

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Стратегии формирования конкурентных преимуществ
на предприятиях сервиса (на примере ИП Вишневская А.А.
салона красоты «JOLI»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351_группы
направления 43.03.01 «Сервис» (индивидуальный план обучения в
ускоренные сроки, на базе СПО)

Института истории и международных отношений

Маслиевой Елизаветы Алексеевны

Научный руководитель:

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Раевская Е.А.
фамилия, инициалы

Зав. кафедрой:

д.э.н., профессор
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Черевичко Т.В.
фамилия, инициалы

Саратов 2020

Введение. Основной целью любого предприятия является достижение высокой эффективности деятельности. На данном этапе современной рыночной экономики предприятиям приходится существовать в рамках жёсткой конкуренции, поэтому многими предприятиями проводится большая работа по разработке и реализации конкурентных преимуществ.

Важнейшим конкурентным преимуществом для салонов красоты является высокий уровень обслуживания, ведь именно по этому критерию посетители оценивают предприятия такого вида. Так как сейчас рынок в индустрии красоты в Саратове переполнен, то предприятия вынуждены заниматься постоянной разработкой и реализацией конкурентных преимуществ, а также совершенствовать имеющиеся. Предприятия, занимающиеся разработкой и реализацией конкурентных преимуществ на постоянной основе, более успешны на рынке, что подтверждает актуальность данной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование стратегий формирования конкурентных преимуществ на предприятиях сервиса, а также разработка рекомендаций по выбору стратегии для салона красоты «JOLI».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. Определить сущность и рассмотреть виды стратегий конкурентных преимуществ;
2. Исследовать методы оценки и формирования конкурентных преимуществ предприятий сферы сервиса;
3. Охарактеризовать салон красоты «JOLI»;
4. Провести анализ и оценку конкурентоспособности предприятия;
5. Разработать рекомендации по выбору стратегии конкурентных преимуществ для салона красоты «JOLI»;
6. Рассчитать экономическую эффективность разработанных рекомендаций для салона красоты «JOLI».

Объектом исследования является салон красоты «JOLI», расположенный в городе Саратов.

Предметом исследования являются стратегии создания конкурентных преимуществ салона красоты «JOLI».

Теоретические основы исследования и формирования конкурентных преимуществ на предприятиях сервиса разработаны и проанализированы в работах целого ряда зарубежных и отечественных учёных, таких как: М. Портер, А.В. Глухов, А.Г. Мокронос, Г.Л. Азоев, И.Б. Гурков, М.Л. Кричевский, Н.В. Еремеева, Н.Л. Маренкова, Т. Бочарова.

Методы исследования:

- Наблюдение в салоне красоты с целью сбора информации для проведения SWOT-анализа;
- Сравнительный конкурентный анализ предприятия.

Данная бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, пяти параграфов, заключения и списка используемых источников.

Во введении дана краткая характеристика теоретической и практической базы, определен предмет исследования, обоснована актуальность темы бакалаврской работы, сформулированы задачи и цель работы. В первой главе определены теоретические подходы к определению стратегий конкурентных преимуществ на предприятиях сервиса, рассмотрены методы оценки и формирования конкурентных преимуществ предприятий сервиса. Во второй главе бакалаврской работы была дана характеристика салона красоты «JOLI», проведены анализ и оценка конкурентоспособности данного предприятия сервиса, а также разработаны рекомендации по выбору стратегии конкурентных преимуществ для салона красоты «JOLI». Третья глава бакалаврской работы посвящена формированию стратегий конкурентных преимуществ для салона красоты «JOLI», разработке рекомендаций по выбору стратегии конкурентных преимуществ для данного предприятия сервиса и расчёту экономической эффективности разработанных рекомендаций. В заключении обобщены основные результаты проведённого исследования,

сформулированы выводы и предложения. В списке используемых источников приведён список всех использованных источников, которые применялись при написании данной бакалаврской работы.

Основное содержание работы. Конкурентные преимущества – это характеристики и свойства товаров или услуг, а также формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию превосходство над своими конкурентами.

Для предприятий сферы услуг анализируется состав, качество услуг, а не товар, как для предприятий производственной сферы. Поэтому основной упор делается именно на них, а значит предприятия сферы услуг при разработке конкурентных преимуществ учитывают¹:

1. Возможность предложения нового спектра услуг. Например, система оплаты, дополнительные гарантии и т.п.;
2. Позицию, занимаемую предприятием. Рассмотрение состава рынка, определить позицию данного предприятия и выявить причины занимаемого положения.

После этого подводится итог и выбирается наиболее подходящая стратегия. При этом учитываются такие факторы, как состав услуг, квалификация сотрудников, качество предоставляемых услуг, место расположение и размер предприятия, потенциальные и лояльные клиенты. Среди которых важнейшими являются состав и качество осуществляемых услуг, а также квалификация сотрудников и их личность (внешний вид, коммуникативные навыки, метод взаимодействия с клиентом), т.к. именно по этим показателям потребитель оценивает предприятие и принимает решение о повторном возвращении в данное предприятие.

Существующие методики оценки конкурентоспособности предприятия можно условно разделить на две группы:

¹ Кричевский М.Л., Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность (теория и практика менеджмента): учебник. – СПб.: Питер, 2015. – С. 171.

1) методики, основанные на качественном анализе конкурентоспособности;

2) методики, основанные на количественной оценке конкурентоспособности.

На основании различных подходов к исследованию конкурентных преимуществ был создан алгоритм «Оценки и создания конкурентных преимуществ организации», представляющий собой совокупность методов, приёмов, с помощью которых может быть проведены оценка и анализ конкурентных преимуществ организации².

Алгоритм «Оценки и создания конкурентных преимуществ организаций» включает 6 этапов:

Этап 1. Разработка концепции исследования конкурентного преимущества:

- Определяются уровни, выявляются проблемы и направления исследования конкурентного преимущества;

- Формулируются цели, задачи и рабочая гипотеза исследования;

- Выбираются для оценки конкурентные преимущества (с точки зрения организации);

- Перечисляются внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества;

- Составляется план проведения маркетингового исследования.

Этап 2. Исследование факторов конкурентного преимущества:

- Анализ внешней среды организации (PEST – анализ);

- Анализ конкурентных сил, действующих на рынке (Модель М. Портера);

- Анализ сильных и слабых сторон организации (SWOT – анализ);

- Оценка конкурентоспособности организации;

- Оценка потенциала конкурентных преимуществ организации.

² Бочарова Т. Как повысить конкурентоспособность организации? / Управление персоналом. 2014. №4. – С. 36.

Этап 3. Изучение мнения потребителей о конкурентных преимуществах:

- Выявление характеристик товаров (услуг), представляющих ценность для потребителя;

- Построение профилей ключевых факторов с точки зрения потребителя;

- Определение степени удовлетворенности потребителя.

Этап 4. Выявление наиболее значимых конкурентных преимуществ:

- Определение ключевых факторов успеха организации;

- Построение профилей преимуществ организации.

Этап 5. Выбор стратегии создания конкурентного преимущества:

- Разработка конкурентной стратегии;

- Выбор стратегии позиционирования.

Этап 6. Формирование конкурентного преимущества:

- Разработка комплекса маркетинга;

- Оценка и контроль эффективности маркетинговой деятельности.

Реализация рассмотренных этапов алгоритма оценки и создания конкурентных преимуществ организаций позволит выявить конкурентные преимущества, а также определить возможности стратегии создания конкурентных преимуществ организации.

М. Портер выделял 3 базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ, в виду их универсальности³. Но предназначенные больше для реализации на предприятиях производственной сферы, т.к. в них рассматривается продукт, как основной элемент для достижения конкурентных преимуществ.

Дифференциация предполагает более эффективное оказание услуг клиентам предприятия и презентацию продукции в лучшем свете.

Стратегия издержек реализуется посредством сокращения затрат на сотрудников, автоматизированностью производства или обслуживания и т.п.

Фокусирование отличается от предыдущих стратегий тем, что охватывает потребности узкого круга потребителей.

³ Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2016. – С. 63.

Салон красоты «JOLI» функционирует на рынке свыше 4 лет. Отличительной особенностью является широкий спектр предоставляемых услуг: парикмахерские, косметологические, маникюр, педикюр, макияж, наращивание ресниц, татуаж бровей, а также привлечение мастеров высокого класса с большим опытом работы, что обеспечивает салону высокую степень загрузки и запись на 2 месяца вперед, а также использование профессиональной косметики известных марок.

Салон красоты «JOLI» можно отнести к категории «Бизнес-класс». В салоне оказываются не только имиджевые, но и косметологические услуги, причем их спектр достаточно широк (достигает нескольких десятков). Цены, по сравнению с эконом-вариантом, выше на порядок. Квалификация специалистов – на достойном уровне, применяются средства и оборудование торговых марок, представляющих среднюю ценовую категорию.

В результате исследования, проведенного в мае 2019 года на данном предприятии, были установлены основные показатели, на которых данное предприятие сфокусировано для поддержания конкурентных преимуществ. Далее рассмотрим их подробнее.

1. Высококвалифицированный персонал. На работу принимаются мастера с опытом работы от 3-х лет, преимущественно те, которые повышали свою квалификацию и проходили дополнительные курсы. Это позволяет привлечь постоянных клиентов конкретного мастера, а также привлечь новых посредством профессионализма.

2. Современное оборудование. Большинство процедур занимают по времени больше 1,5 часа, поэтому в салоне используются удобные кресла, в которых клиенты чувствуют себя комфортно. Кроме того, в салоне применяют инновационное оборудование, что позволяет сократить время процедуры, но не влияет негативно на качество выполнения услуги, а также расширить ассортимент оказываемых услуг, например, лазерная эпиляция диодным лазером.

3. Высокий уровень сервиса. В зоне ожидания есть удобный диван,

большое количество журналов, вместительный шкаф для верхней одежды, на столе рядом с диваном всегда стоят бокалы и графин с водой и лимоном, кроме того, администратор всегда предлагает вошедшему клиенту на выбор кофе или чай с печеньем, обращаются к посетителю по имени или по имени и отчеству (по желанию клиента).

Также перед сложными видами процедур, например, сложного окрашивания, проводят обязательную консультацию для того, чтобы выявить потребности заказчика, провести диагностику и исключить наличие противопоказаний.

4. Профессиональная косметика. В салоне работают только с сертифицированной, проверенной косметикой от известных брендов, что обеспечивает доверие со стороны потребителей.

5. Дополнительное обслуживание. После выполнения всех запланированных услуг администратор предлагает клиенту средства по уходу за волосами, кожей, ногтями и т.п., подходящее ему по типу и выполняемым функциям, например, шампунь и бальзам для окрашенных волос в блонд, чтобы сохранить цвет после окрашивания в салоне.

На данный момент в салоне красоты «JOLI» основными конкурентными преимуществами являются: профессионализм мастеров, использование безопасной косметики, высокий уровень обслуживания и дополнительный сервис. Рассмотрение организационной структуры салона показало, что она эффективна в рамках данного предприятия.

При анализе возможностей и угроз было выявлено, что на данном этапе для предприятия складывается благоприятная ситуация для его развития при минимальном количестве угроз.

Сравнительный анализ с салонами красоты «Нео стиль», «Yes» и «El'Mia» показал, что салон красоты «JOLI» уступает лидирующую позицию салону красоты «El'Mia». А портфельный анализ выявил, что предприятию необходимо избавиться от услуг, относящихся к категории «Собака», а также уделить пристальное внимание услугам из категории «Проблема», стимулируя

сбыт этих услуг посредством ценовых (скидки, купоны, система лояльности) и неценовых (подарки, лотереи) методов.

Анализ предпочтений потребителей выявил необходимость введения в прайс услуги «Мезотерапия липолитическим коктейлем для устранения несовершенств фигуры». Это позволит привлечь новых клиентов, а также повысит привлекательность салона красоты для действующих клиентов, что благоприятно скажется на уровне конкурентоспособности рассматриваемого предприятия сервиса.

Учитывая данные полученные в результате SWOT-анализа, можно сделать вывод, что выбранная стратегия конкурентных преимуществ не справляется со своей задачей, поэтому необходимо разработать новую стратегию, учитывающую слабые стороны предприятия.

В ходе сравнительного конкурентного анализа было выявлено, что у салона красоты «JOLI» отсутствует программа лояльности, а у прямого конкурента «El'Mia» она есть. Это обуславливает необходимость создания программы лояльности для клиентов салона красоты «JOLI».

Создание программы лояльности в виде дисконтных односторонних пластиковых карт в размере 300 штук обойдётся в 3 150 руб.

Формула для расчёта экономической эффективности представлена на слайде.

На основании сведений о доходах и расходах по данным ФНС доходы салона красоты «JOLI» за год составили 9 307 510 руб.

Экономическая эффективность равна 2 954, 7. Прибыльный проект должен иметь индекс не менее 1. Значит, данная мера является эффективной, а также, что введение её в деятельность салона красоты «JOLI» не понесёт за собой большой финансовой нагрузки на предприятие.

Очень важно создать собственный сайт, где потенциальные и постоянные клиенты смогут посмотреть прайс с ценами на все услуги салона, узнать больше о квалификации специалистов. После запуска сайта необходимо провести грамотное интернет-продвижение. Оно необходимо для

привлечения посетителей на сайт. На слайде представлена таблица с этапами по запуску сайта, с которой вы можете ознакомиться.

Исходя из полученной информации, видно, что экономическая эффективность данного мероприятия равна 220, 9. Индекс больше 1, значит, данное мероприятие является экономически выгодным для данного предприятия сервиса.

Ещё один существенный минус, выявленный посредством свот-анализа, - это отсутствие курсов по повышению квалификации администраторов. Т.к. тренинги способствуют приобретению новых навыков для специалиста, что отражается на эффективности работы такого сотрудника.

Наиболее подходящей тренинговой программой для салона красоты «Джоли» является курс «Эффективный администратор салона красоты». Стоимость данной программы составляет 78 900 руб.

Экономическая эффективность данного мероприятия составляет 117, 9. Индекс больше 1, значит, оно является экономически выгодным.

Заключение. На основании различных подходов к исследованию конкурентных преимуществ был создан алгоритм «Оценки и создания конкурентных преимуществ организации», представляющий собой совокупность методов, приёмов, с помощью которых может быть проведены оценка и анализ конкурентных преимуществ организации. Данный алгоритм состоит из 6 этапов, что позволяет провести полный анализ предприятия и выявить возможности для создания конкурентного преимущества, а также сформировать его.

В результате было выявлено, что на предприятиях сферы сервиса в отличие от предприятий производственной сферы важную роль играют такие конкурентные преимущества, как высокий уровень сервиса, индивидуальный подход к клиентам, т.к. клиенты в первую очередь обращают внимание на то, кто им оказывает услугу и как. Процесс предоставления услуги неотделим от личности сотрудника предприятия (начиная от внешности и заканчивая

манерой говорить). На предприятиях производственной сферы клиенты в первую очередь обращают на качество товаров, а не на уровень обслуживания.

На основе проведённого исследования можно сделать выводы о том, что разработанные нами мероприятия, такие как разработка программы лояльности, создание и продвижение сайта, прохождение тренинговых программ администраторами, экономически эффективны в рамках данного предприятия, и их введение в деятельность предприятия сервиса создадут конкурентные преимущества и обеспечат достижение целей и задач выбранной стратегии «Фокусирование».