

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МАГАЗИНА
«ЧАИНКА»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 Сервис
Института истории и международных отношений
Вагиной Дарьи Владиславовны

Научный руководитель
доцент, к.э.н.

Е.С. Милинчук

Зав. кафедрой
профессор, д.э.н.

Т.В. Черевичко

Саратов 2019

Введение

Современная рыночная экономика характеризуется, как правило, высоким уровнем конкурентной борьбы практически во всех отраслях и сферах. Это справедливо и для сферы торговли. Здесь сегодня конкуренция приобретает разнообразные формы и отличается особой остротой борьбы между торговыми предприятиями и организациями. В то же время следует учитывать, что в современных условиях имеет место специфика конкуренции в торговой отрасли. Предполагается, что она связана, прежде всего, с отраслевыми особенностями

Сегодня актуальным становится формирование такой конкурентной стратегии торговых организаций и предприятий, которая бы, с одной стороны, была бы максимально эффективной в конкурентной борьбе, а с другой – учитывала бы специфику данного предприятия (организации) и всей торговой отрасли. Конкурентная стратегия в современной торговле должна не только решать вполне определенные задачи (прежде всего, выделение среди конкурентов), но и трансформироваться в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды предприятия (организации). Последнее есть совершенствование конкурентной стратегии и является частью стратегического менеджмента предприятия (организации).

Теоретические основы проблематики формирования конкурентной стратегии изучали такие авторы, как Ф. Котлер, Г. Хулей, М. Портер, Р. А. Фатхутдинов и др. Данные работы описывают классификации видов конкурентных стратегий предприятий, а также взаимосвязь конкурентной стратегии и позиционирования.

Целью бакалаврской работы является исследование особенностей формирования и совершенствования конкурентной стратегии предприятий сферы торговли.

Согласно поставленной цели сформулированы следующие задачи исследования:

1. изучить понятие и классификации видов конкурентных стратегий предприятия;
2. исследовать механизм и принципы разработки конкурентной стратегии;
3. рассмотреть особенности повышения конкурентоспособности предприятий сферы торговли;
4. дать характеристику хозяйственной и маркетинговой деятельности магазина «Чаинка»;
5. провести исследование конкурентоспособности и конкурентных преимуществ магазина «Чаинка»;
6. разработать предложения по совершенствованию конкурентной стратегии магазина «Чаинка».

Бакалаврская работа включает в себя введение, два раздела, заключение, список использованных источников и приложения. Во введении обосновывается актуальность темы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования. Первый раздел посвящен теоретическому анализу разработки конкурентной стратегии предприятий сферы торговли, в том числе определяются сущность, классификации и направления повышения эффективности конкурентной стратегии предприятий сферы торговли. Второй раздел содержит анализ специфики конкурентной стратегии конкретного предприятия сферы торговли, в том числе рассматривается характеристика конкретного торгового предприятия и предлагаются для него реальные предложения. В заключении сделаны основные выводы и заключения по исследованию. Список использованных источников содержит печатные и электронные источники по теме работы, включая данные официальной статистики, результаты научных исследований и т.п. В Приложениях помещены дополнительные, в том числе статистические данные, по теме исследования.

Основное содержание бакалаврской работы

Предприятиям в ходе своей деятельности в рыночных условиях необходимо предусмотреть различные варианты развития своей хозяйственной деятельности в контексте избранного направления. Стратегическое управление предполагает определение ключевых позиций предприятия на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Конкурентная стратегия есть совокупность действий, которые должна осуществить компания для достижения конкурентных преимуществ на определенном рынке.

М. Портер выделил три типа стратегий конкуренции, которые зависят от конкурентных преимуществ, которыми обладает компания, и сферы конкуренции (размера рынка):

- стратегия ценового лидерства (стремление к минимизации издержек производства);
- стратегия дифференциации (производство разнообразной продукции с уникальными характеристиками, отличной от продукции конкурентов);
- стратегия фокусировки, или стратегия рыночной ниши, (концентрирование внимания на удовлетворении запросов отдельного сегмента рынка, узкого круга потребителей).

Существует множество различных подходов к рассмотрению этапов разработки маркетинговой стратегии предприятия. Несмотря на многообразие компаний, и рынков, на которых они действуют, можно выделить типовые этапы разработки и реализации конкурентной стратегии и их рациональную последовательность.

Эффективная конкурентная стратегия позволяет повысить привлекательность предприятия для потребителей, снизить затраты на привлечение и удержание клиентов, получать более высокую норму рентабельности от продаж. Механизм управления конкурентоспособностью

предприятия включает в себя анализ факторов конкурентоспособности, выявление конкурентных преимуществ предприятия, определение уровня его конкурентоспособности и непрерывный мониторинг ее состояния. Акцентируя внимание на одном или нескольких конкурентных преимуществах, предприятие разрабатывает свой путь повышения конкурентоспособности.

Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия представляет собой план мероприятий по получению более высокой прибыли в сравнении с конкурентами. Для розничного торгового предприятия особое значение имеет конкурентоспособность товара. Конкурентоспособность товара — это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, а конкурентоспособность предприятия — это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности клиентов и по эффективности производственной деятельности.

В практической части бакалаврской работы были исследованы конкурентная позиция и конкурентные преимущества магазина «Чаинка» (г. Саратов). На сегодняшний день предприятие «Чаинка» имеет разветвленную сеть в пределах г.Саратова и г.Энгельс и имеет 15 магазинов. В группу товаров торгового предприятия входит чай, кофе, кондитерские изделия, посуда и аксессуары.

Основной товар – чай – отличается оптимальным соотношением цены и качества. Этот товар наиболее востребован – является, по сути, лидером продаж, что предопределяет возможность снижения цены. Близок к нему и другой товар – кофе. Три другие группы товаров – кондитерские изделия, посуда и аксессуары – отличаются достаточно высокой ценой. Их высокая

цена объясняется тем, что данные группы товаров закупаются в небольших количествах (в связи с небольшим спросом).

Основными конкурентами для исследуемого предприятия – магазин «Чаинка» являются: магазин «Империя. Чай и кофе»; интернет-магазины чая и кофе.

Было проведено сравнение конкурентов магазина «Чаинка» (с учетом конкурентообразующих характеристик), которое представлено в таблице.

Таблица 1 – Конкурентный анализ магазина «Чаинка»

Конкуренто-образующие характеристики	Магазин «Чаинка»	Магазин «Империя. Чай и кофе»	Интернет-магазин чая и кофе «Чайная лавка»
Цена на товары	Средний уровень (по сравнению с конкурентами), оптимальное соотношение «цена-качество»	Средний уровень (по сравнению с конкурентами), оптимальное соотношение «цена-качество»	Высокий уровень (по сравнению с конкурентами), оптимальное соотношение «цена-качество»
Ассортимент	Средний (по сравнению с конкурентами)	Средний (по сравнению с конкурентами)	Широкий (по сравнению с конкурентами)
Качество товаров	Средний уровень (по сравнению с конкурентами), оптимальное соотношение «цена-качество»	Средний уровень (по сравнению с конкурентами), оптимальное соотношение «цена-качество»	Высокий уровень (по сравнению с конкурентами), оптимальное соотношение «цена-качество»
Уникальность предложения	Есть товары, представленные исключительно в данном магазине	Нет товаров, представленных исключительно в данном магазине	Есть товары, представленные исключительно в данном магазине
Опыт работы на местном рынке	Около 7 лет	Менее 2 лет	Около 3 лет

Продвижение товаров и торговой марки	Есть фирменная вывеска, есть сайт, используется реклама в СМИ (телевидение, радио) и в соцсетях, участие в мероприятиях городского масштаба	Есть фирменная вывеска, используется реклама в соцсетях	Сайт как основная площадка, используется реклама в соцсетях
Удобство расположения	Находится на первой линии у тротуара, что удобно для пешеходов, есть парковка	Находится на первой линии у тротуара, что удобно для пешеходов, есть парковка	-
Удобство режима работы	Типичный для подобных магазинов – с 10:00 до 19:00 без выходных	Типичный для подобных магазинов – с 10:00 до 19:00 без выходных	Круглосуточно
Наличие системы бонусов, скидок, карты лояльности	Есть системы бонусов, скидок, карты лояльности	Есть системы бонусов, скидок	Есть системы бонусов, скидок
Дополнительный сервис	Имеется: продажа подарочных сертификатов, информирование клиентов, консультирование клиентов	Имеется: продажа подарочных сертификатов, консультирование клиентов	-

Отсюда следует, что магазин имеет хорошую позицию в разрезе конкурентообразующих характеристик, значимых на рынке продажи чая и кофе. В то же время отдельные проблемы зафиксированы в ценовой политике и ассортиментной политике. Это выявлено в сравнении с

конкурентами. Ближайшим конкурентом является интернет-магазин, однако и у него имеются недостатки по ряду конкурентообразующих характеристик, значимых на рынке продажи чая и кофе.

Так же был проведен SWOT-анализ магазина «Чаинка» с учетом состояния рынка продажи чая и кофе.

Таблица 2- Четырехполюсная матрица (SWOT-анализ магазина «Чаинка»)

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p>СИЛА:</p> <p>Сложившийся имидж</p> <p>Обширная клиентская база</p> <p>оптимальное соотношение «цена-качество»</p> <p>разветвленная сеть по городу</p> <p>длительный опыт работы на рынке города</p>	<p>ПЕРСПЕКТИВЫ:</p> <p>Рост рынка</p> <p>Увеличение покупательского спроса</p> <p>Уход конкурентов</p> <p>Смягчение государственной политики в отношении малого бизнеса</p>
<p>СЛАБОСТИ:</p> <p>слабая активность в соцсетях</p> <p>недостаточно частое обновление ассортимента</p> <p>есть недоработки в работе персонала (не проработана система подготовки)</p> <p>значительная зависимость от поставщиков</p>	<p>ОПАСНОСТИ:</p> <p>уменьшение покупательского спроса</p> <p>ужесточение государственной политики в отношении торговли</p> <p>повышение таможенных пошлин</p> <p>уход с рынка основных поставщиков</p>

Результаты SWOT-анализа магазина «Чаинка» позволяют положительно оценить его конкурентные позиции. Даже при имеющихся слабостях (в сортименте, подготовке персонала и пр.) исследуемое предприятие может использовать перспективы во внешней среде (уход конкурентов с рынка и рост рынка), а также ответить на угрозы извне (падение покупательского спроса) сильными сторонами (сложившийся имидж и разветвленная сеть магазинов).

Исследуемый нами магазин «Чаинка» имеет достаточно устойчивую конкурентную позицию. Особенно силен имидж предприятия, также большое положительное влияние оказывает длительный опыт работы и разветвленность сети по городу.

Однако выявлены и слабые стороны магазина «Чаинка», что явно ослабляет его в конкурентной позиции. Это слабая активность в соцсетях, которые являются сегодня мощным и эффективным средством продвижения практически любых товаров на всех рынках.

С учетом особенностей существующей конкурентной стратегии магазина «Чаинка» и в целом его конкурентной позиции на городском рынке ритейла в сфере чайной продукции, а также выявленных сил и слабостей нами разработано предложение по совершенствованию конкурентной стратегии данного торгового предприятия.

Мы предлагаем выбрать стратегию сервисной дифференциации. Это разновидность стратегии дифференциации. Сервисная дифференциация предполагает, что компания предлагает разнообразный набор сопутствующих услуг более высокого качества, чем конкуренты (срочность и надежность поставок, послепродажное обслуживание и т. д.). При сервисной дифференциации вводятся дополнительные услуги, позволяющие клиенту с большим комфортом потреблять базовую услугу (в данном случае – продукт).

В качестве новшества предлагается данному торговому предприятию ввести услугу по доставке товаров. Алгоритм создания данной службы в сфере торговых услуг включает обоснование, актуальность ее открытия, требования к режиму работы, срокам поставки, транспортному и экспедиционному обслуживанию, связям с покупателями, стоимости заказа, способам оплаты, предлагаемому ассортименту и другим важным факторам. При этом необходимо подчеркнуть следующее. Во-первых, создание служб по доставке продовольственных товаров на дом обусловлено увеличением доходов населения, желанием сократить время на осуществление покупок,

повышением стандартов жизни потребителей. Кроме того, востребована услуга по доставке товаров в офисные помещения, это касается таких продуктов, как чай, кофе, минеральная вода и др.

Во-вторых, подобная служба должна работать круглосуточно, сроки поставки, вне зависимости от места, не должны превышать 3-4 часов, при срочной доставке необходимо обеспечить ее в более короткие сроки с учетом времени суток, района проживания. Витриной службы доставки должен быть каталог с ассортиментным перечнем или сайт в Интернете с функцией заказа товаров; формирование ассортимента должно осуществляться с учетом предпочтений покупателей, при этом товары должны быть стандартными, легко описываемыми, включать известные бренды с хорошо знакомыми характеристиками, занимающие ведущие позиции на рынке.

Необходимо также установить пороговую стоимость покупки: при заказе продуктов на меньшую сумму покупатель оплачивает доставку, при заказе на большую — услуги предоставляются бесплатно. Оплата может производиться как традиционным способом с передачей денег курьеру, так и с помощью пластиковой карты с заполнением специальной формы на сайте.

Как новшество - услуга по доставке товаров для данного торгового предприятия будет иметь ряд эффектов:

- повышение качества обслуживания;
- рост прибыли (за счет оплаты новой услуги);
- увеличение числа покупок (за счет удобства);
- выделение среди конкурентов (не имеющих данной услуги) и пр.

Таблица 3 - Эффекты внедрения сервиса по доставке товаров для магазина «Чаинка»

Эффект	Пояснение
Экономический	<ul style="list-style-type: none">• Увеличение прибыли за счет введения дополнительной платной услуги

	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение прибыли за счет увеличения среднего чека (этому способствует доставка – она бесплатна при заданном уровне покупки) <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение числа покупок (за счет удобства) • Повышение уровня конкурентоспособности
Социальный	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение уровня удовлетворенности покупателей <ul style="list-style-type: none"> • Повышение уровня качества сервиса
Технологический	Внедрение техники и технологий в процесс торгового обслуживания (Интернет, автотранспорт и др.)
Временной	Сокращение времени на покупки (за счет доставки)

Помимо сервисной дифференциации мы предлагаем магазину «Чаинка» реализовать продуктовую дифференциацию. Продуктовая дифференциация — это предложение продуктов с характеристиками и (или) дизайном лучшим, чем у конкурентов. В частности мы предлагаем ввести в ассортимент магазина «Чаинка» редкие сорта чая. Они значительно дороже по цене, но станут отличительной особенностью, выделяющей данный магазин среди конкурентов.

В целом введение особых товаров как основа продуктовой дифференциации магазина «Чаинка»: выделиться среди конкурентов; улучшить имидж компании; расширить ассортимент реализуемой продукции.

Итак, нами предложены конкретные шаги по разработке конкурентной стратегии для магазина «Чаинка». Они разработаны на основе учета как сильных и слабых сторон торгового предприятия, так и особенностей внешней среды (значительной конкуренции на рынке и постоянно растущими потребностями клиентов). Мы предлагаем стратегию сервисной дифференциации и стратегию продуктовой дифференциации. Они оптимальна для данных условий внутренней и внешней среды магазина «Чаинка». Предполагается, что с помощью них предприятие сможет повысить свою конкурентоспособность.

Заключение

На теоретическом уровне нами определено, что конкурентная стратегия есть совокупность действий, которые должна осуществить компания для достижения конкурентных преимуществ на определенном рынке. Анализ источников по теме показал, что конкурентное преимущество представляет собой определенное превосходство предприятия или его продукции над другими участниками рынка, используемое в целях укрепления рыночных позиций предприятия при выходе на планируемый уровень прибыли. По нашему мнению, это применимо и для предприятия торгового сервиса.

В теории разработаны различные классификации видов конкурентных стратегий предприятия. Они выделены по различным основаниям. Так М.Портер выделил три типа стратегий конкуренции, которые зависят от конкурентных преимуществ, которыми обладает компания, и сферы конкуренции (размера рынка). В нашем понимании эта типология приемлема и для стратегий предприятия торгового сервиса.

Также нами рассмотрен механизм формирования и выбора конкурентной стратегии. Установлено, что с одной стороны, существуют определенные универсальные шаги в данном процессе. С другой стороны, на практике важно учитывать специфику данного предприятия (его положения, возможностей, опыта и пр.), особенности рынка, на котором действует.

В эмпирической части исследования на примере торгового предприятия «Чаинка» изучена и усовершенствована конкурентная стратегия. В частности, изучены конкурентные позиции магазина «Чаинка». Проведено сравнение с основными конкурентами:

- магазин «Империя. Чай и кофе»;
- интернет-магазин чая и кофе «Чайная лавка».

В практической части бакалаврской работы мы исследовали конкурентную стратегию магазина «Чаинка» и выявили, что в целом он

имеет достаточно устойчивую конкурентную позицию. Особенно силен имидж предприятия, также большое положительное влияние оказывает длительный опыт работы и разветвленность сети по городу. Однако выявлены и слабые стороны магазина, а именно недостатки в системе продвижения товаров и отдельные недостатки в уровне сервиса.

В связи с этим дополнительный сервис по доставке продукции ляжет в основу предлагаемой конкурентной стратегии для магазина «Чаинка» - стратегии сервисной дифференциации. Сервисная дифференциация предполагает услуги, которые идут в комплексе с продуктом. Нами была предложено внедрение услуги по доставке товаров магазина клиенту. Новая услуга для магазина «Чаинка» не нарушает технологии продаж, сложившейся в данном торговом предприятии и ориентирована на прежнюю целевую аудиторию. Кроме того, мы предлагаем расширить ассортимент магазина «Чаинка» дорогими сортами чая. Успешно проведенная сервисная и продуктовая дифференциация позволит продавать больший объем продукции и сделает торговую марку предприятия более популярной среди потребителей, что является важным конкурентным преимуществом.

Применение перечисленных инструментов позволит потребителям приобретать товары магазина с комфортом для себя, повысит их удовлетворенность качеством обслуживания и, в конечном счете, будет способствовать росту конкурентоспособности магазина и улучшению его имиджа на рынке чайной продукции.