

Содержание:

Введение

Современный рынок немыслим без конкуренции, более того, ситуацию на большинстве рынков можно охарактеризовать как гиперконкуренцию. Это вынуждает организации осуществлять свою деятельность с учетом действий конкурентов. Стратегии конкурентоспособности должны постоянно совершенствоваться и учитывать множество факторов, среди которых как действия конкурентов, так и динамика рынка в целом.

Актуальность исследования путей повышения конкурентоспособности обусловлена непосредственным влиянием экономических факторов на рыночные позиции любой организации. Кроме того, в последние десятилетия скорость изменений, происходящих во внешней среде, значительно увеличилась, что приводит к необходимости создания стратегии с высокой степенью адаптивности к происходящим изменениям.

В качестве объекта исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью «Тами и Ко».

Предметом исследования является стратегия конкурентоспособности организации.

Целью курсовой работы является совершенствование деятельности организации на основе стратегического анализа конкурентоспособности.

Задачи курсовой работы:

- изучить современные теоретические взгляды на понятие конкурентоспособности организации и охарактеризовать ее роль;
- рассмотреть методологические аспекты конкурентоспособности;
- изучить современные стратегии конкурентоспособности;
- дать характеристику деятельности ООО «Тами и Ко»;
- провести оценку конкурентов и конкурентоспособности ООО «Тами и Ко»;

- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия и оценить их экономическую эффективность.

При написании курсовой работы использованы учебники и учебные пособия, статьи, посвященные проблематике исследования конкурентов и конкурентоспособности, а также интернет-источники, которые содержат сведения об исследуемой организации и ее конкурентах.

1. Теоретические и методологические аспекты стратегического анализа конкурентоспособности

1.1. Современные теоретические взгляды на понятие и факторы конкурентоспособности организации.

Практически любая организация существует в условиях конкурентной среды, исключением являются лишь предприятия с инновационными продуктами, которые существуют в отсутствии конкуренции лишь недолгое время, а также монополии.

Понятие конкурентоспособности является многозначным, поскольку может применяться к различным объектам: продукции (услуге), организации, региону, отрасли и даже государству. Общий смысл конкурентоспособности состоит в возможности объекта выдерживать конкуренцию [2, с. 24].

Отправной точкой анализа конкурентов является способность организации реализовать ее конкурентные преимущества, которые зависят как от прямой конкуренции, так и от действия конкурентных сил. Целью проведения анализа конкурентов и конкурентоспособности является идентификация благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться организация [3, с. 40].

Конкуренентоспособность как многосторонняя экономическая категория рассматривается на различных уровнях, поскольку в качестве субъектов конкурентной борьбы выступают различные по природе объекты: товары, компании, отрасли, страны, в связи с чем различают конкурентоспособность товара, компании, региона, отрасли и страны [5, с. 27] (рис. 1.1).

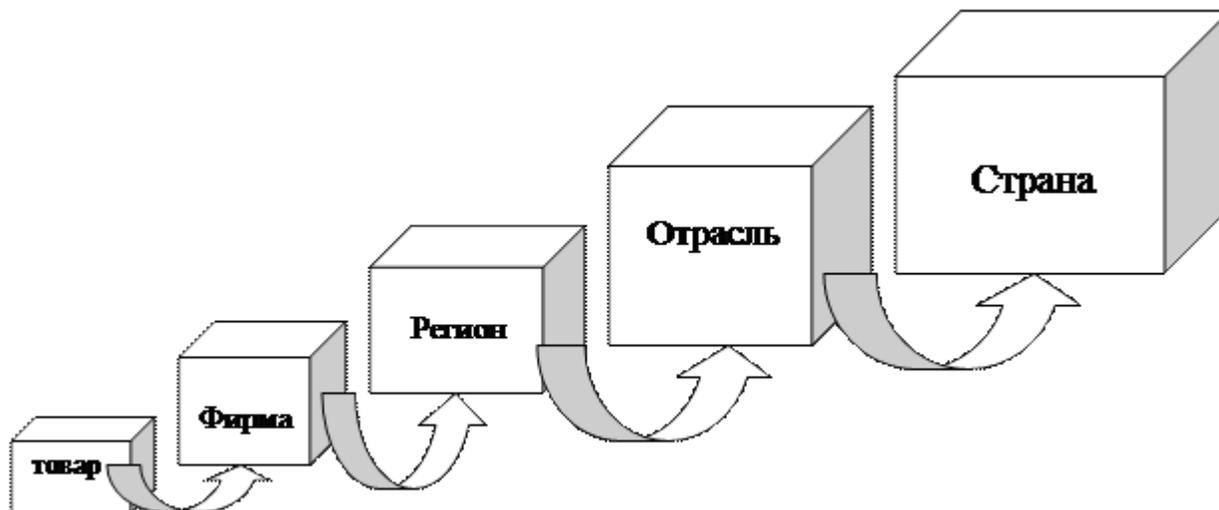


Рис. 1.1. Уровни развития категории «конкуренентоспособность» [2, с. 18]

На уровне предприятия в процессе осуществления производства происходит закладка характеристик продукта, формирующих его ценность для потребителей. Продукт является основным результатом деятельности предприятий, в связи с чем становится и основным фактором, определяющим его конкурентную позицию на рынке. На уровне экономики в целом, конкурентоспособность определенной отрасли или всей экономики страны проявляется через конкурентоспособную ее деятельность отдельных предприятий [7, с. 140].

Необходимо также отметить, что конкурентоспособность организации определяется не только ее внутренними характеристиками, поскольку она осуществляет деятельность в деловой среде, характеристики ее окружения также определяют степень конкурентоспособности [9, с. 331].

Несмотря на различные подходы к определению сущности данного понятия, можно выделить основные его характеристики:

1. Сравнительный характер. Конкуренентоспособность компании можно оценить только путем сравнения наиболее значимых показателей деятельности предприятий, а также путем сравнения нескольких однородных предприятий на

конкурентном рынке.

2. Непостоянство во времени. Обеспечив высокий уровень конкурентоспособности в определенном промежутке времени, невозможно гарантировать сохранение достигнутого успеха на перспективу.

3. Зависимость от внешней среды. В категории конкурентоспособности сочетаются экономические, технико-технологические, инвестиционно-инновационные, управленческие и маркетинговые возможности не только отдельного компании, но региона и отрасли [4, с. 89].

4. Ориентация на потребителя. В настоящее время невозможно обеспечить конкурентоспособность компании без выявления и удовлетворения потребностей потребителей.

5. Разноплановость категории. Существование множества различных трактовок данного понятия [6, с. 41].

Исходя из рассмотренных трактовок и характеристик категории конкурентоспособности, можно выделить ее основные критерии (рис. 1.2).

Критерии конкурентоспособности компании

Способность удовлетворения потребностей клиентов

Своевременная адаптация к изменениям во внешней среде

Эффективность хозяйственной деятельности, выраженная в получении прибыли

Наличие и увеличение рыночной ниши

Эффективное управление собственными и заемными средствами

Рис. 1.2. Критерии конкурентоспособности компании [5, с. 41]

Факторы, определяющие формирование у организации конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности по степени управляемости можно разделить на управляемые, неуправляемые и частично управляемые [11, с. 330].

Также в зависимости от элементов внешней среды существует деление факторов на: технические, технологические, экономические, организационные, юридические, экологические и политические.

В силу комплексного влияния на уровень конкурентоспособности факторы подразделяются также на факторы, оказывающие однозначное (однонаправленное) воздействие и неоднозначное (противоречивое), многозначное влияние на уровень конкурентоспособности [10, с. 140].

Достаточно новым и важным классификационным признаком являются стадии жизненного цикла товара, а также процесса функционирования компании.

В зависимости от происхождения факторы подразделяются на природные, к которым относят природные ресурсы, климатические условия, выгодное географическое положение; и приобретенные, например, создание собственной исследовательской и производственной базы, подготовка высококвалифицированных кадров, инфраструктурное и информационное обеспечение. Динамичные факторы предполагают либо положительный эффект (получение прибыли, увеличение доли рынка), либо отрицательный (снижение прибыли, снижение объема продаж, банкротство).

В зависимости от сферы воздействия факторы могут влиять как на деятельность всей компании, так и на отдельные ее сферы (сбытовую, производственную). Факторы продолжительного действия предполагают воздействие на функционирование компании более одного года. К контролируемым факторам относится ресурсное, финансовое, информационное обеспечение [14, с. 45].

1.2. Методологические подходы к анализу конкурентоспособности организации.

Методологические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия являются важным для успешного функционирования.

От того, насколько правильно будут использованы методы оценки конкурентоспособности, зависит выбор дальнейшей стратегии, которая будет способствовать укреплению позиций организации на рынке [1, с. 147].

Сравнительная оценка основных методов оценки конкуренции на рынке отражена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Характеристика методов оценки конкурентоспособности

Метод оценки	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Продуктовый	Расчет осуществляется по наиболее важному параметру деятельности – продукту (услуге) организации	Узкий выбор параметров сравнения, невозможность сравнения при отсутствии близких аналогов. Конкурентоспособность организации шире, чем конкурентоспособность продукции [10, с. 139]
Графический	Наглядность представления данных Простота в использовании.	Характеризует отдельные аспекты конкурентоспособности
Матричный	Наглядность представления данных Достоверность оценки конкурентных позиций при наличии данных	Оценка компаний как набор бизнес-единиц, не учитывая ключевые компетенции Большие затраты труда на сбор достоверной информации Наличие упрощений и субъективность Низкие возможности для анализа динамики рынка и факторов конкурентоспособности [13, с. 375]

	Простота организации	
Экспертный	Возможность охарактеризовать различные аспекты конкурентоспособности	Субъективность Зависимость от квалификации экспертов

Продолжение табл. 1.1

1	2	3
Операционный	Учет различных аспектов деятельности организаций обеспечивает наиболее полную оценку	При избыточном количестве факторов оценка становится трудоемкой Отбор факторов требует высокой квалификации исследователя, поскольку возможен выбор коррелирующих факторов
Динамический	Оценка проводится по конечным показателям конкурентоспособности (прибыль, рентабельность) Высокая степень достоверности результатов анализа Простота сбора информации Универсальность базы оценки Оценка конкурентной позиции в динамике	Не позволяет детализировать оценку отдельных процессов и направлений деятельности

Источник: [10, 13]

В общем виде комплексная оценка конкурентоспособности осуществляется в следующей последовательности:

1. Оценка конкурентной среды.

Существует огромное количество методик, позволяющих осуществлять диагностику внешней и внутренней среды организации. Каждая из представленных ниже методик имеет свою сферу применения.

Так для анализа макросреды используют методику PEST, PESTEL- анализа, для микросреды – модель Портера. Внутренняя среда диагностируется с использованием SNW-анализа. Методы, позволяющие учесть факторы и внутренней, и внешней среды: БКГ- анализ, SWOT-анализ и другие [17, с. 71].

1. Отбор конкурентов.

На рынках существует множество игроков, из которых необходимо отобрать наиболее близкие к оцениваемой организации.

Отбор может осуществляться с применением таких методов, как карта стратегических групп [13, с. 375]. Данная методика предусматривает: выделение групп предприятий по набору признаков (уровень цен, ассортимент, интенсивность продвижения и т.д.), составление карты с использованием двух характеристик (оси x и y), выделение групп организаций, которые придерживаются схожих стратегий по оцениваемым параметрам.

1. Отбор критериев для оценки конкурентоспособности

На данном этапе необходимо рассмотреть критерии, которые наиболее полно бы характеризовали деятельность исследуемой организации и ее конкурентов. В финансовой сфере это могут быть: темпы роста выручки, прибыли; платежеспособность; финансовая устойчивость и другие критерии [16, с. 154].

1. Определение важности выбранных критериев

Разные критерии могут иметь разное значение для общей оценки конкурентоспособности, кроме того, с течением времени важность одного и того же критерия может измениться. В связи с этим производится оценка важности каждого критерия. Наиболее распространенным методом является экспертная оценка веса каждого критерия. Она заключается в присуждении специально отобранными экспертами каждому критерию определенного количества баллов, а

затем расчет удельного веса в суммарном количестве баллов при помощи формулы [10, с. 140]:

, (1.1)

где w_i – удельный вес i -го критерия;

x_i – количество баллов, присужденных i -му критерию.

1. Оценка значений критериев.

На данном этапе производится оценка значений отобранных критериев по исследуемой организации и ее основным конкурентам. Затем производится трансформация полученных оценок в баллы.

1. Определение итогового показателя конкурентоспособности

Расчет итогового показателя конкурентоспособности осуществляется при помощи формулы:

, (1.2)

где K_i – значение i -го критерия.

По итогам оценки делаются выводы об общем уровне конкурентоспособности исследуемой организации по сравнению с конкурентами, а также по отдельным критериям с учетом их важности [16, с. 153].

Таким образом, отправной точкой анализа конкурентов является способность организации реализовать ее конкурентные преимущества, которые зависят как от прямой конкуренции, так и от действия конкурентных сил. Целью проведения анализа является идентификация благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться организация. Для определения конкурентоспособности организации используются различные методики, среди которых матричные, факторные, графические и комплексные.

2. Анализ конкурентоспособности организации ООО «Тами и Ко»

2.1. Характеристика исследуемой организации.

Исследование конкурентоспособности компании на рынке мужской одежды проведено на примере марки «HENDERSON». Компания зарегистрирована как Общество с ограниченной ответственностью «Тами и Ко».

ООО «Тами и Ко» создано в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности.

Основным видом деятельности, согласно ОКВЭД, является торговля оптовая и розничная одеждой и обувью. Кроме того, зарегистрированы несколько вспомогательных направлений деятельности в сфере торговли, доставки грузов и исследования конъюнктуры рынка.

Компания специализируется на торговле одеждой, обувью, сумками, аксессуарами для мужчин под маркой «HENDERSON».

Миссия «HENDERSON» — помочь мужчинам выглядеть модно, элегантно и улучшить качество их жизни [22].

Компания стремится создавать ценность для потребителей и хочет, чтобы образ действий компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов.

В «HENDERSON» уверены, что выполнят миссию, которая стоит перед компанией, благодаря:

- знанию потребностей наших клиентов, предлагая им одежду не только модную, но и качественную, из натуральных тканей, в которой они будут чувствовать себя максимально комфортно;
- постоянному изучению модных тенденций в мире, регулярному обновлению нашей коллекции и постоянному улучшению ее качества;
- превосходному обслуживанию покупателей в наших салонах;
- командной работе всех наших сотрудников;
- четкому следованию бизнес-процессам компании и постоянному их совершенствованию;

- уважению к клиентам, партнерам, сотрудникам [22].

Клиентами являются юридические и физические лица, покупающие одежду в салонах. Розничная торговля осуществляется через сеть магазинов (161 салон) в 59 городах России. Кроме того, компания осуществляет прямые продажи конечным потребителям через интернет-магазин.

Организационная структура ООО «Тами и Ко» представлена на рисунке 2.1, она является линейно-функциональной.

Директор

Юридический департамент

Финансовый департамент

Финансово-контрольный департамент

Коммерческий департамент

Департамент электронных продаж

Департамент товародвижения и аналитики

Департамент строительства

Департамент развития

Департамент продаж

Департамент по работе с персоналом

Департамент маркетинга

Департамент логистики

Департамент информационных технологий

Административно хозяйственный отдел

оо

Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Тами и Ко»

Руководство текущей деятельностью входит в обязанности директора, который также контролирует коммерческую деятельность, стратегию в области маркетинга, эффективность финансово-хозяйственной деятельности.

Директору подчиняются главы департаментов, каждый департамент содержит в себе несколько отделов, разделенных по функциональному признаку.

Проведем анализ внутренней среды ООО «Тами и Ко». Он включает в себе тот потенциал, который определяет эффективное функционирование ООО «Тами и Ко». Оценка проведена на основе опроса 5 экспертов, по 100-балльной шкале, при этом оценка 0 ставится в случае отсутствия у организации рассматриваемого фактора, оценка 100 – в случае, если он максимально развит. Результаты опроса представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

SNW-анализ ООО «Тами и Ко»

№	Наименование стратегической позиции	Оценка (1-100)	Комментарий автора
1	2	3	4
1	Уровень стратегического управления	60	Стратегия разработана, но выполняется не во всех салонах
2	Соответствие организационной структуры деятельности	80	Организационная структура в целом соответствует специфике деятельности
3	Финансовое состояние	80	Прибыль сети увеличивается, показатели рентабельности растут, однако чистая прибыль снизилась в 2018 году

4	Конкурентоспособность продукции	60	Средняя благодаря высокому качеству продукции, компания финансово неустойчива
5	Взаимоотношения с поставщиками	90	Долгосрочные отношения с основными поставщиками организации
6	Способность к реализации на рынке новых продуктов	70	Ассортимент постоянно обновляется в зависимости от спроса, дополнительные продукция (косметика, аксессуары) и услуги (полгонка костюмов, доставка, индивидуальный пошив)
7	Ценовая политика	80	Высокие цены
8	Стратегия маркетинга	60	Стратегия сформирована, однако результаты снижаются за последние годы

Продолжение табл. 2.1

1	2	3	4
9	Уровень использования информационных технологий	90	Система учета автоматизирована, интернет-технологии используются для продаж
10	Известность товарного знака	70	Товарный знак известен у целевых потребителей

Источник: [22]

Представленный анализ отразил, что к преимуществам ООО «Тапи и Ко» можно отнести: налаженные взаимоотношения с поставщиками, эффективную организационную структуру, уровень использования информационных технологий.

Однако организации необходимо усилить такие параметры внутренней среды, как качество стратегического управления, финансовую устойчивость и показатели чистой прибыли.

Таким образом, организации необходимо использовать имеющиеся у нее конкурентные преимущества, среди которых высокое качество продукции, для укрепления позиций на рынке.

Определив специфику деятельности исследуемой компании, перейдем к анализу рынка, на котором она функционирует.

2.2. Анализ конкурентоспособности компании.

Определим конкурентную позицию компании на рынке с использованием карты стратегических групп. Выделим группы конкурентов на рынке по двум параметрам: широте ассортимента, а также ценовой политике организаций.

Параметр «широта ассортимента» измеряется в баллах от 1 до 12 и измеряется шириной ассортиментных позиций: одежда, обувь, сумки, аксессуары и др. Так, показатель «1» свидетельствует о наличии ограниченного ассортимента (только мужской одежды), увеличение ассортимента отражается ростом баллов.

Показатель цены определяется величиной средней цены продукции. Площадь секторов, обозначающих магазины на карте, отражает размер годовой выручки (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Показатели для построения карты стратегических групп

Компания	Ширина ассортимента, балл	Средний уровень цен на базовую продукцию (костюм), тыс. руб.	Выручка за 2018 г, тыс. руб.
----------	---------------------------	--	------------------------------

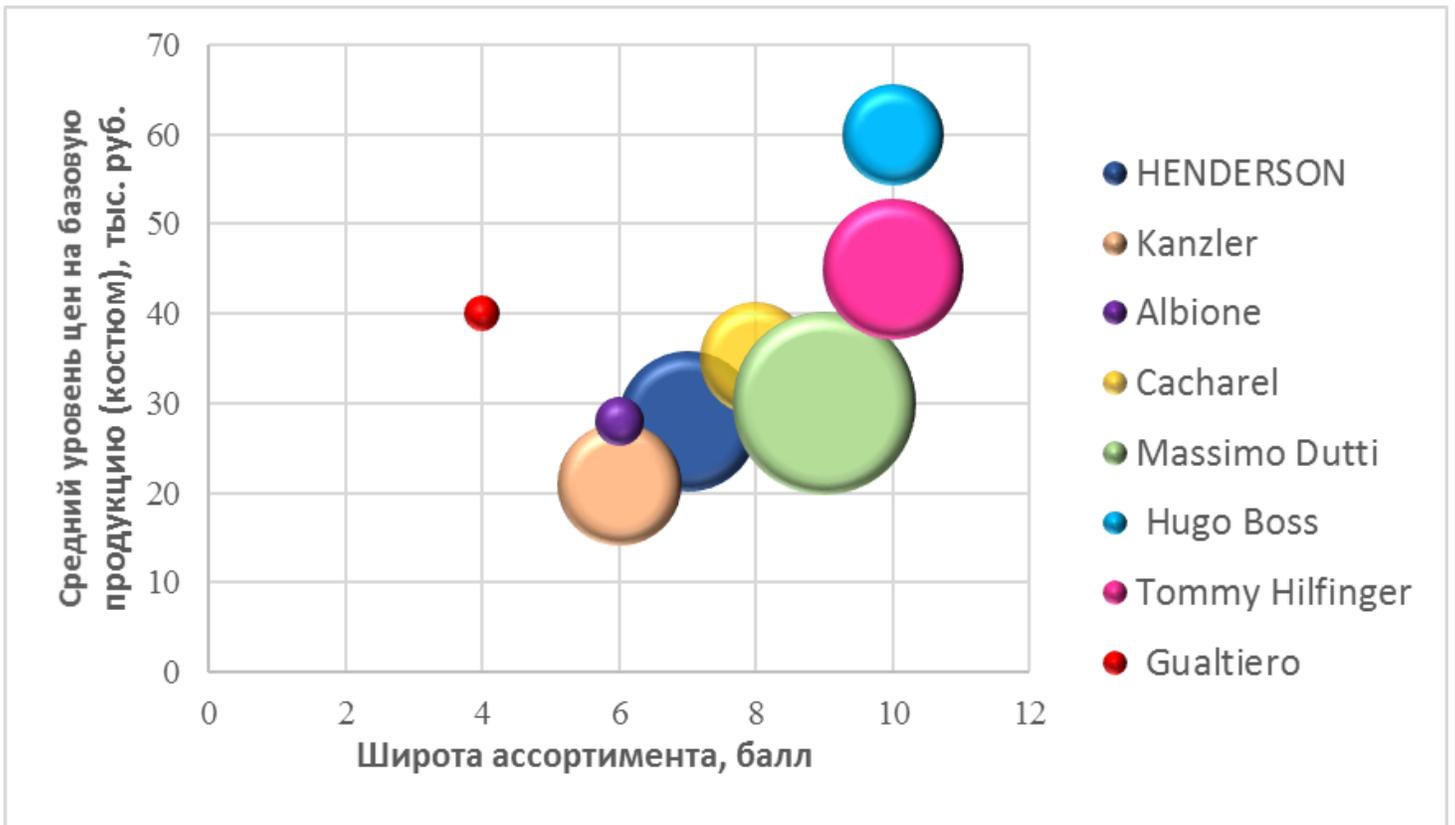
1. HENDERSON	7	28	6069940
1. Kanzler	6	21	4631970
1. Albione	6	28	720930
1. Cacharel	8	35	3776809
1. MassimoDutti	9	30	10322600
1. HugoBoss	10	60	3106770
1. Tommy Hilfinger	10	45	6038320
1. Gualtiero	4	40	365849

Источник: [21, 22]

Таким образом, карта стратегических групп рынка мужской одежды принимает следующий вид (рис. 2.2).

Анализ карты стратегических групп дает возможность выделить группы компаний по оцениваемым параметрам. Лидер рынка, компания «Massimo Dutti», занимает первое место по объему выручки, при этом имеет высокую оценку (9 баллов) по широте ассортимента и средний уровень цен по рынку (30 тыс. руб.).

По широте ассортимента можно выделить 2 группы. К первой, осуществляющей торговлю в основном одеждой и аксессуарами, относятся «Gualtiero», «Kanzler», «Albione», «HENDERSON». Другую группу представляют марки, которые имеют более широкий ассортимент продукции. К этой группе относятся сети «Hugo Boss», «Tommy Hilfinger», «Massimo Dutti», «Cacharel».



1

3

4

5

6

7

2

8

Рис. 2.2. Карта стратегических групп рынка мужской одежды [21]

Ценовая дифференциация по рынку велика, разница между максимальной и минимальной ценами двукратная, при этом «HENDERSON» относится к сегменту с более низкими ценами.

Наиболее близкими конкурентами для ООО «Тами и Ко» являются компании «Kanzler», «Albione» и «Cacharel», с которыми проведем более детальное сравнение.

В таблице 2.3 проведено ранжирование критериев для оценки конкурентоспособности. По каждому исследуемому критерию производят балльную оценку от 1 до 11 (где первое место ставится фактору конкурентоспособности, обладающему, по мнению эксперта, наибольшим весом, 11 – наименьшим весом) в зависимости от важности представленного критерия для обеспечения конкурентоспособности исследуемой организации на рынке.

Таблица 2.3

Ранжирование показателей экспертами, в баллах

Показатели	Усл. обозн.	Ранги, проставленные экспертами					Сумма рангов
		1	2	3	4	5	
1. Товары							
1.1 Качество	P ₁	1	2	3	1	3	10
1.2 Широта ассортимента	P ₂	5	4	7	3	1	20
1.3 Глубина ассортимента	P ₃	2	3	8	4	4	21
1.4. Скорость обслуживания	P ₄	9	7	2	6	8	32
1.5. Дополнительные услуги	P ₅	6	5	6	9	7	33

2. Цена

2.1 Уровень цен	P_6	3	1	1	2	2	9
2.2 Наличие скидок	P_7	4	6	4	5	5	24
3. Месторасположение	P_8	7	11	5	10	6	39
4.Продвижение товаров							
4.1 Интернет-продвижение	P_9	11	8	11	8	11	49
4.2 Реклама	P_{10}	8	9	10	7	10	44
4.3 Стимулирование сбыта	P_{11}	10	10	9	11	9	49

Источник: [21, 22]

Результаты ранжирования выбранных показателей конкурентоспособности позволяют определить среднее значение суммы рангов:

$$S = (10+20+21+32+33+9+24+39+49+44+49)/11=30 \text{ баллов.}$$

Для дальнейшего проведения анализа рассчитан коэффициент весомости (m_i) по формуле (2.1):

image not found or type unknown



(2.1)

Расчет коэффициентов весомости для рассматриваемых факторов конкурентоспособности представлен ниже (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4

Расчет коэффициента весомости параметров конкурентной оценки в баллах

Показатели	Сумма рангов	$100/S_i$	Коэффициент весомости, m_i
1. Товары			
1.1 Качество	10	10	0,200
1.2 Широта ассортимента	20	5,000	0,100
1.3 Глубина ассортимента	21	4,762	0,095
1.4. Скорость обслуживания	32	3,125	0,062
1.5Дополнительные услуги	33	3,030	0,060
2. Цена			
2.1 Уровень цен	9	11,111	0,222
2.2 Наличие скидок	24	4,167	0,083
3. Месторасположение	39	2,564	0,051
4.Продвижение товаров			
4.1 Интернет-продвижение	49	2,041	0,041
4.2 Реклама	44	2,273	0,045
4.3 Стимулирование сбыта	49	2,041	0,041

1.1. Качество товаров	Соответствие сроков выполнения услуг, доставки, правил продажи. Удовлетворенность потребителей качеством	Несоблюдение сроков или условий хранения	Соответствие сроков выполнения услуг или выполнения услуг, доставки, правил продажи. Потребители не удовлетворены качеством
1.2. Широта ассортимента	Количество товарных групп (одежда, обувь, сумки аксессуары и т.д.)	менее 10	10 - более 20 20
1.3. Глубина ассортимента	Среднее количество позиций внутри товарных групп	менее 10	10 - более 30 30
1.4 Скорость обслуживания	Средняя длина очереди, определенная по результатам выборочного обследования с 17.00 до 19.00 в будние дни, чел	менее 3	3-6 более 6

3. Место- расположение	Удаленность от конкурентов, потребителей, транспортных путей	Размещены вдали от транспортных узлов и жилых кварталов и других объектов торговли	Размещены рядом с одним или двумя из перечисленных объектов	Размещены рядом со всеми перечисленными объектами
---------------------------	--	--	---	---

4.Продвижение товаров

4.1. Интернет- продвижение	Использование инструментов продвижения в интернет: сайт, социальные сети	Не используется	Используется один из перечисленных инструментов, или оба используются неактивно	Оба инструмента используются активно (частота обновления чаще, чем раз в неделю)
4.2. Реклама	Количество используемых видов рекламы (наружная, POS-материалы, ТВ, радио)	Не используется	Используются 1-3 средства рекламы	Используется более 3 средств рекламы
4.3. Стимулирование сбыта	Применяемые средства стимулирования сбыта: сэмплинг, подарки, конкурсы	Не используется	Используются 1-3 средства, нерегулярный характер использования	Используется более 3 средств, регулярное использование

Источник: составлено автором

Оценка конкурентных преимуществ ООО «Тами и Ко» и его основных конкурентов в соответствии с приведенными критериями представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Сравнительная балльная оценка деятельности конкурентов рынка

Факторы конкурентоспособности	Коэф. вес., m_i	ООО «Тами и Ко»	Главные конкуренты		
			«Kanzler»	«Albione»	«Cacharel»
1	2	3	4	5	6
1. Товары					
1.1 Качество	0,200	4	4	4	4
1.2 Широта ассортимента	0,100	4	3	3	4

Продолжение табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
1.3 Глубина ассортимента	0,095	4	4	4	4
1.4. Скорость обслуживания	0,062	5	5	4	
1.5 Дополнительные услуги	0,060	4	5	5	3

2. Цена

2.1 Уровень цен	0,222 4	5	4	3
-----------------	---------	---	---	---

2.2 Наличие скидок	0,083 4	5	5	3
--------------------	---------	---	---	---

3. Месторасположение	0,051 5	4	4	4
----------------------	---------	---	---	---

4. Продвижение товаров

4.1 Интернет-продвижение	0,041 5	5	5	3
--------------------------	---------	---	---	---

4.2 Реклама	0,045 3	5	5	3
-------------	---------	---	---	---

4.3 Стимулирование сбыта	0,041 4	5	5	4
--------------------------	---------	---	---	---

Среднее значение суммы рангов 1	3,905 4,25	4,028	3,345	
---------------------------------	------------	-------	-------	--

Источник: [21, 22]

Таким образом, по проведенной оценке, лидером конкурентоспособности является компания «Kanzler», набравшая 4,25 баллов с учетом оценки важности факторов. На третьем месте ООО «Тами и Ко», оценка которого равна 3,905 баллов, и на последнем месте ООО «Cacharel», набравшее 3,345 баллов.

Слабыми сторонами деятельности ООО «Тами и Ко» по сравнению с конкурентами являются: широта и глубина ассортимента, уровень цен, реклама и стимулирование сбыта. С учетом важности факторов, можно оценить факторы, развитие которых позволит максимально улучшить конкурентные позиции: это уровень цен, скидки, продвижение, а также широта ассортимента.

Таким образом, исследование конкурентной среды, в которой осуществляет деятельность организации, позволило выявить, что в настоящее время сложились неблагоприятные рыночные условия. Неблагоприятная экономическая и

политическая ситуация приводят к тому, что спрос на продукцию компании снижается. Для развития компании необходимо использовать современные технологии продаж, а также учитывать рыночные изменения.

Проведенный анализ конкурентоспособности позволил определить место компании среди конкурентов и выделить направления совершенствования деятельности для повышения конкурентной позиции на рынке: это уровень цен, скидки, продвижение, а также широта ассортимента. Формирование стратегии конкурентоспособности должно проводиться с учетом факторов конкурентной среды, среди которых основными являются экономические и социальные.

3. Пути повышения конкурентоспособности ООО «Тами и Ко»

Проведенная оценка конкурентоспособности позволила выявить несколько потенциальных направлений повышения конкурентоспособности ООО «Тами и Ко»:

- широта и глубина ассортимента,
- дополнительные услуги,
- уровень цен и система скидок,
- реклама и стимулирование сбыта.

Рассмотрим возможности совершенствования системы скидок организации и усиления рекламы для повышения конкурентоспособности компании. Это позволит улучшить позиции по уровню цен и системе скидок, рекламе и стимулированию сбыта.

Эффективным способом повышения конкурентоспособности является изменение действующей системы скидок. В настоящее время компания «HENDERSON» имеет систему скидок для постоянных клиентов, однако возможности ее могут быть существенно улучшены с помощью современных систем лояльности.

ООО «Тами и Ко» имеет конкурентные преимущества по качеству продаваемой продукции, согласно оценке экспертов, проведенной во второй главе. В таких

условиях привлечение клиентов возможно через рекомендации, что гораздо эффективнее, чем традиционные средства продвижения, поскольку потенциальные клиенты будут в большей степени доверять своих знакомых или друзей.

В настоящее время появляются системы лояльности, осуществляющие работу через приложения для смартфонов. Сейчас на рынке появляется все большее число предложений, среди которых Стокард, SkyCard, PassWallet, Алоль, UDSGame. Цель данных приложений – агрегация систем лояльности организаций для удобства клиентов [18].

Клиент, в зависимости от функционального наполнения приложения, может получать следующие преимущества:

- предоставление скидки на покупки,
- кэшбэк с совершенных покупок,
- получение бонусов за счет рекомендаций компаний другим пользователям.

Для компаний преимущества таких систем заключаются в следующем:

1. Возможность получения обратной связи с клиентом, что позволяет:

- получать отзывы о качестве обслуживания и на их основе улучшать работу;
- осуществлять рассылку пуш-уведомлений о текущих акциях, проводимых компанией.

2. Совершение онлайн покупок через приложение.

Интеграция с интернет-магазином позволит совершать выбор товаров и их покупку напрямую из приложения, получая скидки или кэшбэк (возврат с покупки).

3. Интеграция с системами бухгалтерского учета компаний.

Большинство приложений позволяют интегрировать систему лояльности с 1С, что снижает время и затраты на учет скидок и покупок через систему.

Мобильные приложения являются более гибким механизмом благодаря возможности изменять величины скидок, получения анкетных данных о клиентах, возможности добавления каталога товаров, представляемых компанией, наличию

системы рекомендаций.

Механизм работы приложения реализуется следующим образом. Клиент скачивает и устанавливает приложение при помощи GooglePlay или AppStore. Затем клиент сканирует QR-код, он может быть размещен на сайте компании, а также раздаваться непосредственно в магазине. Его назначение – регистрация участника в программе лояльности. Далее пользователь приложения может передать код своим знакомым, за которых ему будут начислены бонусные баллы. Скидки накапливаются с каждой покупки и с рекомендации, начисляются автоматически, а также кассиром при оплате покупки. На рисунке 3.1 изображен механизм функционирования приложения.

Рекомендации знакомым

Процент от покупок по рекомендациям зачисляется в виде баллов на виртуальный счет клиента

Покупки в магазине

Скидки по акциям

Разовые скидки предоставляются всем владельцам приложения и могут быть использованы при покупках

Кэшбэк от покупки зачисляется на карту и может быть использован при следующей покупке

Рис. 3.1. Механизм действия системы скидок в системе лояльности

Таким образом, использование мобильного приложения позволит добиться сразу нескольких результатов: стимулирует повторные продажи имеющимся клиентам, привлекает новых клиентов, обеспечивает обратную связь по качеству работы компании, обеспечивает быстрое реагирование на изменение запросов клиентов.

Другим инструментом стимулирования продаж является продвижение в социальных сетях. Данный способ, так же, как и мобильные системы лояльности, является относительно новым методом, но его эффективность зарекомендовала себя, особенно в сфере онлайн-продаж. Поскольку часть бизнеса сети магазинов осуществляется в этой сфере, необходимо значительно усилить данный аспект продвижения для роста объемов продаж.

Компания имеет группу в сети Instagram с общим числом подписчиков 18,6 тыс. чел. Однако активность подписчиков очень низкая, среднее число лайков на пост в сети составляет около 100, среднее число просмотров видео - 1,5 тыс. Для усиления продвижения в социальной сети возможно использование популярных блогеров [19]. В настоящее время данный инструмент активно используется различными компаниями. Отличительными чертами такого продвижения является более высокая лояльность аудитории, поскольку содержание рекламы создается самим блогером. Другой отличительной чертой является высокая интерактивность блога как площадки для размещения рекламы.

Данные McKinsey свидетельствуют, что люди, которые покупают по рекомендации лидера мнений, совершают вторую покупку на 37% чаще [20].

Следовательно, реклама в блогах может быть для сети эффективным источником продвижения марки.

Таким образом, реализацию стратегии обеспечат мероприятия по продвижению компании в социальных сетях, а также совершенствование системы лояльности.

Проведем оценку эффективности предложенной стратегии путем сопоставления доходов, полученных от их реализации, и соответствующих издержек.

Затраты, связанные с функционированием системы лояльности, включают в себя стоимость лицензии за пользование приложением, а также затраты на обучение сотрудников работе в системе.

Расходы на внедрение системы лояльности отражены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Расходы на внедрение системы скидок ООО «Тами и Ко»

Статья расходов	Количество	Цена за единицу, руб.	Сумма, тыс. руб.
Обучение персонала	8 чел.*161 салонов	3500	4508
Лицензионный платеж 12 мес.*161 салонов		7000	13524

Итого - - 18032

Источник: составлено автором

Ежегодная сумма расходов, связанных с функционированием систем лояльности, будет составлять 13524 тыс. руб., однако за первый год, в связи с необходимостью обучения сотрудников, она составит 18032 тыс. руб.

Изменение выручки от внедрения предложенной системы, определим на основе анализа эластичности спроса. Параметры эластичности определим на основе сопоставления среднемесячных объемов продаж и цен в период сезонных распродаж 2018 г. и в остальные месяцы.

Данные для анализа эластичности спроса представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Оценка среднемесячных объемов продаж и цен в ООО «Тами и Ко» в 2018 г.

Показатель	Период распродажи	Период без распродажи	Абсолютное изменение (+,-)	Относительное изменение, %
Средний размер покупки, тыс.руб.	23,8	28	-4,2	-17,6
Число покупок, ед.	29340	17560	11780	40,1

Источник: [22]

Таким образом, за счет уменьшения средней цены продукции на 17,6% в 2018 г. число покупок увеличилось на 40,1%.

Эластичность спроса на продукцию сети составляет:

, (3.1)

где Q – объем продаж,

P – средний чек

Получим:

Следовательно, при уменьшении средней величины покупки на 1% число покупок увеличится на 2,275%.

Внедрение системы скидок для лояльных клиентов предусматривает введение скидок от 3 до 15%, среднее снижение цен составит около 10%. В текущей системе лояльности 72% покупок совершается с использованием карты.

Прогнозное изменение физического объема продаж вычисляется с использованием формулы:

(3.2)

Изменение числа покупок составит:

Следовательно, число покупок должно увеличиться на 22,8% в результате совершенствования системы лояльности.

Прогнозный объем продаж определяется следующим образом:

(3.3)

где Q_0 – объем продаж в отчетном периоде.

Получаем (с учетом того, что программой будут пользоваться 72% клиентов):

$$Q_{\text{план}} = 216784 \cdot (1 + 22,8 / 100) \cdot 72 / 100 + 216784 \cdot (100 - 72) / 100 = 252346 \text{ ед.}$$

Объем продаж в прогнозном периоде составит 252371 тыс. ед., при этом число покупок со скидкой составит 191647 тыс. ед., без скидки – 60700 ед.

Прогнозный уровень цены определяется следующим образом:

(3.4)

где P_0 – цена в отчетном периоде.

Прогнозное значение среднего чека (с учетом скидки 10%):

$$P_{\text{план}} = 28 \cdot 0,9 = 25,2 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозная величина средней цены покупки снизится и будет составлять 25,2 тыс. руб.

Прогнозный размер выручки составит:

(3.5)

где $V_{\text{план}}$ - прогнозный размер выручки.

$$V_{\text{план}} = 25,2 \cdot 191647 + 28 \cdot 60700 = 6529089 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост выручки составит:

$$\Delta B = 659089 - 6069940 = 459137 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, прирост выручки составит 259137 тыс. руб. в результате совершенствования системы лояльности.

Дополнительная прибыль от изменения системы скидок определяется следующим образом:

$$\Delta П = \Delta B - \Delta З, \text{ (3.6)}$$

где $\Delta П$ - дополнительная прибыль,

ΔB - размер дополнительной выручки,

$\Delta З$ - сумма дополнительных затрат.

Переменные затраты организации равны себестоимости, они увеличатся пропорционально росту числа покупок. В плановом периоде составят:

$$Z_{\text{пер(пл)}} = 2354194 \cdot 22,8/100 \cdot 72/100 + 2354194 \cdot (100-72)/100 = 2740384 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост себестоимости составит:

$$\Delta C = 2740384 - 2354190 = 386194 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом затрат на внедрение новой системы лояльности определим изменение прибыли:

$$\Delta П = \Delta B - \Delta З_{\text{пер}} - Z_{\text{пост}} = 459137 - 386194 - 18032 = 54911 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, прибыль компании увеличится на 54911 тыс. руб. за счет внедрения системы лояльности.

Рентабельность данного мероприятия определяется с использованием показателей рентабельности продаж и затрат. Первый показатель рассчитывается при помощи формулы:

(3.7)

где $R_{пр}$ – рентабельность продаж.

Она составит:

Следовательно, на каждые 100 рублей дополнительного дохода будет получено 12,0 руб. прибыли от продаж.

Рентабельность затрат определяется следующим образом:

(3.8)

где R_z – рентабельность затрат.

То есть на каждый рубль затрат, связанных с внедрением мероприятий, организация получит 13,6 руб. прибыли.

Таким образом, внедрение системы лояльности на основе мобильного приложения позволит ООО «Тами и Ко» увеличить выручку на 459137 тыс. руб., при этом прибыль увеличится на 54911 тыс. руб., рентабельность продаж мероприятия составит 11,9%, а рентабельность затрат – 13,6%.

Определим также эффективность продвижения компании в социальных сетях.

В 2017 году число переходов на сайт компании по ссылкам из социальных сетей равнялось 12180. А в 2018 году показатель увеличился в 2,5 раза и составил 30 тыс. переходов. В дальнейшем также ожидается рост числа переходов.

Эффект от предложенных мероприятий можно оценить при помощи формулы:

$$P_p = C \cdot (K_K \cdot V_{уд} - Z), \quad (3.9)$$

где C – число кликов;

K_K – коэффициент конверсии (доля покупок на одного посетителя);

$V_{уд}$ – средний чек валовая прибыль на одного покупателя;

Z – стоимость одного клика.

Стоимость 1 клика в сети Инстаграм примем равной 250 руб.

Коэффициент конверсии определяется как число покупок на сайте компании к числу визитов:

$$K_K = 17420 / 1079720 = 0,016$$

То есть из 100 человек, зашедших на сайт ООО «Тами и Ко», покупку совершают около 2 чел., при этом средняя прибыль на один заказ составляет 17,140 тыс. руб. (валовая прибыль в расчете на одну покупку).

При затратах на рекламу в размере 12500 тыс. руб. (50 тыс. кликов • × 0,25 руб.) организация получит эффект:

$$P_p = 50000 \cdot (0,016 \cdot \times 17,140 - 0,25) = 1327 \text{ тыс. руб.}$$

Определим рентабельность продвижения через Instagram по формулам (3.7) и (3.8).

Рентабельность продаж:

Рентабельность затрат:

Расчеты показали, что рентабельность затрат продвижения в социальных сетях составляет 10,6%, т.е. на 100 вложенных рублей организация получит дополнительную прибыль в размере 10,6 руб. Рентабельность продаж составляет 9,6%.

Отразим расчеты по эффективности в табл. 3.4

Таблица 3.4

Эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Тами и Ко»

Показатель	Продвижение в социальных сетях	Внедрение системы лояльности	Итого
------------	--------------------------------	------------------------------	-------

Доход, тыс. руб.	13827	459137	472964
Затраты, тыс. руб.	12500	404226	416726
Прибыль, тыс. руб.	1327	54911	56238
Рентабельность продаж, %	9,6	12,0	11,9
Рентабельность затрат, %	10,6	13,6	13,5

Источник: составлено автором

Таким образом, предложенная стратегия повышения конкурентоспособности позволит организации получить дополнительную прибыль в размере 56238 тыс. руб., чистая прибыль (с учетом налога на прибыль), увеличится на 44990 тыс. руб. Рентабельность представленных мероприятий составила: 11,9% – рентабельность продаж и 13,5% – рентабельность затрат. Расчеты верны

Рентабельность продаж и рентабельность затрат направлений отражена на рис. 3.2.

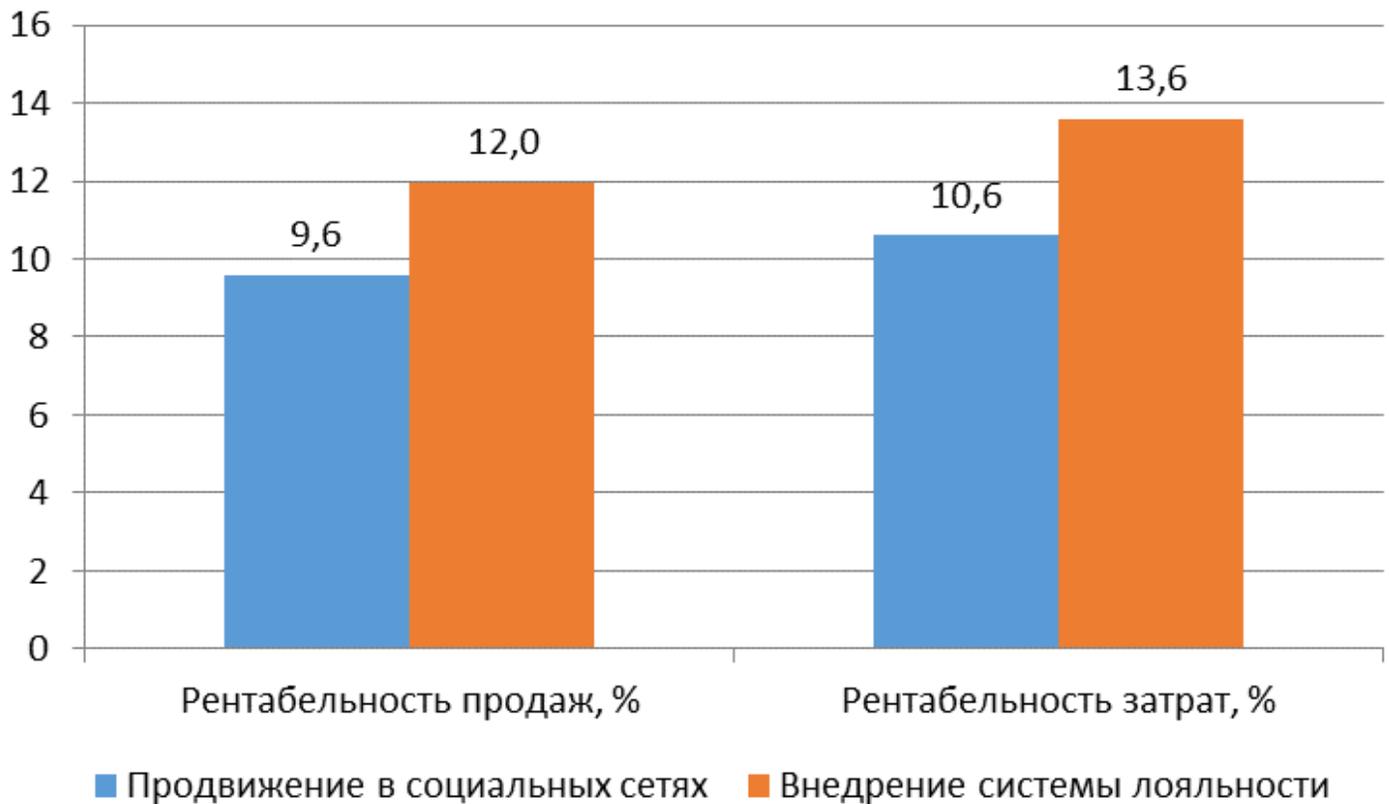


Рис. 3.2. Показатели рентабельности мероприятий по укреплению конкурентоспособности ООО «Тами и Ко»

Необходимо отметить, что основную роль играет совершенствование программы лояльности, оно позволяет получить большую прибыль по сравнению с продвижением через социальные сети.

Экономическая целесообразность конкурентной стратегии подтверждена и может быть реализована в практической деятельности исследуемой организации.

Оценим изменение конкурентной позиции организации за счет предложенных мер:

- наличие скидок (за счет возможностей, которые дает новая система лояльности),
- качество обслуживания (за счет обратной связи, предусмотренной в системе лояльности),
- стимулирование сбыта, реклама (возможность высылать пуш-уведомления участникам системы, социальные сети) (рис. 3.3).

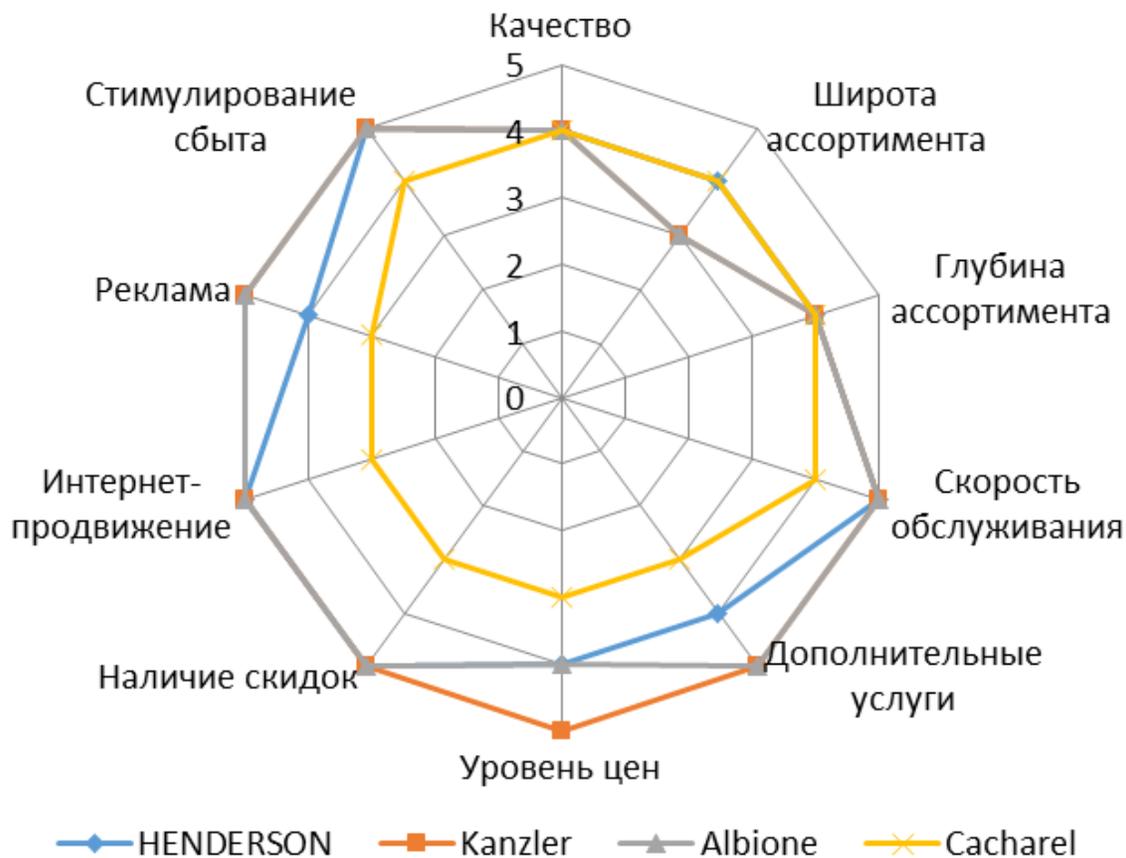


Рис. 3.3. Лепестковая диаграмма конкурентоспособности

ООО «Тами и Ко» после проведения рекомендуемых мероприятий

Также определим изменение общего и взвешенного показателей конкурентоспособности после внедрения предлагаемых мероприятий (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Оценка изменения конкурентоспособности ООО «Тами и Ко»

Факторы конкурентоспособности	Коэф. вес., m_i	ООО «Тами и Ко»	Главные конкуренты		
			«Kanzler»	«Albione»	«Cacharel»
1	2	3	4	5	6

1. Товары

1.1 Качество	0,200	4		4	4	4
1.2 Широта ассортимента	0,100	4		3	3	4

Продолжение табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	
1.3 Глубина ассортимента	0,095	4	4	4	4	
1.4. Скорость обслуживания	0,062	5	5	4		
1.5. Дополнительные услуги	0,060	4	5	5	3	
2. Цена						
2.1 Уровень цен	0,222	4	5	4	3	
2.2 Наличие скидок	0,083	5	5	5	3	
3. Месторасположение						
	0,051	4	4	4	4	
4. Продвижение товаров						
4.1 Интернет-продвижение	0,041	5	5	5	3	

4.2 Реклама	0,045 4	5	5	3
4.3 Стимулирование сбыта	0,041 5	5	5	4
Среднее значение суммы рангов 1	4,023 4,25	4,028	3,345	

Источник: составлено автором

Таким образом, конкурентная позиция ООО «Тами и Ко» усилилась за счет предложенных мероприятий. Общая оценка конкурентоспособности выросла на 4 балла, взвешенная оценка (с учетом весовых коэффициентов) выросла на 0,169 баллов.

По результатам оценки конкурентной позиции, а также текущих рыночных условий для исследуемой организации были предложены два пути улучшения конкурентной позиции на рынке: стимулирование продаж через формирование системы лояльности, а также использование социальных сетей в качестве инструмента продвижения.

Выбранные нами мероприятия по совершенствованию деятельности ООО «Тами и Ко» отражает ситуацию, сложившуюся в настоящий момент на рынке, учитывая ее возможности и слабости. Кроме того, предложенные мероприятия позволят улучшить конкурентную позицию и получить большую долю на рынке.

Заключение

Таким образом, исследование конкурентов и конкурентоспособности, в которой осуществляет деятельность компания «HENDERSON», позволила выявить, что в настоящее время сложились неблагоприятные рыночные условия.

Неблагоприятная экономическая и политическая ситуация приводят к тому, что спрос на продукцию компании снижается. Для развития компании необходимо использовать современные технологии продаж, а также учитывать рыночные изменения.

Проведенный анализ конкурентоспособности позволил определить место компании среди конкурентов и выделить направления совершенствования деятельности для повышения конкурентной позиции на рынке: это уровень цен, скидки, продвижение, а также широта ассортимента. Формирование стратегии конкурентоспособности должно проводиться с учетом факторов конкурентной среды, анализ которых также был проведен.

По результатам оценки конкурентной позиции, а также текущих рыночных условий для исследуемой организации были предложены два пути улучшения конкурентной позиции на рынке: стимулирование продаж через формирование системы лояльности, а также использование социальных сетей в качестве инструмента продвижения.

Первое мероприятие нацелено на увеличение лояльности клиентов, повышение повторных продаж, рост численности клиентов через рекомендации. Оно достигается путем использования мобильного приложения UDS Game, позволяющего совершенствовать систему лояльности организации.

Второе мероприятие призвано увеличить число клиентов путем продвижения в социальных сетях через создание групп и управление контентом.

Предложенные мероприятия являются более совершенными моделями традиционных способов стимулирования продаж. Так, предложенная система лояльности на основе мобильного предложения позволяет не только привлекать клиентов скидками, но и обеспечивает интерактивное взаимодействие с покупателями, что позволяет более эффективное взаимодействие с клиентами. Продвижение в социальных сетях через блоггеров является новым методом продвижения, однако уже зарекомендовало себя в сфере розничной торговли.

Список использованных источников

1. Асаул А.Н., Абаев Х. С., Гордеев Д. А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности. СПб: АНО «ИПЭВ», 2015. 271с.
2. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: учебное пособие. – Таганрог, Изд-во ТРТУ, 2015. 280 с.

Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. М.: Издательство Юрайт, 2018. 447 с.

Дударев Р.М. Анализ конкурентной среды // Достижения науки и образования. - 2018. - №7 (29). - С.40-43

1. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб.: Издательский дом «МиМ», 2016. 340 с.
2. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие. М.: Омега-Л, 2015. 340 с.
3. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник. М.: Инфра – М, 2015. 450 с.
4. Попов С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Дело, 2015. 345с.
5. Томилов В.В. Менеджмент: учебник. М.: Юрайт – Издат, 2015. 240 с.
6. Томилов В.В. Менеджмент: учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2016. 591 с.
7. Быканова И.А. Оценка факторов внешней и внутренней среды организации как необходимый компонент стратегического анализа // Политика, экономика и инновации. 2016. №2. С.7
8. Быкова Н. Н., Рогозина Л. С. Проблемы развития малого бизнеса в России // Молодой ученый. 2016. №3. С. 479-483.
9. Волошин А.В., Александров Ю.Л. Эволюция теорий конкуренции и конкурентоспособности в экономической науке // Фундаментальные исследования. 2017. № 4-2. С. 330-338

Данилова Н.П., Халтурина Е.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия // Скиф. 2018. №4 (20). С. 139-143

Дёмин С. А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях // Вестник ОмГУ. 2015. №3. С.325-329

1. Емельяненко И.С., Костоглодов Д. Д. Организационные маркетинговые решения повышения конкурентоспособности розничного торгового предприятия // Концепт. 2015. №524. С.18-19
2. Конева О. В. Влияние внешней среды на развитие малого бизнеса // Вестник КрасГАУ. 2016. №12. С. 62

Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. 2014. №1. С. 374-377

1. Нойкин С.А. Анализ и оценка внешней среды организации // Вестник ПензГУ. 2015. №3 (11). С.44-49
2. Попова Л.Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2015. №2. С.54-63
3. Рудой Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2017. №19. С. 152-154.
4. Ягунова Н.А., Смагина М.В., Иванов ДА. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. №4 (53). С.70-73
5. Акулич М. В. Маркетинговый анализ, проводимый для повышения эффективности программ лояльности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-research/loyalty_programme.htm (дата обращения: 12.09.2019)

Как бренды используют блогеров для коммуникации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/kak-brendy-ispolzuyut-bloggerov-v-kommunikatsii-25368.html> (дата обращения: 12.09.2019)

Как малому бизнесу продвигать бренд с помощью внешних площадок и СМИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rezart.agency/blog/brand-promo-media-blogs/>(дата обращения: 12.09.2019)

1. Итоги 2018: рынок одежды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news-textile.ru/rynok-odezhdy/> (дата обращения: 04.09.2019)
2. HENDERSON [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://henderson.ru/> (дата обращения: 04.09.2019)