



РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ ВНЕМАГАЗИННЫХ ФОРМ ТОРГОВЛИ

А. В. Комарова, студент магистратуры,
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический
университет»
e-mail: kom_alex@list.ru



Ю. С. Коноплина, кандидат экономических наук, доцент ка-
федры отраслевой логистики, маркетинга и коммерции,
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический
университет»
e-mail: yuliya.konoplina@klgtu.ru

Рассмотрена роль конкурентных преимуществ предприятия как основной предпосылки для разработки его конкурентной стратегии. Представлены предпосылки для разработки конкурентной стратегии исследуемого предприятия на основе внемагазинных форм торговли, а также ее основные преимущества. Была проведена оценка конкурентоспособности анализируемого предприятия и выявлены все направления его деятельности, требующие усовершенствований. Охарактеризованы те направления усовершенствования деятельности исследуемого предприятия, которые следует сделать основой разработки его конкурентной стратегии.

конкурентоспособность, конкурентная стратегия, внемагазинные формы торговли

Исследование вопросов разработки конкурентной стратегии проводилось на основе анализа деятельности ООО «Николаенков». Основная деятельность предприятия – производство и продажа кондитерских изделий недлительного хранения, а именно: тортов и пирожных. Ассортимент ООО «Николаенков» представлен широким перечнем наименований.

Проведенное исследование показало, что рынок внемагазинной торговли кондитерскими изделиями в г. Калининграде является высококонцентрированным, а значит, организации, занимающие лидирующие позиции, полностью контролируют рыночную ситуацию и в значительной степени влияют на уровень цен. В число таких лидеров входит исследуемое предприятие ООО «Николаенков». С учетом результатов проведенного SWOT-анализа деятельности ООО «Николаенков» стало возможным сформулировать, в чем должны состоять основные конкурентные преимущества данного предприятия для разных временных горизонтов. На краткосрочную перспективу – продолжение деятельности по улучшению качества продукции путем поиска более качественных ингредиентов. При этом за счет большого товарооборота и эффекта масштаба можно избежать значительного повышения цен [1]. На среднесрочную перспективу – максимальное использование возможностей такого вида внемагазинной торговли, как продажи через интернет. На сегодня через сайт можно заказать торт, выбрав массу, начинку и прикрепив пример его оформления. Данный сервис можно расширить возможностью заказа стандартных тортов и пирожных. К примеру, заранее зака-

зывать определенное количество и наименование пирожных и тортов, чтобы их привозили либо в офис (домой), либо в ближайшую кондитерскую лавку.

На следующем этапе анализа необходимо перейти непосредственно к оценке конкурентоспособности ООО «Николаенков». В расчетах были использованы данные для анализа конкурентоспособности семи предприятий, представленных на рынке кондитерской продукции Калининграда, включая Первый Хлебзавод, Майбах Хлеб, Тортик 39, Доминика, Просто Хлеб, Русский хлеб и ООО «Николаенков». Для сохранения коммерческой тайны названия предприятий заменены условными обозначениями без расшифровки. При этом известно, что под номером 7 представлено анализируемое предприятие ООО «Николаенков».

Далее необходимо провести итоговую оценку показателей конкурентоспособности с учетом весовых коэффициентов [2]. Для визуализации конкурентоспособности для каждого предприятия построим радиальную (лепестковую) диаграмму (рисунок).

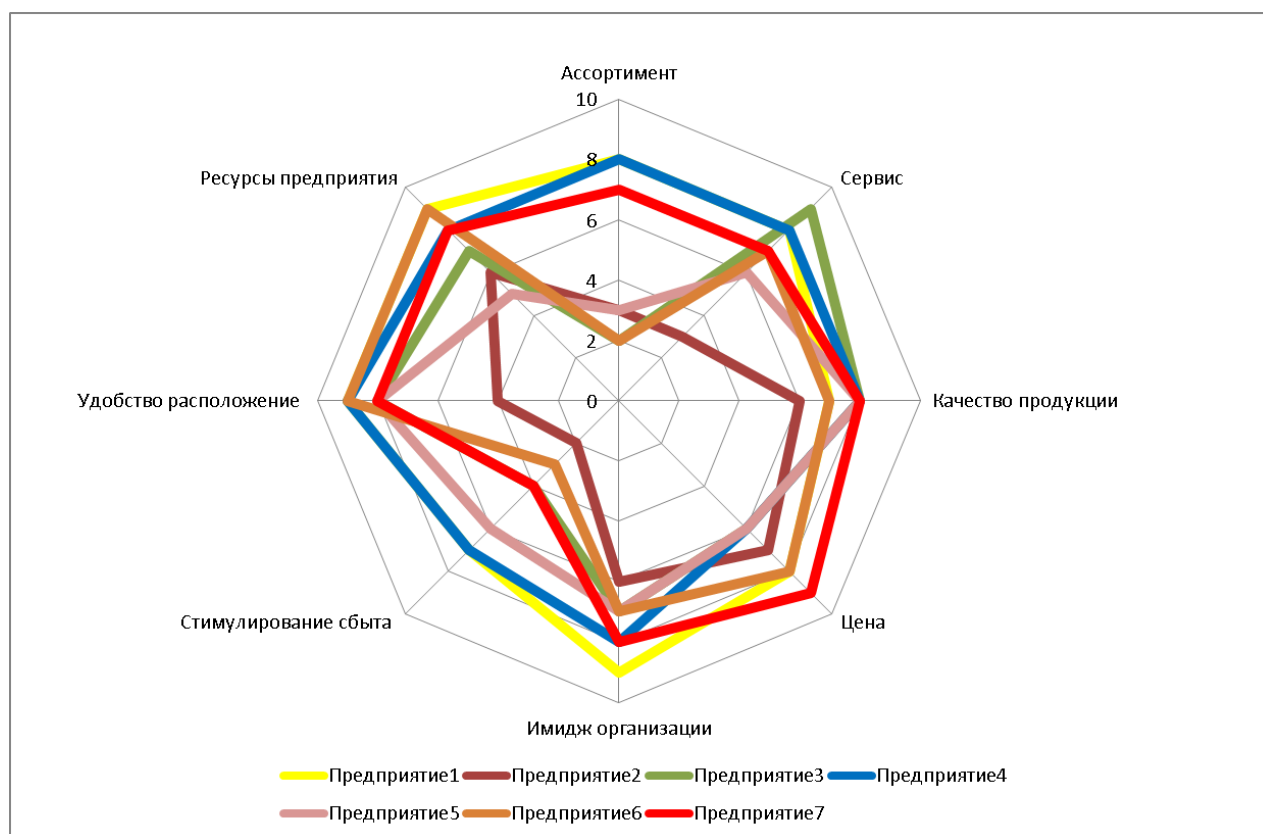


Рисунок – Радиальная диаграмма конкурентоспособности предприятий

Таким образом, в полученном рейтинге кондитерских предприятий ООО «Николаенков» занимает третье место, уступая лидерам по таким направлениям, как стимулирование сбыта (4 балла), сервис (7 баллов), ассортимент (7 баллов).

Однако при этом наиболее значимыми (весомыми) для ООО «Николаенков» характеристиками с низкими значениями являются ассортимент (весовой коэффициент 0,22) и сервис (весовой коэффициент 0,17), поэтому первостепенное внимание необходимо уделить именно этим направлениям и сосредоточить на них максимальные усилия. Усовершенствование ассортиментной линейки и повышение уровня сервиса позволит существенно повлиять на конкурентоспособность предприятия. Именно на совершенствовании деятельности исследуемого предприятия по данным двум направлениям и следует основываться при разработке конкретного содержания конкурентной стратегии [3].

Следующим этапом после расчета обобщенных показателей конкурентоспособности и уровня конкурентоспособности является разработка управленческих решений для ее повы-

шения [4, 5]. Однако конкретные управленческие воздействия будут зависеть и от ситуации на рынке, и от отрасли в целом.

На сегодняшний день главными конкурентными преимуществами ООО «Николаенков» являются отличная репутация и высокая узнаваемость названия фирмы, что немаловажно, но недостаточно для разработки успешной конкурентной стратегии. В деятельности ООО «Николаенков» реализация продукции осуществляется через торговые павильоны, что представляет собой внемагазинную форму торговли. По своим характеристикам конкурентная стратегия на основе внемагазинных форм торговли наиболее сходна с коммутантной стратегией, а основным преимуществом конкурентной стратегии на основе внемагазинных форм торговли можно считать ее гибкость.

В деятельности исследуемого предприятия ООО «Николаенков» имеются необходимые предпосылки для успешного применения конкурентной стратегии на основе внемагазинных форм торговли, а слабые стороны конкурентоспособности предприятия могут быть значительно улучшены благодаря использованию возможностей, предоставляемых конкурентной стратегией на основе внемагазинных форм торговли.

Для обоснования изменений в ассортименте продукции ООО «Николаенков» был проведен ABC- и XYZ-анализ ассортимента. Ассортимент у ООО «Николаенков» достаточно большой, многие торты и пирожные выпускаются с самого начала работы предприятия.

Кондитерское искусство движется вперед, появляются товары-новинки. Для привлечения новых покупателей, а также для удержания постоянных покупателей, возможно ввести в производство и продажу новые виды тортов, изменить внешнее оформление уже имеющихся в ассортименте, а также увеличить ассортимент пирожных.

Для получения максимально полной информации о возможностях обоснования изменений в ассортименте продукции ООО «Николаенков» был проведен совместный его ABC- и XYZ-анализ (таблица).

Таблица – Матрица категорий товаров ООО «Николаенков», 2018 г.

Категории товаров	X	Y	Z
A	Принц торт, Яблочный торт, Эклер с масляным кремом (вес)	Наполеон торт, Сказка торт, Птичка торт, Сенатор торт, Эклер твороженный (вес), Ромашка торт, Наполеон пирожное 0.1, Трубочка 0.06, Медовый торт, День и ночь торт, Шоколадный торт, Эклер шоколадный 0.06, Нежность торт	Королевский торт, Картошка 0.06*6, Лесная сказка торт, Картошка ёжик 0.1, Олимпия торт
B		Европа торт, Рапсодия торт, Бисквитное 0.1, Эклер с белковым кремом 0.06, Эклер с масляным кремом 0.06, Ореховый торт	Клубничный торт, Шоколадно-ореховый торт, Лимонный торт, Миндальный торт, Мозаика торт, Мандариновый торт, Император торт, Картошка в мундире 0.1, Трубочки Ассорти (вес)
C	Трубочка 0.06*2	Наполеон пирожное (вес), Эклер шоколадный 0.30, Зебра торт, Поцелуй торт, Суфлейный торт	Суфлейное пирожное 0.1, Зимняя вишня торт, Губернатор торт, Восточная сладость 0.35, Картошка 0.06, Слойка шоколадная

Рассмотрим эти категории товаров более подробно.

Категория АХ: Принц торт, Яблочный торт, Эклер с масляным кремом (вес) являются базовым ассортиментом предприятия и регулярно приносят основной доход.

Категория АУ: В эту категорию входит кондитерская продукция, которая приносит весомый доход, но подвержена влиянию фактора сезонности, например праздники.

Категория АZ: Королевский торт, Картошка 0.06*6, Лесная сказка торт, Картошка ёжик 0.1, Олимпия торт. Эти товары также приносят высокий доход, но точность прогнозирования спроса на них невелика, поэтому их выпускают в продажу каждый день.

Категория ВХ: При проведении анализа не было выявлено товаров этой категории.

Категория ВУ: В нее входят торты и пирожные, которые подвержены влиянию фактора сезонности. Для такого сегмента товаров, как кондитерская продукция, фактором сезонности является летний период, праздники и торжества.

Категория ВZ: Клубничный торт, Шоколадно-ореховый торт, Лимонный торт, Миндальный торт, Мозаика торт, Ореховый торт, Мандариновый торт, Император торт, Картошка в мундире 0.1, Трубочки Ассорти (вес). Сюда входят торты с фруктовой и масляной пропиткой и пирожные, которые присутствуют в ассортименте в другом виде и фасовке, спрос на эти кондитерские изделия спрогнозировать трудно.

Категория СХ: По данным проведенного анализа в этой категории находится только пирожное трубочка в фасовке 0,06*2. Продажа товара происходит регулярно, исходя из наличия в кондитерской лавке.

Категория СУ: В эту категорию входят пирожные, которые имеют в ассортименте либо другую фасовку, либо другую начинку, а также торты, которые схожи начинкой. Эти товары приносят невысокий доход и имеют слабо выраженный спрос.

Категория CZ: Торты и пирожные приносят очень маленький доход и присутствуют в ассортименте для поддержания широты. Спрогнозировать спрос на них очень сложно.

Результаты построения матрицы категорий товаров помогают организовать политику выпуска товара.

Товары, вошедшие в группу в АХ, должны всегда присутствовать в торговой точке, их присутствие обеспечит постоянное удовлетворение спроса на данный вид товара.

Товары, вошедшие в группы АУ, ВУ и СУ, подвержены фактору сезонности, но также приносят существенный доход.

Товары группы ВZ, СХ и CZ не приносят высокого дохода и необходимы для расширения ассортимента. Поэтому можно уменьшить объемы выпуска этой продукции.

Рассмотрим более детально такое направление совершенствования конкурентоспособности предприятия, как сервис. У предприятия нет доставки на дом, офис. Существует доставка в кондитерские лавки. Можно внедрить доставку на дом и офис. Упаковка для пирожных и заказных тортов также является важным элементом сервиса. В деятельности анализируемого предприятия на сегодняшний день отсутствует упаковка для заказных тортов. Поэтому необходимо внедрить упаковку для них с высоким уровнем оригинальности. Пирожные рекомендуется также начать упаковывать в красивые картонные коробки, формируя разнообразные по содержанию праздничные кондитерские наборы (наборы с однотипными пирожными или наборы категории «ассорти»).

Основу для разработки конкурентной стратегии ООО «Николаенков» с учетом внемагазинных форм торговли составили результаты всех необходимых аналитических расчетов и формирование миссии предприятия. В результате была принята следующая формулировка: миссия ООО «Николаенков» – предоставить всем клиентам вкусную, а главное качественную кондитерскую продукцию «как дома». Предприятие придерживается традиции «домашних тортов и пирожных» с 1997 года. Компания работает с 1997 года, но нынешнее свое название и статус она получила в 2002 году. Данная фирма была первым предприятием, вышедшим на калининградский рынок с такой продукцией, которая похожа и по виду, и по вкусу на домашнюю.

На основании сформированной миссии предприятия и проведенного исследования его деятельности было разработано конкретное содержание конкурентной стратегии ООО «Ни-

колаенков» на основе внемагазинных форм торговли в виде следующего перечня мероприятий:

- новые павильоны с учетом требований доступной среды;
- размещение кафетериев в павильонах;
- организация вендинговой торговли;
- предоставление услуги по доставке товаров на дом и в офис;
- предоставление услуги заказа товаров на сайте;
- организация передвижной торговли через автомагазины;
- комплектование и улучшенная упаковка праздничных и подарочных наборов из имеющихся видов товаров.

Практическая значимость полученных результатов аналитической работы заключается в том, что материалы исследования могут быть применены для разработки конкурентной стратегии организаций на основе внемагазинных форм торговли независимо от региона, масштабов и специализации их деятельности.

Основные результаты работы могут быть сформулированы следующим образом.

Во-первых, по своим характеристикам конкурентная стратегия на основе внемагазинных форм торговли наиболее сходна с коммутантной стратегией, а основным преимуществом конкурентной стратегии на основе внемагазинных форм торговли можно считать ее гибкость.

Во-вторых, в деятельности исследуемого предприятия ООО «Николаенков» имеются необходимые предпосылки для успешного применения конкурентной стратегии на основе внемагазинных форм торговли, а слабые стороны конкурентоспособности предприятия могут быть значительно улучшены благодаря использованию возможностей, предоставляемых конкурентной стратегией на основе внемагазинных форм торговли.

В-третьих, на базе сформулированной миссии предприятия и проведенного анализа его деятельности была разработана конкурентная стратегия ООО «Николаенков» на основе внемагазинных форм торговли, включающая комплекс конкретных практических мероприятий, реализация которых была экономически обоснована.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
2. Парамонова, Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – Москва: Кнорус, 2016. – 120 с.
3. Александров, А. К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учеб. пособие / А. К. Александров. – Москва: Инфра-М, 2013. – 285 с.
4. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – Москва: Инфра-М, 2018. – 300 с.
5. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY BASED ON THE NON-STORE RETAILING

A.V. Komarova, student of magistracy,
Kaliningrad State Technical University
e-mail: kom_alex@list.ru

Yu.S. Konoplina, candidate of economic sciences, associate professor of the Department «Sectoral Logistics, Marketing and Commerce»

Kaliningrad State Technical University
e-mail: yuliya.konoplina@klgtu.ru

The authors regard the role of enterprise competitive advantages as the precondition for the development of its competitive strategy. The article presents the preconditions for the development of the analyzed enterprise competitive strategy based on the non-store retailing as well as its basic merits. The assessment of the enterprise competitiveness is implemented and the main directions of the enterprise activity improving are defined. The authors characterize those directions of the enterprise activity improving, which are recommended to be the base of the enterprise competitive strategy development.

competitiveness, competitive strategy, non-store retailing