Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение конкурентоспособности торговой организации на потребительском рынке

УДК 339.37:339.137.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З–3302	Ясинская И.А		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А.А.	к.х.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление подготовки (специальность) 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	**ФИО**
З–3302	Ясинская И.А.

Тема работы:

Повышение конкурентоспособности торговой организации на потребительском рынке	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	1588/с от 26.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе *(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*	1.Материалы преддипломной практики 2.Справочная, научная, методическая литература, ресурсы Интернет.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов *(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*	1.Понятие и экономическая сущность конкурентоспособности в розничной торговле. 2.Основные инструменты конкурентоспособности, применяемые в розничной торговле. 3.Анализ и методы применения конкурентоспособности в розничной торговле. 4.Общая характеристика ООО «Тэлвис» и сферы ее деятельности. 5.Анализ конкурентоспособности компании ООО

	«Тэлвис». 6.Основные недостатки существующей системы конкурентоспособности ООО «Тэлвис». 7.Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Тэлвис» 8.Оценка эффективности мероприятий повышению конкурентоспособности
Перечень графического материала *(с точным указанием обязательных чертежей)*	Таблицы: – анализ финансовой деятельности организации; – SWOT – анализ; – ассортимент компании; – взвешенная оценка конкурентного положения ООО «Тэлвис». Рисунки: – ассортиментная группа ООО «Тэлвис»; – многоугольник конкурентоспособности; – матрица BCG; – матрица McKins.

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А.А.	к.х.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З–3302	Ясинская И.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 90 страниц, 11 рисунков, 27 таблиц, 40 использованных источников, 5 приложений

Ключевые слова: обувной салон, конкурентоспособность, ассортимент, продвижение товара, доля рынка.

Объектом исследования является организация ООО «Тэлвис».

Цель работа – комплексный анализ компании ООО «Тэлвис» и розничного рынка обуви г. Томска, определение уровня конкуренции в отрасли, оценка конкурентоспособности сети магазинов «Ascania» и формирование предложений по повышению уровня конкурентоспособности на рынке обуви г. Томска.

В процессе исследования проводился анализ финансовой деятельности организации ООО «Тэлвис», применялся такой инструмент, как SWOT – анализ, для оценки внутренней и внешней среды компании, проводился анализ ассортимента ООО «Тэлвис», для того, что бы определить: от какой ассортиментной группы мы получаем наибольшую прибыль, а какой стоит уделить больше исследований и финансовых вложений. С помощью матрицы BCG выявили явных лидеров продаж среди ассортиментной группы ООО «Тэлвис».

В результате исследования были установлены слабые места в компании. Для их устранения разработаны мероприятия, которые позволят усилить положение ООО «Тэлвис» на рынке и повысить конкурентоспособность компании.

Степень внедрения: результаты расчетов, их интерпретация и рекомендации представлены управляющему салону «Ascania» и могут быть использованы для планирования мероприятий по увеличению конкурентоспособности.

Оглавление

Реферат 4
Введение 6
1 Теоретические основы конкурентоспособности организации 9
1.1 Необходимость проведения оценки конкурентоспособности организации 9
1.2 Основные методы оценки конкурентоспособности организации 15
1.3 Способы повышения конкурентоспособности на рынке 28
2 Анализ розничного рынка обуви г. Томска 37
2.1 Основная характеристика организации ООО «Тэлвис» 37
2.2 SWOT – анализ ООО «Тэлвис» 39
2.3 Анализ ассортимента ООО «Тэлвис» 41
2.4 Анализ розничного рынка обуви в городе Томске 47
3 Оценка конкурентоспособности ООО «Тэлвис» 49
3.1 Анализ конкурентоспособности сети салонов «Ascania» 49
3.2 Анализ потребительских предпочтений на рынке обуви г. Томска 52
3.3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности сети салонов «Ascania» в г. Томске 60
4 Социальная ответственность 68
Заключение 76
Список использованных источников 79
Приложение А Уровни конкурентоспособности 84
Приложение Б Ряды параметров 85
Приложение В Матрица решений как SWOT – анализа ООО «Тэлвис» в г. Томске 86
Приложение Г Распределение долей по всей ассортиментной группе товаров ООО «Тэлвис» 88
Приложение Д Анкета маркетингового исследования 90

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что современный рынок переполнен предоставляемыми услугами и всевозможными товарами. Огромное количество разных магазинов обслуживают покупателей с разными потребностями и материальным положением. В настоящее время не составляет труда найти тот или иной продукт по доступной цене, либо какой – то необычный товар за высокую цену. Все это определяет большое преимущество для потребителей, они свободны в своем выборе, ограничением является только материальное благосостояние. Однако продавцам приходится вести свой бизнес в нынешних условиях. Чтобы выстоять огромную конкуренцию приходится «бороться» за каждого своего клиента и быть оригинальным, неповторимым в своем сегменте, что сейчас достаточно проблематично, или же выигрывать у конкурентов в цене и предоставляемом сервисе.

Повышение конкурентоспособности является очень актуальной темой для торговых организаций. Проблема повышения конкурентоспособности розничных торговых организаций рассматривается в работах Леоновой Ю.Г.[20], Никишина А.Ф. [32], Солдатовой Н.Ф[31]. Проблеме влияния торгового сбора на деловой климат и конкурентоспособность розничной торговли посвящена работа Шинкаревой О.В. [37]. В работе Красильниковой Е.А. [17] рассматриваются проблемы конкурентоспособности на региональных рынках.

Научные результаты, представленные в работах вышеперечисленных авторов, внесли большой вклад в теорию и практику управления торговыми предприятиями. В то же время новые рыночные условия, объем выполняемых предприятиями видов деятельности, специфика ассортимента товара требуют совершенствования и более тщательного моделирования систем управления предприятиями, гибко реагирующих на изменения внутренней и внешней среды, обеспечивающих достижение высокого уровня конкурентоспособности

(КС) в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Анализ опыта российских и иностранных ученых в сфере повышения уровня КС предприятий позволил выявить необходимость дальнейшего исследования проблем управления уровнем КС предприятия в теоретическом и практическом аспектах.

Однако, даже при условии множества существующих научных трудов, посвященных изучению КС предприятия, на сегодня нет общепринятой целостной теории КС хозяйствующих субъектов с учетом специфики отрасли. Также стоит отметить отсутствие единой методики оценки и выявления резервов повышения КС именно торгового предприятия. В данной связи высокая значимость в практическом плане и недостаточная научная проработанность вопросов анализа и оценки КС торгового предприятия составляют актуальность работы.

Объект исследования – торговая организация ООО «Тэлвис».

Предмет исследования – организационные и экономические отношения субъектов в системе управления КС торговых предприятий.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в комплексном анализе компании ООО «Тэлвис» и розничного рынка обуви г. Томска, определении уровня конкуренции в отрасли, оценке конкурентоспособности сети салонов «Ascania» и формировании предложений по повышению уровня конкурентоспособности на рынке обуви г. Томска.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

– рассмотреть теоретические аспекты проведения оценки конкурентоспособности организации;

– изучить способы повышения конкурентоспособности на рынке;

– провести анализ розничного рынка обуви г. Томска

– провести анализ конкурентоспособности ООО «Тэлвис» на потребительском рынке г. Томска;

– разработать предложения по повышению конкурентоспособности сети салонов «Ascania».

Основными методами исследования, применявшимися в работе, являются системный анализ проблем, очерченных поставленной целью, метод математической статистики, а также метод факторного анализа.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса теоретических, методических положений и практических рекомендаций по формированию организационно – экономических направлений повышения конкурентоспособности организации.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в развитии теоретических аспектов КС торгового организации, а также в разработке теоретических основ анализа и оценки КС торгового организации.

Практическая значимость работы определяется возможностью повышения эффективности практической деятельности компании, связанной с обеспечением ее КС в условиях рыночной экономики. В частности, практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных методических рекомендаций, полученных результатов и выводов в качестве основы при управлении КС организации и при формировании стратегии его развития.

1 Теоретические основы конкурентоспособности организации

1.1 Необходимость проведения оценки конкурентоспособности организации

В условиях рыночной экономики ключевым фактором успешности деятельности хозяйствующего субъекта выступает его конкурентоспособность, являющаяся важнейшей экономической категорией, приобретающей особую значимость в эпоху глобализации. Высокий уровень конкурентоспособности предприятия (КСП) служит гарантом получения высокой прибыли. Следовательно, в условиях существующей модели социально – экономического развития страны вопросы КСП занимают главенствующее место в теории национального хозяйства.

Среди всех трактовок понятия «конкурентоспособность предприятия», данных в литературе, прослеживается общая черта, характеризующая это понятие как способность объекта к проявлению определенных качеств лучшим образом, чем у его оппонентов.

С.Г. Светуньков в своем определении делает акцент на наличии у объекта доли соответствующего рынка. С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова, Д.В. Шкардун, Т.А. Завьялова связывают это понятие со способностью объекта к достижению определенных целей при наличии определенного потенциала, но не обращают внимания на условия, в которых будет действовать объект, и не отражают в своих трактовках его принадлежность к тому или иному экономическому уровню.

По мнению О.А. Артемьевой, понятие «конкурентоспособность предприятия» очень многогранно и распространяется на все составляющие деятельности предприятия, в том числе на такие, как произведенный им товар и его основные характеристики, а также организационные, финансовые и производственные характеристики самого предприятия [4, с. 82].

Основываясь на вышесказанном, можно рассматривать КСП через призму текущего состояния объекта со всем набором качеств и характеристик,

отражающих уровень готовности к достижению определенных показателей охвата рынка в текущей, среднесрочной и стратегической перспективе за конкретно взятый временной период при условии наличия оппонентов.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от конкурентоспособности выпускаемого им товара. Конкурентоспособность товара представляет собой ряд взаимосвязанных факторов положительным образом отличающих продукцию предприятия от аналогичного товара предприятия – оппонента. Авторы, изучающие данный вопрос, не сходятся в едином понимании термина. Например Ю.Н. Лапыгин, делая акцент на удовлетворении потребности покупателя, считает: «...конкурентоспособность товара – совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию» [19, с. 105]. В то же время И.Н. Гравшина указывает на значимость привлекательности товара в рамках категории конкурентоспособности продукции и предлагает такую формулировку: «...конкурентоспособность товара – способность продукции быть более привлекательной для потребителя (покупателя) по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам»[9, с. 296].

Конкуренция является движущим фактором развития экономики, выражаясь в поисках и применении новых инструментов в процессе противоборства предприятий с целью захвата и удержания определенной доли рынка. Специфическая среда, формируемая в результате конкурентных отношений, служит своего рода «почвой» для роста одних предприятий и в то же время является гибельной для организаций, неспособных конкурировать с оппонентами.

Разработка инструментов управления организацией, содействующих устойчивому развитию в условиях конкуренции, является ключом для

успешной конкурентной борьбы в процессе захвата рынка. Для более детального изучения вопроса рассмотрим значение термина «конкуренция».

«Конкуренция» – один из самых распространенных терминов в экономической теории. Первыми вопросы конкуренции освещались учеными, стоявшими у самых истоков экономической науки. В своем фундаментальном труде «Исследования о природе и причинах богатства народов» Адам Смит в 1776 г. одним из первых затронул понятие совершенной конкуренции [33, с. 14].

В 1817 г., развивая идеи Смита, Давид Рикардо предложил теорию относительного преимущества, гласившую, что одни страны могут производить товары более эффективно, чем другие. Из этого следует, что от торговли все равно может быть выигрыш, поскольку та или иная страна способна выпускать множество разнообразных товаров, однако она обладает сравнительными преимуществами в производстве лишь определенных товаров. Это говорит нам о том, что необходима специализация страны на производстве тех продуктов, которые она может изготавливать более эффективно, чем другие, без учета абсолютного преимущества.

Весьма весомое слово в развитии теории совершенной конкуренции высказал Фрэнк Найт в своей работе «Риск, неопределенность, прибыль», вышедшей в 1921 г. С позиции Найта, совершенная конкуренция привлекает своей простотой, отточенностью и прозрачностью. Это послужило причиной того, что данная идея сразу же прижилась среди научного сообщества экономистов, однако не обошлось и без критики, упрекавшей теорию в не реалистичности [39, с. 83].

В 30–х гг. XX в. в развитие теории конкуренции большой вклад внесли шведские ученые Эле Хекшер и Бертил Олин. Они предположили, что если трудовые ресурсы ограниченны, то их стоимость по отношению к цене земли и капитала будет высокой. Теорема Хекшера – Олина гласит: страна экспортирует товары, в производстве которых наиболее эффективно

использованы избыточные факторы, и импортирует товары с дефицитными факторами производства.

Йозеф Шумпетер в 1942 г. писал, что «в капиталистической действительности преобладающее значение имеет конкуренция, основанная на открытии нового товара, новой технологии, нового источника сырья, нового типа организации. По своим последствиям такая конкуренция относится к традиционной как бомбардировка к взламыванию двери» [28, с. 19].

Степень раскрытости рассматриваемого термина также у каждого автора своя. Например, С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова, Т.А. Завьялова раскрывают свою позицию достаточно кратко, распространяя данное понятие по всем применимым инстанциям, в то время как Г.Я. Киперман, И.А. Спиридонов, Н.И. Перцовский и Р.А. Фатхутдинов применяют более объемные трактовки, распространяющиеся конкретно на экономические аспекты. А. Маршалл считал, что конкуренция – это состязание одного человека с другим, особенно при продаже чего – либо.

Учеными – экономистами доказано, что конкуренция есть движущая сила развития общества, главный инструмент повышения качества товаров, уровня жизни и экономии ресурсов. Поэтому конкуренция – это очень сложное понятие, следствием которого являются, с одной стороны, ускорение научно – технического прогресса и повышение эффективности хозяйственной деятельности, а с другой – обострение производственных и рыночных отношений.

Развитие экономической науки на отдельных этапах истории находит свое отражение во влиянии общего развития науки на тех или иных временных отрезках. Если начиная с Адама Смита термин «конкуренция» трактовался применительно к экономическому положению страны на мировой арене, то по ходу времени фокус начал смещаться применительно и к другим уровням конкуренции, таким как товарный, микро – и мезоуровни, а также этот термин стал находить свое применение в других науках (например, в биологии).

Как уже было сказано выше, конкуренция – это соперничество между определенными субъектами. Соперничать между собой могут товары (работы, услуги), предприятия (товаропроизводители), объединения предприятий (отрасли) и целые страны. Такое соперничество может проявляться на различных уровнях, таких как товарный, микро –, мезо – и макроуровни (Приложение А). Способность предприятия соперничать и конкурировать с другими определяется его конкурентоспособностью.

Конкурентное преимущество предприятия вырастает из всей системы видов его деятельности. Конкурентное преимущество – это один или несколько взаимодействующих между собой качеств, реализация которых отражается на способности объекта занимать более высокие позиции на рынках, что, в свою очередь, находит свое отражение в общественном мнении.

При рассмотрении конкурентоспособности с точки зрения общества можно сказать, что наиболее конкурентоспособными производителями являются те, продукция которых в наибольшей степени соответствует общественным требованиям. Однако тут возникает проблема динамичной изменчивости общественных потребностей в связи с прогрессом. Потребности сегодня могут в корне отличаться от потребностей вчера.

КСП – это экономическая категория, отражающая совокупность хозяйственно – экономических возможностей организации по отношению к аналогичным предприятиям на рынке. Уровень КСП тесно взаимосвязан как с поведением конкурентов на рынке, так и с внутренними процессами на самом предприятии. Также КСП зависит от конкурентоспособности страны и состояния отрасли, в рамках которой предприятие ведет хозяйственную деятельность. Учитывая вышесказанное, можно сказать, что существует ряд взаимосвязанных между собой уровней конкурентоспособности, изменение ситуации на одном из которых способно повлиять на ситуацию в другом уровне. Условно эти уровни обозначаются как макроуровень (конкурентоспособность страны), мезоуровень (конкурентоспособность отрасли), микроуровень (конкурентоспособность предприятия), наноуровень

(конкурентоспособность сотрудника). Нужно отметить, что под наноуровнем подразумевается человек как носитель идеи, концепции или особых знаний, способный своими действиями повысить КСП всего предприятия. В то же время З.О. Гукасян считает, что наноуровень конкурентоспособности отражает способность эффективно использовать ресурсы, компетенции и знания для формирования устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде [10, с.789].

Учет возможного влияния на предприятие каждого из уровней конкурентоспособности при планировании стратегических целей в перспективе может дать более четкое представление о перспективах укрепления КСП.

Учитывая постоянное влияние каждого из уровней конкурентоспособности на КСП, можно отметить, что в отдельно взятой точке пространства и времени уровень КСП будет различным. Соответственно, в отдельно взятый временной период предприятию необходимо ориентироваться на разные направления деятельности для обеспечения высокого уровня КСП.

Отечественный производитель, ориентирующийся не только на внутренний рынок, но и на внешний, не может долгое время занимать устойчивое положение, опираясь только на конкурентоспособность товара. При высоком конкурентном давлении для того, чтобы занять наиболее выгодную позицию, необходимо расширять спектр потенциальных конкурентных преимуществ, в число которых входят персонал, техническое оснащение, технологии, маркетинговые инструменты, сервис и т.д.

Управление конкурентоспособностью переходит в сферу определения стратегических целей и задач. В таком случае для устойчивого развития предприятия и повышения КСП руководству организации, необходимо ориентироваться не только на меры экономического характера (выпуск различных видов конкурентоспособного товара), но и на организационные преобразования, позволяющие предприятию сформировывать направления развития, задавая тем самым определенный вектор, основанный на программно – целевых инициативах и направленный на достижение долгосрочных целей.

В данной связи возникает вопрос оценки КСП. Известно, что основная доля инструментов оценки КСП пришли к нам с Запада. Западные подходы к оценке КСП применимы и к отечественным предприятиям при условии адаптации и приспособления к российским условиям.

1.2 Основные методы оценки конкурентоспособности организации

В современных условиях существует несколько различных подходов к анализу категории конкурентоспособности. Согласно толковому словарю С.И. Ожегова, анализ – это метод исследования путем рассмотрения отдельных сторон, свойств, составных частей чего – либо, т.е. их всесторонний разбор, рассмотрение [34, с. 81].

Сегодня в экономической науке можно выделить три подхода к анализу КСП:

1) анализ по сравнительным преимуществам;

2) анализ по теории равновесия предприятия и отрасли;

3) анализ по теории эффективной конкуренции (структурный и функциональный);

4) матричный подход к анализу КСП;

5) товарный подход к анализу КСП;

6) комплексный к анализу КСП.

Основой первого подхода является теория конкурентных преимуществ. Основоположник данной теории – Давид Рикардо. Также теория разрабатывалась ученым – экономистом Ж.–Ж. Ламбеном. Из современников активным сторонником данного подхода является Н.К. Моисеева. Согласно этой теории конкурентоспособным производством считается производство, наделенное необходимыми абсолютными преимуществами [28, с. 41].

Недостатком данного подхода можно считать тот факт, что в нем рассматриваются в основном абсолютные преимущественные аспекты предприятия, ориентация на которые является залогом построения его

стратегии конкурентоспособности. Этот подход не оптимально применять в условиях насыщенности рынка преимущественно предприятиями, имеющими схожие абсолютные преимущества.

Анализ конкурентоспособности по теории равновесия предприятия и отрасли является подходом, согласно которому находящиеся в равновесии отрасли вызывают у производителей отсутствие стимулов для перехода в другое состояние. Основоположником данного подхода является А. Маршалл [15, с. 109].

Указанный подход обладает своими недостатками ввиду того, что он не обеспечивает достоверности результатов. Также стоит отметить, что при применении данного метода не учитываются такие важные для конкурентоспособности факторы, как качество продукции, уровень сервиса и т.п. [16, с. 93]

Третий подход к анализу конкурентоспособности состоит из структурного и функционального подходов. Структурный подход позволяет оценить положение фирмы на рынке исходя из его уровня конкуренции и возможности закрепления в отрасли. Сложность применения данного подхода заключается в необходимости постоянного учета воздействия внешних факторов на конкурентоспособность предприятия, а также в вероятности возникновения сложностей с точностью информации об уровне барьеров входа новых предприятий в отрасль.

Матричный подход основан на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. Оценка производится в ходе анализа матрицы, построенной в виде системы координат, где по оси X отмечен темп роста продаж, а по оси Y – относительная доля продукции предприятия на рынке. Чем больше на нем доля предприятия, тем конкурентоспособнее оно считается.

Применение матричного подхода имеет свои недостатки. Во – первых, это связано с получением достоверной информации по объемам продаж на рынке, что не всегда возможно. Во – вторых, используемая матрица не отражает причины происходящего и делает сложным выработку

управленческих решений. В – третьих, данный подход позволяет получить только общую ориентацию предприятия на рынке без уточнения каких – либо деталей.

Следующим подходом является товарный (или продуктовый). Данный подход основан на оценке конкурентоспособности производимой предприятием продукции. Суть подхода заключается в том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность производимого им товара.

К недостаткам данного подхода можно отнести влияние на конечный исход таких факторов, как низкая репутация производителя, его ослабленные позиции на рынке, низкий уровень менеджмента на предприятии, плохое финансовое состояние и т.д. Это существенно снижает объективность оценки.

Следующим подходом является комплексный подход. Его суть заключается в выделении текущей конкурентоспособности предприятия и конкурентного потенциала в некую интегральную величину, отражающую их соотношение. Соотношение выделяется весовым коэффициентом. Текущая конкурентоспособность выражается способностью хозяйствующего субъекта получать прибыль на капитальные вложения в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности. Конкурентный потенциал – это отношение текущего потенциала предприятия к его оптимальному потенциалу (к нормативу возможностей), задаваемому уровнем будущей нестабильности внешней среды. Весовые коэффициенты отражают вложения в стратегию и мощность, а также вложения в потенциал предприятия [20, с. 67].

Существуют различные методики, позволяющие оценить КСП, основанные на применении разного рода специализированных показателей, коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д. Такие методики, применяемые разными авторами, можно разделить на две группы: качественные – основанные на оценке качественных характеристик работы предприятия по заранее заданным параметрам, влияющим на уровень КСП, и количественные,

которые отражают отдельные показатели работы предприятия в цифровом выражении, влияющие на КСП.

Для более понятной структуризации представим группировку методик в виде схемы (рисунок 1).

Оценка конкурентоспособности предприятии способна осуществляться разными способами. Например, А.С. Шальминова предлагает применять в качестве показателей финансовое положение предприятия, эффективность его производственной деятельности, эффективность организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара, эффективность инновационного проекта. Показатель конкурентоспособности предлагается применять интегральный, получаемый на основе теории желательности.

В данной методике присутствует элемент субъективизма, по причине зависимости достоверности оценки конкурентоспособности от квалификации привлекаемых к оценке экспертов.

В рассматриваемой методике цене товара не придается должного значения. Она принимается лишь как обычный параметр изделия, в то время как на практике встречаются более дорогие товары, качество которых хуже более дешевых.

Л.В. Целикова предлагает номенклатуру показателей, которые сгруппированы в восемь групп: 1) показатели ликвидности и платежеспособности; 2) показатели рыночной устойчивости; 3) показатели рентабельности результатов финансово – хозяйственной деятельности; 4) показатели оценки рентабельности использования организационно – управленческого потенциала; 5) показатели оценки коммерческой активности; 6) показатели оценки конкурентоспособности товара; 7) показатели оценки качества товарного обслуживания; 8) имидж системы.

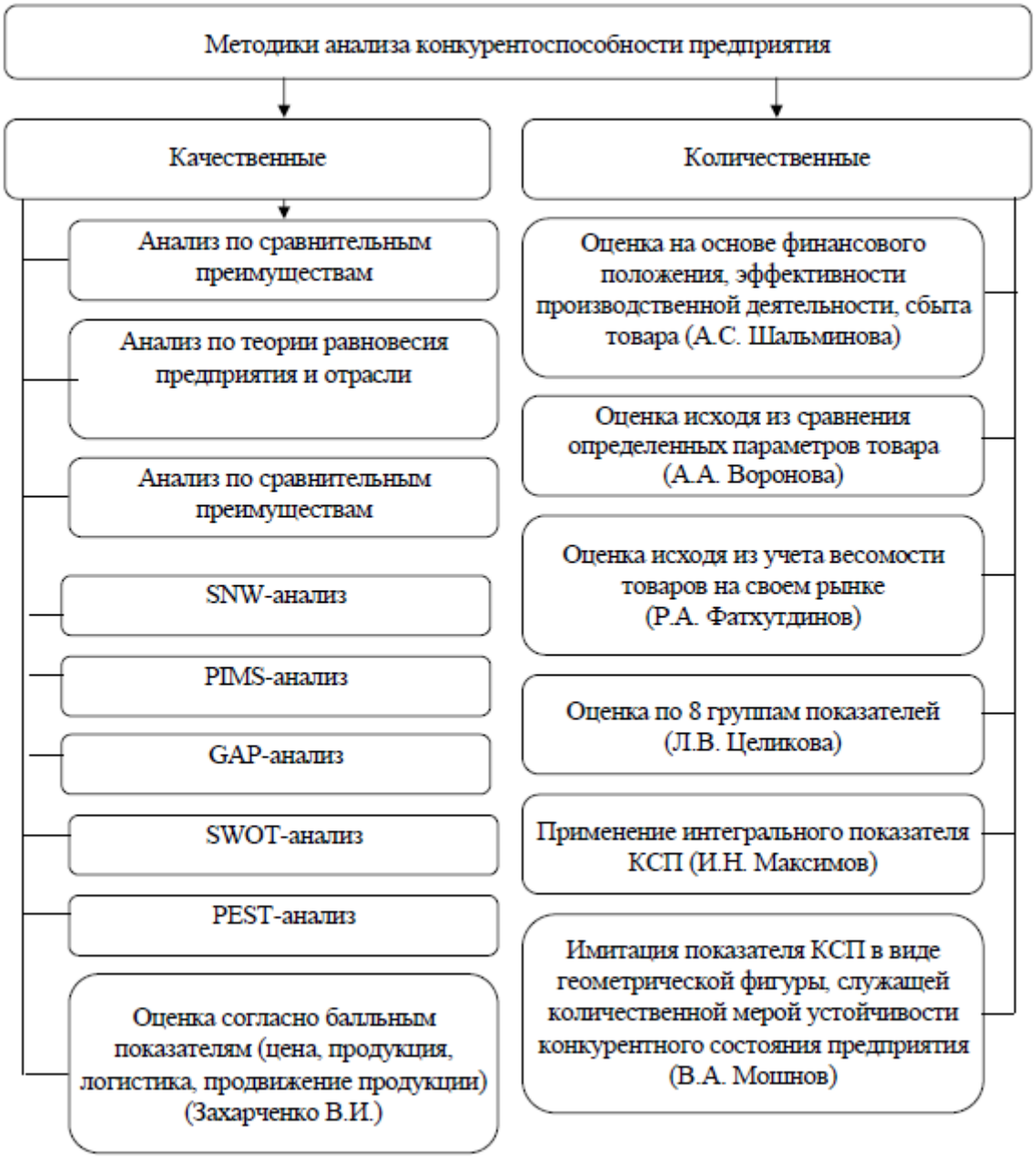


Рисунок 1 – Группировка методик анализа конкурентоспособности организации

Наивысшим показателем конкурентоспособности обладает тот субъект рынка и та выпускаемая продукция, суммарный результат которой по всем однонаправленным показателям выше, чем у остальных. Результат соотносится с эталоном или результатом конкурента. Отношение должно находиться в интервале от 0 до 1. По специально разработанной шкале определяют уровень конкурентоспособности. В данном случае автор методики предлагает воспользоваться шкалой И. Ансоффа с некоторой долей модификации:

0 < К < 0,40 – неудовлетворительный уровень конкурентоспособности;

0,40 < К < 0,70 – удовлетворительный уровень конкурентоспособности;

0,70 < К < 0,80 – хороший уровень конкурентоспособности;

0,80 < К < 1,00 – высокий уровень конкурентоспособности.

В.А. Мошнов предлагает оценку конкурентоспособности имитировать как геометрическую фигуру, которая служит количественной мерой устойчивости конкурентного состояния предприятия. В качестве геометрической фигуры предполагается пирамида, основанием которой является многоугольник. Это основание, состоящее из векторов – лучей, и будет определять степень потенциальной конкурентоспособности предприятия. Каждый вектор в своем предельном значении представляет собой радиус круга, соответствующий максимальному потенциалу внутренних возможностей хозяйствующего субъекта (идеальный вариант). Объем пирамиды будет определять конечную оценку реальной конкурентоспособности предприятия. Модель имеет универсальный характер, так как позволяет варьировать номенклатуру оцениваемых параметров (параметров, характеризующих конкурентоспособность предприятия) исходя из информационных возможностей. Такой методический подход позволяет анализировать влияние отдельных факторов, обеспечивающих конкурентное положение предприятия на рынке, а также оценивать возможные последствия их изменения в будущем.

Определяющим при выявлении уровня конкурентоспособности предприятия является обоснованный выбор факторов. Разные авторы, исходя из своих научных взглядов, обосновывают различные группы факторов, которые необходимо учитывать при определении конкурентоспособности предприятия.

Подробное изучение источников информации позволило выделить ряд особенностей у существующих подходов к анализу конкурентоспособности предприятия, среди которых можно отметить следующие: комплексные методы оценки конкурентоспособности не совсем корректны, так как в одном показателе учитываются и конкурентоспособность предприятия, и его конкурентная позиция, в то время как эти два показателя в определенной мере

дублируют друг друга; ограниченность тех методов оценки, которые учитывают только конкурентную позицию предприятия, сужают поле анализа; подавляющее большинство методов направлено на оценку текущей конкурентоспособности предприятия без учета его будущей конкурентоспособности и одновременно включают в себя достаточно много очень сложных показателей, которые не всем понятны и сложно рассчитываются. При всем количестве методов еще не разработан механизм быстрого определения конкурентоспособности и все еще отсутствуют предложения по внедрению на предприятии удобного инструментария для мониторинга конкурентоспособности предприятия [26, с. 36].

Согласно рисунку можно выделить качественные методики анализа КСП. В.И. Захарченко предлагает применять балльные оценки. Идея заключается в оценке конкурентоспособности предприятия в четырех группах факторов: 1) цена (прейскурантная, скидки с цены, срок платежа, условия скидки); 2) продукция (ее качество, технические параметры, престиж торговой марки, упаковка, уровень ремонтного обслуживания, надежность и др.); 3) логистика и каналы сбыта (прямая доставка, торговые представительства, основные посредники, агенты и миссионеры, дилеры и т.д.); 4) продвижение продукции на рынке (реклама, индивидуальная продажа, стимулы для потребителей, демонстрационная торговля и др.) Удобство применения данной методики заключается в ее простоте и доступности. Показатели состоят всего из четырех групп. Однако недостатком этого подхода является необходимость экспертной оценки. Кроме того, в авторском источнике не освещены конкретные балльные параметры оценки.

Оценка КСП также производится с помощью определенных инструментов, представляющих собой сформированные модели, применяемые предприятиями для исследования своего положения на рынке. На практике наибольшую популярность завоевывали модели анализа рыночного положения и КСП, наилучшим образом сочетавшие в себе простоту и эффективность

используемых методов. К ним относятся SWOT – анализ, PEST – анализ, SNW – анализ, LOTS – анализ, PIMS – анализ, GAP – анализ.

К наиболее распространенным подходам относится SWOT – анализ (от Strengths, Weakness, Opportunities, Threats, что переводится как сила, слабость, возможность, угрозы). Данный подход широко применяется в процессе стратегического планирования. SWOT – анализ послужил для многих компаний инструментом интеллектуальной работы и стратегического планирования, позволяющим все силы, слабости, возможности и угрозы объединить в идее логически согласованной схемы их взаимодействия. Концепцию данного подхода можно представить в виде матрицы (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица SWOT – анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	X	X
Слабые стороны	X	X

Минусом данной модели является то, что в результате анализа получаются некие обобщенные данные. Для принятия более грамотных и взвешенных решений в части повышения КСП лучше применять данные более детального характера.

SWOT – анализ представляется как отдельный этап не менее популярного подхода – PEST – анализа. Это инструмент, направленный на выявление политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, влияющих на компанию [28, с. 54].

Каждый из составных компонентов концепции отражает влияние определенного спектра факторов. Например, изучение политического компонента обусловлено регулирующей функцией власти, определяющей среду компании и получение ключевых ресурсов для ее деятельности. Экономические факторы изучаются с целью выявления макроэкономических показателей на уровень жизни населения и его платежеспособность, а также для прогнозирования уровня цен, спроса, прибыльности и т.д. Специальные

факторы направлены на выявление потребительских предпочтений, продиктованных общественным мнением. Не менее важным фактором является технологический. Цель его исследования – выявление тенденций в технологическом развитии, которые имеют сильное влияние на изменение рынка, а также выявление новых видов продукции.

Систему факторов, на основе которых производится PEST – анализ, можно представить в виде таблицы, состоящей из четырех блоков (таблица 2).

Таблица 2 – Четыре блока PEST – анализа

Политические факторы	Влияние экономики
Социокультурные тенденции	Технологические инновации

Представленная таблица применяется на практике для анализа и оценки текущей рыночной позиции предприятия и перспектив ее изменения, а также для обеспечения менеджмента необходимой информацией при анализе рисков, разработке программ и управлении рисками, программ развития продукта или услуги, а также при обосновании коммерческого успеха.

Данный метод анализа конкурентоспособности предприятия мы считаем наиболее полезным в применении на стадии стабилизации роста, что поможет в планировании дальнейшего развития с учетом факторов, в том числе политического, социального и технологического характера. К недостаткам данного метода анализа можно отнести то, что в результате получается некая теоретическая информация о влиянии внешних факторов четырех направлений, но при этом не отражается фактор возможного воздействия конкурентов.

Еще одним не менее часто используемым подходом к анализу уровня конкурентоспособности предприятия является SNW – анализ (от Strength, Neutral, Weakness). Этот вид анализа направлен на выявление сильных, нейтральных, и слабых сторон организации. Разные источники по – разному интерпретируют данный подход. Суть ее заключается в оценке КС по ряду параметров (Приложение Б).

Достоинством данного подхода является возможность для углубленного изучения внутренней среды организации непосредственно после SWOT – анализа. В нем присутствуют четко обозначенные компоненты оценки (27 компонентов). Благодаря глубокому исследованию можно получить более конкретное понимание ситуации, в которой находится предприятие. Мы считаем особенно полезным его применение на стадии стагнации предприятия для детального изучения собственного положения на определенный момент с целью принятия мер по подготовке к реорганизации производства. Наиболее детальную картину конкурентоспособности дает именно этот подход.

Еще одним не менее популярным инструментом оценки конкурентной ситуации, в которой находится предприятие, является LOTS – метод, который также лучше всего применять именно на стадии стагнации предприятия. Философия LOTS, как пишет Р.А. Фатхутдинов, исходит из положения о том, что организация должна приспосабливать свои действия к требованиям рынка. Суть этого метода заключается в детальном последовательном обсуждении ряда проблем бизнеса на разных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Обсуждение состоит из девяти этапов и касается таких вещей, как: 1) существующее положение предприятия; 2) стратегии; 3) долгосрочные цели; 4) краткосрочные цели; 5) методы и объекты анализа; 6) кадровый потенциал; 7) планы развития; 8) организация менеджмента; 9) отчетность.

Р.А. Фатхутдинов отмечает, что в целях увеличения эффективности при обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач [34, с. 85]. Итогом должна явиться выработанная позиция, позволяющая компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

Еще одним методом анализа конкурентоспособности, подробно освещенным А.Н. Петровым, является PIMS – анализ. Этот инструмент оптимально применять на стадии спада производства. В своем труде

«Стратегический менеджмент» автор описывает метод PIMS как попытку обобщить все переменные, влияющие на долгосрочную прибыльность компании.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти три тысячи предприятий, в основном североамериканских и европейских [14, с. 129].

Преимущественно модель PIMS состоит в том, что авторы пытаются измерить относительное качество продукта, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребностей потребителей. В концепции этой модели предпринята попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребителей. При практическом использовании рассматриваемого подхода в расчет принимается 37 факторов, сгруппированных в 5 классов: 1) привлекательность рыночных условий; 2) сила конкурентных позиций; 3) эффективность использования инвестиций; 4) использование бюджета по определенным направлениям; 5) текущие изменения в положении на рынке.

Применение данного метода показывает, что отношение величины прибыли к инвестициям до уплаты налогов увеличивается по мере роста показателя относительной рыночной доли конкретных целевых рынков [10].

Наряду с вышеперечисленными подходами к оценке КС предприятия чуть реже применяется так называемый GAP – анализ. Этот подход, представляющий собой комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым, рекомендуется к применению на стадии спада производства. Анализ обобщенной информации по всем стадиям развития предприятий наиболее оптимально подходит для применения данного инструмента.

Достоинства данного метода – возможность выделения проблемной зоны, тормозящей развитие, и возможность оценки степени готовности предприятия к преобразованию его текущего состояния к желаемому.

Отличия текущего состояния от желаемого могут проявляться в таких аспектах, как:

– разница между рыночным предложением продукции предприятия (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса на него;

– разница между текущей деятельностью или бизнес – процессами и их характеристиками, с одной стороны, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства, – с другой;

– разница между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности, с одной стороны, теоретически необходимыми целями и задачами – с другой;

– разница между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли.

GAP – анализ может применяться как в повседневной практике в целях повышения эффективности работы отдельных направлений предприятия, так и в процессе стратегического планирования. Основой при этом является реализация скрытого потенциала предприятия с использованием его внешних возможностей. Положительным эффектом от применения данного подхода может стать разрешение внутренних проблемных ситуаций, противоречивых требований подразделений. Наиболее частый вариант применения GAP – анализа – это преодоление разрывов между поставками сырья и продажами.

Приведенные методы анализа КСП относятся к наиболее используемым предприятиями. Однако применение того или иного метода на определенном этапе жизненного цикла предприятия (ЖЦП) способно оказывать разный эффект.

Н.А. Зайцев придерживается мнения, что предприятие имеет свой жизненный цикл, классически состоящий из пяти этапов (рисунок 2).

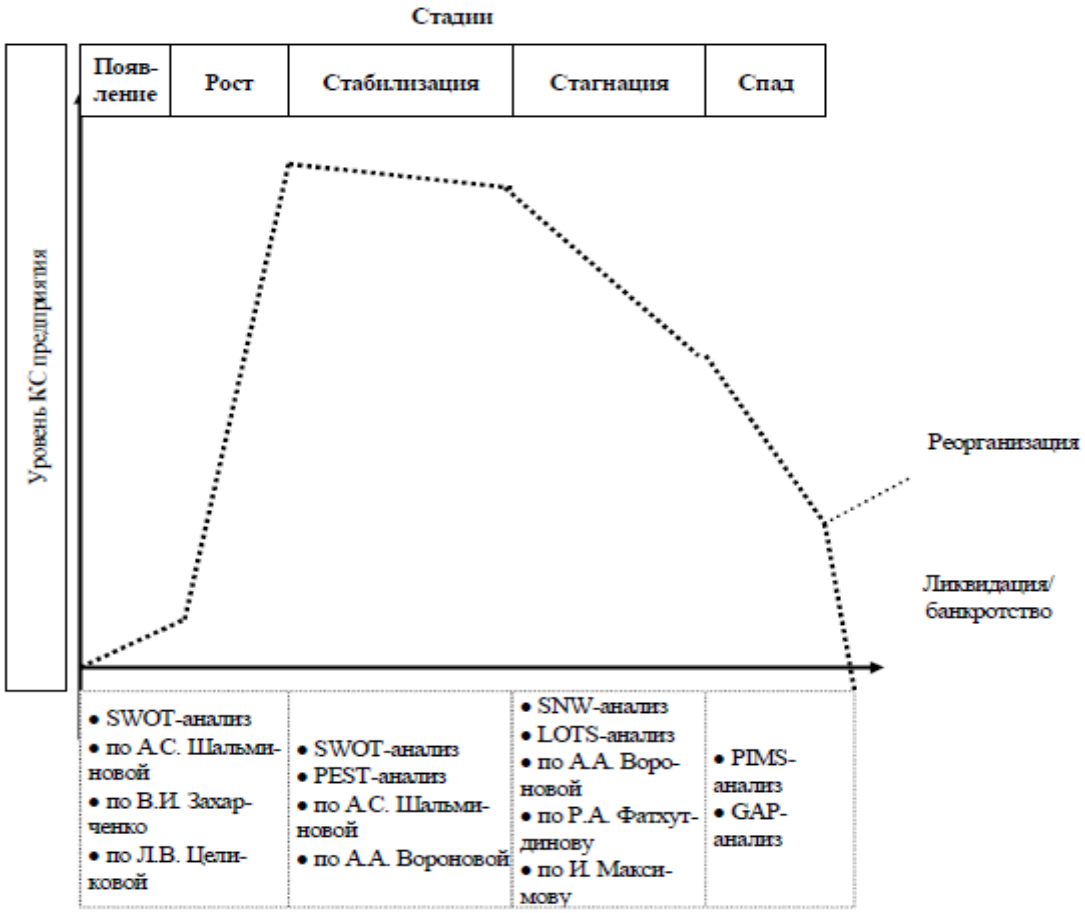


Рисунок 2 – Стадии развития предприятия и соответствующие им методы анализа его конкурентоспособности [14, с. 109]

В зависимости от этапа ЖЦП применение того или иного метода анализа КСП может быть наиболее эффективным. Возможные варианты взаимосвязи существующих методик анализа КСП и стадий развития предприятия представлены на рисунке 2.

Качественные методы анализа КСП возможны к применению на каждом из этапов ЖЦП. SWOT – анализ следует применять на этапах зарождения и роста предприятия для лучшего понимания угроз и возможностей. SNW – и PIMS – анализ можно использовать на этапах стабилизации и стагнации. Авторские методики (по А.С. Шальминову, В.И. Захарову и др.) стоит применять на разных этапах ЖЦП в зависимости от требуемых для анализа первичных данных, которые могут быть представлены на разных этапах по – разному.

1.3 Способы повышения конкурентоспособности на рынке

В настоящее время перед отечественными предприятиями стоит проблема экономического кризиса, санкций в отношении России, в это тяжелое для экономики время необходимо выявлять и применять результативные и экономически обоснованные применительно к действиям в современных условиях хозяйствования инструменты повышения конкурентоспособности предприятий. К инструментам повышения конкурентоспособности российских предприятий можно отнести маркетинговые, экономические, финансовые, технологические инструменты менеджмента.

Их расширенная систематизация по признаку «Направление воздействия на конкурентоспособность» представлена в таблице 3.

Инструменты, представленные в таблице 3, являются на сегодня основными при повышении конкурентоспособности российских предприятий. Они должны составлять основу механизма повышения конкурентоспособности. Считаем деление инструментов повышения конкурентоспособности предприятия на группы – инструменты менеджмента, маркетинговые, экономические, финансовые, технологические – условными, так как их влияние взаимосвязано и взаимозависимо.

Таблица 3 – Инструменты повышения конкурентоспособности организации [16, с. 105]

Инструменты повышения конкурентоспособности
Признак – направление воздействия на конкурентоспособность
Общий менеджмент: • планирование • организация • мотивация • контроль
Маркетинговые: • товарно – сбытовая политика (внедрение инновационных продуктов) • ценовая политика • сбытовая политика • коммуникативная политика

Продолжение таблицы 3

Инструменты повышения конкурентоспособности
Признак – направление воздействия на конкурентоспособность
Экономические: • планирование • управление издержками • импортозамещение • иверсификация • организация производства
Финансовые: • увеличение стоимости предприятия • мобилизация финансовых ресурсов для устойчивого развития предприятия • бюджетирование • контроль финансовых ресурсов • ускорение оборачиваемости оборотных средств
Технологические: • инновации (внедрение инновационных технологий) • технико – технологическое развитие производства

Результаты исследований на российских предприятиях позволяют утверждать, что в практике современных предприятий из приведенных в таблице 3 инструментов повышения конкурентоспособности наиболее действенными являются следующие:

– товарно – сбытовая политика предприятия, поскольку конкурентоспособность продукции определяет конкурентоспособность предприятия;

– импортозамещение продукции;

– инновации (прежде всего, в части повышения технологического и технического уровней предприятий);

– планирование и организация деятельности, что объясняется низким уровнем менеджмента;

– диверсификация продукции и предприятия, поскольку она определяет устойчивость предприятия в рыночной среде;

– управление издержками, так как воздействует на уровень рентабельности и прибыли предприятия [16, с. 107].

Рассмотрим подробнее каждый из действенных инструментов повышения конкурентоспособности предприятий, влияние которых взаимосвязано и взаимозависимо.

Товарно – сбытовая политика. В современных экономических условиях, характеризуемых высокой конкуренцией и динамизмом внешней среды, важной задачей становится развитие деятельности по повышению конкурентоспособности в рамках реализации товарной политики предприятия.

Отсутствие плана формирования товарной политики на предприятиях, равно как и расхождение в целях товарной политики и основных стратегических целях, неизбежно приводит к разногласиям в производственно – сбытовой деятельности предприятия, неиспользованию резервов роста прибыльности компании и – как следствие – к стагнации, ухудшению финансовых показателей компании.

Решением данных проблем может стать формирование товарной политики предприятия, охватывающей весь комплекс мероприятий от маркетинговых исследований до разработки и внедрения инноваций, модернизации изделий и расширения товарных линий. Благодаря комплексному подходу к формированию товарной политики, предприятия будут иметь возможность в течение длительного времени добиваться высоких показателей прибыли, занимая лидерские позиции на рынке.

Особо возрастает роль товарной политики в современных экономических условиях нестабильной и динамичной рыночной внешней среды, характеризуемой изменением цен, повышением конкуренции и изменением внешней институциональной среды.

Следовательно, главным акцентом для российских предприятий при формировании товарной политики должны стать инновации, так как инновации, воплощенные в новых товарах и технологиях, являются важными

факторами устойчивого развития экономики и повышения конкурентоспособности предприятия на внешних и внутреннем рынках.

По нашему мнению, на принятие решения о развитии инновационного направления предприятия оказывают влияние такие факторы, как технико – технологические, организационно – управленческие, маркетинговые, производственные и финансовые (рис.3). В рамках оценки важности факторов стратегически взвешенное решение, как правило, предполагает три варианта развития: отказ от инновационной деятельности, создание инновационного продукта, или квазиинновация, предусматривающая обновление старых товаров.

Рисунок 3 – Функциональные элементы формирования товарной политики предприятия [28, с. 57]

Задачей формирования товарной политики является планирование фактически всех видов деятельности, направленное на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке с максимальной добавленной стоимостью.

Импортозамещение является необходимым условием повышения экономической безопасности страны, направлением модернизации национальной экономики, в том числе и предприятий торговли.

Инновации. Повышение инновационной активности предприятий можно назвать одним из самых действенных инструментов повышения конкурентоспособности предприятий. Создание и внедрение новшеств в области проектирования, производства, технологий послепродажного технического обслуживания продукции – это стимулы к созданию новых моделей, что позволит поддерживать их инновационную компоненту путем модернизации.

Управление инструментом инновационного развития требует значительного изменения подхода к организации процесса финансирования как на микро –, мезо –, так и на макроуровнях. Одним из таких направлений на микроуровне является процесс создания и последующего распределения средств фонда инвестиционного капитала. Средства фонда инвестиционного капитала могут формироваться как за счет собственных средств, так и за счет средств тех предприятий, которые заинтересованы в использовании инновационной продукции и технологий.

На текущий момент такой инструмент, как инновационная деятельность, слабо используется в практике российских машиностроительных предприятий, результатом чего является тот факт, что доля морально изношенного, устаревшего оборудования в общей его массе достаточно высока.

Планирование и организация деятельности предприятия. Современное предприятие представляет собой сложную систему, в рамках которой протекают процессы, охватывающие все стороны деятельности предприятия, и, в конечном счете, воплощающиеся в материально – вещественный результат. Совершенствование материально – вещественного результата, выражающегося в росте доходности предприятия и повышении его конкурентоспособности, является целью любого предприятия, что означает полную заинтересованность менеджмента предприятия в улучшении процессов, характеризующих

закупочную, сбытовую, кадровую, административную, маркетинговую, производственную деятельность предприятия.

Важным инструментом, позволяющим повысить эффективность внутренних процессов предприятия, является планирование, а также организация деятельности предприятия.

Диверсификация продукции и предприятия. Диверсификация предприятия представляет собой ориентацию на разнообразие и разностороннее развитие предприятия с целью повышения эффективности деятельности и конкурентного статуса предприятия.

В общем виде диверсификация предполагает одновременное развитие не связанных друг с другом видов деятельности и увеличение количества видов и наименований выпускаемой продукции и оказываемых предприятием услуг. Диверсификация дает возможность распределить средства между различными активами предприятия, что позволяет снизить риски его деятельности за счет создания многопрофильного производства с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

Управление издержками. Российский рынок все более приближается по уровню состояния к ведущим мировым рынкам. Это замечание верно не только в отношении к уровню используемого оборудования и технологий, применяемым инструментам и оснастке, объемам приобретаемого оборудования, но и к уровню конкуренции на рынке со стороны и отечественных, и зарубежных производителей.

Основными этапами управления издержками предприятия являются:

– определение нормативных затрат трудовых и материальных ресурсов на изготовление продукции;

– определение фактического выпуска станочной продукции по всей номенклатуре в каждом календарном периоде;

– расчет суммы фактических затрат на производство в каждом календарном периоде, расчет себестоимости единицы продукции по всей

номенклатуре, определение отклонений от утвержденных нормативных затрат на единицу продукции;

– анализ общей сметы затрат и калькуляций на каждое изделие с учетом установленных отклонений от норм, разработка мероприятий по снижению материальных, трудовых и денежных затрат на единицу продукции и по предприятию в целом [28, с. 58].

Контроль и управление издержками предприятий должны носить регулярный характер и проводиться с учетом возможностей замещения материалов и комплектующих изделий для удешевления производимой продукции и повышения ее конкурентоспособности.

Анализ инструментов повышения конкурентоспособности предприятий в современных условиях позволил сформулировать основные направления развития конкурентоспособности применительно к торговым организациям.

В настоящее время именно от высокой конкурентоспособности торгового предприятия зависит его дальнейшее существование на рынке. Есть несколько способов успешно выдерживать конкуренцию. Во – первых, это ценовая политика торговой организации, а точнее, если цены на ассортимент такой же как и у конкурента ниже, то соответственно, потребитель скорее всего выберет тот магазин, где товар будет дешевле. Чтобы прибыль была достаточной, а цены на товар ниже, чем у конкурентных магазинов, необходимо грамотно наладить логистическую цепь, правильно рассчитать необходимое количество работников, заработную плату, режим работы магазина – минимизировать издержки, для того, чтобы получаемые доходы покрывали их и приносили достаточную прибыль [11, с. 95]. Но не стоит также забывать и о качестве товара и предоставляемых услуг, так как иногда торговая организация понижает цены за счет низкого качества товаров, данная политика приводит к мимолетному заработку, потому что потребитель разборчив и лучше переплатит, но выберет товар надлежащего качества [33, с. 14]. Ряд торговых организаций, наоборот, повышают конкурентоспособность своего предприятия за счет высокого качества товаров и услуг. В таком магазине, как

правило, цены выше, но они успешно могут конкурировать с другими торговыми организациями в своем сегменте. Так как чем выше достаток у потребителя, тем меньше внимания он обращает на цену товара и большое внимание уделяет качеству. Также зачастую в подобных магазинах ассортимент глубже и шире, можно найти дорогой товар, который редко где продается из – за своей высокой цены и малой популярности [35].

Другая стратегия, которую может выбрать торговая организация, это расширение и улучшения предоставляемого сервиса обслуживания. Очень важную роль в этом играет персонал магазина. Начиная от внешнего вида и заканчивая отношением к покупателю, зависит внутренняя атмосфера в магазине и, соответственно, желание потребителя приходить в данную торговую организацию. Гораздо приятнее посещать магазины, когда в нем работает грамотный персонал, прекрасно знающий свой ассортимент, и продавец всегда может помочь с выбором, проконсультировать. Такое обслуживание не только привлекает покупателей, но и увеличивает выручку магазина за счет того, что потребитель, возможно, купит помимо товаров, за которыми он пришел, еще и продукты, которые консультант посоветовал и правильно разрекламировал. Единая униформа очень важна, так как она отличает продавцов от покупателей, а специализированный лейбл на форме создает определенную атмосферу в магазине. Приятный опрятный внешний вид и грамотная речь обслуживающего персонала благоприятно влияет на покупателей. Конечно, необходимы постоянные тренинги для персонала, совместных мероприятий для создания единой команды, которая будет стремиться к цели повышения конкурентоспособности магазина, ведь взаимопомощь, взаимозаменяемость среди продавцов увеличивает качество сервиса. Соответственно и уровень цен в таких торговых организациях на порядок выше, так как в цену заложены дополнительные услуги.

Важную роль в конкурентоспособности определяет социальная функция торговых организаций [23, с. 129]. С этой целью торговые организации

проводят специальные акции, такие, как скидки по социальным картам, снижение цен в определенные часы и другие акции [25, с. 395].

Большое внимание торговые предприятия уделяют и рекламе, позиционированию своего магазина. Однако сейчас привлекается большой капитал для продвижения магазинов и сложно выбрать, какая рекламная кампания выигрышна, а какая нет. Не всегда только благодаря рекламе магазины могут конкурировать друг с другом, скорее она приносит популярность и повышает конкурентоспособность магазина среди малоизвестных торговых предприятий.

Есть известные торговые сети, которые, чтобы завладеть сегментом рынка открывают магазины «на каждом шагу», в каждом районе, чтобы стать для жителей единственным ближайшим магазином у дома, куда можно быстро сходить при срочной необходимости того или иного товара [26, с. 33].

Каждая стратегия по – своему хороша и действенна, однако предприятиям не стоит забывать, соответствие качества товаров и услуг и их цены. Качественные товары и услуги всегда будут конкурентоспособны, но адекватность цен на них тоже немало важный аспект для потребителей. Торговые организации должны быть, в первую очередь, добросовестны со своими покупателями и, отталкиваясь от их потребностей, по максимуму удовлетворять их потребности.

2 Анализ розничного рынка обуви г. Томска

2.1 Основная характеристика организации ООО «Тэлвис»

Компания «Ascania» (ООО «Тэлвис») – это организация, состоящая из сети мультибрендовых салонов, предлагающих модную и качественную обувь от лучших производителей по приемлемым ценам.

История компании началась в 1996 году в Новосибирске, когда она занималась оптовыми поставками и продажами обуви для различных магазинов. В 1999 году началась эра создания собственных фирменных салонов розничных продаж обуви и аксессуаров. За время существования сеть обувных салонов увеличивалась так же, как и ассортимент товаров. Так, в 2004 году компания «Ascania» пережила некоторые перемены, в связи с чем в 2005 году были открыты отдельные салоны с исключительно средней ценовой политикой. На данный момент марка «Ascania» известна и популярна среди покупателей не только в городе Новосибирске, но и в Москве, Томске и Красноярске.

Учитывая то, что компания «Ascania» не имеет собственного производства, ее каталог содержит собрание коллекций обуви от разных производителей и обновляется каждый сезон. В каталоге, в основном, представлена обувь известных немецких, итальянских, польских, испанских и российских марок. Наиболее популярными считаются следующие марки: Rieker и Martin Bester, Luciano Barachini, и Capilano, Tamaris, и Peter Kaiser, а также многие другие. Условно каталог поделен на разделы, предлагающие мужскую и женскую обувь текущего и будущего сезонов, а также соответствующие аксессуары. Каждая модель обуви и аксессуара, помещенного в каталоге, имеет фото, номер артикула и название марки. Здесь же размещены описание модели и цветового решения, размерный ряд, а также стоимость и информация о наличии в магазинах сети «Ascania».

Большая часть салонов расположена в удобных для посещения точках города, что упрощает задачу поиска необходимого товара. Каждый салон «Ascania» снабжен многочисленными прилавками и стендами, на которых

расположена обувь относительно определенных характеристик и коллекций. Часто в салонах проходят акции и распродажи, во время которых покупатель имеет возможность приобрести обувь на 5 – 30% дешевле. Отдельные скидки ждут именинников, посетивших салон в определенные дни проведения рекламных акций. Также в салонах «Ascania» покупателям предлагаются дисконтные карты номиналом в 5, 10 и 15% в зависимости от совершенной покупки (на общую сумму от 7000 рублей).

В г. Томске действует 3 филиала «Ascania» и 1 филиал «Ascania – дисконт»: пр. Ленина, 137, пр. Ленина, 109, Комсомольский, 13б и Мира, 36.

Общая численность персонала томской сети салонов «Ascania» составляет 36 человек.

Компания «Ascania» (ООО «Тэлвис») в г. Томске, как и «Ascania» в целом видит свою миссию в повышении качества жизни населения, развитии предпринимательской активности, предоставлении клиентам комплекса продуктов, являясь при этом примером эффективности ведения бизнеса в ключевых секторах российского обувного рынка.

Анализ структуры и динамики показателей Отчета о финансовых результатах, проведенный в таблице 4, показывает, что в 2015 г. результативность деятельности ООО «Тэлвис» значительно снизилась, что отразилось в снижении сумм прибыли от реализации продукции, работ, услуг, чистой прибыли.

Также анализ данных таблицы 4 позволяет сделать вывод о преимущественном значении выручки и прибыли от реализации товаров в ООО «Тэлвис» по сравнению с финансовой деятельностью компании. Отсюда можно сделать вывод о необходимости наращивания объема реализации в организации. С этой целью следует расширить рынок сбыта.

Таблица 4 – Анализ финансовой деятельности организации (тыс. руб.)

Показатели	2014 г.		2015 г.		Откл.	Темп
	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес	сумма	роста, %
Выручка от реализации	153006	100,00	147680	100,00	–5326	96,51

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Закупочная стоимость	110411	72,16	102681	69,52	–7730	93,00
Прибыль от реализации	24121	15,76	15447	11,42	–8674	64,04

Таким образом, ООО «Тэлвис» является одной из обувных торговых сетей г.Томска, занимающее лидирующие позиции на рынке обуви. Однако к 2015 г. наблюдается снижение показателей экономической деятельности, но это не помешало росту выручки от реализации превысить темп роста закупочной стоимости. Это связано с тем, что закупочная стоимость снизилась, следовательно, цена реализации снизилась, за счет этого увеличилась выручка от реализации.

2.2 SWOT – анализ ООО «Тэлвис»

Одним из основных инструментов для анализа текущей ситуации в компании является SWOT – анализ. Он эффективно позволяет выявить и оценить факторы внутренней и внешней среды организации.

В такой напряженной конкурентной среде, как рынок обуви, SWOT – анализ необходим для реальной оценки сильных и слабых сторон компании. Матрица SWOT – анализа ООО «Тэлвис» в г. Томске представлена в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT – анализ ООО «Тэлвис» в г. Томске

	Положительное влияние	**Отрицательное влияние**
Внутренняя среда	*Сильные стороны (Strengths)* –Высокое качество обуви –Оперативная система консультирования и поддержки клиентов –Широкий ассортимент товара –Веб–сайт с интересным интерфейсом и эффективным поиском необходимых моделей обуви и аксессуаров –Удобное расположение салонов обуви	*Слабые стороны(Weaknesses)* –Отсутствие эффективной рекламной политики –Рыночная доля меньше, чем у конкурентов –Недостаточная квалификация персонала –Отсутствие линейки детской обуви

Продолжение таблицы 5

1	2	3
Внешняя среда	*Возможности (Opportunities)* –Повышение уровня популярности и узнаваемости компании –Снижение уровня налоговой нагрузки –Ослабление основных конкурентов	*Угрозы (Threats)* –Высокая конкуренция –Снижение экономической активности основных клиентов –Рост инфляции и процентных ставок

На основе выявленных факторов внешней и внутренней среды можно представить матрицу возможных решений как результат SWOT – анализа для ООО «Тэлвис» в г. Томске (Приложение В) Результаты SWOT – анализа позволили разработать ряд управленческих решений на основе выявленных возможностей и угроз с целью повышения эффективности деятельности ООО «Тэлвис» в г. Томске.

Из вышеперечисленных возможностей, в первую очередь, ООО «Тэлвис» в г. Томске следует сконцентрировать внимание на корректировке стратегии развития маркетинга за счет повышения эффективности рекламной деятельности, так как рекламная кампания является эффективной связью любой организации с потребителем.

Таким образом, проведя анализ внешних и внутренних факторов среды ООО «Тэлвис», сформулированы основные решения по развитию компании:

– внедрение новых товаров и расширение номенклатуры товара с целью ослабления влияния ближайших конкурентов;

– повышение уровня популярности и узнаваемости магазина с помощью трансляции рекламных роликов на городских уличных табло, развития неформальных интернет ресурсов с отзывами о качестве и ассортименте независимых потребителей, формирования ярких акцентов около салонов «Ascania»;

– повышение уровня квалификации персонала по программе «технологии продаж» для повышения привлекательности салонов;

– введение в ассортимент салонов линейки детской обуви для расширения сегмента потребителей;

– повышение интереса со стороны потребителей (рост экономической активности) за счет повышения эффективности системы консультирования и предоставления дополнительных услуг;

– активное использование системы лояльности для постоянных клиентов.

2.3 Анализ ассортимента ООО «Тэлвис»

ООО «Тэлвис» является компанией розничной торговли обувью, аксессуарами и сопутствующими товарами.

Ассортимент компании ООО «Тэлвис» представлен в таблице 6. Каждый вид обуви может быть произведен из натуральных и ненатуральных материалов.

Таблица 6 – Ассортимент компании ООО «Тэлвис»

Наименование	Общее количество моделей, видов (шт.)	Доля соотношения (%)
Обувь	**3577**	100
Сапоги женские зимние	482	13,5
Полуботинки женские зимние	249	7
Ботинки женские зимние	293	8,2
Сапоги женские демисезонные	458	12,7
Полуботинки женские демисезонные	159	4,4
Ботинки женские демисезонные	347	9,7
Туфли женские летние	231	6,6
Босоножки женские летние	157	4,4
Пантолеты женские летние	63	1,8
Полуботинки мужские зимние	267	7,5
Ботинки мужские зимние	248	6,9
Полуботинки мужские демисезонные	183	5,1
Ботинки мужские демисезонные	241	6,7
Туфли мужские всесезонные	123	3,4
Туфли мужские летние	76	2,1
Аксессуары	**481**	100
Сумки (мужские, женские)	279	58
Шарфы, палантины	157	32,6

Продолжение таблицы 6

1	2	3
Ремни (мужские, женские)	45	9,4
Сопутствующие товары	**224**	100
Крема, аэрозоли, воск для обуви	86	38,4
Губки, щетки, салфетки, шнурки	138	61,6

По данным таблицы 6 построим диаграммы (рис. 4,5), что бы наглядно представить какую долю занимает та или иная ассортиментная группа.

Распределение долей по всей ассортиментной группе товаров представлено в Приложении Г. Наибольшую долю в ассортименте товаров ООО «Тэлвис» занимает обувь. Обувь представлена в розничной продаже в 15 наименованиях, большая доля из которых – зимние женские сапоги и демисезонные женские сапоги (рис. 4). Мужская обувь представлена не значительно, а детская отсутствует вообще.

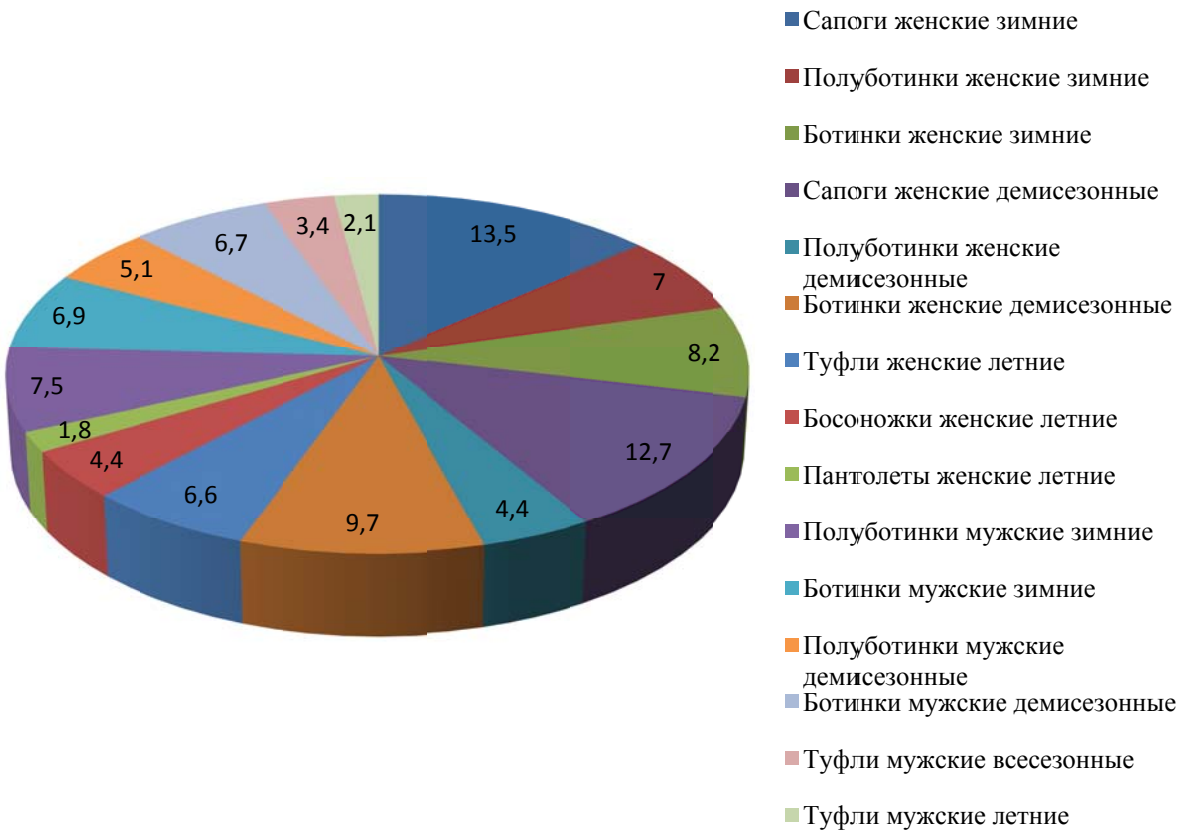


Рисунок 4 – Распределение обуви по ассортиментным группам компании ООО «Тэлвис», %

Из рисунка 4 мы видим, что преимущественную долю в ассортименте обуви составляют зимние женские сапоги (13,5%).

Так же представим аксессуарную группу и сопутствующие товары по долям на рисунке 5.

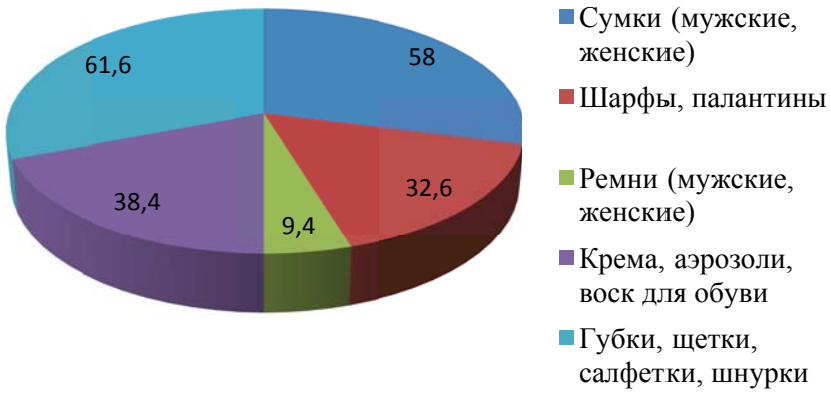


Рисунок 5 – Распределение аксессуаров и сопутствующих товаров по ассортиментным группам компании ООО «Тэлвис», %

Из аксессуарной группы наибольшую долю в ассортименте занимают сумки (58%), а из сопутствующих товаров – губки, щетки, салфетки и шнурки (61,6%).

Объем продаж ООО «Тэлвис» за 2015 – 2016 гг. по видам продукции с учетом сезонности и месяцам приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Объем продаж ООО «Тэлвис» по видам продукции с учетом сезонности и месяцам, шт.

	Женская зимняя обувь	Женская демисез. обувь	Мужская зимняя обувь	Мужская демисез. обувь	Детская зимняя обувь	Детская демисез. обувь	Всего обуви	Прирост к 2015, %	Прирост к январю, %
2015 г.									
январь	8753	3647	2623	3026	2935	913	21897		0
февраль	7704	3984	2950	3571	3185	923	22317		1,91
март	7266	4013	3065	3493	3630	1763	23230		6,08
апрель	6442	3952	3017	3591	4245	2120	23365		6,70
май	5528	3231	4501	3072	4219	3812	24363		11,26

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
июнь	4236	3156	5892	3911	3335	4118	23648		7,99
июль	3964	3642	5321	2723	3199	3951	22800		4,12
август	4129	4745	4002	2055	4072	3146	22149		1,15
сентябрь	5378	4568	3982	3076	4620	1917	23481		7,23
октябрь	6239	5023	2547	3570	4622	1995	23996		9,58
ноябрь	6892	5108	2341	3917	3278	2150	23686		8,17
декабрь	7423	4065	2105	4649	3758	2067	24067		9,91
2016 г.									
январь	9068	3779	2038	3317	3027	1182	22411	2,35	0
февраль	8764	3751	2835	3619	3292	1223	23484	5,23	4,78
март	7985	4920	3501	4670	3849	1886	26811	15,42	19,63
апрель	6922	5939	3697	4911	4125	2315	27909	19,45	24,53
май	6210	4420	3929	4127	4036	3820	26542	8,94	18,43
апрель прогноз	5400	3200	5000	3900	3500	4000	25000	5,72	11,55

Как видно из таблицы 7, наибольшим спросом пользуется женская обувь. Наибольшая динамика продаж наблюдает в период сезонности для соответствующих групп обуви. Мужская обувь имеет аналогичную зависимость по сезонности, но по продажам уступает женской обуви. Это, скорее связано с тем, что ассортимент по женской обуви представлен шире.

В 2016 г. наблюдается прирост в темпах продаж каждый месяц по сравнению с 2015 г. Особенно высокий скачок по продажам приходится на март – апрель 2016 г., когда в магазине был завоз нового модельного ряда женской и мужской обуви.

Чтобы оценить товарные группы, пользующиеся наибольшим спросом у покупателей и сформировать продуктовый портфель ООО «Тэлвис», необходимо провести анализ по матрице BCG.

Матрицу BCG построим по данным об ассортименте компании и динамике продаж (табл. 6, 7), учитывая долю каждой товарной группы.

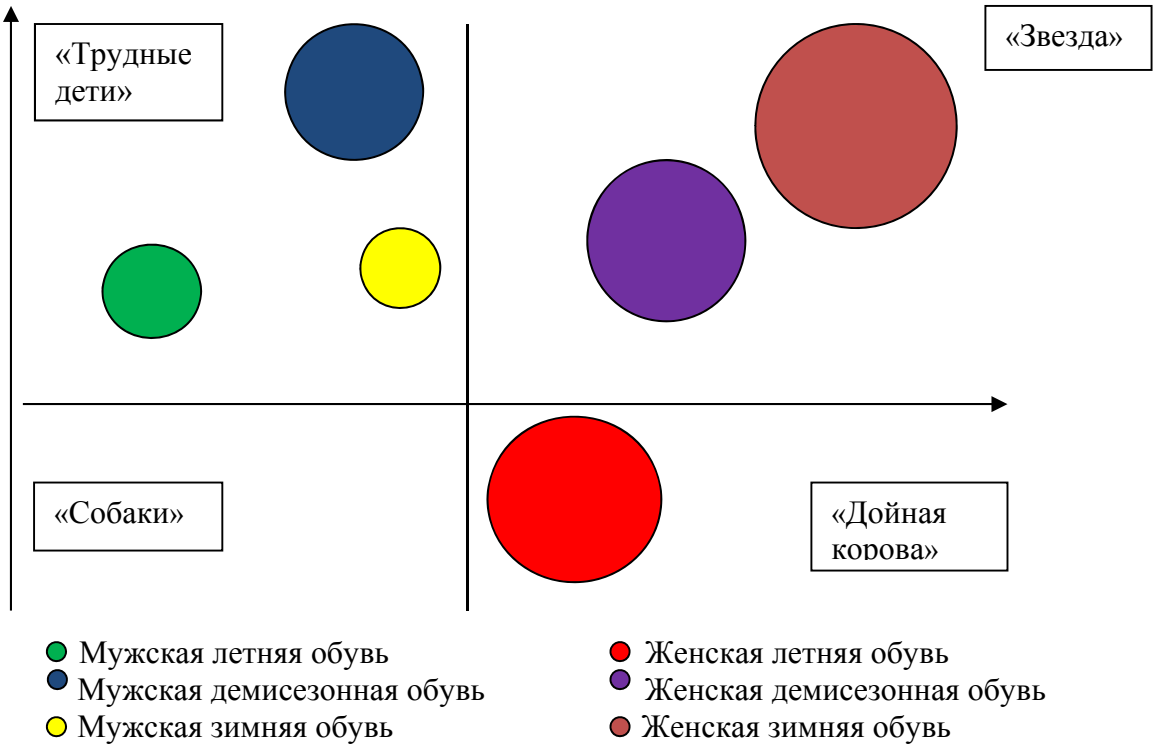


Рисунок 6 – Матрица BCG продуктового портфеля организации ООО «Тэлвис»

Баланс портфеля – удовлетворительный. Необходимо осваивать новые перспективные направления и укреплять положение «трудных детей» в компании.

Из матрицы BCG видно, что в компании ООО «Тэлвис» «звездами» являются товарные группы, такие как: женская зимняя и женская демисезонная обувь. Для данной категории обуви это отличное положение, так как товар является сезонным и пользуется высоким спросом. Хотя поддерживать их лидерство на рынке следует с помощью расширения ассортимента новых ТМ и моделей. К «дойным коровам» относятся женские туфли, так как это товар самый стабильный на рынке обуви и пользуется спросом круглогодично. К «трудным детям» попали такие товарные группы, как: мужская зимняя, мужская демисезонная и мужская летняя обувь. К этим товарным группам нужно обратить особое внимание и разработать программы по увеличению

количества «дойных коров» или «звезд» По данным (табл. 6, 7) в группу «собаки» не попала ни одна товарная группа компании ООО «Тэлвис». Это говорит о том, что компания развивается в правильном направлении. Ни один вид обуви, имеющейся в ассортименте, не тянет компанию вниз, не лишает свободных денежных средств и не съедает ресурсы.

Проведя анализ ассортимента ООО «Тэлвис», видно, что женская зимняя обувь имеет лидирующие объемы продаж, высокое наращивание темпов рынка и наибольшую долю в прибыли. Поэтому в качестве примера для анализа конкурентоспособности продукта будем использовать женскую зимнюю обувь.

Проведем анализ торговых марок (ТМ) по женской зимней обуви, представленных в ассортименте ООО «Тэлвис». Такими марками являются: «MYM», «Lamica», «JustinTime», «AlpinaKlingel», «Tamaris», «Elite», «Peter Kaiser», «Capilano». Оценка конкурентоспособность брендов проводилась балльным анализом по 10 – балльной шкале (табл.8). Основными характеристиками при сравнении были цена, внешний вид товара, предпочтение в ТМ, продвижение ТМ, представленный ассортимент.

Таблица 8 – Балльная оценка конкурентоспособности женской зимней обуви, представленной в ассортименте ООО «Тэлвис»

Критерии	Торговая марка							
	«MYM»	«La mica»	«Just in Time»	«Alpina Klingel»	«Tamaris »	«Elite »	«Peter Kaiser»	«Capilano»
Цена	6	5	6	4	7	5	6	7
Внешний вид	8	7	7	6	8	8	7	8
Предпочтение в торговой марке	6	8	8	6	9	8	8	9
Продвижение торговой марки	5	4	5	5	5	4	5	5

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Представленный ассортимент	3	4	6	7	9	4	7	9
Итого	28	28	32	28	38	29	33	38

Как видно из таблицы 8, лидерами в ассортименте женской зимней обуви являются марки «Tamaris», «Capilano». Они имеют явные преимущества за счет цены, представленного ассортимента и предпочтительности торговой марки. На втором месте находятся ТМ «Just inTime» и «Peter Kaiser», которые ненамного уступают лидерам во внешнем представленном ассортименте и цене. Остальные марки в ассортименте нуждаются в более детальной проработке системы продвижения для повышения их привлекательности для покупателей.

2.4 Анализ розничного рынка обуви в городе Томске

На рынке обуви г. Томска присутствует достаточно большое количество обувных магазинов представленных либо отдельными магазинами, либо сетью салонов, с узкой и широкой направленностью. Для проведения анализа рынка обуви г. Томска построим матрицу McKinsey на основе данных о занимаемой доле на рынке обуви, ценовой политики и широте ассортимента предлагаемых товаров (рис. 7).

Таким образом, из рисунка 7 видно, что многие компании занимают средние позиции на рынке. Очевидными лидерами являются сети магазинов «Ронокс» и «Монро». «Ascania» находится примерно в равных положениях с «Westfalika», «Lamoda» и «Rieker». Так как наша цель улучшить свое положение на рынке обуви в г. Томске, необходимо оценивать конкурентоспособность ООО «Тэлвис» с основными лидерами на рынке. Это «Ронокс» и «Монро».

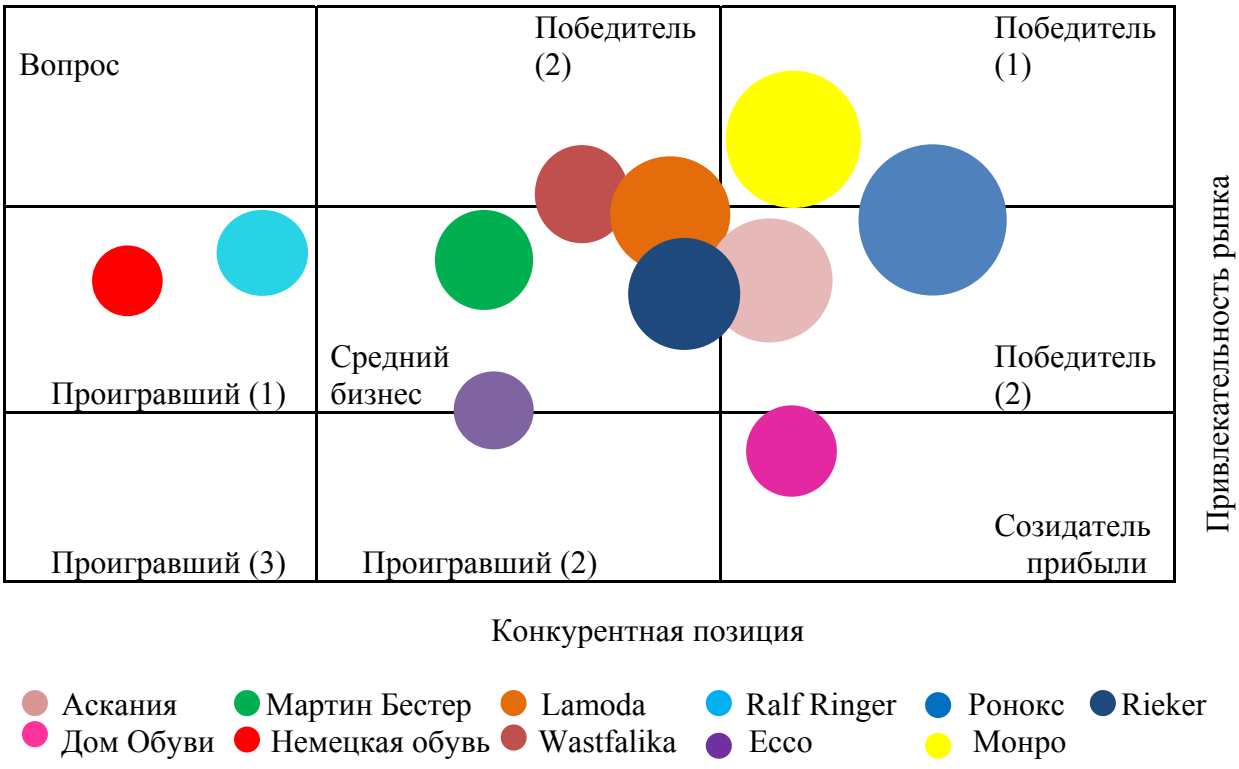


Рисунок 7 – Матрица McKinsey

3 Оценка конкурентоспособности ООО «Тэлвис»

3.1 Анализ конкурентоспособности сети салонов «Ascania»

Анализ производственного и хозяйственного профиля основных конкурентов ООО «Тэлвис» в г. Томске и систематизация полученных данных может быть осуществлена с помощью таблицы 9, позволяющей выявить ключевые факторы успеха конкурентов и определить для компании, какие факторы обеспечат ей в будущем успех и процветание (оценка проводилась по 5 бальной шкале).

Таблица 9 – Сравнительные характеристики основных факторов конкурентоспособности фирм – конкурентов ООО «Тэлвис» в г. Томске

Группы показателей	Основные конкуренты	
	«Ронокс»	«Монро»
1. Рынок		
1.1. Размер рынка	5	4
1.2. Степень вхождения в рынок	4	3
1.3. Рыночный спрос	5	4
1.4. Рыночная диверсификация	5	3
2. Продукция		
2.1. Освоение товара	5	5
2.2. Жизненный цикл	5	4
2.3. Конкуренция товара	4	4
2.4. Ассортимент	5	4
3. Цены		
3.1. Новые товары	4	4
3.2. Постоянные товары	4	4
4. Организация сбыта и распределения		
4.1. Структура каналов сбыта	5	4
4.2. Размеры каналов сбыта	5	4
4.3. Развитие сбытовой сети	5	4
4.4. Контроль за каналами сбыта	5	4
5. Продвижение товаров		
5.1. Реклама	5	4
5.2. Сбытовые службы	5	5
5.3. Содействие сбытовым организациям	5	5

Анализ данных таблицы 9 позволяет сделать вывод о том, что у ООО «Тэлвис» в г. Томске достаточно серьезные конкуренты. Лидером по параметру занимаемой доли на рынке является «Ронокс», второе место занимает

«Монро». Ближайшие конкуренты и ООО «Тэлвис» в г. Томске проводят умеренную ценовую политику, и конкурируют в основном по параметрам доли занимаемой предприятием на рынке, широте ассортимента, а также качеству товара и качеству обслуживания. В то же время руководству ООО «Тэлвис» в г. Томске необходимо постараться учесть все минусы и слабые стороны конкурентов, чтобы выйти в лидеры.

Далее проведем анализ конкурентного положения ООО «Тэлвис» в г. Томске. В качестве основных конкурентов рассмотрим «Ронокс», «Монро». Оценку проведем по 10 – ти балльной шкале, где 10 баллов – это наивысший результат.

Таблица 10 – Анализ конкурентного положения ООО «Тэлвис» в г. Томске балльным методом

№ п/п	Фактор конкурентоспособности	ООО«Тэлвис»	«Ронокс»	«Монро»
1	Качество товара	8	8	9
2	Качество обслуживания	7	10	9
3	Ассортимент товара	8	8	9
4	Продвижение товара	5	10	9
5	Репутация и узнаваемость на рынке	6	9	9
6	Ценовая политика	9	10	9
7	Квалификация персонала	7	10	10
8	Удовлетворенность персонала работой	8	7	9
9	Рекламная активность	8	9	10
10	Уникальность предложения	7	9	9
Итого		73	90	92

На основе данных таблицы 10 рассчитаем взвешенную оценку конкурентного положения ООО «Тэлвис» в г. Томске и результаты представим в таблице 11. Значимость (вес) того или иного фактора определена исходя из того, насколько существенно его влияние.

Таблица 11 – Взвешенная оценка конкурентного положения ООО «Тэлвис» в г. Томске

№ п/п	Фактор конкурентоспособности	Вес	ООО «Тэлвис»	«Ронокс»	«Монро»
1	Качество товара	0,13	8/1,04	8/1,04	9/1,17
2	Качество обслуживания	0,08	7/0,56	10/0,8	9/0,72
3	Ассортимент товара	0,10	8/0,8	8/0,8	9/0,9
5	Продвижение товара	0,14	5/0,7	10/1,4	9/1,26

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
6	Репутация и узнаваемость на рынке	0,1	8/0,6	9/0,9	9/0,9
8	Ценовая политика	0,06	9/0,54	10/0,6	9/0,54
9	Квалификация персонала	0,05	7/0,5	10/0,5	10/0,5
10	Удовлетворенность персонала работой	0,02	8/0,16	7/0,14	9/0,18
11	Рекламная активность	0,07	8/0,49	9/0,63	10/0,63
12	Уникальность предложения	0,08	7/0,19	9/0,37	9/0,26
Общая взвешенная оценка		0,83	7,19	9,06	9,10

Для наглядного представления результатов взвешенной оценки конкурентного положения ООО «Тэлвис» в г. Томске и ближайших конкурентов построим многоугольник конкурентоспособности (рис.8). Многоугольник конкурентоспособности позволяет отразить графически существующую проблематику предприятия, и определить параметры, по которым ООО «Тэлвис» в г. Томске отстает от ближайших конкурентов.

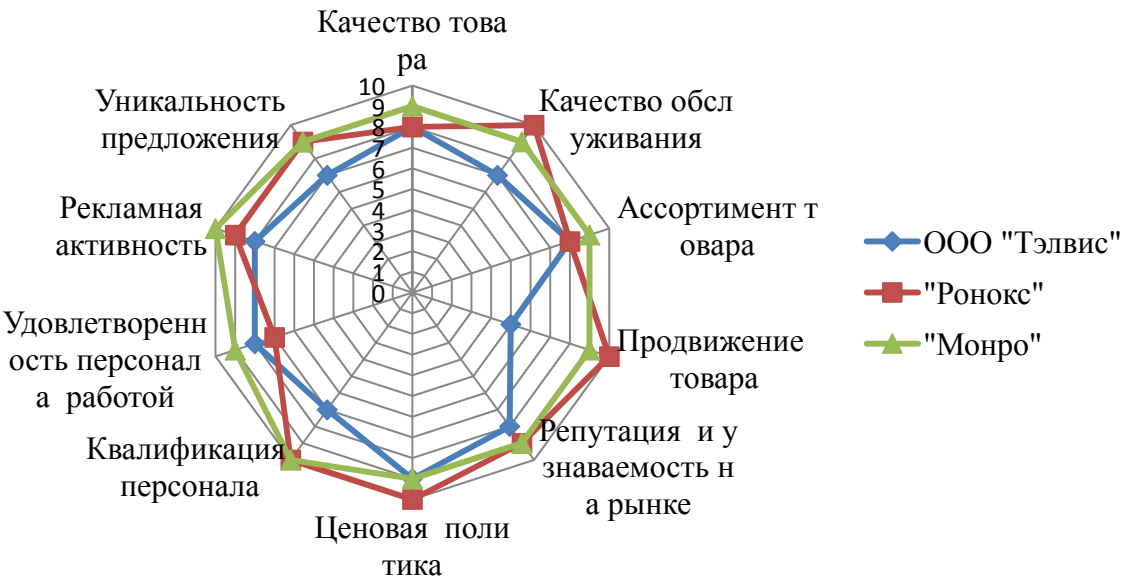


Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Тэлвис» в г. Томске

Анализ полученных данных, позволяет сделать вывод о том, что ООО «Тэлвис» в г. Томске уступает своим ближайшим конкурентам по параметру

продвижения товара в результате наблюдается снижение показателя «Репутации и узнаваемость на рынке». Также нужно уделить особое внимание квалификации персонала. Повысив его квалификацию, тем самым улучшим качество обслуживания. Для ООО «Тэлвис» в г. Томске одним из перспективных направлений повышения конкурентоспособности предприятия является эффективное осуществление рекламной деятельности.

Так же следует отметить, что современная рыночная экономика являет собой сложный организм, который состоит из разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, которые взаимодействуют на фоне разветвленной системы правовых норм, и объединяются единственным понятиям – рынок. При этом конкурентоспособность обувного магазина характеризуется, как способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем реализации конкурентоспособных товаров. В настоящее время конкуренция на обувном рынке сильно возросла. Чтобы выжить, обувные магазины должны научиться продавать полный набор продуктов.

3.2 Анализ потребительских предпочтений на рынке обуви г. Томска

Для сегментирования рынка розничной торговли обуви был проведен анкетный опрос потребителей.

Целевой группой, среди которой проводился опрос, являются женщины и мужчины в возрасте от 18 до 50 лет, проживающие в городе Томске. Опрос проводился единоразово, в наиболее массовых районах города: площадь Ленина, площадь Новособорная, ТРЦ «Изумрудный город». Выборочная совокупность 300 человек в соотношении женщины:мужчины примерно 2:1. Опрос проводился в форме анкетирования и включал в себя 12 вопросов.

В ходе обработки первичной информации были составлены следующие таблицы (табл. 12 – 23).

Таблица 12 – Вопрос из анкеты: «Доставляет ли Вам удовольствие от покупки обуви?»,%

Да	Нет	Не всегда
85,4	2,6	12

Из таблицы 12 видно, что большинство потребителей покупка обуви удовлетворяет, 2,6% потребителей бывают не удовлетворены покупкой обуви, а 12% потребителей не всегда получают удовлетворение от покупки.

Таблица 13 – Вопрос из анкеты: «В каком месте Вы предпочитаете покупать обувь?»%

Обувной салон	Интернет магазин	Рынок	Другие места
46	16	28	10

Таблица 13 показывает, что большинство потребителей предпочитают покупать обувь в обувных салонах и на рынках города Томска.

Таблица 14 – Вопрос из анкеты: «Назовите наиболее известные Вам магазины обуви в городе Томске?»,%

Ascania	Ронокс	Монро	Rieker	Westfalika	Lamoda	Ecco	Другие
19	19	19	9	15	6	7	6

Из таблицы 14 видно, что салоны ООО «Тэлвис» знакомы потребителям также хорошо, как и сеть магазинов «Ронокс» и «Монро». Немного отстает сеть магазинов «Westfalika».

Таблица15 – Вопрос из анкеты: «На какие критерии Вы опираетесь при выборе обуви?»,%

Личные предпочтения и нужды	Доступность цены	Советы близких и друзей	Качество торговой марки	Моду	Обслуживание покупателей	Другое
49	17	7	14	4	3	6

Как показывает таблица 15, большинство потребителей при покупке обуви опираются на личные предпочтения и нужды.

Таблица 16 – Вопрос из анкеты: «Что на Ваш взгляд, является наиболее существенным при покупке обуви?»,%

Фирма производитель/марка	Цена	Качество	Дизайн	Сервис
16	24	30	20	10

Из таблицы 16 видно, что наиболее существенными факторами при покупке обуви для потребителей являются качество, цена и дизайн.

Таблица 17 – Вопрос из анкеты: «Из какого материала Вы предпочитаете покупать обувь?»,%

Натуральная кожа	Замша	Искусственная кожа	Нубук	Другое
75	18	2	5	0

Большинство потребителей предпочитают покупать обувь из натуральной кожи.

Таблица 18 – Вопрос из анкеты: «Выбирая обувь, Вы отдаете предпочтения обуви»,%

На высоком каблуке	На низком каблуке	На танкетке	На платформе
35	30	15	20

Как показывает таблица 18, большинство потребителей предпочитает обувь на высоком каблуке.

Таблица 19 – Вопрос из анкеты: «Обувь какого цвета Вы предпочитаете»,%

Черного	Коричневого	Другого
63	25	12

Из таблицы 19 видно, что большинство потребителей предпочитает обувь черного цвета.

Таблица 20 – Вопрос из анкеты: «Оказывает ли влияние цена на Ваш выбор?»,%

Да	Нет	Иногда
40	7	53

Таблица 20 показывает, что цена обуви не всегда является определяющим фактором при покупке обуви.

Таблица 21 – Вопрос из анкеты: «Обувь какого производителя Вы предпочитаете?»,%

Российского	Зарубежного	Совместного производства
33	27	40

Большинство потребителей предпочитают обувь совместного производства. А вот зарубежный производитель пользуется меньшей популярностью.

Таблица 22 – Вопрос из анкеты: «Ваш возраст?»,%

До 20 лет	21 – 30 лет	31 – 40 лет	41 – 50 лет
18	32	30	20

Опрашиваемые потребители представлены практическими равными возрастными категориями.

Таблица 23 – Вопрос из анкеты: «Социальный статус?»,%

Работающий	Учащийся, студент	Безработный	Другой
49	30	7	14

Большинство опрашиваемых потребителей – работающие (49%), как видно из таблицы 23.

Сопоставляя и группируя вопросы анкеты, можно проиллюстрировать основные потребительские предпочтения потребителей обуви (рис. 9 – 11).

Наибольшим спросом при выборе обуви обладает обувь на высоком каблуке (рис. 9). Обувь на высоком каблуке предпочитают женщины в возрасте до 20, 21 – 30 и 31 – 40 лет. Причем наибольший процент – среди женщин в возрасте 21 – 30 лет. Сравнивая обувь на танкетке и платформе, молодые женщины отдают предпочтение обуви на платформе.

Женщины старшего возраста (41 – 50 лет) предпочитают обувь как на низком каблуке (10 %), так и на платформе (7%).

Наименьшей популярностью среди покупательниц всех возрастов

пользуется обувь на танкетке.

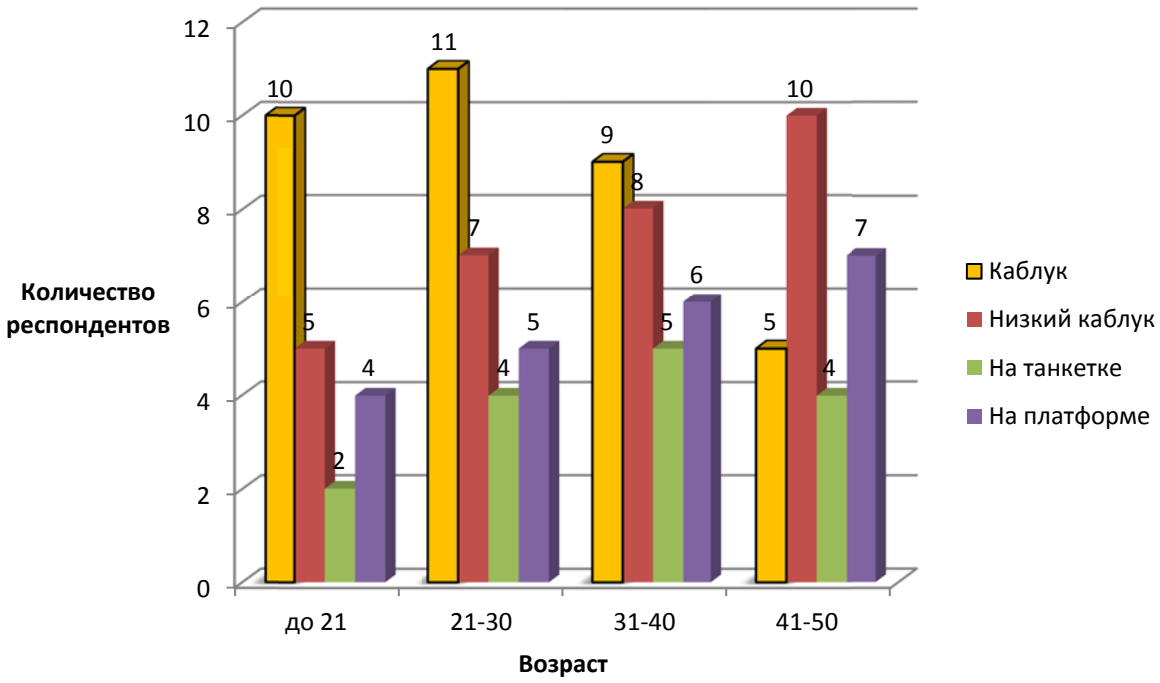


Рисунок 9 – Зависимость выбранной модели от возраста покупателей

Анализируя зависимость предпочитаемого цвета от возраста, можно отметить, что подавляющее большинство опрошенных женщин всех возрастов предпочитают обувь черного цвета. Женщины молодого и среднего возраста (до 20, 21 – 30, 31 – 40) допускают при выборе обуви другие цвета. Женщины в возрасте 41 – 50 лет и старше кроме обуви черного цвета также выбирают обувь коричневого цвета, так же 1% женщин допускают при выборе другие цвета (рис. 10).

Исследование показало, что большинство потребителей при покупке обуви опираются на личные предпочтения.

Наиболее существенными факторами при покупке обуви для потребителей являются качество, дизайн и цена.

Большинство потребителей предпочитают покупать обувь из натуральной кожи на высоком каблуке.

В ходе исследования было установлено, что цена обуви не всегда является определяющим фактором при покупке обуви.

Что касается производства обуви, то распределение между

предпочтением российского и совместного производства примерно равное (33 % и 27 % соответственно).

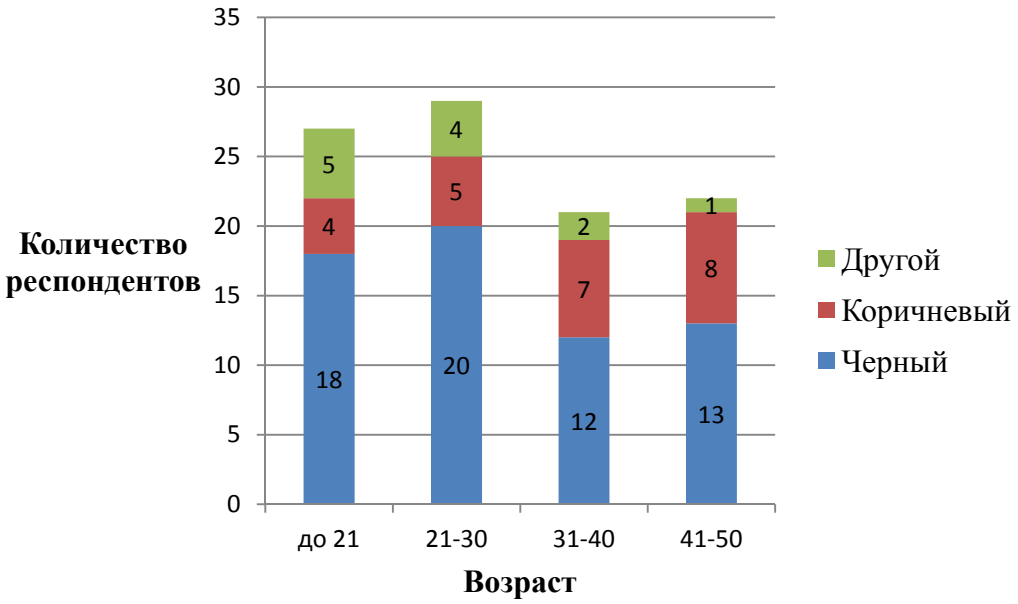


Рисунок 10 – Зависимость предпочитаемого цвета от возраста

Анализируя зависимость места покупки обуви от социального статуса, можно отметить, что в обувных салонах обувь приобретают работающие (26%), учащиеся и студенты (21%), безработные (2%), а также другие социальные категории (3%). Большинство опрошенных, приобретающих обувь в интернет магазинах (8%) – учащиеся и студенты, а также работающие (5%) и другие (2%). Процент безработных, приобретающих обувь в интернет магазине равен 1% (рис.11).

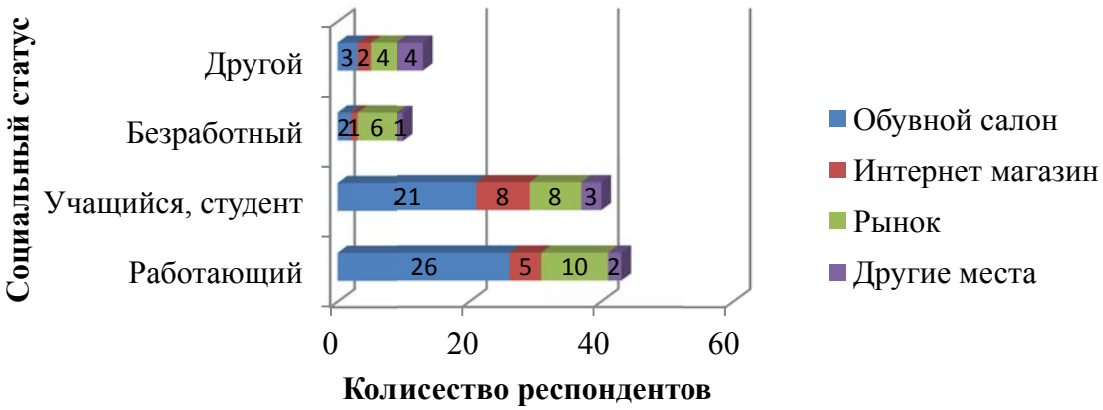


Рисунок 11 – Зависимость места покупки обуви от социального статуса

Таким образом, в ходе проведенного исследования сложились достаточно конкретные потребительские предпочтения при покупке женской обуви, которые, компания может использовать при закупке новых обувных коллекций.

Подводя итоги маркетингового исследования, можно увидеть некоторые зависимости и предложить ряд рекомендаций для более эффективной деятельности фирмы «Ascania» на рынке женской обуви г. Томска.

Целевая аудитория ООО «Тэлвис» достаточно широка и охватывает женщин в возрасте от 18 до 50 лет. Опрошенные потребители представлены разными возрастными категориями.

Наибольшая категория опрошенных потребителей – работающие (49%) и студенты (30%). При закупке обуви следует ориентироваться именно на данные целевые сегменты.

При этом необходимо отметить, что большинство потребителей продукции находится в возрасте 21 – 30 и 31 – 40 лет.

При подборке новой коллекции ООО «Тэлвис» можно рекомендовать подбирать обувь в соответствии с выявленными потребительскими предпочтениями, однако в стремлении удовлетворить потребительский спрос важно не потерять уникальность и особенность компании.

Определяющими характеристиками при выборе обуви для опрошенных являются: качество (30% ответов), дизайн (20% ответов), цена (24% ответов), производитель (16% ответов) и сервис (10% ответов).

Обувь компании «Ascania» можно характеризовать как качественную, о чем свидетельствует соответствие продукции требованиям ГОСТ, а также награждение продукции медалями на различных конкурсах.

Однако из практики работы компании с производителями обуви известно, что наибольшие усилия при производстве обуви отнимает дизайн. Все ведущие ТМ сети салонов «Ascania» поддерживают качество продукции и модные тенденции и регулярно выпускают новые коллекции. Этим также объясняется, что большинство покупательниц продукции ООО «Тэлвис» находятся в средней возрастной категории (21 – 30 лет), ценящие в обуви, прежде всего качество и комфорт.

Для привлечения новых целевых сегментов целесообразно при заказе новых коллекций уделить особое внимание интересному дизайну. Это позволит разнообразить ассортимент и повысить интерес потребителей к салонам «Ascania». Тем самым можно увеличить долю покупателей в возрастной категории 18 – 30 лет, которые наиболее часто совершают покупки.

Основной цвет моделей обуви должен быть черный или коричневый. Хотя стоит уделить особое внимание обуви в другой цветовой гамме, что добавить уникальности компании и повысит потребительский спрос.

Опрошенные потребители предпочитают приобретать обувь из натуральной кожи (75%) и замши (18%). Поэтому при разработке новых коллекций нецелесообразно использовать искусственные материалы.

При выборе обуви покупательницы руководствуются в основном личными предпочтениями (49% ответов). 17% ответивших ориентируются при выборе обуви на доступность цены. Поэтому при реализации комплекса маркетинга специалистам ООО «Тэлвис» следует уделить особое внимание стратегии лояльности, включающей в себя дисконтные и бонусные карты.

Таким образом, подводя итог, можно отметить, что совершенствование закупочной и маркетинговой политики позволит повысить конкурентоспособность компании ООО «Тэлвис» на розничном рынке обуви г. Томска.

3.3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности сети салонов «Ascania» в г. Томске

Проведя подробный анализ ООО «Тэлвис» по уровню конкурентоспособности на рынке, выявлено, что сеть салонов «Ascania» занимают на рынке среднюю позицию, уступая уже зарекомендовавшим себя на рынке розничным сетям «Монро» и «Ронокс».

Среди основных недостатков, на которые следует обратить внимание при формировании предложений по повышению конкурентоспособности, можно выделить:

– недостаточный уровень продвижения на розничном рынке обуви;

– отсутствие детской линейки обуви;

– недостаточный уровень рекламы;

– недостаточная квалификация персонала;

– недостаточный уровень репутации на рынке;

– отсутствие эффективной рекламной политики;

– низкая рыночная доля.

Все представленные недостатки требуют серьезной детальной проработки и формирования системы предложений по повышению конкурентоспособности на розничном рынке обуви в г. Томске.

Основными направлениями деятельности в рамках повышения конкурентоспособности ООО «Тэлвис» будут:

– совершенствование ассортимента;

– совершенствование системы лояльности;

– совершенствование системы продвижения;

– совершенствование системы обслуживания.

Ассортимент компании представлен на данный момент большим разнообразием женской обуви ведущих ТМ для разных сезонов из различных материалов. Мужская обувь представлена также для разных сезонов и изготовлена из различных материалов, однако, ассортимент недостаточный.

Это диктуется тем, что покупка мужской обуви пользуется меньшим спросом, чем женская. Особенностью магазина является то, что в продажу выставляется лишь сезонная обувь. Детская обувь в сети салонов «Ascania» полностью отсутствует.

В качестве предложений по совершенствованию ассортимента можно выдвинуть следующее:

– расширение ассортимента сети магазинов за счет привлечения новых торговых марок женской обуви и мужской обуви. Основной упор в женской обуви можно сделать на модельный ряд зимних и демисезонных сапог, так как они являются «Звездами» продаж, а также женские туфли, которые являются «Дойными коровами»;

– введение линейки детской ортопедической обуви известных ТМ. Причем детскую обувь можно представить лишь в одном салоне «Ascania», например, в ТРЦ «Изумрудный город», так как там развитая детская инфраструктура;

– ввести продажу несезонной обуви в течение всего года в специально разработанном приложении на интернет – сайте компании;

– в салонах «Ascania» в г. Томске действует система лояльности в качестве дисконтной карты. Карта выдается при покупке от 1000 рублей и действует со второй покупки по накопительной системе. По дисконтной карте у клиентов есть возможность получить скидку на покупку от 5 до15%.

В качестве предложения по совершенствованию системы лояльности можно предложить ввести вместо дисконтных карт бонусные карты. На бонусную карту начисляются баллы, кратные сумме покупки (табл. 24). Каждый бонусный балл соответствует 1 рублю. Бонусные баллы можно использовать при покупке любого товара в любом салоне «Ascania» и оплате до 50% от суммы покупки.

Таблица 24 – Условия начисления баллов при использовании бонусной карты

Статус участника	Общая сумма покупок по карте		Кратность начисления бонусных баллов
	Нижний предел	Верхний предел	
Серебряный	1 000 рублей	19 999 рублей	5% от суммы покупки
Золотой	20 000 рублей	99 999 рублей	10% от суммы покупки
Платиновый	100 000 рублей	–	15% от суммы покупки

Дополнительно в системе лояльности можно использовать различные скидки и акции:

– скидки до 50% на модели прошлых коллекций. Особенно актуально на коллекции женской сезонной обуви. Можно подобные акции проводить для конкретных обувных брендов, что позволит продвинуть не только магазин, но и конкретный бренд;

– проведение различных акций с подарками, например «Купи сапоги – получи шарфик в подарок» или «Купи мужские туфли – получи комплект по уходу за обувью в подарок»;

– проведение тематических акций, приуроченных к какому – либо празднику. Например, в День Святого Валентина можно провести акцию, что при одновременной покупке женской и мужской обуви предоставляется скидка 30%;

– скидки ко Дню Рождения. Каждый клиент – владелец карты может приобрести обувь в день своего рождения с 50% – ной скидкой;

Предложенные мероприятия позволят повысить имидж и привлекательность сети салонов «Ascania», а также повысить уровень продаж.

Для совершенствования системы продвижения салонов можно использовать следующие мероприятия:

– прокручивать рекламные ролики сети салонов «Ascania» на городских табло. Также установить дисплеи в самих салонах и крутить видеоролики сети магазинов «Ascania»;

– создание ярких акцентов около салонов «Ascania». Например: клумба с гигантской туфлей из цветов может быть летним вариантом, а ледяная скульптура в виде туфли – зимним. Это может быть воздушный шар, парящий в воздухе с подвешенной к нему туфлей. Также актуален вариант с городской скульптурой в виде обуви из какого – то известного художественного произведения, например, хрустальная туфелька из сказки Ш. Перро «Золушка» или чудо – дерево из одноименного стихотворения К. Чуковского;

– участие в городских общественных мероприятиях. Например, в городском карнавале или фестивале ледяных скульптур.

Подобные мероприятия повысят узнаваемость сети салонов «Ascania» среди населения города, и как следствие, повысит конкурентоспособность компании на рынке обуви в г. Томске.

Еще одним предложением по повышению конкурентоспособности компании ООО «Тэлвис» является совершенствование системы обслуживания, что в большой степени зависит от квалификации персонала. Формами развития персонала являются: обучение, саморазвитие, повышение квалификации, совершенствование личных качеств сотрудников и т.д.

К организации профессионального развития относится:

– анализ качественных и количественных показателей кадрового резерва;

– возможность карьерного роста сотрудников;

– предоставление дополнительного профессионального образования;

– организация различных тренингов, стажировок, инструктажей.

Совершенствование персонала в организации нужно проводить для того, чтобы сформировать общие ценности у сотрудников, облегчить переносимость изменений в структуре компании, дать возможность продвижения по карьерной лестнице, повышение качества работы труда и производительности, получение дополнительных знаний.

Очень важное значение по совершенствованию персонала играет повышение квалификации сотрудников. В нашей компании на это выделяется 5 – 10% от фонда заработной платы.

Одним из самых эффективных способов в повышении квалификации являются тренинги, видео уроки и ролевые игры.

Видео уроки будут проводить специалисты компании ООО «Тэлвис» из Новосибирска. Проведением тренингов в основном будут заниматься Управляющие салонов и Региональный директор по г. Томску. В конце каждого тренинга должны проводиться ролевые игры: продавец–покупатель на заданную тематику, для закрепления материала.

Основную массу персонала организации ООО «Тэлвис» составляют продавцы – кассиры, поэтому этой категории сотрудников нужно уделить особое внимание, так как от продавцов – кассиров зависит продажа обуви, мнение покупателя о салоне «Ascania» и настроение покупателя. Немаловажно, что бы покупатель ушел из салона в хорошем настроении и с удовлетворением от покупки.

Обучение и повышение квалификации продавцов – кассиров и будем рассматривать в качестве примера.

Продавец – кассир должен быть обучен и разбираться в таких направлениях, как: обувное производство, кассовая дисциплина, Закон о защите прав потребителей, мерчендайзинг, основа торговли, техника продаж. Для этого Управляющим магазина на месяц будет составляться график тренингов и видео уроков.

Перечислим основные темы по тренингам в салонах «Ascania» для повышения квалификации продавцов – кассиров:

– курс адаптации: знакомство с организационной структурой, изучение ассортимента салона;

– основа торговли, сюда входит установление контакта с покупателем и выявление у него потребностей;

– техника продаж, сюда входит установление контакта с покупателем и выявление у него потребностей, по завершению тренинга проводится ролевая игра «Продавец – покупатель»;

– обувное производство;

– кассовая дисциплина;

– мерчендайзинг;

– знакомство с аксессуарной группой и сопутствующим товаром;

– кросс – продажи: продажа различного вида товара одному покупателю, например: обувь + губка для обуви, сумка + обувь и т. д. После тренинга проводится ролевая игра «Продавец – покупатель».

Через три месяца после курса обучения и самообучения продавец – кассир должен пройти аттестацию у Регионального управляющего в г. Томске. После успешной сдачи аттестации продавцу – кассиру присваивается третья категория, которую он должен будет подтверждать каждые пол – года, после чего присваивается вторая и первая категории соответственно.

Для Управляющих салонами «Ascania», Заместителей управляющих и товароведов так же должна разработаться система обучения, после которой они должны пройти аттестацию в Новосибирске.

Выше перечисленные предложения будут способствовать повышению конкурентоспособности и устранению вышеперечисленных недостатков, выводя компанию ООО «Тэлвис» на новый уровень. Благодаря появлению в ассортименте детской обуви компания ООО «Тэлвис» привлечет новых потребителей, которые смогут обуваться всей семьей. За счет расширения ассортимента, например: линейка обуви на полную ногу, увеличится клиентская база и узнаваемость салона «Ascania». Введя дисконтные карты с бонусной системой компания не будет терять деньки от процента скидки, так как сумма скидки будет зачисляться на карту и эту сумму можно будет потратить только в салонах «Ascania». Проводя эффективную рекламную политику у компании ООО «Тэлвис» будет возможность выйти на новый уровень развития и стать более конкурентоспособными. Благодаря повышению

квалификации персонала в компании увеличится прибыль и сформируется хороший кадровый резерв. Все это компании ООО «Тэлвис» даст только положительный результат в хозяйственной деятельности организации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	**ФИО**
З-3302	И.А. Ясинской

Институт	Электронного обучения	**Кафедра**	Менеджмента
Уровень образования	Специалитет	**Направление/ специальность**	080507 Менеджмент организации

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: *– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)* *– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)* *– негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)* *– чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)*	– Рабочий процесс происходит в арендуемом помещении, следовательно, влияние на человеческий организм оказывают такие факторы как: температура воздуха в помещении, влажность, запыленность, и как следствие различные аллергические реакции. – Негативное влияние на человеческое зрение оказывает неоновое освещение. – Так как в организации нет производственного процесса, то негативного воздействия на окружающую природную среду и экология не происходит.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	– ГОСТ Р ИСО 26000–2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000–2010 «Guidance on social responsibility». – ISO 14001:2004 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». – OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента и руководство по использованию и систем экологического менеджмента» – Постановление Правительства от 19.06.2012 N 610 (ред. от 16.01.2016) «Об утверждении Положения о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации»
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: *– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;*	1. Повышение и совершенствование безопасности труда; – Повышение квалификации персонала;

– системы организации труда и его безопасности; *– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;* *– системы социальных гарантий организации;* *– оказание помощи работникам в критических ситуациях.*	– Своевременная выплата заработной платы; – Оказание материальной помощи сотрудникам; – Предоставление полного социального пакета; – Организация проведения праздничных мероприятий для коллектива.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: *– содействие охране окружающей среды;* *– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;* *– спонсорство и корпоративная благотворительность;* *– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);* *–готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.*	2. Участие в благотворительных мероприятиях; – Организация и проведение акций в помощь малоимущим семьям и детям в детских домах. – Помощь в охране окружающей среды; – Товар соответствует всем нормам ГОСТ и сертифицирован.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: *– анализ правовых норм трудового законодательства;* *– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;* *– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.*	3. ООО «ТЭЛВИС» исполняет нормы по охране труда в соответствие с перечнем: – Трудовой кодекс РФ – Постановление Правительства РФ от 23 мая 2000 г. N 399"О нормативных правовых актах, содержащих государственные нормативные требования охраны труда" (СЗ РФ, 2000, N 22, ст. 2314).
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	– Графические материалы к расчетному заданию не представлены.
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Старший преподаватель	А.С. Феденкова			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
З–3302	И.А. Ясинская		

Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны. Это обязательство не выходит в рамки установленного законом обязательства и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Социальная ответственность бизнеса носит многоуровневый характер:

– в базовом уровне предполагается выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, своевременная выплата заработной платы, предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

– второй уровень предполагает обеспечение работников хорошими условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип ответственности был условно назван «корпоративной ответственностью».

– третьем, высшем уровне ответственности предполагает благотворительную деятельность.

Компания «Ascania» (ООО «Тэлвис») – это организация, состоящая из сети мультибрендовых магазинов, предлагающих модную и качественную обувь от лучших производителей по приемлемым ценам.

Одна из ведущих сетей по розничной торговли обувью ООО «Тэлвис» включает политику социальной ответственности во все аспекты работы. Это касается подходов к выбору поставщиков обуви (соблюдение прав человека, норм охраны труда компаниями–производителями обуви), отношения к окружающей среде, к персоналу

Теория стейкхолдеров, появилась относительно недавно, но уже подтвердила свою жизнеспособность. Группы людей или индивиды, так или иначе влияющие на деятельность организации, называются стейкхолдерами.

Стейкхолдеров организации ООО «Тэлвис» можно представить в виде таблице 25

Таблица 25 – Стейкхолдеры организации ООО «Тэлвис»

Стейкхолдеры	Интерес	Цель
Собственник организации ООО «Тэлвис»	– прибыль организации; – ликвидность активов; – безопасность бизнеса.	– увеличение капитала компании.
Инвесторы	– превышение прибыли с кредита над другими источниками дохода.	– прибыль с кредита; – минимизация риска по невозврату по нему.
Руководство компании	– возможность получения прав собственности; – заработанная плата; – карьерный рост.	– возможность получения прав собственности; – заработанная плата; – карьерный рост.
Сотрудники	– стабильная работа; – достойная заработная плата; – социальный пакет; – возможность; карьерного роста.	– социальная стабильность; – карьерный рост; – достойные и безопасные условия труда.
Покупатели и поставщики	– экономическая эффективность сотрудничества; – гарантированные поставки продукции соблюдение обязательств по договорам; – долгосрочное сотрудничество.	– экономическая эффективность сотрудничества; – долгосрочное сотрудничество.

Продолжение таблицы 25

1	2	3
Общество г. Томска	– социальная стабильность, ответственность, занятость; – экологическая безопасность; – социальное развитие региона;	– социальная стабильность, ответственность, занятость; – экологическая безопасность; – социальное развитие региона;
Государство	– экономическая социальная стабильность; – экологическая безопасность; – соблюдение законов; – вклад в развитие экономики страны.	– экономическая социальная стабильность; – экологическая безопасность; – соблюдение законов; – вклад в развитие экономики страны.

Перечисленные стейкхолдеры имеют большой интерес к данной организации, и на них будет ориентирована социальная ответственность.

В рамках КСО можно выделить внутреннюю и внешнюю ответственность.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

– безопасность труда;

– стабильность заработанной платы;

– поддержание социально значимой заработанной платы;

– дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, работа по повышению качества взаимоотношений с внешними и внутренними клиентами;

– оказание помощи работникам в критических ситуациях.

– к внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

– спонсорство и корпоративная благотворительность.

– содействие охране окружающей среды.

– взаимодействие с местным сообществом и местной властью.

– готовность участвовать в кризисных ситуациях.

– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

ООО «Тэлвис» отдает предпочтение внутренней социальной ответственности.

Перечислим основные из них:

– достойный уровень оплаты труда и социальный пакет;

– доплаты, надбавки;

– премия по результатам работы (квартал, полгода);

– единовременная премия.

Помимо достойной заработной платы и различных поощрений сотрудники компании получают социальный пакет, в который входит:

– дополнительный отпуск, предусмотренный законодательством;

– обязательное и добровольное медицинское страхование;

– дополнительное пособие по беременности и родам.

Даже в условиях финансового кризиса, охватившего мировое сообщество и, безусловно, значительно повлиявшего на жизнь и в нашей стране, ООО «Тэлвис» предоставляет возможность трудоустройства людям, ищущим работу. Сотрудники компании могут получить дополнительное образование.

Деятельность организации постоянно направлена на формирование активной жизненной позиции у каждого члена коллектива, она также дает возможность включиться в общественно полезную деятельность всем желающим и особенно социально незащищенным слоям населения (пенсионерам, инвалидам, молодым специалистам и др.).

В тесном сотрудничестве с производителями продукции ООО «Тэлвис», используя свои возможности, способствует расширению производственных мощностей и созданию новых рабочих мест во всех регионах России. Члены потребительского общества могут повысить свою квалификацию, посещая занятия на различных семинарах и курсах, участвуя в работе многочисленных конференций и форумов, консультируясь у опытных квалифицированных

научных экспертов в школах, расположенных на базе Центрального офиса в Новосибирске.

Большое значение в ООО «Тэлвис» придают формированию дружеских, корпоративных отношений. Члены коллектива часто вместе выезжают на отдых и экскурсии, проводят досуг вместе с членами семьи, общаются в неформальной обстановке на различных акциях и мероприятиях, совместно посещают театры и выставки. Все это сплачивает команду, формирует и повышает ее ответственность за репутацию компании, ее проектов и программ.

Особое внимание уделяется благотворительности, часто проводятся акции и мероприятия по оказанию помощи престарелым, сиротам, инвалидам, ветеранам, беспризорным и безнадзорным детям, которых в России более 2 млн, и другим социально незащищенным слоям населения.

Таблица 26 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1)Обновление рабочего оборудования на усовершенствованное	Безопасность труда	– собственники; – сотрудники.	На регулярной основе	Повышение качества и безопасность рабочих мест; Сокращение риска травм сотрудников Улучшение качества труда.
2)Организация мероприятий на территории города томска	Социальная ответственность, благотворительность	Государство Общество Сотрудники	На регулярной основе	Формирование имиджа компании, доверие общества и сотрудников
3)Материальная помощь сотрудникам и детским домам города Томска	Социальная ответственность, благотворительность	Государство Общество Сотрудники	На регулярной основе	Социальная ответственность, доверие сотрудников

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4	5
4)Поддержка городских соревнований по футболу	Социальная ответственность, благотворительность	Государство Общество Сотрудники	На регулярной основе	Социальная ответственность, доверие общества

По содержанию таблицы можно сделать выводы, что программ КСО ООО «Тэлвис» удовлетворяет интересам заинтересованных сторон в пределах возможностей своих ресурсов.

Также в рамках КСО компании необходимо рассмотреть затраты на данные цели – таблица 27. Данные, представленные в таблице 27, получены на основании финансовой отчетности компании.

Таблица 27 – Определение затрат на КСО

№	Наименование мероприятия	Еденица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Проведение мастер–класса по плетению бисером для детей из детских домов г. Томска	Тыс. руб.	10,00	10,00
2	Акция «Зеленый город – чистый город», озеленение города	Тыс. руб.	85,00	42,250
3	Благотворительная акция «Пища жизни», помощь малообеспеченным семьям.	Тыс. руб.	100,00	25,00
4	Спортивные мероприятия для сотрудников компании	Тыс. руб.	88,00	8,00
5	Участие сотрудников в волонтерских движениях	Тыс. руб.	40,00	10,00
Итого			323,00	95,25

В целом, на основании данных, представленных в таблице 27, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Представленные в таблице 27 программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение)

Правильно рассчитанная, выверенная и сбалансированная социальная политика как инструмент реализации социальной ответственности даст предприятию следующее:

– формирует конкурентные преимущества организации;

– формирует социальный капитал организации, который становится все более значимым фактором привлечения;

– способствует повышению системной устойчивости предприятия.

Но, для обеспечения эффективности социальной политики, она должна быть согласована со стратегией компании.

Заключение

Конкуренция является движущим фактором развития экономики, выражаясь в поисках и применении новых инструментов в процессе противоборства предприятий с целью захвата и удержания определенной доли рынка. Специфическая среда, формируемая в результате конкурентных отношений, служит своего рода «почвой» для роста одних организаций и в то же время является гибельной для организаций, неспособных конкурировать с оппонентами.

Управление конкурентоспособностью переходит в сферу определения стратегических целей и задач. В таком случае для устойчивого развития предприятия и повышения КСП руководству организации, необходимо ориентироваться не только на меры экономического характеры (продажа различных видов конкурентоспособного товара), но и на организационные преобразования, позволяющие организации сформировывать направления развития, задавая тем самым определенный вектор, основанный на программно – целевых инициативах и направленный на достижение долгосрочных целей.

В данной связи возникает вопрос оценки КСП. Известно, что основная доля инструментов оценки КСП пришли к нам с Запада. Западные подходы к оценке КСП применимы и к отечественным предприятиям при условии адаптации и приспособления к российским условиям.

Сегодня в экономической науке можно выделить три подхода к анализу КСП: анализ по сравнительным преимуществам; анализ по теории равновесия предприятия и отрасли; анализ по теории эффективной конкуренции (структурный и функциональный); матричный подход к анализу КСП; товарный подход к анализу КСП; комплексный к анализу КСП.

Результаты исследований на российских предприятиях позволяют утверждать, что в практике современных предприятий для повышения конкурентоспособности наиболее действенными являются следующие: товарно – сбытовая политика предприятия, поскольку конкурентоспособность

продукции определяет конкурентоспособность предприятия; импортозамещение продукции; инновации (прежде всего, в части повышения технологического и технического уровней предприятий); планирование и организация деятельности, что объясняется низким уровнем менеджмента; диверсификация продукции и предприятия, поскольку она определяет устойчивость предприятия в рыночной среде; управление издержками, так как воздействует на уровень рентабельности и прибыли предприятия.

Компания «Ascania» (ООО «Тэлвис») – это организация, состоящая из сети мультибрендовых магазинов, предлагающих модную и качественную обувь от лучших производителей по приемлемым ценам.

В г. Томске действует 3 филиала «Ascania» и 1 филиал «Ascania» – дисконт»: пр. Ленина, 137, пр. Ленина, 109, Комсомольский, 13б и Мира, 36.

Общая численность томской сети магазинов «Ascania» составляет 36 человек.

ООО «Тэлвис» является одним из обувных торговых сетей г. Томска, занимающее лидирующие позиции на рынке обуви. Однако к 2015 г. наблюдается снижение показателей экономической деятельности – в частности, опережающий рост себестоимости по сравнению с выручкой от реализации товара.

Целевая аудитория ООО «Тэлвис» достаточно широка и охватывает женщин в возрасте как до 20 и старше 45 лет. Опрошенные потребители представлены практически равными по количеству возрастными категориями.

При этом необходимо отметить, что большинство потребителей продукции находится в возрасте 21 – 30 и 31 – 40 лет. Женщины более молодого возраста все – таки предпочитают приобретать обувь, отвечающую самым последним модным тенденциям в обувных салонах.

Опрошенные потребители предпочитают приобретать обувь из натуральной кожи (75 %) и замши (18 %). Других материалов при производстве обуви опрошенные потребители не указали. Поэтому при разработке новых коллекций нецелесообразно использовать искусственные материалы.

По итогам 2015 года значительно увеличилась доля рынка ООО «Тэлвис» при продаже женской зимней обуви, увеличение доли рынка организации также по показателям женской демисезонной обуви, мужской обуви.

ООО «Тэлвис» в г. Томске достаточно серьезные конкуренты. Лидером по параметру занимаемой доли на рынке является «Ронокс», второе место занимает «Монро». Ближайшие конкуренты ООО «Тэлвис» в г. Томске проводят умеренную ценовую политику, и конкурируют в основном по параметрам доли занимаемой предприятием на рынке, широте ассортимента, а также качеству товара и качеству обслуживания. В то же время руководству ООО «Тэлвис» в г. Томске необходимо постараться учесть все минусы и слабые стороны конкурентов, чтобы выйти в лидеры.

ООО «Тэлвис» в г. Томске уступает своим ближайшим конкурентам по параметру продвижения товара, в результате наблюдается снижение показателя «Репутация и узнаваемость на рынке», что в свою очередь сказывается на финансовом состоянии организации. Для ООО «Тэлвис» в г. Томске одним из перспективных направлений повышения конкурентоспособности предприятия является эффективное осуществление рекламной деятельности.

Предложенные пути повышения конкурентоспособности могут быть достигнуты за счет внедрения следующих мероприятий: совершенствование ассортимента, совершенствование системы лояльности, совершенствование системы продвижения, совершенствование системы обслуживания

Результатом выполнения мероприятий по повышению конкурентоспособности будут: поддержание низкого уровня издержек обращения; рост товарооборота; увеличение суммы прибыли и уровня рентабельности; повышение доли торгового предприятия в рамках своего целевого сегмента.

Список использованных источников

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев. — М.: Новости, 2013. — 334 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М: Центр экономики и маркетинга, 2013. — 235 с.
3. Алексеев А.В. Современный розничный рынок: обретение устойчивости // ЭКО. – 2015. — № 12. С.19—23.
4. Артемьева О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: Учебник для магистров / О.А. Артемьева; Под общ.ред. С.В. Карпова. — М.: Юрайт, 2016. — 424 с.
5. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. — М.: Тандем, ЭКМОС, 2012. — 456 с.
6. Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 1. С. 4–17.
7. Валевич Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия. — Мн.: 2013. —208 с.
8. Гамова В.В. Закупка товаров — важнейший элемент коммерции в условиях рынка. Владивосток: Изд–во ДВГАЭУ, 2012. — 87 с.
9. Гравшина И. Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия / И. Н. Гравшина // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 296—298.
10. Гукасян З.О. Стратегии и тактики поведения субъектов бизнеса в условиях мирового финансового кризиса // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4—2. С. 789–792.
11. Ефимовская Л.А. Методика оценки эффективности коммерческих сделок // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 11. — с. 1595–1606.

12. Ефремова М.В. Рыночные механизмы управления развитием торговли // Вестник СамГУПС. 2014. № 3. С. 83–89.

13. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент — М.: Экономистъ, 2012. — 336 с.

14. Зайцев Н. А. Экономика, организация и управление предприятием — М.: Инфра — М, 2012. — 445 с.

15. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия. — Ростов н /Д: Феникс, 2012. — 296 с.

16. Конкурентоспособность экономических субъектов: заочная Всероссийская научно — практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и ученых, Находка,19 мая 2015 г.: сборник материалов / Дальневост. федерал. Ун—т, Филиал в г. Находка. – Владивосток: Дальевост. федерал.ун—т, 2015. – 260 с.

17. Красильникова Е.А. Развитие региональных рынков потребительских товаров в современных условиях экономики // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 11. С. 1607—1616.

18. Кудряшов С.Н. Как правила торговли в жизни приживались // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. 2015. — № 20. — С. 87 — 98.

19. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Эксмо, 2014. – 432 с.

20. Леонова Ю.Г. Особенности формирования потенциала бизнеса в условиях современной предпринимательской среды. В сборнике: Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности сборник научных трудов по материалам Международной научно–практической конференции: в 10 томах. Тамбов, 2015. С. 67—71.

21. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. — 2013. — № 7. — С. 54–66.

22. Новикова Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. – № 5. — С. 40—45.

23. Майорова Е.А., Иванов Г.Г. Результаты исследования восприятия покупателями социальной ответственности торговых структур // Наука и бизнес: пути развития. 2015. № 5. С. 129—132.

24. Майорова Е.А., Никишин А.Ф. Влияние социальной ответственности на эффективность розничных торговых организаций//Сборник научных трудов Sworld. —2014. Т. 26. № 4. С. 23—24.

25. Магомедов Г.Д., Кахриманова Д.Г. Новые технологии в сфере розничной торговли: современный подход //Аудит и финансовый анализ. 2015. № 3. С. 395—397.

26. Майорова Е.А., Никишин А.Ф., Панкина Т.В. Нематериальные активы и их влияние на социально—экономическую эффективность торговли // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1—1 (66—1). С. 1133—1136.

27. Олейник К. Все об управлении продажами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 331 с.

28. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — М.: КНОРУС, 2016. — 120 с.

29. Подлесных В.И., Кузнецов Н.В., Тихомирова О.Г. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур (теория организации, самоорганизации и управления): монография. М.: ИНФРА—М, 2014. — 304 с.

30. Скоморощенко А.А., Беспалько В.А. Оценка конкурентоспособности предпринимательских структур // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2013. № 4. С. 44–50.

31. Солдатова Н.Ф., Ильяшенко С.Б. Некоторые особенности управления сбытовой политикой предприятий малого бизнеса // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 4. С. 51—54.

32. Сумина Е.С., Каращук О.С., Никишин А.Ф. Франчайзинг и его роль в повышении эффективности использования нематериальных активов торговой организации. В сборнике: Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности Сборник статей Международной научно–практической конференции. Ответственный редактор: СукиасянАсатур Альбертович. Уфа, 2015. С. 281—283.

33. Тимяшева Е.Т., Маслова А.Е., Никишин А.Ф. Качество обслуживания как фактор увеличения эффективности хозяйственной деятельности торговых организаций // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 7—4 (51). С. 14—17.

34. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность — М.: Экономика, 2013. — 316 с.

35. Феоктистова Е.М. Управление формированием ассортимента в розничных сетях: учебное пособие. – М.: РГТЭУ, 2008.

36. Хохлова Т.П. Генезис компетентностно ориентированной модели управления: от истоков к перспективам // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 1. С. 4–13.

37. Шинкарева О.В., Майорова Е.А. Оценка влияния введения торгового сбора на деловой климат в секторе розничной торговли России // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 15. С. 2483—2498.

38. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля: Настольная книга руководителя, главного бухгалтера, юриста. – М.: Изд–во «Дело и Сервис», 2013.— 462с.

39. Юрова Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности // Вестник Южно — Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2015. — № 3. — С. 83—89.

40. Якубова Э.В. Розничная и оптовая торговля. Состояние и перспективы. Ставрополь, 2012. – 90с.

Приложение А

Уровни конкурентоспособности

Уровень конкуренто–способности	Субъект конкуренто–способности	Факторы конкурентоспособности предприятия	Характеристика факторов конкурентоспособности
Товарный	Товар (работа, услуга)	Качество продукции, соответствие нормам и стандартам Цена Соответствие потребительскому спросу	Соответствие продукции GMP Правильное хранение и транспортировка продукции
Микро–уровень	Товаропроиз–водитель (организация, фирма)	Сравнительная кон–курентоспособность продукции Эффективность производственной деятельности Финансовые показатели деятельности Эффективность организации и сбыта продукции на рынке и его доля	Использование современного производственного, химического и синтезирующего оборудования Применение современных технологий производства и хранения продукции
Мезоуровень	Объединение предприятий, отрасль	Внутренняя структура отрасли Влияние внешней среды Конкурентоспособность отдельных элементов Взаимодействие между элементами системы	Обеспечение оптимальной нормативно–правовой базы для развития
Макроуровень	Народное хозяйство в целом, становая конкуренто–способность, конкуренто–способность регионов	Инвестиционный климат Конкурентоспособность торговли и отраслей народно–хозяйственного комплекса в целом	Соответствующая государственная поддержка с целью создания оптимальных условий развития

Приложение Б

Ряды параметров

№ п/п	Наиболее значимые параметры в деятельности предприятия	Ранг
1	Обучение персонала	
2	Условия труда	
3	Мотивация и стимулирование персонала	
4	Текучесть кадров	
5	Квалификация персонала	
6	Оценка качества работы персонала	
7	Организация планирования	
8	Уровень технической оснащенности	
9	Качество выпускаемой продукции	
10	Организация маркетинга на предприятии	
11	Производственные площади	
12	Организационная структура предприятия	
13	Состояние охраны труда	
14	Дилерская сеть	
15	Объемы производства	
16	Ассортимент выпускаемой продукции	
17	Численность персонала	
18	Заработанная плата	
19	Имидж (деловая репутация) предприятия	
20	Финансовая устойчивость предприятия	
21	Территориальное расположение	
22	Ценовая политика	
23	Объемы продаж	
24	Сроки выполнения заказов	
25	Зависимость от поставщиков	
26	Ориентация на потребителя	
27	Стратегия развития предприятия	

Приложение В

Матрица решений как результат SWOT – анализа ООО «Тэлвис» в г. Томске

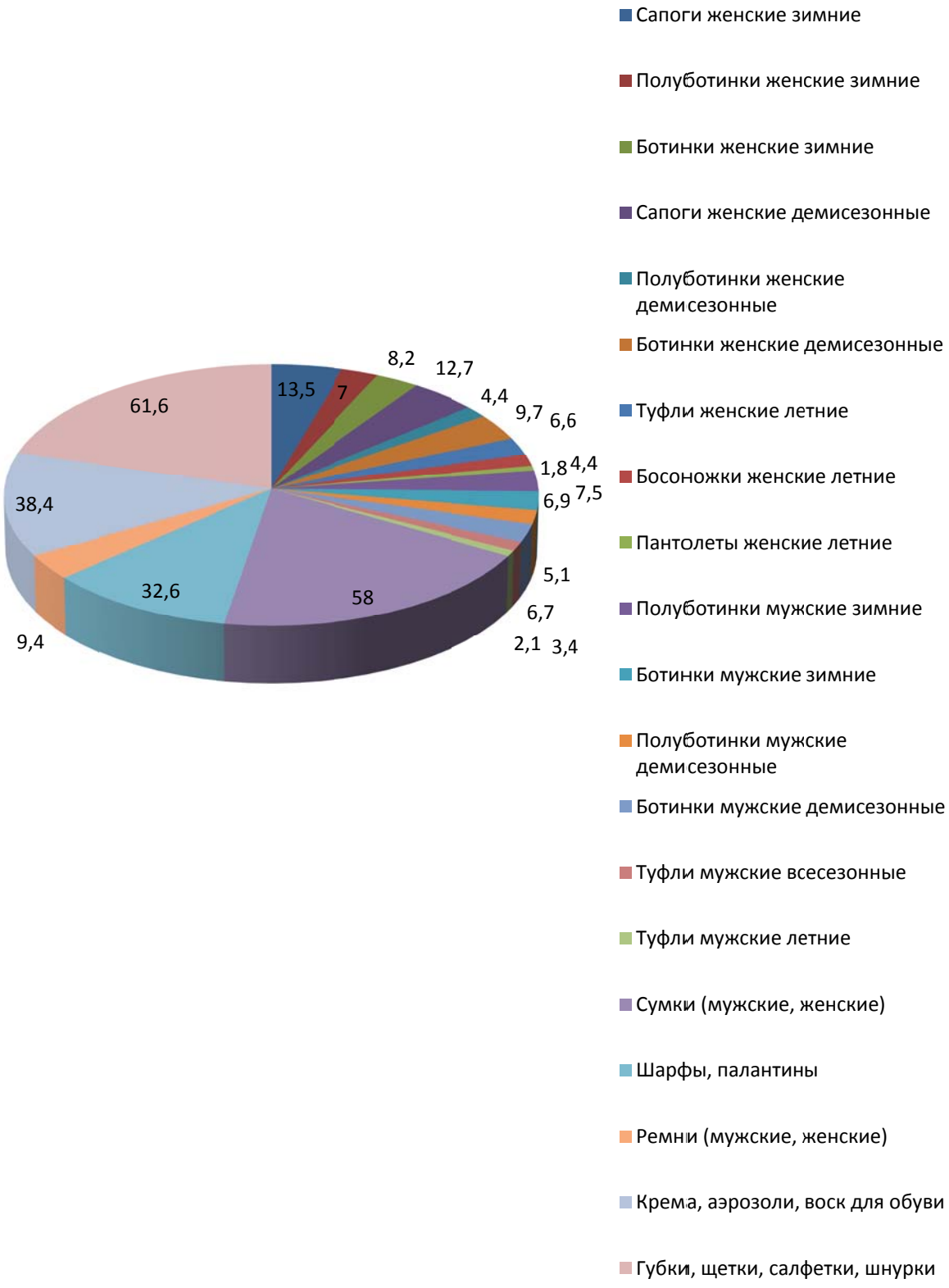
	Внешние возможности (О) О1. Повышение уровня популярности и узнаваемости магазинов О2. Снижение уровня налоговой нагрузки О3. Ослабление основных конкурентов	Внешние угрозы (Т) Т1.Высокая конкуренция Т2. Снижение экономической активности основных клиентов Т3. Рост инфляции и процентных ставок
Сильные стороны (S) S1. Высокое качество товара S2. Оперативная система консультирования и поддержки клиентов S3. Широкий ассортимент товара S4. Веб–сайт с интересным интерфейсом и эффективным поиском необходимых моделей обуви и аксессуаров S5. Удобное расположение салонов обуви	1. Внедрение новых товаров и расширение номенклатуры товара с целью ослабления влияния ближайших конкурентов 2. Повышение уровня популярности и узнаваемости магазина с помощью трансляции рекламных роликов на городских уличных табло, формирования ярких акцентов около салонов «Аскания»	1. Повышение интереса со стороны потребителей (рост экономической активности) за счет повышения эффективности системы консультирования и предоставления дополнительных услуг 2. Активное использование системы лояльности для постоянных клиентов

Продолжение приложения В

1	2	3
Слабые стороны (W) W1. Отсутствие эффективной рекламной политики W2. Рыночная доля меньше, чем у конкурентов W3. Недостаточная квалификация персонала W4. Отсутствие линейки детской обуви	1. Повышение репутации и узнаваемости на рынке, рост уровня популярности за счет повышения эффективности рекламной политики 2. Повышение уровня квалификации персонала по программе «технологии продаж» для повышения привлекательности салонов 3. Введение в ассортимент салонов линейки детской обуви для расширения сегмента потребителей.	1. Разработка эффективной рекламной кампании для повышения конкурентоспособности на рынке обуви 2. Проведение работы по оптимизации издержек

Приложение Г

Распределение долей по всей ассортиментной группе товаров ООО "Тэлвис"



Приложение Д

Анкета маркетингового исследования

Уважаемые господа! ООО «ТЭЛВС» проводит маркетинговое исследование, посвященное изучению рынка женской обуви г. Томска.

Просим Вас принять участие в этой работе. Пожалуйста, внимательно прочитайте каждый вопрос анкеты, затем обведите кружком вариант ответа, соответствующий Вашему мнению или напишите ответ в свободной форме в отведенной строке.

1. Доставляет ли Вам удовольствие от покупки обуви?
а. Да.
б. Нет.
в. Не всегда.
2. В каком месте Вы предпочитаете покупать обувь?
а. Обувной салон.
б. Интернет – магазин.
в. Рынок.
г. Другое место.
д. _____
3. Назовите наиболее известные Вам магазины обуви в городе Томске?_____
4. На какие критерии Вы опираетесь при выборе обуви?
а. Личные предпочтения.
б. Советы близких и друзей.
в. Доступность цены.
г. Качество торговой марки.
д. Моду.
е. Обслуживание покупателей.
ж. Другое _____
5. Что на ваш взгляд, является наиболее существенным при покупке обуви?

	Ранг
Фирма производитель/марка	
Цена	
Качество	
Дизайн	
Сервис	

6.Из какого материала Вы предпочитаете покупать обувь?

а. Натуральной кожи.
б. Замши.
в. Искусственной кожи.
г. Нубука.
д. Другое _____

6. Выбирая обувь, Вы отдаете предпочтения обуви:

а. На высоком каблуке.
б. На низком каблуке.
в. На танкетке.
г. На платформе.

7. Обувь, какого цвета Вы предпочитаете:

а. Черного.
б. Коричневого.
в. Другого _____

8. Оказывает ли влияние цена на Ваш выбор?

а. Да.
б. Нет.
в. Иногда.

10 Обувь, какого производителя Вы предпочитаете?

г. Российского.
д. Зарубежного.
е. Совместного производства.

А теперь, будьте добры, несколько слов о себе:

9. Ваш возраст:

а. До 20 лет.
б. 21 – 30 лет.
в. 31 – 40 лет.
г. 41 – 50 лет.

10. Социальный статус:

а. Работающий.
б. Учащийся, студент.
в. Безработный.
г. Другой _____

Еще раз благодарим Вас за оказанное внимание к нашей анкете и в содействии проведения маркетингового исследования.