

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В курсовой работе «Разработка стратегий конкурентной борьбы, как способ сохранения рыночных позиций на рынке спортивного инвентаря на примере торговой компании (ТК) «БАРС»» описано предприятие торговой сферы, которое занимается розничной и мелкооптовой торговлей спортивных товаров физическим лицам и организациям г. Архангельска и по всей Архангельской области.

Актуальность темы исследования. Переход российской экономики на рыночные механизмы обусловил становление совокупности конкурентных отношений, которые служат необходимым условием эффективного воздействия рыночных механизмов на обеспечение стабильного экономического роста, решение социальных проблем, составляющих главные цели проводимых в стране реформ.

Рынки спортивного инвентаря имеют отчетливо выраженную региональную специфику. Исследование стратегий конкурентной борьбы на региональном рынке спортивного инвентаря является актуальным, поскольку это необходимо в первую очередь для разработки системы действенных мер по регулированию развития региональных рынков и поддержки на них конкуренции.

Цель и задачи исследования. Целью курсового исследования является разработка методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию системы мер формирования стратегий конкурентной борьбы на региональном рынке спортивного инвентаря. Достижение поставленной цели потребовало решения ряда задач:

- исследовать теоретические основы формирования конкурентных отношений в рыночных условиях;
- выявить особенности формирования стратегий конкурентной борьбы на региональном уровне и определить факторы, влияющие на развитие конкуренции на рынке спортивного инвентаря;
- оценить рыночный потенциал компании на региональном рынке спортивного инвентаря для выработки приоритетных мер по формированию оптимальных

стратегий конкурентной борьбы и разработать предложения по дальнейшему сохранению рыночных позиций на рынке.

Для достижения поставленной цели проведено комплексное изучение рынка спортивного инвентаря, рыночного спроса, системы ценообразования, уровня и динамики цен фирм – конкурентов, особенностей поведения потребителей, определен уровень конкурентоспособности на рынке спортивных товаров.

Объектом исследования является рынок спортивного инвентаря Архангельска и Архангельской области.

Предметом исследования выступает совокупность отношений между субъектами регионального рынка спортивного инвентаря в условиях конкуренции.

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

1.1 Роль фирмы в конкурентной борьбе на рынке

Развитие мирового сообщества убедительно свидетельствует об основополагающей роли конкуренции для экономики любой страны.

Конкуренция является важной составляющей развития рыночной экономики, в основе которой лежит борьба производителей и поставщиков за потребителя, за удовлетворение его потребностей, борьба между предприятиями за наиболее выгодные условия производства и сбыта продукции в целях достижения лучших результатов своей деятельности.

Конкуренция – (от лат. concurrere – сталкиваться) – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это соперничество между товаропроизводителями за лучшие, экономически более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками

товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства.

Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

По его мнению, фирма в конкурентной борьбе может играть четыре роли. Роль зависит от доли фирмы на рынке:

- лидер
- претендент на лидерство
- последователь или ведомый
- окопавшийся в рыночной нише
- лидер на рынке – 40%) ощущает себя уверенно или увереннее других. Однако его пытаются многие догнать, поэтому он часто первым проявляет инициативу в области цен на новые товары, стимулирования спроса.

Фирма- лидер- это фирма, которая занимает большую долю рынка определенного продукта, доминирует на нем, по сравнению с другими участниками рынка, причем это признают и ее конкуренты. Для того чтобы оставить за собой доминирующее положение, лидеру нужно стремиться к расширению рынка в целом и своего сегмента, находить новых потребителей, снижать цены за счет снижения издержек и т.д.

Чтобы упрочить свое положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлечению новых потребителей, нахождению новых способов потребления и применения продукции.

И чтобы уверенно доминировать- фирма должна находить способы расширения общего спроса, защищать свой сегмент рынка с помощью хорошо спланированных наступательных и оборонительных действий, и попытаться расширить свою долю

рынка.

Чтобы всего этого достичь фирма следует следующим стратегиям:

1. Стратегия « расширение рынка»

При расширении рынка, как правило, победу одерживает лидер.

Реализовать эту стратегию он может следующими способами:

1. Привлечение новых покупателей (Например: Компания Johnson & Johnson добилась одного из самых значительных успехов в создании нового класса потребителей детского шампуня. Данные статистики и демографические прогнозы говорили о реальности угрозы уменьшения объемов его продаж в связи со снижением рождаемости. Маркетологи компании заметили, что детский шампунь нередко используют и другие члены семьи, и предложили рекламную кампанию, направленную на взрослых потребителей. Через некоторое время детский шампунь Johnson & Johnson стал ведущей маркой на рынке шампуней).
2. Новые способы применения продукта (Например: Мобильный телефон с MP3-плеером, выходом в интернет, отправлением SMS-сообщений, встроенной фото- и видео-камерой и т.д.).
3. Увеличение интенсивности использования продукта. Это попытка убедить потребителей увеличить интенсивность пользования продукцией фирмы. (Например: Компания Procter & Gamble уверяет потребителей, что эффективность шампуня "Head & Shoulders" резко повышается при двукратном увеличении его разовой порции.).

Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара, пока спрос еще расширяем, а давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико.

1. Стратегия «расширение доли рынка».

Лидеры рынка имеют возможность увеличить прибыль, расширив принадлежащую им долю рынка. Один процент многих рынков оценивается в десятки миллионов долларов. Не удивительно, что здесь обычная конкурентная борьба может превратиться в жестокие маркетинговые войны.

Было проведено исследование, которое показало, что норма прибыли компании, рассчитанная как норма возврата инвестиций (НВИ) до уплаты налогов, возрастает

в соответствии с ростом относительной доли рынка компании. Среднее значение НВИ для компаний, доля рынка которых была менее 10 %, составила 2%. В среднем каждые 10% доли рынка соответствовали 5 % НВИ до уплаты налогов.

Исследование показало, что компании, доля рынка которых составляет 40 %, имеют НВИ, равную 38,5 %, что почти в три раза превышает соответствующие показатели компаний, владеющих 10-процентной долей рынка.

Расширение доли обслуживаемого рынка отнюдь не означает автоматического роста прибыли. Многое зависит от стратегии расширения рынка компании. Поскольку издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый доход, компания должна тщательно проанализировать действие следующих факторов:

1. Возможный конфликт с антимонопольным законодательством. Расширение доли рынка доминирующей компании обычно сопровождается заявлениями конкурентов о “монополизации” рынка. Увеличение степени риска снижает привлекательность расширения доли рынка.
2. Экономические издержки. Известно, что прибыльность компании при достижении ею определенной доли рынка может снижаться. Компания, владеющая 60 % рынка, должна осознавать, что некоторые потребители в принципе негативно относятся к любой монополии, другие — лояльны по отношению к конкурирующим поставщикам, третьи имеют специфические нужды, четвертые предпочитают иметь дело с небольшими компаниями.

Компании предстоят немалые расходы на оплату услуг юристов, поддержание отношений с прессой и лоббирование расширения рынка. В целом расширение доли рынка нецелесообразно в тех случаях, когда компания не имеет возможности реализовать экономию на масштабах производства или опыте, при наличии непривлекательных сегментов рынка, желании потребителей использовать различные источники поставок и высоких барьерах на выходе.

Лидер отрасли должен сконцентрироваться скорее на расширении рынка в целом, чем на борьбе за увеличение доли рынка.

1. Возможность неправильной стратегии маркетинга - микс, направленной на расширение доли рынка и снижение прибыли. Некоторые элементы маркетинга- микс, весьма эффективные при расширении доли рынка, ведут к уменьшению уровня прибыли. Высокая доля рынка ведет к увеличению прибыли в тех случаях, когда снижаются издержки компании на единицу

продукции, когда она предлагает продукт исключительно высокого качества, устанавливая соответствующую надбавку к цене.

Обнаружилось, что компании, которые владеют высокой долей рынка, превосходят своих конкурентов в трех областях: в разработке новой продукции, относительном качестве товаров и маркетинговых расходах .

- претендент на лидерство (доля на рынке – 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым.

Претенденты на лидерство- это агрессивно атакующая лидера и других конкурентов по фронту фирма, использующая все возможные и невозможные стратегии и атаки.

Претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, а, следовательно, и цены, производить престижные или необычные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать блистательную рекламную кампанию.

Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении.

Для начала претендент должен определить цели стратегии (многие фирмы своей долгосрочной целью ставят расширение доли рынка) и объект атаки:

1. Наступление на позиции лидера. Это достаточно рискованная стратегия, но и потенциально самая эффективная. Наилучший объект атаки- это крупный сегмент рынка, на который лидер направляет мало усилий, либо потребители недовольны качеством его продукта или предоставляемых услуг.

В первую очередь надо провести исследование нужд потребителей и степень их удовлетворенности. Есть и другой способ- захватить сегмент лидера, с помощью выпуска принципиально нового продукта.

2. Атака на близкие по размерам фирмы- конкуренты, которые не в состоянии справиться с удовлетворением потребностей покупателей, имеют тяжелое финансовое положение, их продукция не пользуется спросом, в связи с низким качеством или/высокими ценами.

3. Атака на небольшие местные и региональные фирмы, которые имеют сложное финансовое положение и не справляются с удовлетворением потребностей потребителей.

- последователь или ведомый (доля на рынке – 20%) – эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

К ним относятся компании, которые стремятся сохранить свою долю на рынке и обойти все «подводные камни», при этом подражая конкретной «чужой» стратегии.

Однако, последователи тоже могут придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличение сегмента рынка. Большинство маркетологов считают, что стратегия последователя (имитация продукта) не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта.

Правда, следование за лидером вовсе не подразумевает обычного копирования, - последователь должен вести собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных агрессивных действий конкурентов. Выделяют 4 стратегии последователей: подражатель, двойник имитатор и приспособленец.

1. Подражатель. Дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам.

2. Двойник. Копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия. (Например: “Coco-Colo” вместо “Coca-Cola”.) Двойник паразитирует на инвестициях лидера. (Например: компания Ralcorp Holding Inc. производит имитации хлопьев для завтрака известных марок в похожих упаковках. Ее продукты под торговыми марками “Tasteeos”, “Fruit Rings”, “Corn Flakes” стоят почти на доллар за упаковку дешевле, чем марки лидеров.)

3. Имитатор. Что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли.

4. Приспособленец. Обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с

лидером, очень часто приспособленец становится претендентом. Этот путь прошли многие японские компании.

Хотя последователь не несет расходов на исследования, обычно он зарабатывает меньше, чем лидер.

- окопавшийся в рыночной нише (доля на рынке – 10%) – с это роли, как правило, начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности. Удачно для новичка, если он находит нишу с возможностями роста, но не слишком привлекательную для конкурентов, специализируется на определенной деятельности и для обитателей ниш.

Фирма обслуживает небольшие сегменты рынка, и не составляет особой конкуренции крупным фирмам. Ее особенность – это специализация на конкретном товаре/услуге. При том в последнее время этой стратегии стали уделять внимание и большие фирмы.

Компания, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую марку прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на большие объемы прибыли.

Ключевая идея ниши — специализация. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей:

1. Специализация по конечным пользователям. (Например: юридическая компания специализируется на уголовных, гражданских или промышленных делах.)
2. Специализация по вертикали. (Например: компания концентрирует усилия на производстве определенных металлов или продуктов из них.)
3. Специализация в зависимости от размеров и важности клиентов. Компания направляет усилия на обслуживание мелких, средних или крупных клиентов.
4. Географическая специализация. Компания продает товары/услуги в определенной местности или регионе.
5. Продуктовая специализация. Компания производит только определённый продукт или собственную единую товарную линию. (Например: она специализируется на производстве линз для микроскопов.)
6. Специализация на определенном соотношении качества и цены. Компания занимается производством либо высококачественной, либо дешевой

продукции.

7. Специализация на обслуживании. Фирма предлагает одну или несколько уникальных услуг, которые не предоставляются её конкурентами. (Например: Банк оказывает услугу «кредит по телефону», а курьер доставляет занятую сумму заёмщику.)
8. Специализация на каналах распределения. Фирма специализируется на разработке единственного канала сбыта. (Например: Копания по производству безалкогольных напитков выпускает их в емкостях большого объема и реализует их на бензозаправочных станциях.)

Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Стоит заметить, что, оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание в атмосфере жесткой конкуренции.

1.2. Актуальные стратегии конкурентной борьбы на рынке

Стратегия компании должна соответствовать сильным сторонам и конкурентным возможностям компании. Сильные стороны компании делают привлекательными некоторые возможности стратегии, тогда как слабости и реальная конкурентная рыночная позиция делают некоторые стратегии рискованными или даже не подлежащими рассмотрению.

Стратегия компании должна четко соответствовать условиям отрасли и конкуренции. Если интенсивность конкуренции быстро нарастает, компания должна отвечать стратегическими действиями, направленными на защиту ее позиции.

Открывающиеся перед компанией деловые возможности и угрозы, возникающие в результате изменений окружающей компанию среды, являются ключевыми факторами, оказывающими влияние на ее стратегию.

Один из вариантов метода сравнительных преимуществ стратегий предложено российским экономистом А. Юдановым.

Он разделил все многообразие конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной

стратегии: виолентов, пациентов, коммутантов и эксплерентов. Каждый из них приведен к определенному типу биологического поведения и имеет соответствующую аналогию.

1. Виолентная (“силовая”) стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и услуг, фундаментальный источник силы придерживающихся ее фирм заключен в том, что массовое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров.

Виоленты (слоны, львы) -гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над рынком, вернее, над его значительной долей. Компании-виоленты должны ориентироваться на рынки массового спроса, на которые поставляется стандартизированная продукция. Большое значение для обеспечения конкурентных преимуществ имеет снижение издержек за счет эффекта масштаба, и посредством формирования спросовых предпочтений потребителей, благодаря рекламным кампаниям. Наконец, фирме-виоленту нужно иметь прочную репутацию в финансово-банковских кругах, позволяющую вести агрессивную инвестиционную политику (непрерывные вложения в НИОКР, покупка компаний-конкурентов и субподрядчиков и т.д.).

2. Пациентная (пищевая) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще ограниченного) круга потребителей. Рыночную силу компании-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов.

Пациенты (хитрые лисы) -узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей особых потребностей) рынка. Как правило, это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия - основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара.

Российский рынок обогащается пациентным типом за счет приватизированных высокоспециализированных предприятий.

Другими словами, если виоленты добиваются высокой конкурентоспособности за счет низких цен своей продукции, то пациенты делают ставку на высокую потребительскую ценность.

Для отечественных фирм пациентная стратегия имеет особое значение, прежде всего в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

3. Коммутантная (соединяющая) стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это тоже путь повышения потребительской ценности, но не за счет сверхвысокого качества (как у пациентов), а за счет индивидуализации услуги.

Коммутанты (серые мыши) - маленькие, гибкие, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса фирмы. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не привязаны прочно к определенной области деятельности, легко просачиваются из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью.

Гибкость и приспособляемость составляют основу конкурентной стратегии. Тип, очень характерный для российского рынка. Многие российские коммутанты, проводя рекламную кампанию в средствах массовой информации, даже не называют характер своей деятельности, поскольку готовы использовать любую новую возможность получения прибыли.

4. Эксплерентная (пионерская) стратегия связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений.

Эксплеренты (ласточки, мотыльки) - фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары. Часто слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств, для его освоения широкой маркетинговой деятельности. Более эффективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

На стратегии компании могут оказывать влияние внешние факторы:

- Социальные, политические, юридические и гражданские факторы;
- Привлекательность отрасли;
- Изменения в отрасли и в конкурентных условиях;

- Возможности компании и стоящие перед ней угрозы;

Внутреннее воздействие на стратегии компании оказывают уже более социальные факторы:

- Сильные и слабые стороны компании, ее конкурентные возможности;
- Личные амбиции, деловые и этические принципы главных руководителей;

Не любящие риска руководители склоняются к «консервативным» стратегиям, минимизирующим последующий риск, приносящим быструю отдачу и создающим краткосрочные прибыли.

Склонные к риску руководители выбирают «оппортунистические» стратегии, при которых рискованные действия могут дать высокую отдачу в долгосрочном плане.

- Общие ценности и культура компании;

Политика компании, ее практика, традиции, философские взгляды и способы ведения бизнеса образуют вместе специфическую культуру компании. Стратегия должна быть этической. Она должна включать правомерные действия и исключать неправомерные, в противном случае она не пройдет тест на соответствие нормам морали.

Это означает нечто большее, чем просто соответствие требованиям закона. Этические и моральные нормы идут дальше юридических запретов и формулировки «не делай этого» к проблеме морального долга, словам «можно» и «нельзя».

Разрабатывая конкретную стратегию, фирмы стремятся найти и воплотить способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли. Универсальной конкурентной стратегии не существует; только стратегия, согласованная с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками и капиталом, которыми обладает конкретная фирма, может принести успех.

Все типы стратегий, встречающиеся в мире бизнеса, можно объединить в три группы:

- наступательная, или стратегия прорыва (атакующая);
- оборонительная, или стратегия выживания;
- стратегии диверсификации.

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности фирмы. Могут быть и многоцелевые стратегии, которые сочетают в себе элементы каждой из групп.

- Наступательные стратегии.

Компания определилась с целями и с объектом атаки. Дальше необходимо выбрать одну из пяти наступательных стратегий.

1. Фронтальное наступление. Это концентрированный удар по основным силам конкурента: его продукту, ценам и его рекламе. Разумно использовать эту стратегию, когда у фирмы больше человеческих и денежных ресурсов как минимум в три раза, чем у объекта атаки.

Одним из видов такого наступления является ценовая война, но снижение цены на продукт эффективно в случаях: если лидер рынка не предпринимает ответных шагов; если вам удастся убедить рынок, что ваш продукт не уступает по качеству товарам лидера, но продается по более низкой цене.

Вторая форма агрессивной ценовой политики основывается на крупных инвестициях атакующего в модернизацию технологий, направленную на сокращение издержек производства и последующее снижение цен, в чем особенно преуспели японские компании.

1. Фланговое наступление. Представляет собой настоящее маркетинговое чутье, обычно его применяют компании с ограниченными ресурсами. Представляет из себя нападение на самые уязвимые места конкурента. Может проявляться либо в географическом смысле: фирма занимает места, не охваченные конкурентом-лидером; или сегментационном: определяет нужды потребителей, не продуманные конкурентом и удовлетворяет их.

Фланговая стратегия — это умение идентифицировать и заполнять разрывы между спросом и предложением, возникающие как результат сдвигов в рыночных сегментах и развития новых сильных сегментов. В отличие от жесткой конкуренции компаний, конкурирующих на одном и том же рынке, эффективная фланговая атака позволяет полнее удовлетворить нужды потребителей.

Фланговая атака — наступление в лучших традициях современной маркетинговой философии, провозглашающей, что предназначение маркетинга заключается в идентификации и удовлетворении нужд потребителей. Очевидно, что фланговая

атака более эффективна, чем фронтальное наступление.

1. Попытка окружения. Подразумевает наступательные действия на противника сразу в нескольких направлениях: и по фронту, и с фланга, и с тыла, когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее конкурент, только в чем то её немного лучше, так чтобы потребитель не смог отказаться от предложения. Попытка окружения имеет смысл только тогда, когда руководство атакующего располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданная атака подавит волю к сопротивлению обороняющегося.
2. Обходной маневр. Предполагает нападение на наиболее доступные рынки, что расширяет ресурсный потенциал компании. При достижении определенного уровня развития, компания атакует и переносит линию фронта на свою территорию, где обладает несомненным преимуществом. (Например: Секрет успешной атаки Nintendo на рынке видеоигр заключался в том, что она предложила рынку превосходные технологии и переопределила конкурентное пространство)
3. Партизанская война. Заключается в небольших, но множественных атаках конкурентов со всех сторон: селективные снижения цен, интенсивные блиц кампании по продвижению товаров или, как исключение, юридические акции. Ошибочным является мнение о том, что партизанская война — это стратегическая альтернатива для ограниченных в ресурсах компаний. Ее ведение обходится весьма дорого. Более того, партизанские бои это скорее, подготовка к войне. Единственно эффективный ответ агрессору-партизану — стремительная контратака.

- Атакующие стратегии.

Рассмотренные ранее стратегии позволяют определить общее направление действий компании. Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка.

1. Стратегия скидок. Компания, претендующая на роль лидера рынка, может установить низкие, в сравнении с ценами на аналогичную продукцию лидера, цены. Данный прием — основа стратегии таких сетей розничной торговли.

Эффективная стратегия скидок предполагает соблюдение трех условий: компания убеждает покупателей, что ее продукция и услуги не уступают по качеству товарам и услугам лидера; покупатели чувствительны к разнице в ценах и не

испытывают дискомфорта при смене поставщика; лидер рынка удерживает цены на прежнем уровне, не реагируя на атаку конкурента.

1. Стратегия более дешевых товаров. Претендент на лидерство имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене. Применение данной стратегии целесообразно в случае, когда существенный сегмент покупателей заинтересован только в цене. Компании, использующие эту стратегию, вероятно подвергнутся атаке фирм, продукция которых еще дешевле, В этом случае обороняющимся следует сконцентрировать усилия на повышении качества продукции.
2. Стратегия престижных товаров. Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем лидер рынка. Через некоторое время компания, пользуясь высокой репутацией своей торговой марки, расширяет производство за счет более дешевой продукции .
3. Стратегия расширения ассортимента продукции. Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов.
4. Стратегия инноваций. Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции.
5. Стратегия повышения уровня обслуживания. Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги
6. Стратегия инноваций в распределении. Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции. (Компании Avon удалось укрепить позиции на рынке благодаря тому, что она развивала продажи с помощью сетевого маркетинга, не отвлекаясь на сражения с конкурентами за лидерство на полках универмагов).
7. Стратегия снижения издержек производства. Претендент должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование, что позволяет проводить более агрессивную ценовую политику.(Именно эта стратегия помогла Японии добиться превосходства на мировом рынке.)
8. Интенсивная реклама. Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу. Однако повышенные расходы на рекламу оправданы только в тех случаях, когда претендент производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обращения лидера рынка.

Обычно для расширения доли рынка претенденту приходится использовать комплекс вышеописанных стратегий и его успех определяется наиболее эффективным их сочетанием.

- Оборонительная стратегии.

Цель оборонительной стратегии - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. Так, фирма, пытающаяся увеличить размеры рынка подвергается нападкам конкурентов, чтобы не допустить этого она проводит мероприятия по защите ее доли рынка. В настоящее время принято считать, что доминирующая компания имеет возможность использовать шесть оборонительных стратегий:

1. **Позиционная оборона.** Направлена на создание трудно преодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции; в чистом виде редко приводит к успеху, так как должна сопровождаться изменением производственно-сбытовой политики и приспособлением к изменениям внешней среды. Лучшим методом обороны является непрерывное обновление выпускаемых продуктов.
2. **Фланговая оборона.** Направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.
3. **Упреждающая оборона.** Основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее, например, предвидя появление на рынке нового конкурента, можно снизить цену на свою продукцию. Упреждающая оборона нередко носит чисто психологический характер, когда лидер рынка предостерегает конкурентов от необдуманных атак.
4. **Контратака.** Используется лидером, если не дали эффекта упреждающая и фланговая оборонительные стратегии. Лидер может сделать паузу, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наверняка.

Наиболее эффективной зарекомендовала себя стратегия, заключающаяся в обороне, разведке образующихся в рядах наступающих брешей, сосредоточении сил и решающем наступлении. Еще один метод контратаки — вторжение на основную территорию противника, принуждающее его вернуть войска для защиты исконных земель.

Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) за счет других товаров или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у конкурента. Еще один шаг — лоббирование проведения исполнительной или законодательной властью невыгодных конкуренту акций.

5. Мобильная оборона. Направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает фокус своих действий с текущего продукта к более полному пониманию глубинных запросов потребителей, затрагивающих весь спектр технологических и иных возможностей организации.

В силу значительности потенциала лидера это делает малоперспективным атаку со стороны конкурентов. Расширение рынка предполагает, что компания переносит внимание с конкретного продукта на нужды, которые удовлетворяет данный класс товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке.

6. Сжимающаяся оборона. Основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных; позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые действия.

После принятия решения о диверсификации следует выбрать один из нескольких альтернативных путей. Существует множество различных стратегических подходов.

- Стратегия диверсификации

Когда диверсификация становится серьезным стратегическим выбором, необходимо принять решение о том, как она будет осуществлена: с родственными видами бизнеса, с неродственными или при сочетании этих двух случаев.

После осуществления диверсификации задача руководства будет заключаться в определении того, каким образом управлять видами бизнеса, в которые компания сделала капиталовложения. Выделяют шесть альтернативных стратегий^[1] :

1. Стратегии внедрения в новые отрасли. Приобретение, создание новой компании и совместное предприятие. Вход в новый бизнес может иметь одну из трех форм: приобретение; создание новой компании внутри старой; совместное предприятие.

Приобретение уже существующего бизнеса — это наиболее популярное средство диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в наиболее быстром выходе на целевой рынок. Этот способ помогает проводящей диверсификацию компании преодолеть такие барьеры на входе, как необходимость приобретения технологического опыта, установления взаимоотношений с поставщиками и мн. др. Диверсификация может осуществляться путем создания новой компании "под зонтиком" всей корпорации для участия в конкуренции на желаемом рынке. Новая организация должна не только преодолеть барьеры на входе, но и осуществить капиталовложения в новые производственные мощности, наладить снабжение, нанять и подготовить персонал, создать каналы распределения, расширить потребительскую базу и т. д.

Совместные предприятия являются удобным способом получения доступа к новым бизнесам, по крайней мере, в ситуациях трех типов. 2. Стратегии родственной диверсификации. Родственная диверсификация обладает значительной привлекательностью. Она позволяет сохранить единство бизнеса, получить конкурентное преимущество от переноса опыта и квалификации, диверсифицировать риск инвестора на более широкой предпринимательской базе. Диверсификация в такой бизнес, технологии, производственные мощности, функциональные службы и каналы распределения которого могут использоваться совместно, способна привести к снижению издержек благодаря эффекту масштаба.

Эффект масштаба всегда имеет место там, где работа двух или нескольких бизнесов при централизованном управлении требует меньших издержек, чем при независимой работе этих бизнесов.

Экономия при совместной работе группы бизнесов или производственных линий возникает в результате реализации возможностей совместного использования ресурсов или производственных мощностей в любом месте соответствующих производственных циклов бизнесов, а также в результате совместного использования общепризнанной торговой марки.

Чем больший эффект масштаба связан с диверсификацией компании в определенный бизнес, тем большие имеются возможности для создания конкурентоспособности на базе низких издержек.

3. Стратегии неродственной диверсификации. Стратегия неродственной диверсификации предполагает проникновение в любые отрасли и бизнесы, обещающие финансовые выгоды.

Компании, осуществляющие неродственную диверсификацию, обычно выходят на новые рынки путем приобретения уже работающих на них компаний, а не формирования нового филиала в недрах материнской компании. Они исходят из того, что рост путем покупки преобразуется в увеличение рыночной стоимости акции.

Неродственная диверсификация является принципиальным финансовым подходом, направленным на создание рыночной стоимости акции, в то время как родственная диверсификация - принципиальным стратегическим подходом.

4. Стратегии исключения и ликвидации. Когда определенный бизнес теряет свою привлекательность, наиболее рациональным решением является его продажа. Обычно от таких бизнесов следует избавляться максимально быстро. Самым полезным способом определения того, следует ли вообще избавляться от бизнеса, а если следует, то когда нужно это делать, является ответ на вопрос: "Если бы в настоящее время у нас не было этого бизнеса, то захотели бы мы диверсифицироваться в него сегодня?". Если ответ - "нет" или "скорее всего, нет", то необходимо рассмотреть вопрос о ликвидации бизнеса.

5. Стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации. Стратегия перестройки концентрирует внимание на действиях, направленных на превращение убыточных бизнесов в прибыльные, а не на их ликвидацию. Задача состоит в том, чтобы заставить всю компанию работать с прибылью путем решения проблем тех бизнесов, которые в наибольшей степени ответственны за снижение показателей. Стратегии перестройки наиболее приемлемы в ситуациях, когда причины плохой работы являются краткосрочными, испытывающие проблемы бизнесы находятся в привлекательных отраслях и ликвидация убыточных подразделений не имеет долгосрочного стратегического смысла.

6. Стратегии многонациональной диверсификации. Отличительными чертами стратегии международной диверсификации являются диверсификация в бизнесы и диверсификация в национальные рынки. В такой ситуации от руководства требуются разработка и реализация значительного числа стратегий, по крайней мере, по одной для каждой отрасли с таким числом вариантов для национальных рынков, которое приемлемо для данной ситуации. В то же время руководство

диверсифицированных многонациональных корпораций должно знать наиболее выгодные пути координации стратегических усилий своей компании по всем отраслям и странам.

Многонациональные корпорации могут получить конкретное преимущество путем диверсификации в глобальные отрасли, использующие родственные технологии. Первые три пункта определяют пути диверсификации, а последние — стратегии укрепления позиций и улучшения работы уже диверсифицированных компаний

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ «БАРС» НА РЫНКЕ СПОРТИВНОГО ИНВЕНТАРЯ

2.1. Краткая характеристика предприятия

В качестве объекта исследования я выбрала предприятие Торговая Компания «БАРС». Полное наименование: Торговая компания «БАРС». Юридический адрес: 164900 г.Архангельск, Архангельская обл., ул. Обводный канал, 10.

Компания основана в 1994 году. ТК «БАРС» является объединением трех частных предпринимателей: ЧП Вешняков В.Я., ЧП Латухин М.Г., ЧП Бирюков Л.А. У каждого предпринимателя своя печать свой баланс, но общий юридический адрес и торговая марка. Основной целью деятельности фирмы является получение прибыли.

Видами деятельности являются:

- розничная торговля спортивными товарами , товарами спортивного инвентаря;
- организация ярмарок;

Сейчас она насчитывает 22 розничных магазинов по всей Архангельской области. Магазины находятся как в крупных городах таких как Архангельск (5 магазина), Новодвинск (2 магазин), Северодвинск (3 магазина), Котлас, Коржма, Нарьян – Мар, Вельске, Онеге а также в Березнике, Мезени, п. Октябрьский..

Штат сети насчитывает 215 человек.

Все вышеперечисленные предприятия розничной торговли и склад оснащены в полной мере соответствующим торговым оборудованием для промышленных товаров. Фирма является одним из лидеров в данной сфере торговли наряду с такими представителями как сеть магазинов ООО «Strongman», ООО «Спортконтинент», ООО «Триал-Спорт» и др.

Постоянный спрос населения на продукцию, представляемую магазинам ТК«БАРС», позволяет постепенно наращивать технологические мощности предприятия, что ведет к росту товарооборота и чистой прибыли. Наглядным примером этого служит планируемое открытие в 2017-2018 гг. дополнительных точек. Основным рынком сбыта является г. Архангельск. В городе располагается офис предприятия.

Фирма располагает своим автотранспортом, легковым и грузовым, для поставки тех или иных товаров по магазинам.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Численность персонала на 1 января 2018 года составила 215 человек. За три последних года наблюдался рост валовой выручки и чистой прибыли. Однако прибыль возросла непропорционально меньше выручки от реализации. Это связано с несоизмеримостью роста потребительского спроса и роста материальных затрат, т.к. последние росли постоянно как из-за взвинчивания цен на коммунальные услуги, индексации заработной платы, роста стоимости на услуги сторонних организаций. Достаточно высокое количество практиков, находящихся на должностях специалистов, определено спецификой работы.

Заработная плата выдается дважды в месяц в денежном выражении. Платежи в бюджет производятся своевременно. Просроченной кредиторской задолженности с поставщиками и заказчиками не имеет. Организационная структура предприятия представлена в виде организационной схемы компании рисунок 2.1.1.

Организационная структура отдела розничной торговли представлена в виде организационной схемы отдела розничной торговли рисунок 2.1.2

Проанализируем существующую в настоящее время организационную структуру управления на предприятии, она включает следующее функциональное звено снабженческо-сбытового профиля на рисунке 2.1.3

Коммерческий директор

Отдел маркетинга

Отдел продаж

Начальник склада

Начальник отдела продаж

Кладовщики

Начальник розничной сети

Отдел закупа

Менеджер розничной сети

Отдел прихода

Продавцы

розничных магазинов

Рис.2.1.3 Снабженческо-сбытовая структура управления предприятием

Данная снабженческо-сбытовая структура предприятия включает в себя отдел снабжения, отдел продаж и отдел розничной торговли.

Начальник отдела закупа выбирает поставщиков, определяет уровень наценки, управляет запасами.

Организация сбыта товаров проводится начальником отдела продаж. Он выявляет возможности реализации новых видов товаров, ведет учет и повседневно изучает конкретных поставщиков, выявляет и регистрирует производителей товаров, еще не связанных договорными отношениями с предприятием, готовит предложения по вопросам увеличения снабжения нужными товарами, расширения ассортимента, улучшения качества продукции.

Продавцы розничных магазинов самостоятельно формируют товарный ассортимент и заявки на необходимые товары начальнику отдела продаж. Продавец выездной торговли также самостоятельно определяет номенклатуру и ассортимент своего выездного магазина.

Структура управления фирмы является линейно-функциональной. В такой структуре соблюдается принцип единоначалия и в то же время имеется функциональное разделение управленческих работ, способствующее их более

качественному и эффективному выполнению. Линейно-функциональная структура, как правило, применяется в небольших и средних организациях.

Достоинствами данной структуры являются: стабильность, экономия на управленческих расходах, специализация и компактность, быстрое решение производственных проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы, ориентация на сложившийся рынок

В организационной структуре реализуются различные требования к совершенствованию системы менеджмента, находящие выражения в принципах управления. Организационная структура управления организации отличается большим разнообразием и определяется многими объективными факторами и условиями.

В условиях стабильной деятельности предприятия при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. Для этого можно предложить введение отдела маркетинга в структуру организации, что может способствовать более глубокому изучению рынка сбыта и увеличению продаж. Данный отдел с соответствующими специалистами (аналитик исследователь, аналитик по продвижению товаров) будет заниматься решением основных маркетинговых задач для еще более успешного функционированию фирмы.

В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе.

Создание такой структуры на предприятии положительно скажется не только на росте объемов продаж, но и будет способствовать более точному учету мнений потребителей при разработке новых видов продукции и формированию положительного имиджа предприятия.

На плечи директора ТК «БАРС» ложится слишком большая нагрузка, в его обязанности входит такой объем функций, реализация которых требует достаточно много сил и времени. Для снижения нагрузки следует создать службу маркетинга. Это позволит своевременно реагировать на возникающие проблемы, более глубоко изучать существующую ситуацию на рынке.

В заключение следует отметить, что структура предприятия должна быть ориентирована на маркетинг, с учетом требований покупателей, ориентации на потребителя. Экономический анализ деятельности торгового предприятия.

Масштабы деятельности торгового предприятия характеризует прежде всего объем реализации товара и динамика его роста, а также удельный вес продаваемой продукции в таблице 2.1.1

Таблица 2.1.1 Удельный вес продаваемой продукции по отделу СПОРТ

№	Наименование группы изделий		Удельный вес,
п/п			%
1	2		3
1.	ТРЕНАЖЕРЫ		18,12
2.	ПЛАВАНИЕ		0,26
3.	ТАНЦЫ		1,57
4.	ЕДИНОБОРСТВА		0,56
5.	НАСТОЛЬНЫЙ ТЕННИС		1,14
ИГРЫ			
6.	БОЛЬШОЙ ТЕННИС		1,78
7.	ФИТНЕС		0,58

8. ЛЫЖНЫЙ СПОРТ	18,55
9. РОЛИКИ	9,61
10. НАГРАДЫ	1,68
11. МЯЧИ	1,89
12. НАСТОЛЬНЫЕ ИГРЫ	0,54
ЭКИПИРОВКА	
13. ФУТБОЛ	2,65
14. ВОЛЕЙБОЛ	0,71
15. БАСКЕТБОЛ	1,44
16. НАСТОЛЬНЫЙ ТЕННИС	0,54
17. ФЛОРБОЛ	0,06
18. ХОККЕЙ	16,68
19. ЛЫЖНЫЙ СПОРТ	10,20
20. ОДЕЖДА	0,35
21. ЛЕГКАЯ АТЛЕТИКА	0,09

22. ДАЙВИНГ И ПОДВОДНАЯ ОХОТА 4,80

Проанализируем динамику реализованного товара ТК «БАРС», рассчитаем базисные и цепные темпы роста и прироста в таблице 2.1.2

Таблица 2.1.2

Анализ объема реализации продукции (в действующих ценах)

Год	Объем реализации продукции, тыс. руб.	Абс. отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %	Темп прироста, %
2016	23237	-	-	-
2017	28505	5268	122,7	22,7
2018	30310	1805	106,3	6,3
2019	57043	26733	188,2	88,2
2020	66518	9475	116,6	16,6
Итого	-	43281	x	x

Объем реализации продукции торговой компании «БАРС» в действующих ценах возрос за 2016-2020 гг. на 43281 тыс. руб. или более чем в 2,8 раза. За пять лет объем реализованной продукции на предприятии увеличивался ежегодно в среднем на 30,1%.

Выручка от реализованной продукции, работ, услуг за 2019 год составляет 57043 тыс.руб., рост к 2017 г. составляет 88,2%, в 2019 году – 66518 тыс. руб., что на 16,6% больше уровня 2016 года.

Дифференцированная численная характеристика работников торговой компании «БАРС» представлена в таблице 2.1.3

Таблица 2.1.3

Численность работников торговой компании «БАРС»

Группы персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020г.
Административно-управленческий персонал	6	8	9	12	14
Менеджеры	3	4	4	5	7
Рабочие	29	31	32	45	42
Обслуживающий персонал	126	130	130	123	138
Работники неосновной деятельности	-	5	9	13	14
Итого работников предприятия	164	178	184	198	215

На протяжении рассматриваемого периода произошло увеличение общей численности работников торговой компании «БАРС» на 51 чел. или на 91% в связи с открытием торговых точек.

Устойчивая тенденция к увеличению числа производственных рабочих, а также работников, занятых в сфере розничной торговли, является убедительным доказательством увеличения объема продаж и развития торгового процесса.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи с оплатой труда. Анализ темпов роста производительности труда и средней заработной платы торгового предприятия представлен в таблице 2.1.4

Таблица 2.1.4

Анализ производительности труда и заработной платы

Показатели	2016 год	2017 год	Темп	Темп	Темп	Темп			
			роста, %	роста, %	роста, %	роста, %			
Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб./чел.	414,9	419,2	101,2	383,7	91,4	548,5	143,2	621,7	113,4
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.	3,0	3,7	123,3	4,3	116,2	5,8	134,9	7,4	127,6
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда x над темпами роста оплаты труда на 1 работника, раз	x	x	0,821	x	0,787	x	1,062	x	0,889

В 2017-2016 гг. темпы роста производительности труда значительно отставали от темпов роста оплаты труда, что связано, прежде всего, с низкими темпами прироста объемов реализованной продукции. За период 2018-2019 гг. темпы роста производительности труда работников предприятия превышали темпы роста заработной платы, что оценивается положительно в работе торговой компании «БАРС».

Различные стороны производственной, сбытовой, снабженческой и финансовой деятельности предприятия получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов в таблице 2.1.5

Финансовые результаты деятельности за 2016 - 2020 годы, тыс. руб. Таблица 2.1.5

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год	2019	2020
				год	год
Прибыль от реализации	947	1632	2204	4611	2182
Балансовая прибыль	957	1591	1778	3160	2550
Чистая прибыль	717	1031	1156	2147	1895

2.2. Оценка конкурентных стратегий, используемых ТК «Барс»

В условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности - одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена. Разработанные стратегии должны в максимальной степени обеспечить достижение целей предприятия при существующих условиях и тенденциях развития маркетинговой среды.

Цели определяют основные направления деловой активности фирмы. Цели ТК «БАРС» ориентированы на рост объемов продаж, на увеличении доли на рынке, на увеличение объемов товарооборота, на достижении абсолютных или относительных показателей по прибыли, на темпы роста по финансовым показателям и.т.д.

Увеличению объемов товарооборота ТК «БАРС» мешает:

- отсутствие финансовых средств с целью пополнения оборотных активов;
- неустойчивость спроса;
- слабые связи с подчиненными работниками; непонимание ими того, что необходимо для организации;
- нехватка информационной поддержки для принятия управленческого решения;

- отсутствие планирования в организации;
- постоянное отвлечение внимания на текущие рутинные операции, невозможность сконцентрироваться на главном и конкретном;
- исполнение несоответствующих обязанностям директора работ и задач.

Представляется возможным выявить и ранжировать проблемы, стоящие перед предприятием. К числу проблем можно отнести: низкий уровень маркетинговых исследований, рост конкуренции, несовершенство системы управления персоналом и стимулирования труда.

Для оценки конкурентных стратегий, используемых ТК «БАРС» наиболее важных на сегодняшний день и их конкретизации построим таблицу 2.2.1

Таблица 2.2.1 Анализ стратегий ТК «БАРС»

Классификационный признак	Выбранная стратегия	Важность стратегии
Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам	Более глубокое проникновение на каждый из осваиваемых сегментов рынка и рост повторных покупок.	Доминирует
Стратегия расширения и развития рынка	Расширение рынков за счет проникновения на новые географические рынки.	Доминирует
Стратегия концентрированного роста	Развитие существующего рынка и поиск новых рынков для реализации товаров.	Доминирует
Стратегия лидерства на основе низких издержек	Достижения более низких затрат.	Доминирует

1. Стратегия дифференциации или индивидуализации.

ТК «БАРС» реализует различные виды одного товара, отличающиеся потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т.д. и предназначенные для различных групп потребителей на рынке, т.е. для множества сегментов.

Предлагая разнообразные товары, ТК «БАРС» старается добиться увеличения товарооборота и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ими сегментов рынка.

ТК «БАРС» рассчитывает также на рост повторных покупок, поскольку каждый товар создан для данной группы потребителей и соответствует их пожеланиям.

Подобная стратегия предполагает значительные расходы и нацелена на большой рынок, предлагая множество индивидуализированных, отличающихся друг от друга видов товара, предназначенных для удовлетворения многочисленных рыночных сегментов.

В каждой группе потребителей предлагаемый фирмой товар рассматривается как уникальный по дизайну, внутренним характеристикам и т.д. Поэтому, несмотря на то, что товар может стоить дороже, чем по стратегии массового маркетинга, для потребителей цена не будет играть столь важной роли, и они приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

2. Стратегия расширения и развития рынка.

Матрица «возможностей по товарам / рынкам» дает представление о концепции общей стратегии. В матрице представляются все товары и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются.

Так как ТК «БАРС» занимается реализацией не только товарами спортивного инвентаря, но и осуществляется продажа товаров другого назначения, компания целесообразно вышла на новые рынки с существующими товарами.

На основе матрицы ТК «БАРС» выбрана стратегия развития рынка. Эта стратегия направлена на развитие рынка, т.е. создание рынков для товара реализуемого уже достаточно долго.

Эта стратегия эффективна, так как ТК «БАРС» стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые региональные рынки, внедряясь в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен и за счет новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы.

ТК «БАРС» по новому предлагает существующие товары, использует новые методы распределения сбыта и делает более насыщенными усилия по продвижению товара.

3. Стратегия концентрированного роста.

Для анализа этой стратегии используется матрица бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Сначала с помощью таблицы 2.2.2 рассмотрим динамику объемов продаж основных видов товаров.

Таблица 2.2.2

Динамика объемов продаж основных видов товаров

Виды продукта	Выручка от реализации (тыс. руб.)		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Тренажеры	7537	8434	9399
Инвен-рь для лыжного спорта	10796	11578	12121
Инвен-рь для футбола	6982	7620	7945
Инвен-рь для дайвинга	14643	15384	16222

Для более точных рекомендаций стратегических направлений для каждого товара воспользуемся матрицей БКГ.

Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 2.2.3

Таблица 2.2.3

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатели	Инвен-рь для			
	Тренажеры лыжного спорта	для футбола	для дайвинга	
1. Темпы роста рынка, %	8	12	9	15
2. Относительная доля рынка	1,4	0,9	1,7	1,8
3. Объем реализации данного вида продукта, тыс. руб.	9399	12121	7941	16222
4. Доля продукции в общем объеме реализации предприятия	0,25	0,3	0,2	0,4
5. Покрытие затрат, тыс. руб.	8436	11874	6542	15742
6. Прибыль по данному виду продукции, тыс. руб.	3587	4874	5498	5789
7. Доля покрытия затрат , %	63	53	62	51

Расположим данные виды деятельности на поле матрицы БКГ

ТРР

«Дикая кошка»

«Звезда»

«Дойная корова»

«Дохлая собака»

0 1

ОДР

(рис 2.2.2).

Т - тренажеры

Л - Инвентарь для лыжного спорта

Д - Инвен-рь для дайвинга

Ф- Инвен-рь для футбола

Из матрицы видно, что инвентарь для дайвинга являются «звездой», они приносят 49% прибыли, тренажеры и инвентарь для футбола являются «дойной коровой» (они приносят 37%, 38% прибыли), инвентарь для лыжного спорта являются «дикой кошкой» (их доля прибыли составляет 47%).

Реализация инвентаря для лыжного спорта является перспективным для ТК «БАРС» и для завоевания большей доли рынка его необходимо инвестировать. Для поддержания данного товара в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководство ТК «БАРС» самостоятельно решает - сможет ли данный товар успешно конкурировать при соответствующей поддержке, или нужно уйти с рынка.

Инвентарь для дайвинга завоевал значительную долю рынка в перспективных растущих отраслях экономики. Стратегия данного товара направляется ТК «БАРС» на увеличение или поддержание доли на рынки.

Реализация тренажеров и инвентаря для футбола приносят большую прибыль ТК «БАРС» за счет высокой доли рынка. Делать крупные капиталовложения в продвижение и рост этого товара ТК «БАРС» считает нецелесообразным, так как возможно спрос в будущем уменьшится.

ТК «БАРС» направляет все усилия на поддержание существующего положения и помогает посредством существующих товаров осуществлять выход на новый сегмент рынка.

Исходя этого ТК « БАРС» применяет стратегию концентрированного роста при которой фирма делает всё, чтобы с данным товаром на данном рынке завоевать лучшие позиции.

4. Стратегия лидерства на основе низких издержек.

При реализации данной стратегии ТК «БАРС» нацелен в создании устойчивого преимущества в издержках перед другими конкурентами и использовании этого преимущества либо путем предложения более низких цен и увеличения таким образом своей доли рынка за счет конкурентов, либо путем получения большей прибыли за счет продажи по текущей рыночной цене.

ТК «БАРС» , имея свою торговую марку , снижает свои расходы на маркетинг, распределение и рекламу, концентрируясь на прямых продажах розницы , и на продажах в своих филиалах , продающих со скидкой. Основа конкурентного преимущества в издержках лежит в достижении более низких затрат, чем у конкурентов. У ТК «БАРС» практически вся недвижимость находится в собственности, а не в аренде.

Для достижения такого преимущества ТК « БАРС» осуществляет два пути :

- Более эффективно, чем конкуренты , использует ресурсы, имеющиеся во всех звеньях цепи издержек и управляет факторами , влияющими на затраты;
- Перестроила структуру издержек таким образом, чтобы исключить некоторые элементы, создающие затраты

Низкие затраты- это мощное оборонительное средство на рынках с ценовой конкуренцией, базирующейся на лидерстве в издержках. Поэтому ТК «БАРС» занимает более прочные позиции, которые им позволяют устанавливать нижний предел цен на рынке. Товар спортивного инвентаря в основном стандартизирован и его можно приобрести у большого числа продавцов. ТК «БАРС» предлагает наилучшую цену и позволяет приобретать покупателю товар по наилучшей цене.

2.3. Определение конкурентной позиции тк «барс» на рынке спортивного инвентаря

Инструментом для выявления внешних по отношению к организации факторов, а также внешних, но имеющих непосредственное отношение к предприятию сил, представляющих собой потенциальные возможности или угрозы, является анализ внешней среды организации.

Для определения внутреннего потенциала и диагностики внутренних проблем организации используется метод управленческого обследования (анализ слабых и сильных сторон). На основании проведенного для ТК « БАРС» анализа внешней

среды представим в таблицах 2.3.1 и 2.3.2 (см. приложение 3) наиболее значимые для предприятия возможности и угрозы внешней среды.

Из матрицы видно, что самого пристального внимания заслуживают все перечисленные возможности такие как: развитие рыночных отношений, увеличение доходов населения, относительно не высокие цены по сравнению с конкурентами. Эти возможности нужно срочно реализовать пока они не превратились в угрозу:

- поддерживать уровень спроса привлекательной для потребителя ценой и качеством предлагаемого товара.
- необходимо увеличивать ассортимент товара.

Из матрицы таблицы 2.3.2 видно, что основную угрозу для предприятия сегодня представляет высокий уровень конкуренции, поэтому необходимо принять все меры для ее устранения:

- стараться удерживать цены на уровне более низком, чем у конкурентов, но не забывая о достойном качестве;
- обеспечить предприятие рекламой, чтобы потенциальные потребители имели представление о предприятии;
- расширять ассортимент продукции.

Такие угрозы, как низкий уровень образования и повышение цен должны постоянно отслеживаться со стороны предприятия, но не стоит задача ее первостепенного устранения. Миграция населения не является первостепенной угрозой, но должна быть проанализирована на дальнейший период времени. Анализ внешних угроз показывает, что возможно повышение уровня конкуренции. Однако, невысокие входные барьеры в данный вид бизнеса привели к тому, что рынок уже насыщен.

Проведем балльный (по 9-ти бальной шкале) сравнительный анализ показателей ведущих конкурентов с собственной деятельностью предприятия и представим в таблице 2.3.3 (см. приложение 4).

Определим показатель уровня конкурентоспособности сети магазинов ТК «БАРС» относительно предприятий - конкурентов как отношение конкурентоспособности данной фирмы к конкурентоспособности конкурентов.

По средним значениям факторов конкурентоспособности предприятия

определим показатель уровня конкурентоспособности сети магазинов ТК «БАРС».

$$S_{\text{ТК «Барс»}} = (6,9*6,0) + (6,0*6,8) + (6,8*6,3) + (6,3*6,9) = 168,51$$

$$= 1,12$$

$$S_{\text{«Strongman»}} = (7,7*4,0) + (4,0*5,3) + (5,3*7,5) + (7,5*7,7) = 149,5$$

$$S_{\text{ТК «Барс»}} = (6,9*6,0) + (6,0*6,8) + (6,8*6,3) + (6,3*6,9) = 168,51$$

$$= 1,27$$

$$S_{\text{«Триал-Спорт»}} = (6,7*4,5) + (4,5*5,5) + (5,5*6,3) + (6,3*6,7) = 131,76$$

Вывод: Торговая компания «БАРС» в 1,12 раза конкурентоспособнее фирмы «« Strongman»» и в 1,27 раз конкурентоспособнее фирмы «Триал-Спорт». По данным табл. 2.3.3 можно сделать определенный вывод о слабых и сильных сторонах сети магазинов ТК «БАРС». Сильной стороной здесь является фактор цены. По остальным факторам предприятие проигрывает, хотя и незначительно. Данные показатели являются резервами повышения конкурентоспособности анализируемого предприятия таблица 2.3.4.

Таблица 2.3.4 Резервы реализации повышения конкурентоспособности товара фирмы

Характеристики конкурентоспособности товара фирмы с низкими баллами (по отношению к товарам-конкурентам)	Направления реализации выявленных резервов повышения конкурентоспособности товара фирмы	Разработка путей и методов реализации выявленных ресурсов
--	---	---

Престиж торговой марки	Фирме следует приобрести известность в деловых кругах региона и у населения.	Необходимо провести активную рекламную кампанию. Возможно проведение комбинированной рекламы. Фирма должна выполнять заказы достаточно качественно и стараться соблюдать сроки выполнения.
Условия финансирования в случае покупки	В будущем фирма должна предоставлять льготы и скидки клиентам.	Планируется снизить предоплату заказов.

Можно значительно улучшить качество и престиж торговой марки. При внедрении новых технологий обслуживания покупателей и использовании высококачественного товара значительно повысить спрос на ассортиментный перечень компании.

В результате данного исследования можно прийти к выводу, что позиции предприятия на рынке достаточно устойчивы. Однако если не продолжать развитие торгового процесса и внедрение новейших технологий продажи, в ТК «БАРС» будет происходить спад товарооборота.

Выбор правильной конкурентной стратегии поднимает главную управленческую проблему : как честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру, достигнуть необходимых результатов с учетом перспектив организации .

Во второй главе оценен рыночный потенциал компании на региональном рынке спортивного инвентаря для выработки приоритетных мер по формированию оптимальных стратегий конкурентной борьбы и разработаны предложения по дальнейшему сохранению рыночных позиций на рынке ,проведена сегментация рынка, рассмотрены факторы, определяющие внутреннюю и внешнюю ситуации компании, выявлены сильные и слабые стороны, угрозы и возможности компании.

- ○ ■ ■ 1. 2.4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ
ТК «БАРС» РАЗЛИЧНЫХ РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ В
КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ НА РЫНКЕ СПОРТИВНОГО
ИНВЕНТАРЯ

Выбор стратегии – составная часть всего стратегического управления фирмой, это план ее деловой активности. Основная задача заключается в развитии потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортимента реализуемых товаров, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конечном итоге, в повышении эффективности деятельности. В рамках маркетинга, прежде всего, должна осуществляться практическая реализация целей, направленных на перспективу.

Цели деятельности ТК «БАРС»:

1. Увеличение прибыли за счет увеличения объема продаж.
2. Завоевание лидерства на рынке спортивных товаров.
3. Улучшение имиджа торговой компании, повышение его известности.
4. Систематическое повышение квалификации и совершенствование профессиональной подготовки персонала.
5. Повышение мотивации труда персонала.

Для обеспечения устойчивости положения ТК «БАРС», как цели глобальной политики рекомендуется использовать ТК «БАРС» различные стратегии в конкурентной борьбе по следующим направлениям:

- техническая политика (расходы на исследование и разработку новых видов товаров, услуг, расширение гарантийных обязательств);
- потенциал конкурентоспособности (снижение издержек торговли, усиление рыночной конкурентоспособности реализуемых товаров, проектирование новых рынков, организация заграничной деятельности);
- инвестиционная политика (размеры капиталовложений и их направления, в том числе в дочерние предприятия);
- кадровая политика (обеспечение трудовыми ресурсами, их оплата и обучение, подготовка управляющих торгового персонала и квалифицированной рабочей силы компании, подготовка местных управляющих на высшие руководящие посты в филиалах и дочерних компаниях);

Для эффективного использования ТК «БАРС» стратегии лидерства на основе низких издержек рекомендуется разработать и использовать стратегию ценообразования с ориентацией на конкуренцию.

- Стратегия ценообразования с ориентацией на конкуренцию.

Необходимо отметить средний уровень цен ТК «БАРС» по сравнению с конкурентами на рынке. Составляя прайс-лист, стоит расширить его, изменяя позиции количество-цена, и рассчитать, сколько покупателю надо будет платить за каждую или несколько дополнительных единиц товара, учитывая изменения цены.

ТК «БАРС» должно использовать методы расчета цены с ориентацией на конкуренцию, также относящиеся к группе рыночных методов, то есть устанавливают цены на товары и услуги через анализ и сравнение силы дифференциации товаров данной фирмы с фирмами-конкурентами на конкретном рынке.

При этом во внимание принимается сложившийся уровень цен. Таким образом, метод определения цены с ориентацией на конкуренцию состоит в определении цены товара ТК «БАРС» с учетом конкурентной ситуации и конкурентного положения данной фирмы на рынке.

Руководство ТК «БАРС» должно использовать следующие методы установления цены с ориентацией на конкурентов.

1. Метод следования за рыночными ценами. Предусматривает, что каждый продавец, продающий данный товар на рынке или предлагающий соответствующую услугу, устанавливает цены, уважая обычаи ценообразования и уровень цен, сложившиеся на рынке, исходя из реально существующего уровня рыночных цен и при этом существенно не нарушая его.

Если ТК «БАРС» усиливает дифференциацию своих товаров и услуг по отношению к товарам и услугам фирм-конкурентов, то она вправе установить цены на несколько более высоком уровне по сравнению с обычными.

Обычно фирмы, следующие в формировании своей ценовой политики за лидером, весьма слабы и по степени известности, и по степени признания покупателями их торговой марки. Поэтому им ничего не остается, как держать цены на свою продукцию на уровне цен, установленном фирмой-лидером. В результате, хотя фирмы и не заключают между собой какого-либо соглашения по ценам, на практике получается, что товары или услуги продаются им по ценам, находящимся на определенном, как бы согласованном уровне, т. е. происходит усреднение рыночных цен.

В действительности не устанавливается какая-либо одна цена, а определяется несколько уровней цен в зависимости от положения данной фирмы на рынке, ее способности и степени дифференциации товара или услуг по отношению к товарам и услугам фирмы-лидера.

В большинстве случаев наблюдается такая ситуация, когда цены каждой фирмы оказываются ограниченными определенными рамками и при этом бывают не выше соответствующих цен фирмы-лидера.

2. Метод ценообразования на основе привычных, принятых в практике данного рынка цен.

Привычные цены — это цены, которые сохраняются на установленном и ставшем обычным уровне в отношении определенных товаров в течение длительного срока на довольно широком рыночном пространстве. Данная сфера ценообразования является весьма трудной для реализации политики изменения цен в сторону повышения, так как в течение длительного времени сохраняется ставший для покупателей и продавцов привычным определенный уровень цен. Конечно, и такое положение не исключает ситуации, создающей возможность повышения цен.

Как правило, чтобы разрушить привычные цены и произвести их повышение, предпринимается в ТК «БАРС» коренное улучшение выбора качества товара, его функциональных свойств, упаковки, стиля, дизайна, значения, т. е. ему придают большую привлекательность и таким образом адаптируют его к целевому рынку прогнозируемых покупателей, обеспечивая тем самым новое место товара на рынке. Без этого успешно осуществить изменение привычной цены не удастся.

В условиях сильной конкуренции реакция ТК «БАРС» на изменение цен конкурентов должна быть оперативной. Для этих целей у фирмы должна быть заранее подготовлена программа, способствующая принятию стратегии по отношению к ценовой ситуации, созданной конкурентом.

В настоящее время на рынке преобладает стратегия преодоления конкуренции – каждый конкурент стремится по крайней мере сохранить свою долю рынка. Основные методы конкурентной борьбы, которые целесообразно использовать руководству ТК «БАРС» – это цена, качество товара, условия поставок, условия платежа, уровень сервиса.

Сегодня считается, что неценовые методы борьбы стали преобладающими. Тем не менее, ценовые методы не теряли своего значения, особенно для товаров с

эластичным спросом по цене. Отметим, что если раньше понижение цен на товары одним конкурентом неизбежно приводило к снижению цен другими конкурентами, то в настоящее время многие фирмы предпочитают улучшить потребительские свойства товара при сохранении или даже повышении цен.

Быстрое возмещение затрат на торговые затраты – в попытке достижения этой цели чаще всего реализуют политику «доступных цен».

Данная политика рассчитана на большие объемы реализации товара, что необходимо в связи с затрудненным финансовым положением фирмы, неизвестностью или неуверенностью в успехе товара.

Если сравнивать преимущества ценовой и неценовой конкуренции ТК «БАРС», то следует отметить следующее.

Руководство ТК «БАРС» часто пытаются выиграть конкурентную борьбу, устанавливая более низкие цены. С точки зрения бизнеса, это опасно, поскольку цены невозможно снижать постоянно. Кроме того, конкуренты могут снизить цены вслед за вами. Лучше находить и использовать ТК «БАРС» другие возможности, например:

- Личное общение с клиентами (встречи)
- Личное внимание (достаточный штат для оказания помощи)
- Хорошее обслуживание (доставка товара)
- Разнообразие услуг
- Гибкость и возможность быстрого реагирования (обновление ассортимента)
- Неизменно высокое качество (личная проверка качества товара перед тем, как предоставить его клиентам)
- Удобное расположение

Остановимся подробнее на методах неценовой конкуренции.

Идеальное обслуживание - необходимый фактор неценовой конкуренции, который позволяет ТК «БАРС» выиграть по сравнению с конкурентами. Оно заключается в следующем:

1. Потребностям клиентов уделяется серьезное внимание.
2. Все операции выполняются быстро и эффективно.
3. Персонал имеет четкое представление о местонахождении товаров.

4. Персонал хорошо осведомлен об имеющихся товарах, о размере, цвете и т.
5. Персонал проявляет обходительность при обслуживании клиентов.
6. Выполняются обещания, данные клиентам.
7. Предоставляются возможности альтернативного обслуживания.

К товарам, продаваемым конкурентами на рынке, со стороны покупателей предъявляются определенные требования. И чем лучше ТК «БАРС» удовлетворяет эти требования, тем привлекательнее она для покупателя. Далее приведены некоторые меры, которые позволят ТК «БАРС» более полно удовлетворить требования покупателей:

- Наличие рекламы, информация о товаре и товаропроизводителе, торговой марки, маркетинговой подготовки.
- Обладание дополнительными по отношению к аналогам положительными свойствами, то есть конкурентоспособность предлагаемого товара.
- Безопасность, надежность, качество.
- Рыночная новизна.
- Приемлемая цена потребления.
- Популярность модели и репутация товаропроизводителя.
- Наличие торговой (сбытовой сети), доступность.
- Сервисное сопровождение и гарантии, легкость замены.

Соблюдение этих основных требований означает, что выводимый на рынок товар захотят покупать, и он будет обеспечен спросом.

Таким образом, стратегические цели и задачи деятельности ТК «БАРС» :

- увеличение своей доли на рынке спортивного инвентаря;
- ориентация на новые сегменты покупателей;
- повышение конкурентоспособности.

Долгосрочные задачи системы управления конкурентоспособностью ТК «БАРС»:

- сохранение стабильного положения на рынке спортивного инвентаря;
- увеличение объемов продаж;

- удержание и возможное расширение доли рынка;
- формирование и стимулирование спроса на все виды товаров.

Основными проблемами деятельности ТК «БАРС» являются: недостаточно эффективная стратегия маркетинга, слабоориентирована на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, недостаточное стимулирование приобретения предлагаемых товаров, неэффективная ценовая политика, отсутствие гибких систем скидок; величина расходов на рекламу не соответствует увеличению объема реализованной продукции. В связи с этим, можно порекомендовать следующие направления совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии:

1. Расширение отдела маркетинга (объединение отдела закупа и маркетолога).

В ТК «БАРС» используется недостаточно эффективная стратегия маркетинга. Так необходимо ориентироваться на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, установление стимулов потребителям для приобретения предлагаемых товаров.

Отсутствуют маркетинговые исследования фирм-конкурентов по товару и ценовой политике. Выполнение лишь существующих функций отделом продаж предприятию недостаточно, для стабильной, уверенной работы необходимо расширение задач и функций, которые будут характеризовать всю деятельность предприятия, оценивать возможные дальнейшие шаги, строить стратегии, анализировать свои действия и так далее.

Маркетинговый анализ каналов сбыта в ТК «БАРС» должен проводиться по основным видам продукции.

2. Стимулирование сбыта.

Выбор средств стимулирования зависит от поставленных целей. Все средства можно объединить в три большие группы:

- ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, дающие право на скидку);
- предложения в натуральной форме (премии, образцы товара);
- активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

3. Разработка рекламной компании.

В настоящее время проводимые рекламные мероприятия пассивны, ощущается нехватка рекламы. Необходимо предоставлять покупателям всю информацию и характеристиках реализуемой продукции (ассортимент, цена, качество и т.д.). В качестве средства распространения рекламы следует выбрать прессу (газеты «Губерния», «Северный Меркурий»), а также телевидение (бегущая строка на каналах).

При проведении рекламной кампании в рамках определенной системы сбыта необходимо учитывать внешние факторы

(особенно маркетинговую политику конкурентов) и внутренние возможности предприятия.

ТК «БАРС» должна позаботиться о максимальном информировании потенциальных клиентов. Чем больше они знают о товаре, его производителе и поставщике, тем выше вероятность предпочтения этого товара товарам конкурентов.

4. Проведение целенаправленной ценовой политики. Она обеспечивает конкурентоспособность товара и фирмы на рынке. Хорошее знание уровня цен, действующих на рынках определенных видов товара, позволяет предприятию оптимизировать выручку за товар, а при закупках – избегать переплат.

5. Для более эффективного использования торговой площади магазинов необходимо использовать современные методы продажи товаров, такие как самообслуживание в тех магазинах, где это целесообразно.

Подводя итог, можно сказать, что методы конкурентной борьбы, которые могут обеспечить ТК «БАРС» значительные конкурентные преимущества состоят из:

- наличия более низких издержек при закупке товара;
- наличия более низких издержек при продаже товара;
- наличия характеристик продажи и обслуживания, которые в большей степени удовлетворяют клиента или снижают его затраты;
- возможности предоставить покупателю комплексное послепродажное обслуживание.
- возможности завоевать новые рынки сбыта;
- необходимости удержания завоеванных рыночных позиций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время при наличии жесткой конкуренции главная задача современных предприятий - обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами.

Целью являлась разработка методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию системы мер формирования стратегий конкурентной борьбы на региональном рынке спортивного инвентаря, теоретическое и методическое рассмотрение основ оценки конкурентоспособности предприятия, а также анализ механизма обеспечения конкурентоспособности фирм, на примере хозяйственной деятельности ТК «БАРС».

Для достижения поставленной цели решен ряд задач. Исследованы теоретические основы формирования конкурентных отношений в рыночных условиях. Выявлены особенности формирования стратегий конкурентной борьбы на региональном уровне и определены факторы, влияющие на развитие конкуренции на рынке спортивного инвентаря.

Фирма наращивает объемы продаж, работает прибыльно, однако наблюдается негативная тенденция снижения основных показателей рентабельности в 2020 году. Численность работников магазинов ТК «БАРС» постепенно увеличивается, на фоне роста объемов реализации это следует расценивать как положительную тенденцию. Однако чтобы реализовать заложенный потенциал организации необходимо привлечение новых квалифицированных работников.

Положительными моментами в деятельности организации можно считать достаточную материально-техническую базу, достаточно крепкие связи с поставщиками. Задачей в области финансов в настоящее время является наращивание массы прибыли с целью улучшения финансовой независимости и устойчивости предприятия.

Сильными сторонами деятельности ТК «БАРС» являются его платежеспособность, большой опыт в продаже спортивных товаров и инвентаря. Так как рынок товаров спортивного инвентаря является растущим, предприятие имеет возможность, развивая продажу этих товаров, получить хорошую прибыль.

Успех ТК «БАРС» в рыночной среде определяет его способность выстоять и победить в конкурентной борьбе. Поэтому нужно постоянно следить за уровнем своей конкурентоспособности, выявлять и развивать конкурентные преимущества. Это можно сделать только с помощью маркетинговых исследований. В проектной главе дипломного проекта рассмотрены важнейшие направления деятельности ТК «БАРС» и ее конкурентов, дана оценка конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности.

Проведённое маркетинговое исследование конкурентоспособности ТК «БАРС» позволяет сделать следующие выводы.

Выявлено, что при средней привлекательности рынка, ТК «БАРС» обладает собственными свободными и оборотными средствами, имеет средний уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями-конкурентами.

Фирме необходимо новое привлечение ресурсов либо применить стратегию расширения. Высокий уровень издержек объясняется низким уровнем наценки на товары. Это делается в целях поддержания конкурентоспособности торговых точек.

В рамках стратегии снижения издержек был проанализирован ассортимент продаваемых товаров. На основе данных о рентабельности товара и доли продаж за 2020 г. было вынесено предложение: уменьшить ассортимент товара за счет удаления из реализации нерентабельных наименований товаров, имеющих низкую долю в объеме продаж.

Общая оценка деятельности фирмы показала, что она полностью находится в зоне стабильности. Это в большей степени связано с тем, что фирма действует на рынке монополистической конкуренции и имеет средний уровень рентабельность продаж, что соответствует торговой наценке фирмы.

Такое положение не может быть постоянным. Следует в любой момент ждать появления серьёзных конкурентов. Тогда надо суметь не потерять свои позиции на рынке. Во многом это будет зависеть от реализации комплекса маркетинговых мероприятий по следующим направлениям:

- Потребители. Со многими фирма сотрудничает на протяжении всего своего существования. Кроме этого необходимо привлекать новых потребителей.
- Товар. Исходя из сложившихся положений групп товаров на рынке следует придерживаться определённой для каждой группы политики. Для «Дойных

коров» - стратегия «поддержания», для «Восходящих звёзд» - стратегия интенсивного продвижения.

- Ценообразование. Переход от формирования цены по методу полных издержек к эластичному. Для сохранения и укрепления лидерства по показателю доли рынка фирме необходимо привлечь потребителя качественным и относительно недорогим (по сравнению с конкурентами) товаром.

Устанавливая цены ниже конкурентных, ТК «БАРС», тем не менее, может за счет более низких издержек обеспечить себе такой же, как у конкурентов, уровень рентабельности продаж (или чуть выше). Так как цены будут невысокими, фирме для получения необходимой суммы прибыли придется продавать больший объем товара, чем при высоких ценах.

Таким образом, ТК «БАРС» может повысить свою конкурентоспособность и улучшить свою систему сбыта в краткосрочном периоде – за счет внедрения системы скидок розничным потребителям, а в долгосрочном периоде – за счет проведения рекламной кампании.

Осуществление маркетинговой стратегии ТК «БАРС» должно быть связано с созданием новых мощностей по реализации продукции, ориентированных на приоритет обслуживания розничного покупателя, расширение численности всех групп покупателей и максимальное удовлетворение их запросов в пределах целевой финансовой выгоды.

Правильно выбранная маркетинговая стратегия во многом обеспечивает достижение маркетинговых целей ТК «БАРС» и его рыночный успех и конкурентоспособность в целом.

Таким образом, для развития своей деятельности ТК «БАРС» необходимо ориентироваться на маркетинг. Проведенные маркетинговые исследования уровня конкурентоспособности ТК «БАРС» дают заключение о возможностях ее увеличения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ от 12.12.1993/Российская газета/№237.1993.25 декабря.

2. Налоговый Кодекс РФ (часть 1) от 31.07.1998 №146/ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998) (ред. от 17.05.2020 г.)
3. ФЗ от 29.07.1998 №135/ФЗ (ред. от 30.06.2008) «об оценочной деятельности в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 16.07.1998)
4. ФЗ от 26.07.2006 г. №135/ФЗ (ред. от 30.06.2008 г.) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС РФ 08.07.2006 г.)
5. Закон РСФСР от 22.03.1991 №948/1 (ред. от 26.07.2018 г.) «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».
6. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2006 г.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2007 г.
8. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007 г.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - Санкт - Петербург.: Издательство «Питер», 2006 г.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2005 г.
11. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2016.
12. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2019 г.
13. Большаков А.С. Моделирование в менеджменте: Учебное пособие. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2010 г.
14. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2001 г.
15. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2006 г.
16. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2017 г.

17. Вебер Ю., Гельдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии. Проблемы теории и практики управления, 2007 г.
18. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики, изд-во «Триада Лтд», 2016 г.
19. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2017 г.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. Изд.3-е. - М.: Экономика, 2017 г.
21. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2019 г.
22. Воробьев А.Д. Методология стратегического менеджмента. Менеджмент в России и за рубежом, 2016 г.
23. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2018 г.
24. Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Основы экономики: Учеб. пособие. 2 изд. - СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016.
26. Шумпетер Й. Теория экономического развития, М., 2016.
27. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. - 239 с.
28. Юданов А. Теория конкуренции: прикладные аспекты - Мировая экономика и международные отношения, № 6, 1997 г.
29. Толкачев С. Конкурентные стратегии российских оборонных компаний - Российский экономический журнал, №1, 1998.
30. Р.Микконел, Л.Брю. Понятие конкуренции: Пер с англ. / Под ред. и с предисловием Деревянкиной С.Д.. - М.: Международные отношения, 2017
31. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ. / Под ред. и с предисловием Щетинина В.Д.. - М.: Международные отношения, 2016

32. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для ВУЗОВ. – М.: Зерцало, 2017. - 413 с.

33. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2008. – 600 с.

34. "Формула успеха: маркетинг." П. С. Завьялов, В. Е. Демидов, Москва, 2011 – 156 с.

1. Томпсон А.А, мл. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер.с 9-го англ.изд.-М.: ИНФРА-М, 2000. стр.253.

[↑](#)