

Содержание:

Введение

Главным назначением стратегии конкурентных действий является обеспечение прибыльного и долгосрочного функционирования предприятия. Стратегия конкурентных действий предприятия даёт возможность лучше ориентироваться в определённой рыночной среде. Стратегия предприятия заботится о нуждах потребителей и о том, как предприятие способно удовлетворять их, это определяется миссией и задачами предприятия. Пренебрежение деятельностью в области стратегии влечёт за собой весьма отрицательные последствия.

Стратегия конкурентных действий предприятия имеет ряд специфических особенностей. Опорой стратегии предприятия служат данные о конкурентах, маркетинговых информационных систем, маркетинговых исследований, отделов сбыта и даже бухгалтерии.

Актуальность темы обусловлена высокой степенью динамизма рыночной среды, изменчивостью позиции потребителей, а также возрастанием конкурентной борьбы. Такое давление со стороны внешней среды выступает стимулом для предприятия. Стимул подталкивает предприятие на применение концепций стратегии, а это в свою очередь нужно тщательно планировать.

Целью работы является изучение и проведение анализа стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы.

Задачами работы, в связи с указанной целью является:

- изучить теоретические аспекты стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы;
- рассмотреть стратегическое планирование конкурентных действий в деятельности фирмы;
- провести анализ стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы;
- разработать эффективность мероприятий стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы.

Объектом исследования является «Студия маникюра «Рай» Оксаны Скворцовой.

Предметом исследования является методы разработки и реализации стратегий конкурентных действия в деятельности фирмы на примере «Студии маникюра «Рай» Оксаны Скворцовой.

Для достижения обозначенной цели работы и реализации поставленных задач был использован комплекс научных методов, объединяющий такие методы исследования как эмпирические методы наблюдения и описания, анализ результатов деятельности, а также анализ документов.

Информационной базой для работы послужили учебники и учебные пособия по экономике, бухгалтерскому учету, стратегическому менеджменту, маркетингу, стратегическому планированию маркетинговой деятельности. Также были использованы монографии, статьи журнала в России и за рубежом и электронные источники удалённого доступа. Научная база представлена отечественными и зарубежными авторами.

Работа состоит из введения, двух глав, включающих теоретический, аналитический раздел, а также заключения и списка использованной литературы.

1. Теоретические аспекты стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы

1.1. Сущность и роль стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы

Термины «стратегии конкуренции» и «конкурентные стратегии» широко распространены в литературе и очень популярны. И само понятие «стратегия» относится сегодня к числу наиболее популярных экономических категорий. При этом в литературе содержится так много различных определений конкурентных стратегий, что рядовому читателю несложно запутаться. Автор неоднократно обращался к проблематике определения и классификации стратегий конкурентного поведения хозяйствующих субъектов, и данная работа имеет своей целью подытожить многолетнюю работу в этой области конкурентного менеджмента[\[1\]](#).

Понятие «конкурентная стратегия» было введено в широкий профессиональный оборот на рубеже 1970–1980-х годов Майклом Портером.

М. Портер сформировал целостные теоретические представления о конкуренции как об объекте стратегического менеджмента, разработал понятия «конкурентная стратегия» и классификации типов конкурентных стратегий.

М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы: преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование.

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности продукта. Стратегия снижения издержек широко применялась в конце XIX-начале XX вв. Сегодня она приобретает новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции» (из-за насыщения рынков), означающую общее снижение цен и доходов населения. Основной недостаток стратегии: из-за снижения издержек часто происходит неоправданное снижение качества производимого продукта.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Когда уникальность товара закрепляется простой декларацией, тогда говорят о мнимой дифференциации. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX в. по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса. Основной недостаток стратегии: часто требуются значительные вложения средств (инвестиций) в НИОКР и инновационные процессы.

Фокусирование — это концентрация внимания на одном из сегментов рынка: особой группе покупателей, товаров или ограниченному географическому региону их распространения. Ее основной недостаток — требование точных результатов маркетинговых исследований, что не всегда возможно.

Каждая из этих стратегий требует необходимых ресурсов, навыков и правильных управленческих действий менеджеров.

В результате в наше время сформировано пять вариантов подходов к стратегии конкуренции компании, а именно:

- стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей;
- стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего числа покупателей;
- стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме – преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров;
- стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;
- сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

В зависимости от обстоятельств одни фирмы стратегически нацеливают свои конкурентные действия на устранение конкурентов, другие – на обособление от них, третьи – на сближение с ними, четвертые – на сдачу им позиций (отступление) на выгодных условиях. В связи с этим целесообразно выделить следующие типы стратегий конкурентных действий участников рынка:

- стратегии, направленные на устранение конкурентов (стратегия монополизации, стратегия сильного интегратора);
- стратегии, направленные на отступление под влиянием конкурентов (стратегия полного отступления, стратегия слабого интегратора);
- стратегии, направленные на обособление от конкурентов (стратегия простого обособления, стратегия дезинтеграции, стратегия обособления специализированного бизнеса);
- стратегии, направленные на сближение с конкурентами (стратегия кооперации с конкурентами, стратегия компромисса с конкурентами)[\[2\]](#).

Нет единой стратегии конкурентных действий на перспективу для всех предприятий, так как каждое из них уникально. Однако у каждого предприятия

есть базовая и функциональные стратегии. Базовая стратегия – основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия с помощью имеющихся ресурсов альтернатив конкретным

решений. Стратегические решения этого уровня касаются предприятия в целом. Базовую стратегию деятельности предприятия детализируют с помощью функциональных стратегий, они отражают конкретные пути достижения определённых целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями.

Стратегия конкурентных действий предприятия на перспективу рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Более того, многие часто отождествляют стратегию развития предприятия на перспективу со стратегическим планом развития предприятия.

В общем виде это совокупность действий и мероприятий предприятия на перспективу, однако А.Н. Петров отмечает, что эти мероприятия направлены на более полную реализацию базовой стратегии предприятия. Б.Т. Кузнецов считает, что эти действия должны удовлетворять потребности клиентов, при этом следует использовать внутренние ресурсы и внешние возможности предприятия. В Современном экономическом словаре же эти действия ориентированы на устойчивое продвижение товаров на рынок, они включают определение целей, анализ и планирование маркетинговых мероприятий, а также мониторинг [\[3\]](#).

Стратегия конкурентных действий зависит от его существующего положения на рынке, оценки перспектив изменения рынка и будущих действий конкурентов, поставленных целей и существующих ресурсных ограничений. Такая стратегия позволяет компании направить свои ресурсы и усилия на ещё большее увеличение продаж и усиление конкурентного преимущества.

Правильно разработанная стратегия должна содержать формулировку масштаба деятельности, целей и задач, схему распределения ресурсов, источники и способы достижения конкурентного преимущества, возможности использования синергетических эффектов.

Так, при разработке стратегии конкурентных действий необходимо дать точное определение масштаба деятельности. То есть сфера деятельности предприятия, количество и типы отраслей, товарных рынков, рыночных сегментов, в которых оно конкурирует или планирует войти. Решения в стратегическом масштабе должны отражать взгляды руководства относительно миссии и целей предприятия.

Формулировка целей и задач предназначена для описания ожидаемых результатов эффективности по одному или нескольким направлениям за рассматриваемые периоды времени по каждой бизнес-единице, товарному рынку и предприятию в целом.

К примеру, основной целью российской компании IBS – информационные бизнес системы, является развитие и реализация IT-технологий и IT-аутсорсинга на российском рынке путем предоставления заказчикам целостных комплексных IT - решений для повышения эффективности и безопасности их бизнеса.

Четкое понимание относительной важности различных направлений деятельности отражается в схеме распределения ресурсов между различными товарами, рынками, сегментами. Также эффективная стратегия содержит четкое определение конкурентного преимущества, то есть того, чем усилия компании будут отличаться от инициатив конкурентов, что именно

Таким образом, выявлено, что стратеги развития предприятия на перспективу является одной из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Представлены точки зрения различных авторов в определении понятия стратегии предприятия, помогающие осветить данное понятие с разных сторон[4].

Стратегия конкурентных действий в деятельности фирмы — это понятие, которое по смыслу должно, прежде всего, отражать стратегический уровень конкурентных действий и управления ими.

Как и во всякой деятельности людей и организаций, в их конкурентных действиях и в управлении ими следует выделять следующие структурные уровни:

- стратегический уровень;
- тактический уровень;
- ситуационный уровень[5].

На этом разделении основан стратегический подход в изучении конкуренции и в менеджменте конкурентных действий.

Стратегия конкурентных действий в деятельности фирмы представляют собой документы, разработанные участниками рынка и принятые ими к исполнению, в которых отражаются определяющие цели и результаты их участия в конкуренции, основополагающие ресурсы ведения конкуренции и ключевые факторы успеха,

перечень основных соперников и союзников (если те имеются), перечень основных конкурентных действий.

1.2. Стратегическое планирование конкурентных действий в деятельности фирмы

Система стратегического планирования конкурентных действий в деятельности фирмы позволяет подготовить предприятие к будущим изменениям рыночной среды, более четко и обоснованно сформулировать перспективы и приоритеты развития. Необходимость планирования конкурентных действий в деятельности фирмы обусловлена усложнением рыночной ситуации, разрастанием числа товаров и рынков. Товары и рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценить. Обобщённо процесс планирования конкурентных действий в деятельности фирмы представлен на рисунке 1[6].

Планирование конкурентных действий в деятельности фирмы

Стратегическое планирование

Тактическое планирование

Рисунок 1. Процесс планирования конкурентных действий в деятельности фирмы

Рисунок показывает, что процесс планирования конкурентных действий в деятельности фирмы включает стратегическое планирование – разработку стратегии и тактическое планирование – разработку тактических мероприятий[7].

Стратегическое планирование конкурентных действий в деятельности фирмы– это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере конкурентных действий[8].

Стратегическое планирование конкурентных действий в деятельности фирмы позволяет нацелить предприятие на перспективные рыночные области, адаптируя соответствующим образом его ресурсы и способности. Стратегическое планирование включает ряд взаимосвязанных этапов, схематично представленных на рисунке 2.

Процесс стратегического планирования

разработка миссии и целей предприятия

определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей

разработка конкурентных стратегий маркетинга по целевым рынкам

формирование целей и стратегий маркетинга по целевым рынкам

разработка стратегий сегментации целевых рынков

подготовка концепций позиционирования по целевым сегментам

подготовка стратегических решений по элементам комплекса маркетинга

прогнозная оценка результатов

Рисунок 2. Этапы процесса стратегического планирования конкурентных действий в деятельности фирмы

Рисунок показывает, что процесс стратегического планирования конкурентных действий в деятельности фирмы состоит из восьми последовательных этапов. Так как стратегия конкурентных действий в деятельности фирмы должны подчиняться принятым на высших уровнях управления стратегическим решениям, то процесс стратегического планирования конкурентных действий в деятельности фирмы рекомендуется начинать с определения общекорпоративных миссий, целей и стратегий.

При разработке миссии, следует принимать во внимание такие факторы, как история предприятия, существующий в нем стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала, состояние среды его обитания, ресурсы, которые оно может привести в действие для достижения своих целей, а также отличительные особенности, которыми оно обладает. Миссия является инструментом осознания значимости выполняемых предприятием задач. В то же время она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой предприятие, к чему оно стремится, какие средства готово использовать в своей деятельности[9].

Среди удачных примеров миссии можно выделить ВВС – британская телекомпания. Компания видит свою миссию в следующем: «Благодаря ВВС народ будет говорить

с народом языком мира»[\[10\]](#).

Миссии следует отличать от целей. Цели необходимы, чтобы каждый работник знал свои требования. Они показывают результаты – какие и когда должны быть достигнуты, и делятся на долгосрочные и краткосрочные. Цели предприятия отличаются в зависимости от того, на что оно ориентировано, например, на рост, стабильное развитие или сокращение. Цели конкурентных действий в деятельности фирмы, в свою очередь, подчиняются финансовым и стратегическим целям и представляют собой способ их достижения.

Следующим этапом является определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей. В качестве целевых рынков могут выбираться отдельные географические регионы, часто страны либо категории стран, либо рынки товаров, товарных категорий, требующие разных подходов по их освоению и удержанию. Каждый выбранный рынок должен быть протестирован с точки зрения существующих на нем благоприятных и неблагоприятных тенденций и событий. Также, важна оценка способностей предприятия, ресурсов, которые оно готово привлечь для борьбы с конкурентами на выбранном целевом рынке. В целях тестирования рынка и позиции предприятия на нем часто используется метод SWOT-анализа.

Далее происходит разработка конкурентных стратегий. Она должна происходить с учетом зрелости рынка, так как каждая стадия жизненного цикла рынка характеризуется особым состоянием экономической и конкурентной среды. Выбор определённой конкурентной стратегии требует адаптации стратегий, усиления или снижения значимости сегментации рынка и позиционирования предприятия на различных сегментах[\[11\]](#).

При необходимости разбиения рынка на сегменты, важно знать различные методы сегментации, выделить его наиболее важные переменные, с помощью которых предприятие сможет увидеть наиболее привлекательные сегменты[\[12\]](#).

Тщательное изучение полученных сегментов приводит к разработке подходящей идеи представления товара на них, называемой концепцией позиционирования. Концепция позиционирования предопределяет стратегические решения по элементам комплекса маркетинга, с помощью них она будет доноситься до потенциальных потребителей.

Завершающим этапом стратегического планирования конкурентных действий в деятельности фирмы является оценка возможных рисков, прогнозирование

результатов, обоснование правильности предпринятых шагов.

Процесс стратегического планирования конкурентных действий в деятельности фирмы не является статичной функцией предприятия. Он предполагает оценку результатов внедрения разработанных мероприятий, контроль достижения поставленных стратегических целей. Документальным оформлением результатов планирования конкурентных действий в деятельности фирмы является письменный план. План ежегодно пересматривается и утверждается.

Стратегический план конкурентных действий в деятельности фирмы состоит из трех частей. Первая часть плана посвящена описанию обобщенных результатов анализа текущих и потенциальных покупателей, сильных и слабых сторон компании, конкурентной ситуации, основных тенденций в макроокружении, прошлых результатов деятельности. Также иногда раздел включает в себя прогнозы, оценки потенциала продаж, которые важны для новых товаров и услуг [\[13\]](#).

Вторая часть плана описывает стратегию на настоящий период. Эта часть начинается с подробного изложения целей, затем в общих чертах намечается стратегия, действия, связанные с комплексом маркетинга, необходимые для реализации стратегии, а также распределение во времени и сфера ответственности для каждого вида деятельности.

В третьей части описываются финансовые и ресурсные вложения в реализацию стратегии, точки контроля выполнения плана, ход реализации за определенный период времени. Некоторые планы содержат разделы с альтернативными вариантами решения на случай, если события будут развиваться непредвиденным путем [\[14\]](#).

Таким образом, установлено, что с усложнением рыночной ситуации, разрастанием числа товаров и рынков постоянно растёт необходимость планирования конкурентных действий в деятельности фирмы. Выявлено, что такой процесс, как стратегическое планирование конкурентных действий в деятельности фирмы, позволяет нацелить предприятие на перспективные рыночные области.

Стратегия конкурентных действий в деятельности фирмы является одной из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Представлены точки зрения различных авторов в определении понятия стратегии конкурентных действий в деятельности фирмы, помогающие осветить данное понятие с разных сторон [\[15\]](#).

Установлено, что цели стратегии конкурентных действий в деятельности фирмы должны быть увязаны с миссией и целями фирмы в целом. Описаны ключевые элементы стратегии, а также верная формулировка данной стратегии, которая должна содержать масштаб деятельности, цели и задачи, схему распределения ресурсов, источники и способы достижения конкурентного преимущества, возможности использования синергетических эффектов.

Определено, что стратегия конкурентных действий в деятельности фирмы могут строиться различными способами, в зависимости от понимания рынка, выбора стратегий и способов их реализации.

Определено, что стратегическое планирование конкурентных действий в деятельности фирмы включает в себя ряд взаимосвязанных этапов. Процесс начинается с постановки целей, это является важной частью процесса стратегического планирования конкурентных действий в деятельности фирмы, от которой во многом зависит успех всех остальных этапов. Заканчивается стратегическое планирование прогнозной оценкой результатов[16].

Установлено, что документальным оформлением результатов планирования является письменный план, состоящий обычно из трёх частей. В первой части описываются результаты анализа внутренней и внешней среды предприятия, во второй части представляется стратегия на настоящий период, и в последней части обычно излагают все виды вложений.

2. Анализ стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы

2.1. Характеристика деятельности организации

В данной работе рассматривается «студия маникюра «Рай» Оксаны Скворцовой.

Контактный адрес: https://www.instagram.com/salon_rai_butovo/

Студия нацелена на качественное оказание услуг, таких как: маникюр, педикюр, шугаринг и эпиляция воском, наращивание ресничек, услуги мастера-бровиста.

В настоящее время, в студии работает всего 4 мастера маникюра, 1 мастер-бровист и 1 мастер по эпиляции.

В дальнейшем, руководство салона планирует расширять спектр услуг. В студии, так же будет массаж (антицеллюлитный, расслабляющий, косметологический) и, возможно, появится парикмахер-стилист.

Продвижение услуг Студии маникюра «Рай» преследует следующие цели:

1. Стратегические цели:

- оказание качественных услуг;
- привлечение новых клиентов;
- удержание уже имеющих клиентов;
- добиться максимального постоянства клиентов;
- добиться продажи комплекса услуг;
- повысить интерес клиентов к салону;
- увеличить обороты до максимальной загруженности мест.

Специфические и разовые цели:

- извлечь пользу из праздников.

Миссия салона - создание естественного элегантного образа, раскрывающего индивидуальность каждого клиента по-максимуму.

Высокий уровень мастерства и сервиса основные принципы работы салона красоты.

Основным способом продвижения является реклама и «сарафанное радио». В салоне регулярно проводятся акции и розыгрыши.

Уже проводимые акции в салоне красоты студии маникюра «Рай»:

- С 20.05.2018 по 03.06.2018 - 50% в честь открытия скидка на все услуги салона.
- Весь март 2019 – скидка 20% на все услуги до 14:00 часов.
- Скидка 10% на любую услугу салона за отзыв в INSTAGRAM.

- Скидка 20% на любую услугу салона за отзыв на YANDEX-KAPTAH.
- Скидка 10% в День Рождения.
- При наращивании ресниц, коррекция формы бровей бесплатно.

Информация о проведении акций, была размещена в социальных сетях в официальных группах Студии маникюра «РАЙ».

Для успешного функционирования салона на рынке, необходимо сформировать стратегии развития, в основе чего лежит тщательный анализ внешней среды и положения его в ней. Оценка внешней среды организации - обязательное условие разработки стратегии. Часто внешние условия изменяются так неожиданно, что нарушаются все предварительные планы. Окружение может быть таким нестабильным, что становится бессмысленной сама разработка долгосрочных планов и стратегий.

В рассматриваемой организации используется стратегия: Дифференциация создания конкурентных преимуществ. Данная стратегия предусматривает возможность повышать конкурентные преимущества путем внедрения в производство чего-то нового и необычного, способного понравиться клиенту, за что он не против заплатить. Стратегия направлена на создание услуг, отличающихся от услуг конкурентов. Чтобы этого добиться, надо иметь возможность «выхода за пределы» функциональных услуг, а для этого необходимо сконцентрировать внимание на конкурентные преимущества персонала.

Совсем необязательно, что салон красоты будет использовать дифференциацию для увеличения цены на предоставляемые услуги. Использование конкурентных преимуществ дифференцированного характера направлено на то, чтобы расширить объем продаж за счет повышения посещаемости и увеличения количества предоставленных услуг или за счет стабилизации потребления.

2.2. Анализ стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы

Потенциальными конкурентами «студии маникюра «Рай» являются салоны среднего класса. Всего функционирует огромное множество салонов красоты. В качестве основных конкурентов рассмотрим те из них, которые находятся непосредственно вблизи проектируемого салона. К ним относятся:

1) салон красоты «Восьмое небо», который оказывает в основном парикмахерские услуги,

2) салон красоты «Небеса»,

3) салон красоты «Lips».

В таблице 1 проведен сравнительный анализ основных конкурентов «Студии маникюра «Рай»

Таблица 1.

Анализ основных конкурентов «Студии маникюра «Рай»

Показатель	«Студия маникюра «Рай»	Салон красоты «Восьмое небо»	Салон красоты «Небеса»	салон красоты «Lips».
Время работы	10:00-22:00	10:00-22:00	10:00-22:00	10:00-22:00
Ассортиментная политика	Высокий	Низкий	Низкий	Средний
Уровень цен	Средний	Высокий	Средний	Средний
Качество услуг	Высокое	Среднее	Среднее	Среднее
Уровень обслуживания	Высокое	Среднее	Среднее	Среднее
Стимулирование сбыта	Акции, скидки, розыгрыши призов	Скидки	Акции	Акции

Видно, что «Студия маникюра «Рай» имеет конкурентные преимущества в области ассортиментной политики, ценовой политики и стимулировании сбыта.

Потенциальные потребители «студии маникюра «Рай» - мужчины и женщины, имеющие средний уровень дохода, уделяющие внимание своему внешнему виду и здоровью кожи и ногтей. Данный сегмент практически не отличается от сегмента конкурентов, тем самым, увеличивая необходимость персонала салона постоянно совершенствоваться и усиливая качество обслуживания.

Для анализа стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы рынке был проведен анализ 5-ти конкурентных сил (Модель Портера), который позволяет определить влияние 5 основных движущих сил на уровень прибыли на рынке и представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

1. Рыночная власть покупателей (оказывает негативное воздействие в случаях):

- приверженность мастеров и конечных потребителей к существующим брендам;
- приверженность к авторитетным специалистам и работа с лидерами мнений;
- легкость переключения по видам услуг;
- изменение потребительского поведения.

1. Рыночная власть поставщиков (оказывает негативное воздействие в случаях):

- сокращения объема поставок;
- повышения цен.

2. Угроза вторжения новых участников, которые привносят на рынок

- новые производственные мощности (экономия на масштабе);
- новые технологии;
- новые ресурсы;
- ценовая политика.

1. Опасность появления товаров-заменителей:

- новые технологии;
- новые ресурсы.

1. Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция обостряется в случае:

- роста регистрации новых игроков;

- разработки индивидуальных стратегий;
- больших инвестиций компаний в рекламную политику.

Вывод по анализу 5-ти конкурентных сил:

1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в рыночной нише). В нашем случае эта уникальность заключается в качестве предоставляемых услуг красоты, за которые салон несет ответственность.
2. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
4. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с клиентом.
5. Рекомендуется подчищать клиентскую базу.
6. Требуются специальные программы для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.

В таблице 2 проведен swot-анализ, в котором определяем текущую и будущую конкурентоспособность компании.

Таблица 2.

SWOT-АНАЛИЗ

Strengths - сильные стороны

Налаженные и своевременные поставки косметических средств

Высокая квалификация сотрудников

Хорошее оснащение оборудованием

Насыщенный ассортимент по сравнению с конкурентами

Weaknesses - слабые стороны

База клиентов не очень большая

Нет продвижения салона по рекламе

Большая удаленность от метро

Opportunities - возможности

Расширение ассортимента услуг
Увеличения количества потенциальных клиентов за счет внедрения новых услуг
Увеличение доли рынка
Улучшение рекламной компании

Threats - угрозы

Увеличение доли рынка основных конкурентов
Уменьшение цен на услуги у конкурентов
Появление новых конкурентов в зоне действия нашего салона красоты
Потеря клиентов
Спад спроса из-за кризиса

2.3. Решения в отношении комплекса стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы

Решения в отношении комплекса стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы можно представить следующим образом:

Товарная политика направлена на услугу – маникюр.

Ценовая политика - новая цена 1580 руб. против цены 1200 руб. в 2018 г. и против цен конкурентов: 1100 руб. и 2300 руб.

Политика продвижения (таблица 3) будет направлена на привлечение покупателей и привлечение специалистов маникюра: посредством:

- мотивационной программы для представителей;
- рекламной компании в интернете;
- экспертных активностей (вебинары для мастеров);
- контекстная реклама;
- POS материалов (воблеры низкая цена и рамка для поддержки и выделения лаков на полке).

Таблица 3.

Политика продвижения

№п/п	Привлечение покупателей	Привлечение специалистов здравоохранения
		-на визитах представителей;
Из офлайн	-из POS материалов	-по ссылкам из докладов спикеров; -по ссылкам из статей и пр.
Из поисковых систем	Из различных поисковых систем (Яндекс, Google и пр.).	
За счет рекламной кампании	Различные виды рекламной активности в интернете (баннерная реклама, контекстная и т.п.).	
Из сайтов и сервисов	-из ресурсов для клиентов	-из ресурсов для клиентов, из специализированных ресурсов для работников.

В процессе организации и реализации маркетингового плана будут задействованы представители, отдел трейд маркетинга, экспертный маркетинг, бренд команда.

Таблица 4.

Затраты на продвижение на 2018 г.

Затраты	Сумма, руб.
Мотивационная программа для представителей (участвуют 100 чел.)	100 чел. * 30 000 руб. = 1 000 000

экспертные активности (вебинары для мастеров)	2 200 000
контекстная реклама (платный поиск + органический поиск)	9 400 000
POS материалы (вобблеры (32 000 шт. по 5 руб.) + рамки для выделения (32 000 по 17 руб.))	704 000
рекламная кампании в интернете (создание видеороликов и баннерами и их размещение)	28 000 000
Итого:	40 804 000

2.4. Эффективность предлагаемых мероприятий

Для определения эффективности предлагаемых мероприятий необходимо провести следующие расчеты:

Так как ставилась цель в 2019 год увеличить объем продаж в стоимостном выражении до 150 000 000 руб. (или достижение прибыли в размере 60 000 000 руб. с учетом заложенной маржи в продукт) с помощью комплекса мероприятий:

- снижение цены;
- мотивационной программы для представителей (предполагается участие 100 представителей), по результатам которой будет выплачена премия 30 000 руб. за выполнение плана, итого 1 000 000 руб.;
- экспертных активностей (проведение вебинара для мастеров) – 2 200 000 руб.;
- контекстная реклама (платный поиск + органический поиск - 8 500 000 руб. и 800 000 руб. соответственно), итого 9 400 000 руб.
- POS материалы (вобблеры (32 000 шт. по 5 руб.) + рамки для выделения (32 000 по 17 руб.)), итого 704 000 руб.;
- рекламная кампании в интернете (создание видеороликов и баннеров и их размещение - 9 000 000 руб. на создание и 19 000 000 в год на размещение), итого 28 000 000 руб.

Для того, чтобы понять основные направления повышения эффективности использования маркетингового бюджета нужно использовать комплексную оценку возврата на маркетинговые инвестиции (Marketing ROI). Индекс ROI показывает, насколько эффективно вложены деньги в маркетинговое мероприятие, и какую долю они «создают».

Формула расчёта маркетингового индекса возврата на инвестиции выглядит следующим образом:

(1)

На основании полученных данных рассчитаем индекс ROI:

$$*100\% = 43,5\%$$

Показатель ROMI получился равным 43,5 %. Это означает – на каждый вложенный в реализацию маркетинговых мероприятий рубль организация получит 0,43 руб. прибыли.

Срок окупаемости проекта представляет собой отношение первоначальных инвестиций в проект к среднегодовой доходности проекта.

Где PP – срок окупаемости в годах;

Io – инвестиции в проект в рублях;

CFcr – среднегодовой доход проекта в рублях.

Рассчитаем период окупаемости:

$$= 0,7$$

Из рассчитанного показателя можно сделать вывод, что услуга полностью себя окупит за 7 месяцев. Это является очень хорошим показателем

Таким образом, затратив на реализацию маркетинговой программы 41 804 000 млн. руб. компания получит 60 000 000 млн. руб. и отсюда можно сделать вывод, что мероприятия по повышению эффективности результативны, т.к. доход от них перекрывает затраты на их реализацию.

Также в результате реализации разработанной программы ожидается: укрепление имиджа, повышение лояльности клиентов и рост числа постоянных клиентов.

Рассчитав затраты на комплекс мероприятий по продвижению продукта можно сделать вывод, что кампания будет дорогостоящей и будет требовать немало затрат, но так как бренд является приоритетным в компании располагает достаточным финансированием, реализация проекта возможна и перспективна.

Заключение

Таким образом, целью работы является изучение и проведение анализа стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы.

Были изучены теоретические аспекты стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы.

Рассмотрено стратегическое планирование конкурентных действий в деятельности фирмы.

Проведен анализ стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы.

Разработана эффективность мероприятий стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы.

Установлено, что с усложнением рыночной ситуации, разрастанием числа товаров и рынков постоянно растёт необходимость в анализе стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы. Выявлено, что такой процесс, как стратегическое маркетинговое планирование, позволяет нацелить предприятие на перспективные рыночные области.

Определено, что анализ стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы включает в себя ряд взаимосвязанных этапов. Процесс начинается с постановки целей, это является важной частью процесса стратегического маркетингового планирования, от которой во многом зависит успех всех остальных этапов. Заканчивается стратегическое планирование маркетинга прогнозной оценкой результатов.

Установлено, что документальным оформлением результатов планирования анализа стратегий конкурентных действий в деятельности фирмы является письменный план, состоящий обычно из трёх частей. В первой части описываются результаты анализа внутренней и внешней среды предприятия, во второй части

представляется стратегия на настоящий период, и в последней части обычно излагают все виды вложений.

Также затратив на реализацию маркетинговой программы 41 804 000 млн. руб. компания получит 60 000 000 млн. руб. и отсюда можно сделать вывод, что мероприятия по повышению эффективности результативны, т.к. доход от них перекрывает затраты на их реализацию.

Также в результате реализации разработанной программы ожидается: укрепление имиджа, повышение лояльности клиентов и рост числа постоянных клиентов.

Рассчитав затраты на комплекс мероприятий по продвижению продукта можно сделать вывод, что кампания будет дорогостоящей и будет требовать немало затрат, но так как бренд является приоритетным в компании располагает достаточным финансированием, реализация проекта возможна и перспективна.

Таким образом, цель достигнута, а задачи выполнены.

Список использованной литературы

1. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122.
2. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. [Текст]: учебник /Рубин Ю.Б.- Москва: Издательский дом Университет Университет, 2018 - 212-222 с.
3. Бабурин, В. А. Маркетинг в сфере сервиса [Текст] : учеб. для бакалавров / В.А. Бабурин, Н.Л. Гончарова, И.М. Рубанова. – СПб. : Аристон, 2014. – 439 с.
4. Дмитриев, Ю.А. Принципы современного менеджмента в условиях модернизации социально-экономических систем [Текст]: монография/ Ю.А. Дмитриев, О.П. Звягинцева, И.Л. Каверзин и др. – Владимир: ВИБ, 2014. – 272 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст]: экспресс-курс / Ф.Котлер, Л.Келлер. – 3-е изд., под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с.
6. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 623 с.

7. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2014. – 236 с.
8. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. - М. Альпина Паблишер, 2016. – 947с. - режим доступа [http:// biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)
9. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст]: научн. издание / Б.А Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: Инфра-М, 2015. – 1088 с.
10. Скрынникова, И.А. Маркетинг в сфере услуг [Текст]: учеб. пособие / И.А. Скрынникова. – М.: Из-во МГУ, 2012. – 208 с.
11. Фролова, Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций [Текст]: учеб. пособие / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТРТУ, 2011. – 112 с.
12. Юрьева Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 53с.
13. История Procter & Gamble [Электронный ресурс]: Состав: реклама, маркетинг, PR. – Москва, 2012. – Режим доступа: <http://www.sostav.ru>
14. Маркетинговая стратегия развития компании [Электронный ресурс]: Бизнес-школа «Развитие». – Тюмень, 2014. – 2 с. Режим доступа: <http://www.razvitie-link.ru>
15. Миссия и ценности IBS [Электронный ресурс]: IBS. – Москва, 2016. – Режим доступа: <http://www.ibs.ru>
16. <http://moderncompetition.ru/r/free/>.

1. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. [↑](#)
2. Рубин Ю. Б. *Конкуренция в предпринимательстве*. [Текст]: учебник /Рубин Ю.Б.- Москва: Издательский дом Университет Университет, 2018 - 135с. [↑](#)
3. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 623 с. [↑](#)

4. Бабурин, В. А. Маркетинг в сфере сервиса [Текст] : учеб. для бакалавров / В.А. Бабурин, Н.Л. Гончарова, И.М. Рубанова. – СПб. : Аристон, 2014. – 439 с. [↑](#)
5. Миссия и ценности IBS [Электронный ресурс] : IBS. – Москва, 2016. – Режим доступа: <http://www.ibs.ru> [↑](#)
6. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. - М. Альпина Паблишер, 2016. – 947с. - режим доступа [http:// biblioclub.ru](http://biblioclub.ru) [↑](#)
7. Маркетинговая стратегия развития компании [Электронный ресурс] : Бизнес-школа «Развитие». – Тюмень, 2014. – 2 с. Режим доступа: <http://www.razvitie-link.ru> [↑](#)
8. Дмитриев, Ю.А. Принципы современного менеджмента в условиях модернизации социально-экономических систем [Текст] : монография/ Ю.А. Дмитриев, О.П. Звягинцева, И.Л. Каверзин и др. – Владимир: ВИБ, 2014. – 272 с. [↑](#)
9. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] : научн. издание / Б.А Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: Инфра-М, 2015. – 1088 с. [↑](#)
10. [http://moderncompetition.ru/r/free/.](http://moderncompetition.ru/r/free/) [↑](#)
11. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] : экспресс-курс / Ф.Котлер, Л.Келлер. – 3-е изд., под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с. [↑](#)
12. Скрынникова, И.А. Маркетинг в сфере услуг [Текст] : учеб. пособие / И.А. Скрынникова. – М.: Из-во МГУ, 2012. – 208 с. [↑](#)
13. Фролова, Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций [Текст] : учеб. пособие / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТРТУ, 2011. – 112 с. [↑](#)

14. История Procter & Gamble [Электронный ресурс] : Состав: реклама, маркетинг, PR. – Москва, 2012. – Режим доступа: <http://www.sostav.ru> [↑](#)
15. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2014. – 236 с. [↑](#)
16. Юрьева Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 53с. [↑](#)