

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Новикова Елена Николаевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна
13.06.2018г.

(дата, подпись)

Руководитель: к.э.н., доцент Коньнова Елена
Сергеевна
13.06.2018г.

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся: Новикова Елена Николаевна
13.06.2018г.

(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА


(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента
организации


А.А. Лукьянова
"11" 12 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Новикова Елена Николаевна

группа 535

1. Тема

Разработка конкурентной стратегии организации

утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2018г.

2. Срок представления проекта к защите 13 июня 2018г.

3. Исходные данные для научного исследования: нормативные акты исследуемой организации, литературные источники по тематике исследования

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия, а также факторы, влияющие на его конкурентоспособность.

4.2. Охарактеризовать современное состояние Семейной Мастерской «Ramka24», выявив отрицательные и положительные тенденции.

4.3. Исследовать конкурентную среду Семейной Мастерской, как базового элемента для разработки конкурентной стратегии торгового предприятия.

4.4. Разработать конкурентную стратегию Семейной Мастерской.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить рисунок «Виды конкурентных стратегий».

5.2. Оформить таблицу «Сильные и слабые стороны семейной мастерской деревянных изделий ramka24».

5.3. Оформить таблицу «Программа рекламной деятельности и продвижения».

Руководитель проекта _____ 11.12.2017 Е.С. Кононова
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 11 12 2017 г. _____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы разработки конкурентной стратегии малого предприятия	6
1.1. Понятие и сущность конкурентной стратегии.....	6
1.2. Среда, формирующая конкурентные преимущества малого предприятия в современных условиях	16
1.3. Формирование стратегических конкурентных преимуществ	22
1.4. Методы анализа рынка.....	31
Глава 2. Анализ конкурентной стратегии на примере Семейной мастерской «Ramka24»	34
2.1. Характеристика деятельности Семейной мастерской по изготовлению деревянных изделий «Ramka24»	34
2.2. Понятие целевой аудитории.	36
2.3. Анализ основных экономических показателей Семейной мастерской.	38
2.4. Анализ собственной деятельности.....	42
2.5. Анализ конкурентоспособности предприятия.....	46
Глава 3. Предложения по формированию стратегических конкурентных преимуществ	51
3.1. Предложения по формированию стратегических конкурентных преимуществ продукции семейной мастерской ramka24.	51
Заключение	64
Список используемой литературы	66

ВВЕДЕНИЕ

Понятие малого бизнеса является одним из важнейших в менеджменте и экономической теории. Малый бизнес представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Внутренняя среда является источником жизненной силы предприятия. Она включает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели.

В данной работе проведено обобщение наиболее актуальных на сегодняшний день методов исследования внутренней среды организации и с их помощью осуществлено исследование конкурентной среды малого бизнеса Семейной Мастерской по изготовлению деревянных изделий «Ramka24», продукцией которого являются необычные подарки из дерева. В настоящее время основной проблемой этого малого бизнеса является конкурентоспособность.

Данная проблема, безусловно, является актуальной, т.к. верное понимание взаимосвязи факторов конкурентной среды организации является залогом успешного функционирования фирмы в современных условиях.

Цель исследования заключается в разработке конкурентной стратегии фирмы малого бизнеса.

Объект исследования – конкурентная стратегия Семейной Мастерской «Ramka24».

Предмет исследования – процесс разработки конкурентной стратегии в Семейной Мастерской «Ramka24».

В соответствии с целью в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить основы теории конкурентной стратегии предприятия, а также факторы, влияющие на его конкурентоспособность;
- провести анализ основных показателей конкурентоспособности предприятия;

- исследовать методологию разработки конкурентных стратегий и процесс формирования стратегий малого бизнеса;
- охарактеризовать современное состояние Семейной Мастерской «Ramka24», выявив отрицательные и положительные тенденции;
- исследовать конкурентную среду Семейной Мастерской, как базового элемента для разработки конкурентной стратегии торгового предприятия;
- разработать конкурентную стратегию Семейной Мастерской.

В данной работе проведено обобщение наиболее актуальных на сегодняшний день методов исследования внутренней среды организации и с их помощью осуществлено исследование конкурентной среды малого бизнеса Семейной Мастерской по изготовлению деревянных изделий «Ramka24», продукцией которого являются необычные подарки из дерева. С помощью поставленных целей и задач будет раскрываться тема работы.

Глава 1. Теоретические основы разработки конкурентной стратегии малого предприятия

1.1. Понятие и сущность конкурентной стратегии

Анализ экономической литературы показывает, что выделяются несколько направлений исследования конкурентных стратегий, но все они сходятся в определении сущности стратегии как процесса определения направления развития организации. Понятие «стратегия» имеет греческие корни и происходит от понятия «стратегос», то есть «искусство генерала». Стратегия впервые появилась в теории военного дела, где было четко разделено «искусство генерала» и «искусство лейтенанта». К «искусству генерала» была отнесена разработка общего плана кампании или сражения, определение последовательности основных действий, направлений главного удара, распределение основных сил по фронту, разработка возможных вариантов хода сражения. «Искусство лейтенанта» заключалось в том, что нужно было решить, как лучше всего выполнить полученный приказ, обеспечить решение задач, поставленных высшим руководством, и организовать необходимое для этого взаимодействие подчиненных.

Углубленное исследование понятия «конкурентная стратегия» вызвало необходимость систематизации подходов к его толкованию. Стратегию организации можно определить как комплекс принципов ее деятельности, отношений и взаимосвязей во внешней и внутренней средах, перспективных целей и соответствующих решений по выбору способов и инструментов их достижения с возможными альтернативными вариантами в зависимости от ситуации для обеспечения высокого уровня деловой активности. С этой точки зрения конкурентная стратегия может трактоваться и как перспектива развития организации, и как образец, модель реагирования на изменения внешней среды, которой она работает. Проявлениями конкурентной стратегии являются

конкурентная позиция и структура организации, ее система ценностей, особенности мотивации и контроля персонала и др.

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности. Стратегия задает определенные рамки, позволяющие выявить и оценить изменения внешних и внутренних условий развития системы и обусловленные этими изменениями потребности в ее совершенствовании.

В общем виде, стратегия в сфере бизнеса, представляет собой детальный всесторонний комплексный план намерений организации, направленных на достижение заранее выбранных целей путем распределения ограниченных внутренних ресурсов (по организационным единицам, функциям, регионам, продуктам или по технологическим признакам) с учетом ее позиции и изменений внешней среды.

В настоящее время существует большое разнообразие стратегий, которые могут быть представлены в виде классификации, приведенной на рисунке 1.

В соответствии с приведенными классификационными признаками выделяются следующие.

По возможности использования выделяют стратегии – типовые и оригинальные.

В зависимости от уровня управления различают стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную.

Корпоративная стратегия – это общая стратегия корпорации в целом.

Деловая стратегия имеет целью установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособности предприятия на рынке.

Функциональная стратегия осуществляется в масштабах предприятия по выбранным функциональным направлениям: маркетингу, персоналу, финансам и т.д.



Рис. 1. Виды конкурентных стратегий

Операционная стратегия реализуется в масштабах отдельных подразделений предприятия: рекламы, центров возникновения затрат и т.д.

В зависимости от типа функционирования выделяют конкурентные стратегии коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов, литалентов, которые отражают конкретный тип биологического поведения предприятия и имеют соответствующую аналогию с поведением биологических систем.

Коммутанты, или "Серые мыши", – маленькие, гибкие предприятия, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса. Часто предлагают товары (услуги)-имитаторы, товары (услуги)-подделки, прочно не привязаны к определенной области деятельности, легко переходят из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью на рынке. Гибкость и приспособляемость составляют основу этой конкурентной стратегии.

Коммутантами могут быть средние или малые предприятия, пережившие пик своей эффективности, более ориентированные на стабильный ограниченный спрос и услуги, чем на инновации и индивидуализированный подход к клиентам.

Пациенты, или "Хитрые лисы", – узкоспециализированные предприятия с количественным ростом (персонал, связи, подразделения), хорошо освоившие одну из ниш (областей потребностей) рынка. Не очень крупные предприятия, в течение многих лет производящие товары и услуги определенного типа. Конкурентная стратегия основана на узкой специализации, низких издержках и высоком качестве товара (услуг).

Виоленты, или "Слоны", "Львы", – предприятия-гиганты, достигшие максимально устойчивого положения на рынке и осуществляющие контроль над значительной долей рынка. Конкурентная стратегия – низкие издержки за счет большого масштаба деятельности и удовлетворения массового спроса покупателей.

Эксплеренты, или "Мотыльки", – начинающие, формирующиеся предприятия, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары (услуги). Они слабо связаны с рынком, не имеют достаточно средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Эффективно действуют как венчурные подразделения крупных предприятий или их дочерние предприятия. Основа деятельности – новые идеи, внешняя финансовая поддержка.

Литаленты, или "Умирающие", – это предприятия с излишне усложненной, неэффективной структурой, спадом финансовых показателей. Для них необходимо быстрое перепрофилирование на новый бизнес, новые технологии, новые рынки, ориентация на деструктуризацию и рефинансирование.

Выделяют стратегии, обусловленные позицией предприятия в конкурентной борьбе: наступательная, оборонительная.

Наступательная стратегия характерна для предприятий, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательства. Проектируется и реализуется принципиально новый товар (услуга) или технология, приносящая конкурентные преимущества.

Оборонительная стратегия направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции предприятия на уже освоенных рынках сбыта. Основная функция стратегии – активизировать соотношение "затраты – результат" с собственными выгодами и выгодами для покупателей. Конкурентная борьба при такой стратегии ведется не по оригинальности товара (услуги) или технологии, а по их цене, объемам предложения и качеству.

На основе анализа сил конкуренции Майкл Портер выделил три базовые конкурентные стратегии, обладающие универсальной применимостью, с помощью которых организация может обеспечить себе конкурентные преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование.

Лидерство по издержкам создает защиту от действия всех пяти сил конкуренции:

- предприятие в состоянии получить прибыль при минимально допустимой для конкурентов цене;
- низкие издержки создают входной барьер для новых конкурентов и товаров-заменителей;
- низкие издержки защищают предприятие от действий сильных поставщиков, обеспечивая большую гибкость в случае повышения ими цен;
- сильные потребители не в состоянии добиваться снижения цен ниже уровня, приемлемого для самого сильного конкурента.

Низкоценовое лидерство эффективно при следующих условиях:

- цена – доминирующая конкурентная сила;
- отраслевой продукт – стандартизированный, простой в изготовлении;
- отсутствие возможностей для дифференциации;
- "большие" покупатели имеют значительную торговую силу.

Низкоценовому лидерству присущи следующие риски:

- технологические изменения, обесценивающие предыдущий опыт и инвестиции;

- возможность копирования конкурентных преимуществ лидерства по издержкам предприятиями-конкурентами;

- неспособность вовремя вносить изменения в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.

Дифференциация продукции ориентирована на покупателей, которые готовы заплатить больше, но за более высокое качество или за более широкий выбор потребительских качеств товара (услуги).

Дифференциация может быть горизонтальной (различия товаров или услуг по отдельным характеристикам, цена приблизительно одинаковая) и вертикальной (предлагаемые характеристики товаров или услуг, цены на них и средний платежеспособный уровень дохода потребителей различны).

Дифференциация также защищает предприятие от действия пяти конкурентных сил, но иным способом:

- по отношению к конкурентам дифференциация снижает возможность замены товара, усиливает приверженность потребителей марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность;

- отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают предприятие от товаров-заменителей;

- повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному повышению цен сильным поставщиком.

Дифференциация привлекательна при следующих условиях:

- существует много путей для дифференциации продукта;
- организация имеет ноу-хау в области производства или маркетинга;
- потребности потенциальных потребителей различаются;
- немногие конкуренты в отрасли следуют схожим путем дифференциации;

- спрос неэластичен по цене;

- отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Дифференциации может быть присуще следующее:

- разрыв в ценах на дифференцированный товар (услугу) относительно конкурентов с низкими издержками настолько велик, что сохранить приверженность марке не удастся;

- роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар (услуга) становится привычным;

- восприятие дифференциации снижается под влиянием подделок и имитаций.

Фокусирование – сосредоточение усилий на каком-либо сегменте рынка, потребительской нише, характеризующихся особыми потребностями, с целью лучшего, чем у конкурентов, их удовлетворения. Эта стратегия может опираться на лидерство по издержкам либо на дифференциацию, либо на то и другое, но в рамках целевого сегмента рынка.

Фокусирование привлекательно тогда, когда:

- для большинства конкурентов слишком дорого или трудно освоить данную нишу;

- у предприятия нет достаточного количества ресурсов для освоения широких рыночных сегментов;

- отраслевые сегменты существенно различаются по размерам, темпам роста и интенсивности давления со стороны конкурентов;

- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, которые не удовлетворены в полной мере.

К рискам фокусирования относятся:

- разрыв в ценах в сравнении с неспециализированными товарами конкурентов становится очень большим;

- различия в требованиях к товару потребителей целевого сегмента рынка и рынка в целом сокращаются;

- конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

В зависимости от жизненного цикла развития товара (услуги) или предприятия выделяют следующие стратегии: концентрированного роста,

интегрированного роста, диверсифицированного роста, целенаправленного сокращения.

Стратегии концентрированного роста. К данной группе стратегий относятся:

- стратегия усиления товарной позиции с уже освоенной услугой (или пакетом услуг) на уже освоенном рынке, например за счет дополнительных маркетинговых или рекламных усилий;

- стратегия поиска новых рынков сбыта для уже производимой услуги (пакета услуг);

- стратегия разработки новой услуги (пакета услуг) на уже освоенном рынке сбыта.

Стратегии интегрированного роста. В данной группе стратегий различают:

- стратегию обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками ресурсов, необходимых для производства услуги);

- стратегию вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьюторами, сбытовыми посредниками и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста. Здесь различают стратегии со следующими типами диверсификации:

- стратегия концентрической диверсификации (поиска дополнительных возможностей для производства и реализации новых услуг на существующей базе старого бизнеса; она остается в центре бизнеса);

- стратегия горизонтальной диверсификации (производство и реализация новых пакетов услуг, отличных от используемых на уже освоенном рынке сбыта);

- стратегия конгломератной диверсификации (организация расширяется за счет производства и реализации новых пакетов услуг, технологически не связанных с уже производимыми; новые услуги реализуются на новых рынках).

Стратегии целенаправленного сокращения. Данные стратегии используются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после

длительного периода роста в связи с необходимостью повышения эффективности при спадах на рынке и кардинальных изменениях в экономике. Их применение проходит не безболезненно для предприятия. В то же время отдельные варианты данных стратегий рассматриваются как стратегии обновления бизнеса. Содержательно различают:

- стратегию "сбора урожая" (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспективе от продажи имеющихся услуг);
- стратегию сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнесов, которые плохо сочетаются с оставшимися);
- стратегию сокращения расходов (разработка ряда мероприятий по сокращению затрат);
- стратегию ликвидации бизнеса.

Оценка конкурентных преимуществ малого предприятия является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность проведения такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств. Среди главных можно назвать необходимость разработки мероприятий по усилению конкурентных преимуществ предприятия, выбор предприятием партнера для организации совместной деятельности, привлечение средств инвестора в перспективное направление бизнеса, составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и другие. В любом случае проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на рынке.

Наиболее подходящим инструментом анализа макроокружения предприятия является анализ отрасли и конкуренции в ней. Данный анализ состоит из следующих этапов:

- анализ основных экономических показателей в отрасли;
- анализ движущих сил отрасли;
- стратегический анализ конкурентной среды (построение модели пяти сил конкуренции М. Портера);

- выявление ключевых факторов успеха в отрасли;
- определение стратегической отраслевой привлекательности.

Но данный инструмент анализа описывает лишь текущее состояние отрасли и не позволяет определить изменения, происходящие в конкурентном окружении предприятия. Для оценки возможностей применяется метод по каждой конкурентной возможности по матрице возможностей, которая строится по показателям двух составляющих: степени влияния на деятельность компании и вероятности использования возможности.

Полученные внутри матрицы поля имеют разное значение для организации. Особое внимание следует уделять полям, находящимся в верхнем правом углу матрицы. Три средних поля необходимо рассматривать, когда организация имеет достаточный объем финансовых и материальных ресурсов для работы в данных сегментах. Поля, находящиеся в нижнем левом углу, практически не столь принципиальны для организации.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера позволяет не только оценить текущее состояние отрасли, но и определить ее движущие силы и их динамику в соответствии с рисунком 2.



Рис. 2. Модель пяти сил конкуренции М.Портера

При этом оцениваются внутриотраслевая конкуренция, возможность появления новых конкурентов и товаров-заменителей (субститутов), влияние на отрасль поставщиков и потребителей. Угрозы, которые попадают в поля, находящиеся в верхнем левом углу, представляют очень большую опасность и

требуют немедленного и обязательного устранения. Поля, занимающее срединное положение, должны находиться под контролем руководства и устраняться первостепенно. Поля, занимающие нижний правый угол, не должны выпадать из-под контроля руководства. Необходимо внимательно отслеживать их развитие. Таким образом, для анализа макроокружения необходимо использовать инструменты анализа комплексно.

Деятельность любого предприятия является эффективной, если его продукция пользуется успехом у покупателей, имеет устойчивый спрос и, как следствие, является прибыльной. Для обеспечения устойчивого спроса на продукцию предприятие должно быть конкурентоспособным. С этой целью разрабатываются и реализуются предпринимательские и управленческие решения, в том числе стратегического характера, напрямую связанные с конкурентной стратегией производителя.

1.2. Среда, формирующая конкурентные преимущества малого предприятия в современных условиях

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка.

При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу. Комбинируя целевые рынки с основными стратегиями, предприятие расширяет область выбора стратегий.

Организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, путем производства продукта, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества. Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться

может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными преимуществами. Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект - это фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект - это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить. Третий субъект - это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый фирмой. Главным в этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта - это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить.

Концепция наиболее общих стратегий основывается на предположении о том, что существуют определенные способы получения конкурентных преимуществ, и эти способы определяются структурой индустрии. Если бы все фирмы, работающие в той или иной отрасли, строили свою деятельность на принципах конкурентной стратегии, все выбрали бы разные источники конкурентных преимуществ. Конечно, далеко не все добились бы при этом успеха, но в любом случае три общие стратегии — это три разных пути к наиболее эффективной работе компании. Некоторые из прежних теорий стратегического планирования были слишком узкими: в их основе лежал, как правило, только один способ получения конкурентного преимущества — минимизация издержек. Такие теории не могут объяснить успех многих компаний — более того, их практическое применение ведет к тому, что все фирмы отрасли будут стремиться к одному и тому же типу конкурентных преимуществ, пытаясь добиться этих преимуществ одним и тем же способом. Надо ли говорить о том, что результаты этого процесса вполне предсказуемы и носят разрушительный характер.

Особенности конкурентных преимуществ заключаются в следующем.

Во-первых, конкурентные преимущества может иметь сам продукт. Один вид конкурентных преимуществ продукта - это его ценовая характеристика.

Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый. Такие покупки могут происходить, даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя.

Второй вид конкурентных преимуществ — это дифференциация. В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потребительскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки.

Во-вторых, кроме того, что фирма создает конкурентные преимущества в продукте, она может пытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его положении на рынке. Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка. В принципе такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия — это лидерство в цене. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
- экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;

- экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности фирмы во времени;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Проводя в жизнь ценовую стратегию создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню дифференциации. Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект. Если же качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продуктов, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может привести к отрицательным последствиям для фирмы. Тем не менее следует иметь в виду, что стратегия лидерства в цене и стратегия дифференциации не должны смешиваться и уж тем более не следует пытаться реализовывать их одновременно.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Фирмы совсем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных

продуктов либо же за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке.

В случае реализации стратегии создания конкурентных преимуществ посредством дифференциации очень важной является концентрация внимания на потребительские приоритеты и интересы покупателя. Ранее говорилось, что стратегия дифференциации предполагает создание продукта по-своему уникального, отличного от продуктов конкурентов. Но важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность продукта, его новизна или уникальность имели ценность для покупателя. Поэтому стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

- достаточно четко представить не просто то, кто является покупателем, а то, кто принимает решение по вопросам покупки;
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т.п.);
- определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).

После этого, исходя из возможностей создания продукта соответствующей степени дифференциации и соответствующей цены (цена должна позволять покупателю приобрести дифференцированный продукт), фирма может приступить к разработке и производству этого продукта.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является концентрация внимания на интересы конкретных потребителей. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем что либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию

концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточно четко определять то, какую стратегию она собирается реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. В то же время следует отметить, что есть определенная связь между этими стратегиями, и это также должны учитывать фирмы при создании конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом.

В зависимости от создаваемых преимуществ факторы, влияющие на формирование конкурентоспособности, подразделяются на две группы: внешние и внутренние.

Конкурентное преимущество является «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя с точки зрения уровня качества, дизайна, особых характеристик и т.п. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, - это стратегия дифференциации продукта. Она базируется на ноу-хау в сфере маркетинга, превосходстве предприятия в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, не удовлетворенных существующими товарами.

Внутреннее конкурентное преимущество основано на превосходстве (лидерстве) предприятия в издержках производства и управления. Внутреннее преимущество обеспечивает большую рентабельность, устойчивость предприятия к снижению цены товара и поэтому представляет ценность для производителя. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам.

1.3. Формирование стратегических конкурентных преимуществ

Формирование стратегических конкурентных преимуществ в индустрии услуг состоит из: формирование стратегии качества, формирование инновационных стратегий и формирование имиджевых стратегий.

Формирование стратегии качества.

О качестве услуги трудно говорить и еще сложнее его определить. Нередко удовлетворенность клиента напрямую связана со сроками выполнения услуги. При этом восприятие времени обслуживания оказывается более сложным, нежели упрощенная оценка длительности процедур сервиса.

Учитывая, что воспринимаемое клиентом качество услуги часто имеет решающее значение, руководителям сервисных фирм необходимо стремиться к введению количественных параметров (показателей), помогающих оценивать процесс обслуживания и влиять на него.

Комплексное использование критериев качества услуг и типологии эффективности элементов обслуживания позволяет сформулировать общие приоритеты, следуя которым, сервисные компании способны достигать конкурентные преимущества:

Наличие стратегических концепций означает, что у сервисной компании имеется четкое представление о своем целевом рынке и потребительских нуждах, которые она удовлетворяет. Вместе с ясной стратегией обслуживания это помогает завоевывать прочную приверженность потребителей.

Постоянное внимание высшего руководства фирмы к качеству заключается не только в заключительной и обобщающей оценке финансовых результатов деятельности, в которых, безусловно, отражается отношение потребителей к качеству услуг, но также в постоянном и непрерывном контроле подразделений и служб, ответственных за обеспечение качества. Установка высоких стандартов качества обслуживания. Использование системы мониторинга результатов обслуживания. Наиболее крупные фирмы регулярно проводят оценку качества обслуживания как в собственных организациях, так и

у своих конкурентов. Для этого используется ряд методов, включающих контрольные закупки для последующего сравнения, скрытые закупки, опросы потребителей, анализ жалоб и предложений, аудит сервиса.

Внедрение системы удовлетворения жалоб потребителей. Хорошо управляемая сервисная компания должна быстро и щедро реагировать на жалобу клиента относительно качества обслуживания.

Удовлетворение и служащих, и клиентов. Поскольку взаимоотношения между служащими отражаются на отношении к их клиентам, руководство компаний должно проводить внутренний маркетинг и создавать среду поддержки и вознаграждения служащих за хорошее качество работы, а также принимать неотложные меры по результатам аудита удовлетворенности служащих своей работой.

Формирование инновационных стратегий.

Достижение конкурентных преимуществ за счет внедрения новшеств применительно к рынку услуг базируется на специальной классификации категорий новизны сервисных продуктов:

- Существенные инновации. Это абсолютно новые для рынка продукты.
- Продукты, состоящие из новых услуг, которые дополняют уже имеющиеся на рынке продукты.
- Новые продукты для данного рынка. Их фирма ранее не предлагала, хотя эти услуги были доступны клиентам в других местах.
- Усовершенствованные продукты. Они являются самыми распространенными инновациями, связанными с изменениями свойств или характеристик имеющихся продуктов.
- Старые продукты с измененным стилем. Это наиболее скромный тип инноваций, хотя они весьма заметны визуально.

Говоря о разработке новых услуг, важно подчеркнуть уровень предлагаемой инновации. Обычно чем он выше, тем более связаны с ним риск и затраты.

Множество дополнительных услуг, оказываемых сервисными фирмами своим клиентам, связаны с информацией, и технология их предоставления имеет огромное значение как для осуществления инноваций, так и для создания ощутимых конкурентных преимуществ. Одновременно существенно расширяются возможности совершенствования обслуживания и увеличения эффективности работы организации в целом.

Имидж сервисного продукта - это его внешний образ, воспринимаемый целевыми потребителями посредством прямых (личных) или опосредованных контактов. До приобретения услуги потребитель имеет дело не с реальным продуктом, а только с его образом.

Любая сервисная организация стремится создать в общественном сознании и восприятии целевых потребителей устойчивое представление об уникальных и неповторимых особенностях предлагаемых им услуг, что и составляет ядро маркетингового комплекса стратегий дифференциации и позиционирования, направленных на получение устойчивых конкурентных преимуществ.

В сфере услуг имидж сервисных продуктов в огромной мере зависит от имиджа организации, которая их предоставляет. Корпоративный имидж прослеживается и в фирменном названии, и в эмблеме, и в символах, и в униформе сотрудников, и во многом другом, включая и деловую репутацию. При этом важнейшим инструментом маркетинговых технологий создания имиджа как элемента, выделяющего данный продукт, является комплекс маркетинговых коммуникаций. Именно этот комплекс связывает воедино стратегии дифференциации и позиционирования.

Разработка стратегий маркетинговых коммуникаций, как правило, связана с инвестированием значительных сумм в рекламу, персональные продажи, мероприятия по созданию привлекательного имиджа компании и предлагаемых ею продуктов, стимулирование продаж и многое другое, включая, например, корпоративный дизайн. Эффективные маркетинговые коммуникации позволяют повысить осязаемость предлагаемых клиентам услуг, приоткрыть при желании

завесу над теми аспектами процесса обслуживания, которые обычно скрыты за кулисами, продемонстрировать заказчикам преимущества сотрудничества с сервисной фирмой и помочь им сделать выбор в пользу приобретения того или иного продукта.

Наряду с другими методами в менеджменте при разработке управленческих решений широко используется прогнозирование. Это метод, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения по поводу будущих событий с целью их идентификации. Результатом должна стать «картина» будущего, которую можно использовать как основу при планировании.

Очевидно, что для использования столь широкого инструментария стратегического менеджмента, прежде всего, необходимо систематизировать его и определиться, какие методы более всего приемлемы при разработке конкурентной стратегии организации.

Внутренняя диагностика предполагает не только анализ текущей внутренней ситуации, но и ее рассмотрение в стратегическом аспекте.

Проводится анализ параметров, которые характеризуют сильные и слабые стороны компании с позиции их стабильности и устойчивости в стратегической перспективе. Например, определяется возможность занятия сильной стратегической позиции в результате случайного сочетания благоприятных факторов, или насколько проблемное положение предприятия определяется внутренними причинами, носит временный или устойчивый характер и др.

Внутренний анализ организации можно проводить при помощи SWOT-анализа, цепочки ценностей М. Портера или использовать сравнение с конкурентами. При этом важно учесть и оценить собственные ресурсы производителя и внешние источники получения ресурсов. На этом этапе после детального изучения макро- и микросреды компании также необходимо оценить возможные риски, связанные с выявленными возможностями и угрозами. Процедура разработки конкурентной стратегии предприятия также включает установление взаимосвязей между его стратегическими хозяйственными зонами,

анализ видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между ними.

Инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и вывода новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным предприятиям. Следует отметить, что преимущество раннего выхода на рынок может быть связано не только с новой продукцией или технологией, но и с методами сбыта, маркетинга.

Методы маркетинговых исследований используются для оценки идеи новинки, затем при создании опытных образцов продукции проводится тестирование рынка, а развёртыванию коммерческого производства новой продукции предшествует пробный маркетинг, т. е. методы маркетинга трижды используются в процессе создания и вывода на рынок новой продукции. Это позволяет уменьшить коммерческий риск новинки и подготовить рынок к ее появлению.

В процессе изучения рынка и рыночной ситуации, собственных возможностей предприятия и анализа конкуренции сопоставляются потенциальные силы и слабости. Необходимо избегать опасностей и акцентировать внимание на привлекательных возможностях рынка. Анализ данной таблицы SWOT позволяет выбрать наиболее оптимальный курс конкурентной способ борьбы. В целях обобщения и систематизации полученных результатов целесообразно использовать матрицу SWOT (рисунок 4). Она образует 4 поля (квадранта): СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), ССВ (слабость и возможности), ССУ (слабость и угрозы).

Для того чтобы успешно противостоять конкурентной угрозе, предприятие должно обладать определенным антиконкурентным потенциалом. Фирма и ее товар должны быть конкурентоспособными. Капитал и производственно-сбытовые или торговые мощности должны быть ориентированы не только на нормальный процесс товародвижения, но и на экстремальные условия, когда предприятию противостоят конкуренты. Реальность конкурентной угрозы

оценивается на основе анализа рыночной ситуации, когда выявляются действующие конкуренты или определяется вероятность их появления.

	Возможности	Угрозы
сильные стороны	СИВ	СИУ
слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Рис. 4. Матрица SWOT

Позиционирование собственного предприятия в квадрате А ориентирует его на использование сильных сторон предприятия (конкурентных преимуществ), выявляет достоинства предприятия и товара, которые выделяют их среди конкурентов. Цель управления ситуацией заключается в том, чтобы обеспечить максимальную отдачу от возможностей, которые появились в окружающей среде маркетинга. Квадрат В обнаруживает новые возможности, появившиеся на рынке. За их счет можно сделать попытку преодолеть слабости фирмы. Квадрат С позволяет дать рекомендацию использовать сильные стороны предприятия для противодействия угрозам со стороны конкурента и одновременно выявить слабые места и уязвимые позиции, которые следует устранить. Наибольшую опасность представляет попадание в квадрат D - слабые позиции фирмы не могут воспрепятствовать надвигающейся конкурентной угрозе.

Осуществлять сравнительный анализ сильных и слабых сторон предприятия с аналогичными характеристиками конкурентов и оценивать степень известности и восприимчивости выявленных сильных сторон

организации потребителями. Ниже в таблице приведены, сведены оценки и прогнозы предприятия, которые в целом позволяют дать объективную характеристику конкурентных преимуществ и возможных угроз (таблица 1).

Таблица 1

Комплексный анализ рыночных возможностей и опасностей

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<p>Адекватные финансовые ресурсы; выдающаяся компетентность, хорошая квалификация маркетинговой службы; изобретательный стратег; известный лидер рынка; эффективность, связанная с размером рынка; защищенность от сильного конкурентного давления; прогрессивная технология производства; инновационные возможности, преимущество в области издержек; преимущество в области конкуренции</p>	<p>Слабый финансовый потенциал, недостаток управленческого таланта, поверхностное понимание проблемы Низкие маркетинговые способности Слабый контроллинг Слабое представление о ситуации на рынке Уязвимость по отношению к конкурентному давлению Устаревшее оборудование</p>	<p>Перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка, рыночные ниши Расширение производства Расширение ассортимента Производство сопутствующих товаров Недооценка наших возможностей конкурентами Возможности стимулирования спроса</p>	<p>Возможность появления новых конкурентов Появление и рост товаровзаменителей Замедление роста рынка, спад Финансовый кризис Затухание деловой активности Изменение потребностей и вкусов покупателей Неблагоприятные демографические изменения</p>

Конкурентные преимущества - это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм.

Таким образом, успех предприятия в конкурентной борьбе требует от предприятия развития его отличительных способностей, представленный в рисунке 5.

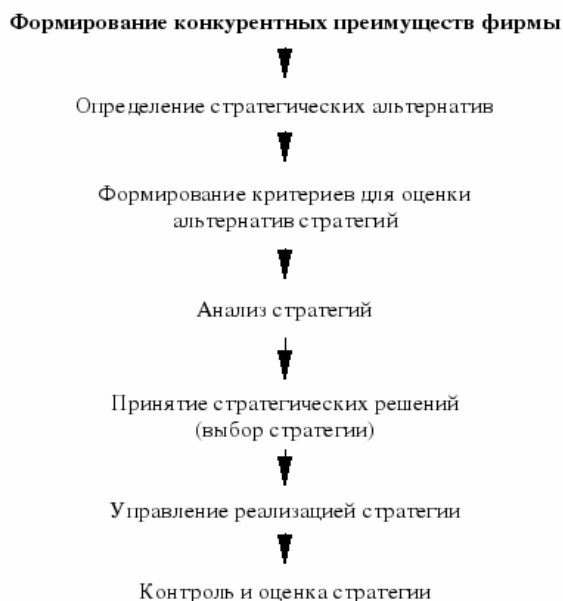


Рис. 5. Процесс формирования конкурентных преимуществ фирмы

Решение данной задачи обуславливается и тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы по их наращиванию будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов, что определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению компанией, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для ее эффективного функционирования на постоянной основе. Поэтому стратегическое планирование должно заключаться в создании комплексной системы управления конкурентными преимуществами фирмы, а эффективная стратегия должна основываться на их удержании и развитии рисунке.

Другой отличительной характеристикой конкурентного преимущества, является его жизнеспособность и способность к развитию. Конкурентные преимущества не являются вечными ввиду двух причин: постоянной попытки отдельных конкурентов их имитировать, и в связи с турбулентностью внешней среды (изменение внешней среды ведет к изменению конкурентных преимуществ). Этот отличительный признак конкурентного преимущества лежит в основе ключевых компетенций компании, которые описывают способность

фирмы к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что организация умеет делать лучше своих конкурентов.

Если компания знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилий в менее выгодных направлениях. Ключевые компетенции являются источником конкурентных преимуществ, и стратегия фирмы должна быть направлена на развитие данных источников. И успех конкурентной стратегии зависит не от единичного выбора ключевых факторов сегодняшнего дня, а является результатом культивирования подобных отличительных способностей организации на протяжении длительного периода времени.

Основой стратегического потенциала компании является категория трудно имитируемых конкурентных преимуществ. Выделяют конкурентное преимущество, которое соперники могут скопировать и устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования конкурентами. Для организации предпочтительнее выделение категории трудно имитируемых конкурентных преимуществ, так как ввиду постоянного стремления конкурентов копировать отличительные особенности компании, ее сильные стороны не могут быть вечными и полностью быть недоступными конкурентам. Но для повышения конкурентоспособности компании необходимо формировать и развивать такие конкурентные преимущества предприятия, которые были бы если и не вечными, то могли бы быть скопированы конкурентами со значительными затратами времени и ресурсов, что, в свою очередь, давало бы организации возможность одновременно развивать иные отличительные компетенции взамен потенциально подлежащих имитации. В качестве подобных трудно имитируемых конкурентных преимуществ можно выделить организационную культуру фирмы; уникальные характеристики менеджмента предприятия, например, эффективную мотивационную политику, стиль руководства, четкую координацию и контроль деятельности, оптимально построенную организационную структуру и другие отличительные особенности человеческих ресурсов организации (высокая квалификация и богатый

практический опыт персонала, инициативность, неординарность мышления, умение принимать решения и нести за них ответственность в нестандартных ситуациях и т.д.); качество товара, производства, системы сбыта и сервиса и т.п. К ним также могут относиться более высокий уровень производительности производственного, технического, коммерческого персонала, управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающееся в экономическом росте.

1.4. Методы анализа рынка

Рынки сильно разнятся по своим экономическим характеристикам, конкуренции внутри них и перспективам развития. Темпы технического прогресса могут колебаться от высоких до низких. Необходимый размер капиталовложений может быть велик или незначителен. Рынок может быть от локального до мирового. Производители выпускают стандартную или высокодифференцированную продукцию. Конкуренция в отрасли может быть сильной или слабой, она может ориентироваться на цены, качество, послепродажное обслуживание или на что – либо другое. Спрос может расти или снижаться. Разница в условиях может быть столь сильна, что компании занимающие лидирующее положение в одной, малопривлекательной отрасли, могут получать относительно небольшую прибыль, в то время как компании, имеющие слабые позиции в другой, привлекательной, работать с большей отдачей.

Кроме того, условия конкуренции в отрасли постоянно меняются с изменением характера влияния отдельных факторов.

При анализе общей ситуации на рынке и конкуренции в ней используется набор приемов, который позволяет правильно оценить изменяющиеся условия отрасли и определить характер и уровень конкурентной борьбы в ней. Это позволяет выработать стратегию, соответствующую общей ситуации в отрасли, и сделать выводы о ее привлекательности для вложения средств компании.

Цель проведения анализа общего положения в отрасли и конкуренции в ней – получить ответы на семь вопросов:

- Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния?
- Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
- У каких компаний наиболее сильные или слабые конкурентные позиции?
- Кто скорее всего определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?
- Какие ключевые факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе?
- Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

Ответы на эти вопросы формируют основу для понимания среды, в которой действует фирма, и создают базу для разработки стратегии, ориентированной на изменяющиеся условия конкуренции и ситуацию в отрасли.

Факторы, которые необходимо изучить для того, чтобы определить основные характеристики отрасли стандартны:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (конкуренция в местном, региональном, национальном, и мировом масштабе);
- темпы роста рынка и стадия на которой находится рынок;
- число конкурентов и их относительные размеры;
- количество покупателей и их финансовое положение;
- идет ли интеграция «вперед» или «назад»;
- направление и темпы технологических изменений как в процессе производства так и в создании новых продуктов;

- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- и другие.

Эти показатели являются основными характеристиками в отрасли.

Вывод по первой главе: назначение конкурентной стратегии заключается в том, чтобы привести в строгое соответствие внутренние возможности (способности) предприятия с условиями, диктуемыми внешней бизнес - средой, при этом учитывают факторы, характеризующие состояние отрасли и условия конкуренции, а также факторы, характеризующие конкурентные возможности предприятия и его рыночную позицию. В результате конкурентная стратегия определяет, каким образом организация будет конкурировать на рынке.

Глава 2. Анализ конкурентной стратегии на примере Семейной мастерской «Ramka24»

2.1. Характеристика деятельности Семейной мастерской по изготовлению деревянных изделий «Ramka24»

В Красноярске существует множество организаций, занимающихся изделиями из дерева. Наше преимущество в том, что мы не гонимся за высокой ценой, мы стараемся людям дать возможность выбора от малой цены до высокой. Чтобы устоять на рынке конкуренции нужно постоянно расширять свой ассортимент и давать людям то, чего у других они не смогут найти.

Мастерская деревянных изделий ramka24 была создана в 2015 году. Мастерская занимается изготовлением интерьерных декоративных изделий, а именно:

- декоративные буквы;
- объемные слова/надписи;
- эксклюзивную метрику;
- оригинальные рамки;
- цифры из дерева;
- инициалы для молодоженов;
- реквизит для фотосессий;
- стильные деревянные галстук-бабочки;
- деревянные пазлы;
- деревянные открытки;
- бизборды;
- бизидоски;
- бизикубики;
- развивающие игрушки;
- подарочные мини-бары;
- лазерная резка дерева, фанеры, акрила, оргстекла;

– лазерная гравировка дерева, фанеры, акрила, оргстекла.

Особый упор делает на развивающие детские доски – Бизиборды. Мастерская gamka24 единственная в городе, кто может предложить заказчику воспользоваться в аренду этим новшеством, прежде чем приобрести его.

Миссия мастерской – дарить людям незабываемые изделия из дерева, сделанные с душой и любовью.

Мастерская деревянных изделий gamka24 – это не просто бренд, прежде всего это люди. Каждый наш день начинается с чашки кофе и уютного запаха дерева, которое через пару часов преобразуется в маленький шедевр. Шедевр, который уже кто-то ждет.

Используются только экологичные материалы: массив дерева и берёзовая фанера высшего сорта. Применяется безопасная для детей краска - наши краски на водной основе, а это значит, что краска не выделяет токсичного резкого запаха и является экологически чистой и вреда для здоровья нет.

В мастерской современное оборудование - каждое изделие режется на лазерном станке с максимальной точностью и высоким качеством.

Полностью ручная работа - вся работа выполнена вручную, а это значит, что, получая готовое изделие, клиент получаете не штампованное изделие из дерева, а тщательно проработанное и выполненное с трепетом и любовью изделие, что делает такой заказ индивидуальным и такого второго уже точно ни найти.

Вместо обычного стекла используется оргстекло, потому что оно прозрачное как стекло, а главное, что при падении оно не разобьется и никого не порежет.

Одно из важнейших качеств для клиентов это - бесплатная доставка по городу - мы ценим время наших клиентов и готовы бесплатно доставить готовое изделие до порога вашей квартиры.

Используется тактика демократичной цены – в мастерской gamka24 клиент сможет найти изделие на любой бюджет.

2.2. Понятие целевой аудитории.

Целевая аудитория – адресный круг потребителей, который входит в исследовательскую деятельность маркетологов для определения покупательской способности предмета торговли или услуги. Определение этой группы является важнейшим шагом для нахождения способов влияния на потребителя на всем его пути к покупке вашего продукта или услуги, а вовлечение в группу вероятных покупателей, наряду с уже имеющимися, – важный маркетинговый ход, направленный на занятие своей ниши в отрасли и успешности работы в ней.

Работа с целевой аудиторией служит основной гранью в торговой деятельности компании. Факт существования целевой аудитории дает возможность узнать свой адресный круг потребителей и позволит:

- отделить их от основного потока;
- выбрать необходимый им товар;
- найти метод реализации продукции в доступных условиях с правильным подходом;
- позволит, путем анализа, очертить границы и определить для производителя тематическое назначение.

Одним словом, целевая аудитория, это сообщество потребителей, нуждающееся в вашем продукте в данное время с выгодой для себя. Она занимает конкретную нишу в бизнес сегменте. Понятно, что каждая целевая аудитория имеет обобщающие ее факторы.

Например, это может быть объединение по следующим признакам:

- месторасположению, допустим – население центральной части России;
- по составу населения и его социальному статусу, пример – мужчины и женщины старше 50, с небольшим доходом, пенсионеры, молодые семьи, мамочки;

– психологическому – люди, отличающиеся между собой определенными пристрастиями, хобби, общительностью, доминированием, образом жизни;

– моделью поведения, люди, которые привержены какому-то типу поведения, например, приобретают товар один раз в месяц.

Для изучения целевой аудитории, необходимо определить ее движущую силу, развитие, варьирование численного состава. Масштаб ее дает возможность понять перспективу в емкости рынка, измеряемую в тыс. чел, позволяет определить бизнес выгоду, рентабельность вложений в рекламу и многообещающее развитие.

Постоянные, обладающие высокой покупательной способностью люди, составляют сущность целевой аудитории и являются ее ядром. Костяком целевой аудитории, как правило, являются покупатели, приносящие бизнесу высокий доход и за счет которых растет уровень реализации. Такие потребители, пользуясь желанием приобрести товар, который необходим регулярно, обладают им, во что бы то ни стало. Из сложившейся практики, в целевой аудитории выделено 2 вида:

Главная целевая аудитория – играет первостепенную роль в бизнесе, при которой потребители сами диктуют спрос на необходимую им продукцию. Целенаправленная аудитория становится основным побудителем к осуществлению шоппинга.

Второстепенная целевая аудитория – служит вторичной, косвенной значимостью, так как играет роль безынициативного покупателя, может вообще не покупать определенную продукцию или услугу. Такой тип не является основополагающим для продвижения на рынке продаж фирменной продукции.

Рассмотрев оба типа на наглядном случае маркета развлечений для детей. Здесь главная целевая аудитория дети (пользующиеся товаром), они хотят получить забаву, но не в состоянии ее приобрести, однако именно они побуждают к покупке, прося об этом родителей (приобретающие товар).

Основная целевая аудитория семейной мастерской делится на несколько основных групп:

- Мамы (возраст 21-35 лет, пользуются социальными сетями, замужем, уровень дохода не ниже среднего, дети от 0-3 лет).
- Молодожёны (возраст 21-40, использование социальных сетей, статус «помолвлен»).
- Семейная целевая аудитория. Заказывают подарки для близких людей. (Возраст 21-30 лет, состоящие в отношениях).
- Широкая аудитория по интересам и потребностям (возраст 21-40 лет, зарплата не ниже среднего, так как заказать может любой человек. В качестве подарка для жены, коллеги, друзей).

2.3. Анализ основных экономических показателей Семейной мастерской.

Анализ представляет собой метод оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия на основе его бухгалтерской отчетности.

Выделяют 2 вида анализа финансово-хозяйственной деятельности:

- внутренний (проводится работниками предприятия – финансовыми менеджерами);
- внешний (проводится аналитиками, являющимися посторонними лицами для предприятия).

Анализ финансового состояния компании преследует 4 цели:

- определение финансового положения;
- выявление изменений в финансовом состоянии в пространственно-временном разрезе;
- выявление основных факторов, вызывающих изменения в финансовом состоянии;
- прогноз основных тенденций.

Семейная мастерская начала свои продажи с 2015 года и фиксировала данные по выручке в рукописном формате. Сформировала общую сводную

таблицу и построила диаграмму по выручке. Выручка с каждым годом росла, так как клиентская база увеличивалась за счет роста продукции компании и ее спроса. Последние два года 2016 и 2017 года в принципе одинаковые по выручке и по продажам были. Все данные о выручке в компании представлены в таблице 2 и рисунке 6 .

Таблица 2

Выручка компании

Месяц	год		
	2015	2016	2017
Январь	20589	30580	23290
Февраль	25800	60940	57100
Март	30050	45800	47050
Апрель	35860	50800	49810
Май	34640	47560	46540
Июнь	49350	70800	76800
Июль	50800	89600	88780
Август	40930	65720	53450
Сентябрь	32760	39740	33405
Октябрь	33405	54810	57870
Ноябрь	54800	110860	106081
Декабрь	69750	93450	88547
Итого	478734	760660	728723

Так как компания маленькая и ей всего 3 года сделаем поверхностный финансовый анализ. Проанализируем общую годовую выручку в целом в компании. Расскажем про скидки и акции, и на что идет часть прибыли.

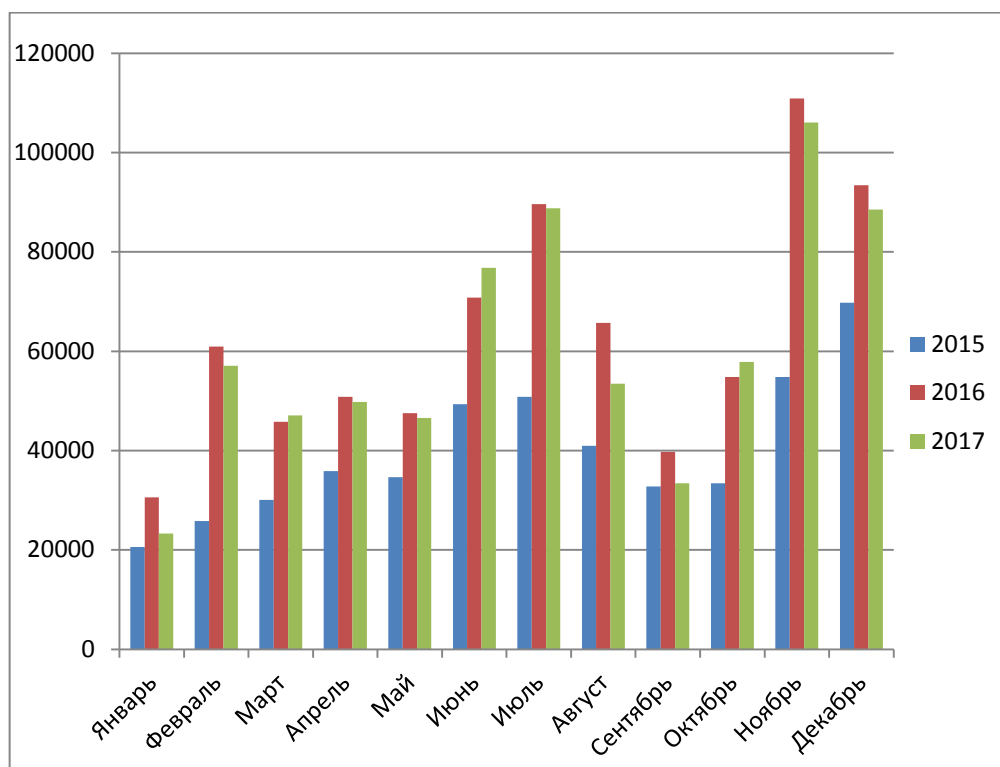


Рис. 6. Диаграмма по выручке и обороту семейной мастерской

Исходя из диаграммы, пик заказов приходится на июнь, июль, август и ноябрь, декабрь. Летний период – это пора свадебных заказов. Зимний период – это предновогодняя суeta и заказ новогодних подарков, сувениров которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

Популярные товары

Популярные товары						
Детская рамка	Семейная рамка	Композиции из слов и рамок	Свадебная атрибутика	Новогодняя атрибутика	Атрибутика для детского праздника	Другое
25%	20%	10%	25%	10%	7%	3%

Наиболее популярными товарами являются детские рамки и свадебная атрибутика. Подтверждения данным выводам может служить официальные данные из Управления Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю о стабильно высокой рождаемости и количеству

заклучения браков за период 2015-2017 года, представленные в таблице 4 и в таблице 5.

Таблица 4

Численность родившихся по г.Красноярску

Число родившихся (без мертворожденных), человек, Красноярск			
Года	2015	2016	2017
Городской округ, единиц	14631	15317	16316

Таблица 5

Показатели естественного движения населения

Показатели естественного движения населения			
Года	2015	2016	2017
Браки, единиц	18596	19407	20996

Акции и скидки:

- новогодние акции. С ноября месяца действует скидка 18% на все новогодние изделия. Чтобы получить скидку необходимо сделать репост записи в социальных сетях (пост публикуется заранее);
- скидка 5 % при повторном обращении;
- скидку 5 % можно увеличить до 15% при повторных заказах. Для этого необходимо оставить фото-отзыв о работе мастерской с пометкой Ramka24;
- скидка 7% при самовывозе заказа;
- розыгрыши на разные изделия;
- партнерские акции и розыгрыши;
- акции с ограничением по времени;
- ежемесячные скидки, акции на различные виды рамок.

Часть прибыли идет на рекламу, улучшение качества изделий, закупку оборудования, заработную плату дизайнера. С дизайнером мастерская работает удаленно, он обрабатывает макеты по мере поступления заказов и макеты отправляются ему через интернет.

2.4. Анализ собственной деятельности

Непосредственное изготовление всех деревянных изделий начинаем, после согласования макета и утверждение всех деталей.

В семейной мастерской деревянных изделий ramka24 разработаны и предлагаются на выбор заказчика ряд готовых макетов, позволяющие помочь заказчику с выбором и рассчитать точную стоимость заказа до выполнения работ.

Заказ деревянных изделий и разработка макета согласуется до начала оплаты с целью того, чтобы:

- исключить все возможные противоречия между требованиями заказчика и исполнителя;
- требования заказчика были полностью понятны;
- была определена желаемая цветовая гамма и наполнение(слова,рамки,узоры, элементы) изделия, которое требует разработки дополнительного макета;
- мастерская была уверена в возможности исполнения всех требований заказчика к изделию.

По результатам анализа компании можно выявить её сильные и слабые стороны, возможности и угрозы семейной мастерской ramka24, представленные в таблице 6.

Таблица 6

SWOT анализ семейной мастерской ramka24

Возможности "O" — OPPORTUNITIES	Угрозы "T" — THREATS
------------------------------------	-------------------------

<ul style="list-style-type: none"> – Растущий рынок – Государственная программа помощи малому бизнесу – Возможности быстрого роста – Наличие новых привлекательных географических рынков – Появление новых лазерных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая конкуренция – Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства – Развитие альтернативных технологий – Дефицит специалистов высокой квалификации
<p>Преимущества "S" — STRENGTH</p>	<p>Недостатки "W" — WEAKNESS</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Удаленная работа с заказчиком – Безналичный расчет – Бесплатная доставка по городу – Экологически чистые и безопасные материалы – Хорошая репутация у заказчиков – Высокий ассортимент продукции 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие собственной мастерской – Аренда оборудования – Неудовлетворительный уровень менеджмента – Отсутствие достаточного финансирования проектов – Недостатки в рекламной политике

Результаты проведенного анализа будут использованы в дальнейшем при разработке стратегических рекомендаций в целях выработки конкурентной стратегии предприятия.

После проведенного анализа деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ и выявленных слабых сторон, можно сделать вывод, что мастерская в настоящий момент слабо конкурентоспособно по отношению к своим конкурентам, но имеет возможности для дальнейшего развития. Для этого необходимо разрабатывать мероприятия, способствующие улучшению конкурентной стратегии, обратить внимание на её миссию, выработать цели и разработать конкурентную стратегию. На исследуемом предприятии они никогда не определялись, а для эффективной деятельности торгового предприятия в современных условиях их выработка необходима. Кроме того, их нужно постоянно пересматривать, уточнять и дорабатывать, а также принимать управленческие решения для достижения желаемых результатов.

Маркетинговая деятельность семейной мастерской gamka24 представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей

потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю.

Маркетинговая деятельность представляет собой комплекс мероприятий, цель которых:

- создание узнаваемости бренда;
- увеличение покупательской способности;
- создание лояльной системы маркетинга;
- изучение потребителя - определение структуры потребительских предпочтений на рынке;
- исследование мотивов его поведения на рынке;
- анализ собственно рынка предприятия;
- исследование продукта - определение потребностей рынка в новых изделиях, улучшения или модернизации уже существующих;
- анализ форм и каналов сбыта - определить, как можно лучше и эффективнее реализовывать продукцию данной компании в условиях конкретного рынка, кто может стать торговым посредником;
- анализ объема товарооборота предприятия;
- изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции - установление главных конкурентов компании на рынке, их слабых и сильных сторон, получение информации о финансовом положении конкурентов, особенностях производственной деятельности, управления;
- исследование рекламной деятельности - определение наиболее эффективных способов воздействия на потребителя, повышение его интереса к продукции;
- определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке – создание партнерских отношений, позволяющих заинтересовать оптовых покупателей в закупке более крупных партий продукции;

– изучение ниш рынка.

Все цели маркетинговой деятельности касаются в основном процесса производства и распределения товаров и услуг, т.е. маркетинговая деятельность ориентирована на продукт. Программа рекламной деятельности и продвижения представлена в таблице 7.

Таблица 7

Программа рекламной деятельности и продвижения

Виды рекламы	Место рекламирования	Описание
Массфоллоуинг	Instagram (социальная сеть)	это подписка на большое количество профилей с целью приобретения максимума подписчиков. Такой прием применяется при формировании аккаунта с большой аудиторией, которая в будущем используется для привлечения своей целевой аудитории, с целью дальнейшего побуждения к покупке.
Масслайкинг	Instagram (социальная сеть)	Это массовое проставление лайков к фотографиям нашей ЦА(целевой аудитории). Чтобы начать раскрутку таким способом, собирают базу пользователей Инстаграм и лайкают их контент (фотографии, посты). Это делается для того, чтобы повысить лояльность целевой аудитории и с большим интересом подписаться на наш бизнес-аккаунт.
Реклама у блогеров (лидеров мнений)	Instagram (социальная сеть)	Повышение доверия нашей целевой аудитории. Привлечение новых клиентов.
Реклама в тематических пабликах	Instagram (социальная сеть) Вконтакте (социальная сеть)	В тематических пабликах содержится разнообразная аудитория, возможность охвата новых клиентов.

Таргетированная реклама	Instagram (социальная сеть) Вконтакте (социальная сеть)	это текстовые, медийные или мультимедийные объявления, которые демонстрируются только тем пользователям Сети, которые удовлетворяют определенному набору требований, заданному рекламодателем. Также таргетинг позволяет значительно сократить расходы на рекламу без падения целевого трафика.
Giveaway (розыгрыш)	Instagram (социальная сеть) Вконтакте (социальная сеть)	это розыгрыш или викторина, для участия в которой необходимо выполнить ряд определенных условий. Например, подписаться на Instagram-аккаунт организатора или партнера, поставить лайк на фотографии, сделать репост фотографии. Данный метод позволяет получить большое количество подписчиков в наш бизнес-аккаунт.

На сегодняшний день интернет-реклама - двигатель торговли. Для того, чтобы выделиться из серой массы конкурентов необходимо использовать разнообразные виды и методы рекламы. От этого зависит спрос на наше предложение. Для того чтобы продать товар или услугу, потребитель должен знать о существовании данного товара. Посредством рекламы мы можем увеличивать спрос и делать новые, уникальные предложения. Чем больше человек увидят товар/услугу, тем больше вероятность того, что товар/услугу приобретут.

2.5. Анализ конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день в нашем городе достаточно развито понятие индивидуальных изделий из дерева. Существует множество мало развитых микро бизнесов в этом направлении, не всем из них удастся удержаться на

рынке, за счет сильной конкуренции. Мы рассмотрим несколько видов, процессов конкуренции, приведем трёх наиболее сильных конкурентов. Двое из них по Красноярску, одна организация по России.

Рассмотрим основные виды конкурирования:

– первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов. Она касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в отрасли;

– существует весьма высокий барьер для вхождения в отрасль – финансовый, необходимость квалифицированного персонала, наработанность клиентской базы;

– вторая конкурентная сила: конкуренция со стороны качества изделия. Не каждый в силах, из-за дороговизны материала использовать фанеру высшего сорта и экологически чистую краску;

– третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен. Влияние этой силы достаточно существенно. В целом, сила торга у покупателей в нашем случае высока;

– четвертая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами.

Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами.

Основные конкурентоспособные организации представлены в таблице 8. Одним из главных конкурентов по России является мастерская «Woodnem». Они располагаются в Москве и работают на всю Россию. Компания достаточно молодая, работает с 2014 года. У них более 135000 подписчиков в социальных сетях. Широкий ассортимент, собственное производство, цехи для покрасок, мастерские. В штате работают профессиональные менеджеры, а главное дизайнер с большим опытом. Правильная рекламная компания. Разработан грамотный интернет сайт для заказа изделий. В поисковой системе они по выдаче сайта номер один. Работы одни из лучших, собственная разработка

макетов. Главным их минусом является ценообразование, цены намного завышены от действительной и реальной цены.

Вторыми конкурентами является компания «Longren». Они располагаются и работают по городу Красноярск. Свою деятельность осуществляют с 2011 года. У них собственный стиль изделий, брендинг социальных страничек, более 8000 подписчиков в социальных сетях. Основным их плюсом является собственное производство, наличие офиса с выставочным залом. В офисе они принимают заказы и продают сувенирную продукцию и типовые, не именные рамки, метрики. Так же за счет наличия дополнительного помещения они вынуждены ставить высокие цены, чтобы это окупить. Бесплатной доставки по городу нет.

Еще можно выделить в Красноярске мастерскую «Lovely Present». Работают они с февраля 2015 года. Имеют более 24 000 участников в социальных сетях. Брендинг страницы Вконтакте. Так же большой ассортимент, работа с дизайнером. Собственное производство и оборудование. Нет бесплатной доставки по городу, только платная в зависимости от адреса. Наличие только фрезерного станка, что говорит о плохом качестве гравировки.

Таблица 8

Основные конкуренты

Наименование	Ценовая политика	Преимущества	Недостатки
Woodnem	Высокие цены	Финансовые ресурсы. Грамотный маркетинг. Собственное производство. Наличие клубных карт. Наличие сайта и обратного звонка. Брендинг.	Завышенная стоимость изделий.
Longren	Высокие цены	Наличие офиса и выставочного зала Длительное время присутствуют на рынке Наличие интернет сайта	Узкая направленность изделий. Отсутствие широкой цветовой гаммы. Отсутствие бесплатной доставки по городу.

Lovely Present	Средняя цена	Оформление страницы Вконтакте. Рекламная компания.	Отсутствие бесплатной доставки. Нет собственного производства. Ограниченный дизайн изделий.
----------------	--------------	--	---

Вывод по второй главе: в данной главе мы рассмотрели анализ хозяйственной деятельности, где мы наглядно смогли проанализировать сильные и слабые стороны предприятия.

Рассмотрев экономические показатели роста за последние три года можно сделать вывод, что статистика рождаемости заключения браков с каждым годом не уменьшается, а движется в положительной динамике, что способствует увеличению выручки и прибыли предприятия. Так как данный сегмент является основным источником дохода предприятия.

Предприятие постоянно старается совершенствовать и автоматизировать свое производство, чтобы клиент получал наиболее качественное изделие и имел желание дать рекомендацию друзьям и знакомым, тем самым совершить повторную покупку. При повторном обращении клиента затраты на рекламу значительно снижаются.

Исходя из анализа конкурентов можно сделать вывод, что наиболее высокие позиции занимает те предприятия, у которых реинвестирование оборотных средств составляет от 30 до 50 процентов, что позволяет охватить большую часть целевой аудитории, представлены в таблице 9.

Таблица 9

Итоговая таблица конкурентоспособности

	Lovely Present	Longren	Рамка24
Ценовая политика	10	20	25
Широта ассортимента	20	30	30
Качество изделий	30	25	40
Способы продвижения	40	25	5
Итого	100	100	100

Исходя из таблицы анализа конкурентов по 100-бальной шкале, у нас самым слабым звеном являются способы продвижения. Поэтому далее третьей главе рассмотрим основные мероприятия по продвижению мастерской, которые в дальнейшем помогут стать компании на уровень выше конкурентов и увеличить ежегодную выручку.

Глава 3. Предложения по формированию стратегических конкурентных преимуществ

3.1. Предложения по формированию стратегических конкурентных преимуществ продукции семейной мастерской gamma24.

Исходя из результатов анализа хозяйственной деятельности и конкурентоспособности, семейной мастерской необходимо разработать стратегию по удержанию и повышению конкурентоспособности предприятия. Выработка стратегии предполагает определение для предприятия тех результатов деятельности, которые она предполагает достичь в будущем. Необходимо провести стратегический план по продвижению мастерской для дальнейшего успешного развития. В него будут входить несколько наиболее главных аспектов. Для дальнейшего развития необходимо четко понимать свою целевую аудиторию. Определить боли заказчика и закрыть все его возражения. Планирование рекламной деятельности.

Чтобы определить свою стратегию продвижения рекламной кампании, необходимо использовать и проверить каждый из методов приведенный в таблице 10.

Таблица 10

Преимущества и недостатки рекламной деятельности

Виды рекламы	Преимущества	Недостатки
Массфоллоуинг Instagram (социальная сеть)	Низкая цена подписчика Большой охват аудитории Средняя цена оплаты программы Быстрый прирост подписчиков	Некачественная (не целевая) аудитория Риск получения блокировки аккаунта
Масслайкинг Instagram (социальная сеть)	Работает совместно с Массфолоуингом	Не выявлено

Реклама у блогеров (лидеров мнений) Instagram (социальная сеть)	Прирост подписчиков Создание лояльности бренда Возможность работы по бартеру Получение качественного отзыва Низкая цена подписчика	Некачественная аудитория Завышенная цена рекламы Недобросовестные, безответственные блогеры
Реклама в тематических пабликах Instagram (социальная сеть) Вконтакте (социальная сеть)	Прирост подписчиков Создание лояльности бренда Низкая цена подписчика Высокий охват	Очередь на рекламу
Таргетированная реклама Instagram (социальная сеть) Вконтакте (социальная сеть)	Четкое попадание в целевую аудиторию Низкая цена подписчика	Трудность в поиске грамотного таргетолога
Giveaway (розыгрыш) Instagram (социальная сеть) Вконтакте (социальная сеть)	Высокий охват Прирост статистики Наиболее быстрый прирост подписчиков	Высокая цена Плохое качество подписчиков

Массфоловинг – это подписка в аккаунте на большое количество профилей с целью приобретения максимума фолловеров (подписчиков). Такой прием применяется при формировании аккаунта с большой аудиторией, которая в будущем используется для привлечения целевого трафика на сайт.

Масслайкинг – это массовое проставление лайков к фотографиям целевой аудитории. Чтобы начать раскрутку таким способом, собирают базу пользователей Инстаграм и лайкают их контент(фотографии).

Таргетированная реклама – это текстовые, медийные или мультимедийные объявления, которые демонстрируются только тем пользователям сети, которые удовлетворяют определенному набору требований, заданному рекламодателем. Также таргетинг позволяет значительно сократить расходы на рекламу без падения целевого трафика.

Giveaway – в переводе с английского языка, означает розыгрыш. Проведение розыгрышей в сети интернет.

Каждый из методов был введен в работу, выявили стратегию продвижения. Наиболее успешным было подключение Массфоловинг на постоянной основе и таргетированная реклама, на время розыгрыша и акций, для увеличения продаж. После определения стратегии продвижения и запуска рекламной компании, необходимо создание грамотного контент-плана, для удержания целевой аудитории на нашей посадочной странице.

Следующим наиболее важным пунктом является оставление контент-плана. Контент-план представляет собой календарь с темами для публикаций, привязанными ко времени. Может быть составлен на неделю, месяц, полгода, год.

Прежде всего необходимо проанализировать свою целевую аудиторию и взглянуть на нее по новому.

Существуют определенные приемы, нюансы и детали. Во-первых, нужно разделить аудиторию на отдельные сегменты. Во-вторых, составить несколько типичных портретов внутри каждого сегмента. Но самое главное — определить проблемы, которые волнуют аудиторию. Те проблемы, которые будут решаться с помощью контента.

Так же необходимо выяснить интересы аудитории, ожидания и возражения. Вся эта информация поможет разработать коммуникационный посыл — ядро контент-стратегии.

Самые главные цели контент-маркетинга такие же, что и у маркетинга в целом, — повышение продаж и рост прибыли. Но подзадачи могут быть разными.

Виды контента:

- полезный;
- продающий;
- репутационный;
- коммуникативный;
- новостной;
- развлекательный.

Полезный контент помогает решать проблемы целевой аудитории, дает какие-то знания. Всю эту категорию можно еще сегментировать на несколько видов:

- обучающие статьи;
- секреты и лайфхаки;
- как делать что-то правильно;
- ответы на часто задаваемые вопросы;
- разрушение мифов.

Продающий контент – помогает увеличивать продажи. Он состоит из:

- промо-посты;
- акции;
- конкурсы и розыгрыши;
- аукционы;
- скидки и спецпредложения.

Основная задача, которая ставится при формировании продающего контента – это «вкусная» обертка и максимальное откровение. То есть, красиво описать (но без шаблонных фраз и не растекаемся по древу мысли) продукт и указать сразу подробную информацию о нем и о процессе покупки – цена, контакты, ссылка на заказ, правила доставки и способы оплаты.

Продающий контент – реклама в чистом виде. Никто не любит смотреть рекламу, она многих раздражает. Необходимо выделить продающему контенту не больше 20-30%.

Репутационный контент – он увеличивает лояльность пользователей к компании и бренду. Люди любят откровения, а репутационный контент – это всегда «кухня» изнутри и может включать в себя различные виды:

- фото и видео с процесса производства товара;
- рассказ о людях, которые занимаются созданием продукта;
- мастер-классы по созданию вашего продукта;
- новости вашей компании и достижения;
- что происходит за кулисами;

- отзывы покупателей.

Такой контент, на самом деле, может убрать многие страхи клиентов. Таким образом команда компании, становится ближе к народу. А люди ведь покупают не у компаний, а у людей. Мастер-классы, материалы с процесса производства и изготовления вообще убивают не два, а сразу нескольких «зайцев» и формируют несколько аргументов в пользу компании.

- указывают на профессионализм;
- показывают качество товара;
- определяют, сколько труда вложено в его изготовление.

Отзывы – это еще более мощный механизм. Любой супер-текст от профессионала копирайтера не сравнится с тем, что написала «тётя Люба». И пусть она сделала это без знаков препинания и употребила слово «ложить». Она сделала это от души, ей за это не заплатили, она просто рассказала, какие вы молодцы и что товар ваш очень хороший.

Пользовательский контент правит миром. Необходимо устраивать различные конкурсы среди тех, кто купил товар и просить их написать отзыв, выкладывать скриншоты с благодарностями от клиентов.

Любой контент может стать репутационным – даже комментарии под публикациями и ответ на них могут работать на репутацию. Нужно быть честным, открытым, признавать свои ошибки и научиться извиняться – пользователи любят откровенность.

Коммуникативный контент – не несет в себе особой нагрузки, но обязателен к применению. К нему относятся:

- обсуждения;
- опросы;
- советы;
- провокационный пост.

Он направлен на получение обратной связи. Такой контент делается не ради альтруистической задачи предоставления возможности подписчикам общаться. Правдивость такова, что обратная связь (читай – комментарии) нужны

для увеличения охвата постов. Показатель количества комментариев влияет на выдачу в «умной» ленте.

Новостной контент – требует быть в курсе всех изменений, и желательно, давать оценку всем этим. К такому типу контента можно отнести:

- новости и тренды рынка;
- инфографика и отчеты;
- рассказы о мероприятиях;
- новости компании.

Новости могут перекликаться с репутационным контентом. Если компания чего-то достигла, получила какой-то приз за заслуги перед отечеством, то это сыграет на руку. И клиент тоже подумает: «ничего себе, это не просто компания, а самая лучшая в мире».

Новости полезно также привязывать к развлекательному контенту – сделайте «минутку юмора» для подписчиков.

Развлекательные посты направлены, прежде всего, на увеличение вовлеченности. Это могут быть:

- мемы;
- цитаты;
- смешные истории и рассказы;
- подборки фото, музыки, видео;
- ситуативный юмор.

С юмором надо быть аккуратнее. Необязательно то, что смешно именно вам, оценит целевая аудитория.

Что касается цитат, то их лучше оформлять в одном стиле. Создается шаблон с фоном и логотипом. Такой подход сработает на имидж компании, да и подписчики будут охотнее делиться именно таким, красиво оформленным и фирменным, контентом.

Самым главным пунктом для увеличения продаж, является разработка и создание интернет – магазина с возможностью онлайн – продаж.

Много лет прошло с тех пор, как появилась Всемирная сеть Интернет. С течением времени изменилось многое: технические возможности Сети расширились, аудитория выросла, цели и задачи, для решения которых была создана Сеть, перестали быть исключительно военными или научными. Современный Интернет – это огромное хранилище, в котором каждый по своему желанию может найти нужный текст, музыку, учебные материалы, а с некоторого времени и просто купить все, что необходимо - от продуктов, до программного обеспечения. В данное время многие дальновидные руководители компаний совершенно справедливо считают необходимым создание небольшого Интернет-представительства компании, другими словами все больше появляется коммерческих сайтов, основной целью которых является продвижение товаров и услуг с помощью Интернет.

Вот уже несколько лет в России успешно развивается электронная коммерция. Как и в обычной коммерции, в электронной коммерции можно выделить два направления: межфирменное деловое партнерство и розничная торговля. Первое направление развивается довольно успешно, так как многие фирмы и компании поняли, что заключать договора и вести переговоры с помощью технологий Интернет гораздо быстрее и дешевле, нежели обычными способами. Что касается розничной торговли, то в России она находится на начальном этапе развития по сравнению с аналогичным направлением в мире. Однако уже сейчас можно сказать, что через некоторое время конкуренция в розничной торговле через Интернет станет столь же напряженной, как и в обычной розничной торговле.

Интернет-магазин – это сайт, содержащий подробный каталог товаров с описанием и изображением. Основное отличие от обычного интернет - каталога состоит в том, что товары, представленные в интернет-магазине можно не только увидеть, но и заказать, не вставая с места и не прерывая увлекательного путешествия по просторам Интернет.

Существует несколько типов интернет-магазинов:

- магазин, торгующий определенным видом товаров;

- магазин, в котором торгуют товарами узконаправленной категории;
- электронные супермаркеты;
- торговые сети интернет-магазинов.

Для создания Интернет-магазина не требуется покупать или арендовать помещение под магазин, ремонтировать и оформлять его, нанимать штат продавцов и охрану, а значит снижаются первоначальные затраты, а с ними и цена товара. Товар с учетом доставки будет стоить дешевле только потому, что клиенту не придется платить ту часть цены, с помощью которой продавец пытается возместить затраты за ежемесячное содержание магазина и штата сотрудников.

Интернет магазин имеет следующие преимущества:

- помогает быстро сориентироваться в ассортименте и найти нужный товар или услугу (по тематике, названию, цене и т.п.);
- рассмотреть товар «со всех сторон», сравнить его характеристики, цену, внешний вид с другими товарами;
- посмотреть информацию о скидках, подарков и подобного рода мероприятиях;
- рассчитать точную стоимость заказа;
- отобрать товар в корзину, оформить заказ on-line, оформить доставку на дом;
- поддерживать контакты продавец-покупатель;
- просматривать историю ранее сделанных заказов;
- просматривать информацию по текущему заказу;
- вести переписку и т.п.

Аудитория интернет-магазина не ограничивается территорией близлежащего района или города, при соответствующем обслуживании размер аудитории не ограничится даже страной.

Несмотря на кажущиеся технические сложности, создать Интернет-магазин проще и дешевле. К тому же «он-лайн» магазин будет хорошим дополнением и рекламой «офф-лайновой» деятельности. А главное –

покупателями станут те, у кого по каким-то причинам нет возможности или времени выйти в обычный магазин, кто познал прелесть покупки, не вставая с места. Таких людей становится все больше и больше.

Практически все современные интернет-магазины предлагают всем своим клиентам массу возможностей самого разного плана. Любой желающий может приобрести практически любой товар, относящийся к любому классу и имеющий свои достоинства и преимущества. Практически везде сейчас сделаны очень удобные каталоги, которые позволяют всем посетителям интернет-магазинов удобно перемещаться по сайту и, выбирая нужный раздел, искать то, что им нужно. Богатые возможности по фильтрации товаров позволяют довольно быстро отсортировать нужные вещи по необходимым параметрам, что, несомненно, очень удобно и играет на руку практически всем.

Если нужны товары купить которые можно в специализированных торговых точках в интернете, вы без проблем можете найти нужную вам модель с помощью удобной системы поиска, встроенной практически на всех сайтах интернет-магазинов. Это очень удобно, так как позволяет сэкономить значительно времени, которое тратилось бы на самостоятельный поиск.

Практически все интернет-магазины имеют удобную форму оформления заказа, что позволяет даже несведущему человеку довольно легко купить нужную ему вещь. Так, приобрести любую технику можно, совершив ее заказа на одном из специализированных сайтов буквально за пару минут. Достаточно указать необходимые вам параметры, интересующую модель и свои контактные данные. После этого с вами связывается менеджер магазина, предлагающий свои услуги по консультированию и уточнению определенных вопросов по выбранной вами тематике.

Главное в этом деле, осмотреть ряд магазинов определенной, нужной вам тематики и определиться с ценой. После этого вы без проблем сможете приобрести нужный вам товар наиболее легко, выгодно и по адекватной для вас цене. Заказать все что угодно позволяют сейчас практически все интернет-

магазины, благо возможностей у них появилось для этого огромное множество, и изучить все из них вы сможете только самостоятельно.

Разработка интернет-магазина мастерской деревянных изделий gamka24, особенностью которого будет автоматизированная системы продаж, которая позволит автоматизировать работу менеджера, логистику, и сделать сбор и обработку данных в автоматическом режиме, что приведет к привлечению большего числа клиентов, расширение рынка сбыта и увеличения получаемой прибыли.

Особенностью интернет-магазина является наличие подсистемы автоматизации продаж в нее входят несколько модулей:

- адаптивность ко всем устройствам и если устройство, имеющие разрешение экрана больше 1024пикс:
- плавающее верхнее меню;
- авто открытие корзины при добавлении в неё товара;
- авто скрытие корзины после добавления в неё товара и при бездействии пользователя более 7 секунд;
- авто скрытие корзины через 3 секунды после того, как пользователь уберёт с неё курсор. Если в течении этих трёх секунд пользователь вернёт курсор в область корзины скрытие не произойдёт;
- для мобильных устройств сделан авто выбор нужного типа клавиатуры для поля ввода телефона и e - mail;
- модуль быстрого просмотра товара;
- модуль корзины (обновление количества товара, цены и суммы непосредственно в модуле);
- модуль слайдшоу (адаптивность и показ текста поперх картинке слайда, 4 вида анимации);
- модуль, показывающий в карточке товара прочие товары из той же категории.

Встроенный модуль стикеров (акции, новинки, лидеры продаж):

- для стикера "новинка" можно задать текст самого стикера и дни, в течении которых после добавления товара он считается новинкой;
- для стикера "лидер продаж" можно задать текст самого стикера и количество продаж данного товара, после которого он будет считаться лидером.

Встроенный модуль заказа звонка:

- при заказе звонка можно выбрать одну из трёх тем обращения;
- активность и текст темы обращения настраивается в админ панели шаблона;
- при выборе третьей темы появляются поля "e - mail" и "текст вопроса".

Данные модули позволяют автоматизировать систему продаж и многократно увеличить конверсию интернет-магазина. Главная страница сайта верхняя часть представлена на рисунке 7.

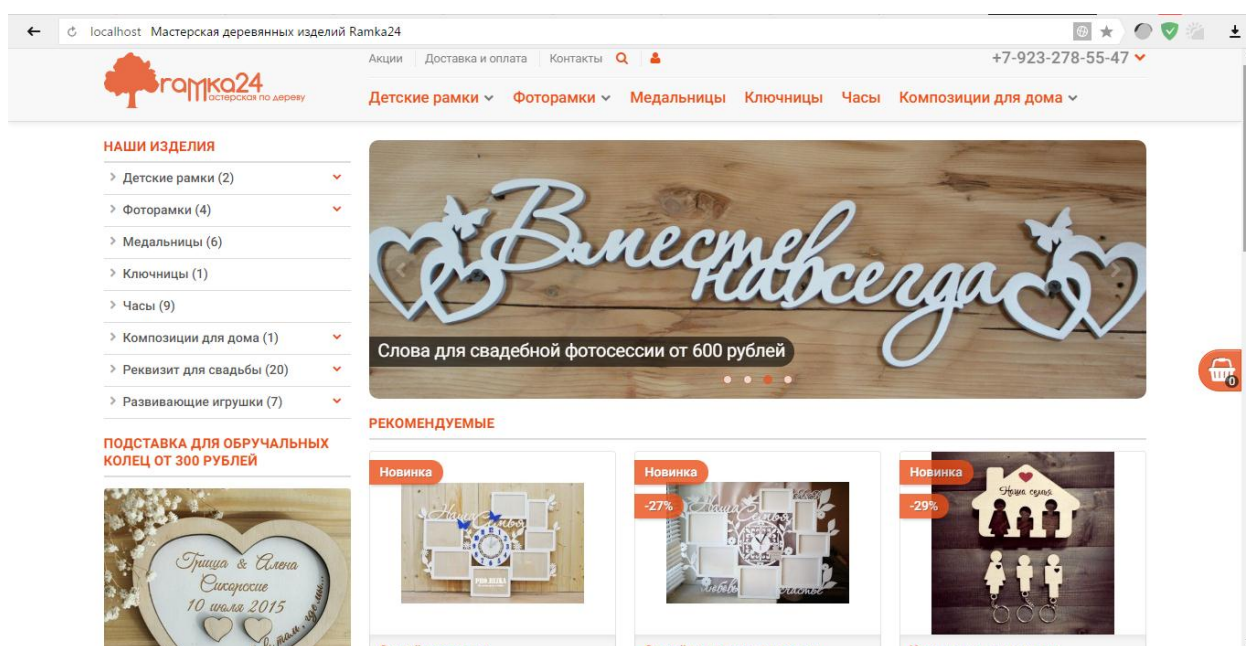


Рис. 7. Главная страница сайта верхняя часть

Главная страница сайта нижняя часть представлена на рисунке 8.

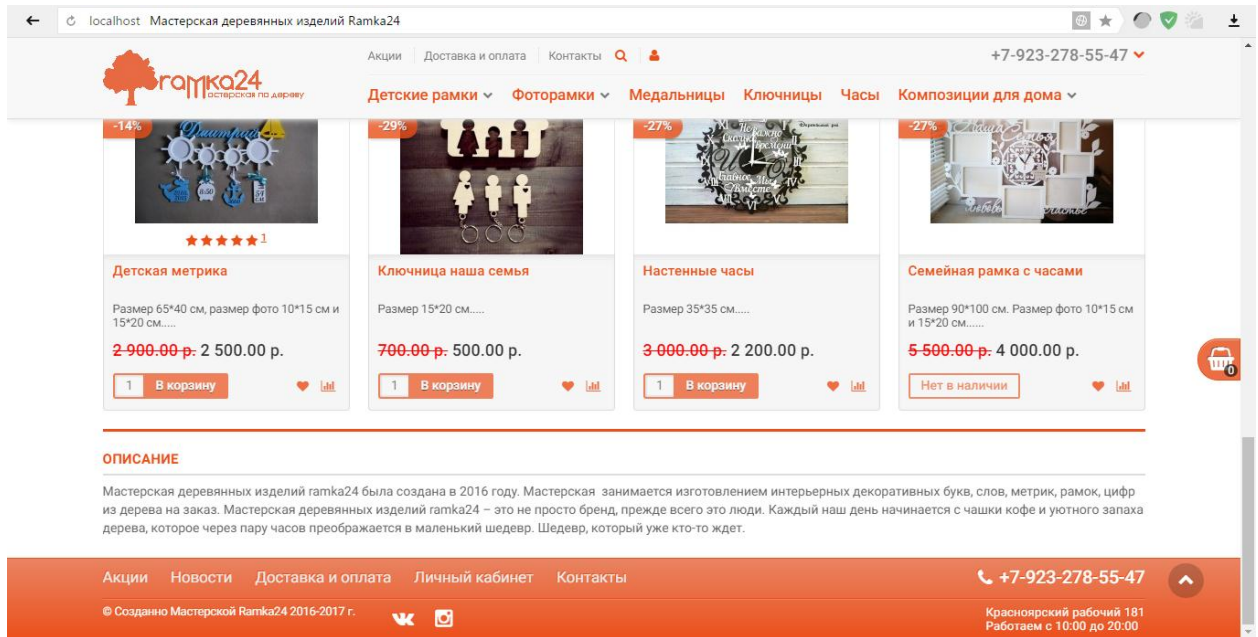


Рис. 8. Главная страница сайта верхняя часть

Для большего удобства были созданы разные категории выбора товара, представленные в рисунке 9.

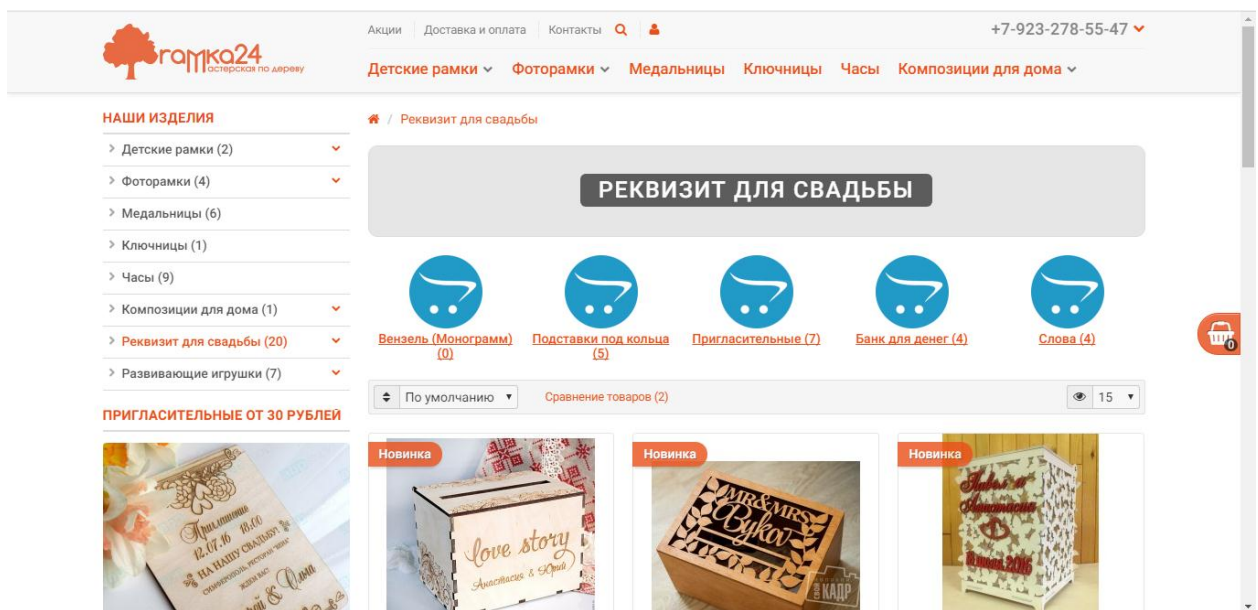


Рис. 9. Страница категории и товаров

Чтобы сделать заказ можно воспользоваться станицей быстрого заказа, представленного на рисунке 10.

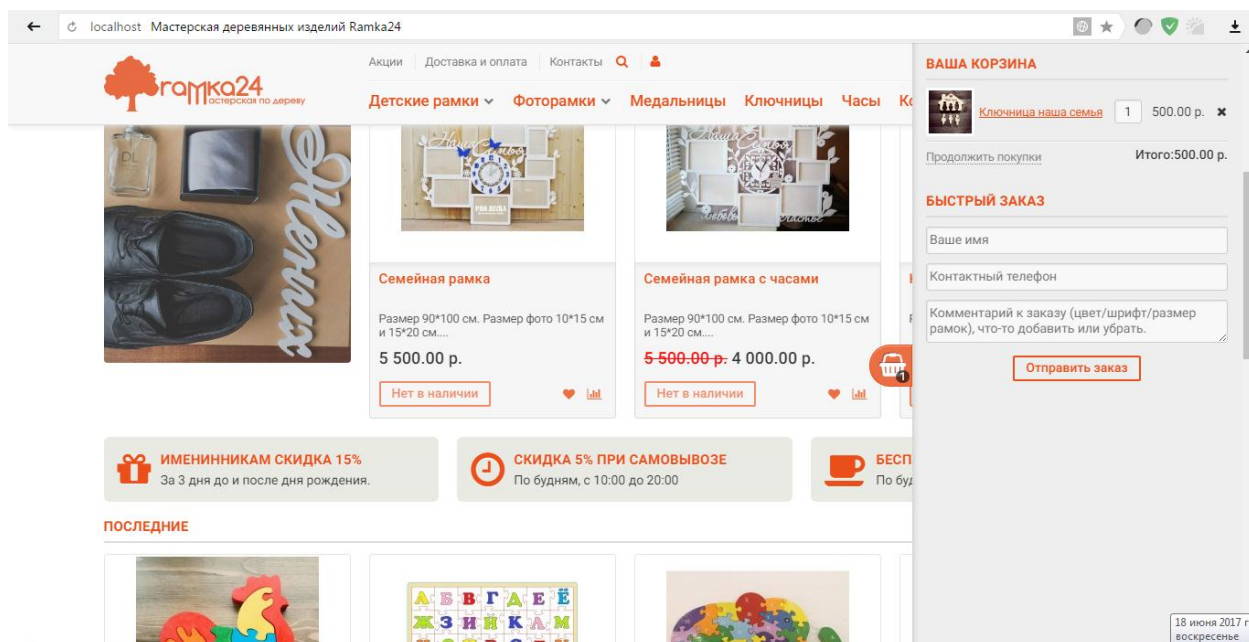


Рис. 10. Страница быстрого заказа

Оценка эффективности мероприятий

Таблица 11

Общие затраты на реализацию мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб.
Рекламная кампания	120 000
Разработка интернет – магазина	23 950
Ведение социальных сетей	60 000
Итого:	203 950

Ожидаемая годовая выручка мастерской за 2018 год –
1 456 000 тыс. руб.

Доля затрат на мероприятия в годовой выручке – 14 %.

Ожидаемый эффект:

Наиболее высокий охват целевой аудитории;

Более быстрый рост бренда;

Расширение мастерской и увеличение кадрового штата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы была разработана стратегия развития конкурентной среды семейной мастерской деревянных изделий gamka24. Внедрение, которой позволило компании не только получить преимущества от использования стандартной стратегии, но снизила расходы на рекламную компанию, автоматизировать работу менеджера, логистику, повысило узнаваемость бренда и положительно сказалось на числе привлекаемых клиентов, должно привести к расширению рынка сбыта и увеличению получаемой прибыли.

В стратегию развития семейной мастерской деревянных изделий gamka24 входят несколько пунктов:

- четкое определение целевой аудитории;
- грамотное планирование и комплексный подход к рекламной деятельности;
- правильное составление контент – плана;
- разработка интернет – магазина с возможностью онлайн продаж.

После запуска (внедрения в эксплуатацию) стратегии развития семейной мастерской деревянных изделий gamka24, ожидаются следующие результаты:

- повышение уровня продаж и лояльности клиентов;
- автоматизация работы менеджера и администратора;
- повышение показателя «узнаваемости» компании;
- снижение издержек (затрат на рекламу, торговые площади, персонал);
- расширение географии деятельности компании.

Конкуренция на современном рынке приводит к тому, что компании-лидеры предлагают продукты, все более сходные по качеству и номенклатуре предоставляемых услуг, так что разница между ними постепенно стирается. Важнейшим фактором оценки качества продукта является экологичность материалов. Однако потребительская оценка надежности группы лидеров рынка

находится примерно на одном уровне, поэтому при сходных свойствах услуги определяется, прежде всего, их стоимостью, или точнее, потребительской оценкой стоимости. Опираясь на данные проведенного мною анализа деятельности Семейной мастерской по изготовлению деревянных изделий «Ramka24», можно сказать, что исследуемая компания является компанией, поддерживающей качество изделий, не гонясь за ценой.

Проведенный анализ существующей системы стратегического развития Семейной мастерской «Ramka24» показал высокий уровень развития таких подсистем как финансовая, аналитическая.

В третьей части дипломного проекта была предложена программа по формированию стратегических конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность исследуемой компании Семейной мастерской «Ramka24» на рынке достаточно высока. Её ключевыми преимуществами, являются устоявшаяся репутация и опыт работы на рынке.

Запуск (внедрение в эксплуатацию) интернет-магазина запланирован на 4 квартал 2018 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.В. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2013. - 217 с.
2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. Учебное пособие. - Петрозаводск: ПетрГУ, 2014. - 316 с.
3. Ансоф И. Стратегическое управление. - Москва, 1989.
4. Белоусов В.В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. - Екатеринбург: Издательство ИЭ УрО РАН, 2014. - 87 с.
5. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). - М.: Финансы и статистика, 2013. - 112 с.
6. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ. - СПб, Издательство Питер, 2015. - 221 с.
7. Бузырев В.В., Нужина И.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности строительных предприятий: Учебник. - М.: КноРус, 2016. - 318 с.
8. Волков О., Скляренко В. Экономика предприятия. - М: Инфра-М, 2013. - 215 с.
9. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. ? М.: Дело, 2007. - 156 с.
10. Казанская А.Ю. Финансы и кредит: Учебно-методическое пособие. - Таганрог: ЮФУ, 2016. - 213 с.
11. Крылов Э.И., В.М. Власова, М.Г. Егорова. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учеб. Пособие.- М.: Финансы и статистика, 2013. - 166 с.
12. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 2013. - 217 с.
13. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: Учебное пособие. - М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2013. - 344 с.

14. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. - М.: Омега-Л, 2014. - 175 с.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Издательство «Дело» , 2015. - 201 с.
16. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. - СПб.: Питер, 2014. - 241 с.
17. Новиков Ю.В. Адаптация и конкурентоспособность малых предприятий. - СПб.: СПбГИЭУ, 2016. - 145 с.
18. Платонов С.А. Управление конкурентоспособностью торговой корпорации на основе стратегического планирования. Автореферат, Санкт-Петербург, 2016.
19. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес, Букс, 2015.
20. Портер Е. Майкл Конкуренция. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2015.
21. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. - М.: Маркетинг, 2014. - 306 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2015.
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Дело, 2015. - 217 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. - М.: Эксмо, 2015. - 188 с.
25. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция и конкурентоспособность: Учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2017. - 214 с.
26. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учебное пособие. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2013. - 312 с.
27. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. - М.: Издательство ГНОМ и Д, 2014. - 156 с.

28. Финансовый менеджмент №3/2001 - М.: Издательство «Финпресс», 2015. - 234 с.
29. Маркетинг в России и за рубежом №2/2011 - М.: Издательство «Финпресс», 2013.
30. Молодой ученый: ежемесячный научный журнал. №1 - 2 (13)/2010 Том-1. - Чита: ООО «Издательство Молодой ученый», 2014.
31. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. - [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vds1234.narod.ru/?31.html>
32. Менеджмент. - [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.30n.ru/1/1.html>
33. Оптимизация организационной структуры предприятия. - [электронный ресурс] - <http://www.goncharuk.ru/books/optimization1/>
34. Подходы к формированию эффективной маркетинговой стратегии. - [электронный ресурс] - <http://www.cfin.ru/press/practical/2000-07/01.shtml>
35. Понятие конкурентоспособности предприятия. - [электронный ресурс]- http://bigc.ru/publications/other/strategy/competitive_ability_of_company.php
36. Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Экономика, 2016. - 254 с.
37. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент. - М.:Финансы и статистика, 2015. - 198 с.
38. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы современного маркетинга: учебно-наглядное пособие- СПб.: СПбУЭФ, 2016.
39. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг. М.: Приор, 2014. - 155 с.
40. Буров В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. - М.: Эко, 2014. - 301 с.
41. Герчикова И.Н. Маркетинг: организация, технология.- М. Высшая школа, 2015. - 187 с.
42. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 2014. - 287 с.

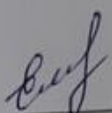
43. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 192 с.
44. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент /Пер. с англ. Под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. -- СПб: Издательство «Питер», 2015. - 265 с.
45. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. -- М.: ИНФРА -- М.: Новосибирск, 2016. - 302 с.
46. Современная концепция маркетингового управления предприятием / Т.И. Овчинникова, Б.С. Борисов // Вестн. ОрелГИЭТ. – 2014. - № 4. - С. 85-89
47. Сысоева Е. Типология конкурентных стратегий предприятия // Предпринимательство. - 2015. - № 2. - С. 85-91.
48. Уманский А.Е. Стратегия как метод управления конкурентоспособностью кредитных учреждений // Экон. науки. - 2008. - № 9 (46). - С. 230-233.
49. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: Прогресс, 2015.
50. Чуб Б.А. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. -- М.: Аспект Пресс, 2015. - 189 с.
51. Шаталов А.И. Стратегия со-конкуренции на разных этапах развития бизнеса компании "Унция" / А.И. Шаталов, Г.В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 4. - С. 92-98

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 51 наименований.


Один экземпляр сдан на кафедру.


(подпись)

Новикова. Е.П.
(Ф.И.О.)

«13» июня 2018 г.
(дата)

Нормоконтроль пройден
«09» авг 2018 г.
(дата)


(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)