рублей. Для объективной оценки состояния компании был использован основной индикатор – рентабельность, который составил 3,88%. Данный показатель позволяет сделать вывод о том, что предприятие не полностью использует свой потенциал. Но в силу того, что компания функционирует недавно, был проведён, по месяцам, анализ динамики продаж. Данный анализ показал, что с каждым месяцем рентабельность увеличивается и компания делает успехи.

Следующая выполненная задача- проведение SWOT и PEST анализа, в результате которых, мы выявили:

- Политический фактор - ввод ограничений на ввоз импортных товаров, имеет самый большой вес. Это значит, что следует больше внимания уделять нейтрализации данного фактора. Проявление этого фактора может отразиться на удорожании импортных товаров. Но в то же время, ответной мерой может послужить поиск новых партнёров.

- SWOT анализ помог выяснить сильные и слабые стороны магазина, в результате чего, я пришла к таким выводам:

1. Магазин существует в достаточно стабильных условиях

2. Для получения дополнительных конкурентных преимуществ следует внедрить систему лояльности, курсы повышения квалификации и тд, тем самым упрочить свои позиции на рынке.

3. При возможности, поменять арендуемое помещение на 2ом этаже комплекса на помещение, расположенное на 1 этаже Торгового Квартала «На Свободном».

Проанализировав магазин «DressDone», я определила подходящую стратегию - стратегию лидерства в нише. Свой выбор я могу обосновать тем, что исследуемый магазин имеет широкий ассортимент; низкую себестоимость продукта (что позволяет назначать конкурентоспособные цены); определённую группу потребителей – это всё говорит о правильно выбранной стратегии.

Оценка эффекта предложенных рекомендаций показала:

ROI (Аудио реклама) = 999 (или 9.99%)

ROI («Бонус плюс»,) = 599 (или 5.99%)

ROI (Курсы/тренинги) = 221,22 (или 22.12%)

Эффект от реализации предложений будет исключительно положительным, и принесет как материальный доход магазину и его

сотрудникам, так и нематериальные преимущества, в виде отзывов клиентов, общего повышения качества обслуживания и т.д., что означает достижение цели написания данной работы.

Таким образом, магазин «DressDone» должен стремиться реализовать описанные в работе предложения, чтобы усилить свои конкурентные преимущества, повысить уровень своих продаж за счет ориентации на узкие сегменты рынка.

Одно из правил жизни Боба Парсона звучит так: «Никогда не прекращай совершенствоваться. Никогда не прекращай обновляться. Момент, когда ты прекратишь совершенствовать свою организацию, будет началом её конца. Маленькие ежедневные улучшения принесут, в конце концов, большие преимущества»[25] - это и должно стать девизом каждой организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 560 с.
2. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев. – М. : Международные отношения, 2000. – 429 с.
3. Белл, Д. Экономические теории и школы (история и современность) / Д. Белл. – М. : Academia, 1999. – 246 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 627 с.
5. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 682 с.
6. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М. : АльфаПресс, 2004. – 375 с.
7. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. пер с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 583 с.
8. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. пер с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 608 с.
9. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. пер с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.
10. Рубин, Ю. Б. Портфель конкуренции и управления финансами: книга конкурента / Ю. Б. Рубин. – М. : Семинтэк, 1996. – 386 с.
11. Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Эксмо-Пресс, 2000. – 749 с.
12. Хайек, Ф. А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. А. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999. – 472 с.
13. Шумпетер Й. А. Капитализм, Социализм и Демократия / Й. А. Шумпетер. пер с англ. – М. : Экономика, 1995. – 863 с.

14. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов – М. : ГНОМ – ПРЕСС, 1998. – 574 с.
15. Иванова, Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия : учеб. пособие / Е. А. Иванова. – Ростов. : Феникс, 2008. – 325 с.
16. Макконелл, К. Р. Экономикс : учебник / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – М. : Инфра – М, 2009. – 920 с.
17. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра - М, 2000. – 623 с.
18. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособность организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркет ДС, 2008. – 432 с.
19. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебник / В.В. Царев. – М. : Юнити – Дана, 2012. – 800 с.
20. Чайников, В. Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособия / В. Н. Чайников, Л. Н. Чайникова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 275 с.
21. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. — 2011. — № 4. – С. 30-35.
22. Белоусов, В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. - № 5. – С. 29-36.
23. Блинов, А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А. О. Блинов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №4. – С. 16-21.
24. Гельвановский, М. И. Конкурентоспособность национальной экономики и задачи государственной статистики / М. И. Гельвановский // Вопросы статистики. – 2011. - №3. – С. 3-13.
25. Графова, Г. Ф. Об оценке конкурентоспособности предприятия / Г. Ф. Графова // Российской предпринимательство. – 2010. - № 8. – С. 64-69.