

ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО НПО «БЫТСЕРВИС»)

Ж. Р. Магзюмова, студентка 5 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

В статье предложен метод выработки конкурентной стратегии предприятия. Ее выбор обусловлен привлекательностью отрасли, в которой функционирует предприятие, и его конкурентной позицией в ней. Это необходимо учитывать как при формировании, так и при реализации стратегии.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, конкурентная позиция, конкурентное преимущество.

Конкурентоспособность и возможность реализации наступательной стратегии на рынке в значительной степени влияют на финансовую устойчивость предприятия и его привлекательность для инвесторов.

Конкурентная стратегия – это поиск благоприятного положения в отрасли или на рынке, там, где происходит конкурентная борьба. Конкурентная стратегия обеспечивает компании такое положение, которое позволяет ей получать прибыль в долгосрочном периоде, несмотря на противодействие различных сил. [1]

Выбор конкурентной стратегии обусловлен двумя основными моментами. Во-первых, привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности, а также факторами, которые ее определяют. Во-вторых, факторами, определяющими относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли. В большинстве отраслей одни компании могут быть намного прибыльнее, чем другие, независимо от того, каков средний показатель прибыльности в целом по отрасли.

На начальном этапе выработки конкурентной стратегии исследуемого предприятия необходимо провести структурный анализ отрасли, в которой оно функционирует. В любой отрасли правила конкуренции определяются следующими основными конкурентными факторами: появление новых конкурентов;

угроза товаров-субститутов; конкурентное преимущество покупателей; конкурентное преимущество поставщиков; конкуренция среди уже существующих производителей.

Основным конкурентом ООО НПО «Бытсервис» (Итальянская химчистка) на рынке услуг в г. Саранске является ОАО "Саранскхимчистка".

ОАО «Саранскхимчистка» была создана в 1994 году, а ООО НПО «Бытсервис» – в 2004 году, но тем не менее уже успело зарекомендовать себя на рынке услуг и стать ведущей химчисткой в городе. Так ООО НПО «Бытсервис» победило в конкурсе "Марка доверия" в номинации "Лучшая химчистка одежды" в 2007 году. В ходе независимого социологического исследования жители г. Саранска выразили доверие данному предприятию, оценив высокое качество обслуживания, профессионализм персонала и современное оборудование.

Виды услуг, предоставляемых ООО НПО «Бытсервис»:

- чистка изделий из различных материалов от натуральных до синтетических волокон;

- чистка натурального меха;
- тонирование мехового велюра и нубука;
- покраска изделий из натуральной кожи;
- смена фактуры на кожаных изделиях;
- экспресс-пятновыведение;
- ремонт текстильных и кожаных изделий;
- глажение изделий в присутствии заказчика.

Появились также новые услуги:

- ремонт и перекрой меховых и кожаных изделий;
- мелкий ремонт одежды [3].

Основные позиции производимой продукции и/или оказываемых услуг ОАО «Саранскхимчистка»:

- химическая чистка и крашение одежды;
- пошив одежды из шубной овчины;
- выделка шкур домашних животных;

- стирка белья лечебным учреждениям;
- изготовление меховых изделий из шубной овчины и мехового велюра для различных возрастных групп населения.

Проведём анализ конкурентных сил, действующих на исследуемом предприятии, с помощью модели «Пять конкурентных сил» Майкла Портера (рисунок 1).



Р и с у н о к 1 Модель «Пять конкурентных сил» М. Портера на примере ООО НПО «Бытсервис»

На рынке бытовых услуг г. Саранска работают две химчистки: ООО НПО «Бытсервис» (Итальянская химчистка) и ОАО «Сарансхимчистка». Производимые ими услуги в целом схожи, но имеются некоторые отличия. Например, ОАО «Сарансхимчистка» занимается выделыванием овчинных шкур, а также пошивом из них верхней одежды; предоставляет прачечные услуги больницам.

У ООО НПО «Бытсервис» шире ассортимент услуг по химической чистке и крашению изделий, а также лучшее качество выполнения работ.

Угроза со стороны новых конкурентов незначительна, так как в последнее время не появлялись новые предприятия по химической чистке. Это связано с необходимостью больших инвестиций для открытия данного бизнеса и трудным положением большинства фирм в условиях кризиса.

Целью изучения товаров-субститутов является понимание потребности, которую удовлетворяют услуги ООО НПО «Бытсервис». Это потребность чистки одежды, игрушек, ковров, чехлов для автомобилей и т. д. В последнее время появляется всё больше различных моющих средств (порошков, усилителей) и бытовых приборов (пылесосы, утюги, стиральные машины), так что люди иногда пытаются сами справиться с их проблемой (очисткой, глажкой сложных вещей). Однако это может привести к ещё худшему состоянию вещи.

Потребители могут оказывать большое влияние на рынок услуг бытовых услуг. Они требуют повышения качества обслуживания, расширения спектра предлагаемых услуг, индивидуального подхода к каждому, уменьшения стоимости услуг и др. Химчистка работает в основном на потребительском рынке, муниципальные организации она не обслуживает, муниципальных заказов у предприятия нет. Среди населения услугами химчистки пользуются в основном люди с достатком средним и выше среднего.

Поставщики также оказывают значительное воздействие на ООО НПО «Бытсервис». Во-первых, они могут предложить различные методы стимулирования сбыта (дисконтные карты и скидки для постоянных покупателей, пробные образцы, выгодные формы заключения договоров и др.), что увеличивает прибыльность компании-потребителя, ее доходность. Во-вторых, поставщики могут неблагоприятно повлиять на деятельность химчистки, повышая цены на химикаты и аксессуары, которые предприятие заказывает каждый месяц, либо поставляя некачественную продукцию, что увеличивает издержки фирмы-потребителя. В-третьих, взаимодействие с фирмами-поставщиками из близлежащих регионов способствует сокращению транспортных издержек, что более вы-

годно, чем сотрудничество с поставщиками из дальних регионов.

После анализа структуры отрасли необходимо рассмотреть позиционирование самой компании в данной отрасли, которое, в свою очередь, связано с наличием конкурентных преимуществ.

Для начала проанализируем сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы ООО НПО «Бытсервис» с помощью SWOT – матрицы организации. (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

SWOT – анализ деятельности ООО НПО «Бытсервис»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошая репутация 2. Высокое качество обслуживания 3. Удобное месторасположение приёмного пункта (центр города) 4. Высококвалифицированный персонал 5. Наличие современного оборудования 6. Широкий спектр предлагаемых услуг по химической чистке 7. Высокий уровень сервиса 8. Индивидуальный подход к каждому клиенту 9. Развитый маркетинг 10. Долгосрочные связи с поставщиками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие услуг по выделке овчинных шкур и пошиву из них одежды 2. Немного выше цены, чем у основного конкурента 3. Неудобное расположение самого цеха химчистки для клиентов
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение спектра предлагаемых услуг 2. Возможность налаживания доверительных отношений с потребителями 3. Появление новых потребителей за счёт увеличения ассортимента предлагаемых услуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых сильных конкурентов 2. Рост цен на поставляемую продукцию 3. Появление новых услуг-субститутов

Согласно проведённому анализу, можно сказать, что деятельность исследуемого предприятия на рынке бытовых услуг является достаточно успешной, а положение – стабильным. Организация имеет много сильных сторон: высокое качество обслуживания, наличие современного оборудования, высокий уровень сервиса (каждая вещь после чистки выдаётся на вешалке, с картонными накладками для плечиков, в плёночной упаковке, каждый клиент получает фирменный пакет), индивидуальный подход к каждому клиенту (возможность звонков клиентам в случае возникновения спорных вопросов в процессе чистки, оповещение о том, что изделие можно забрать, действует накопительная система ски-

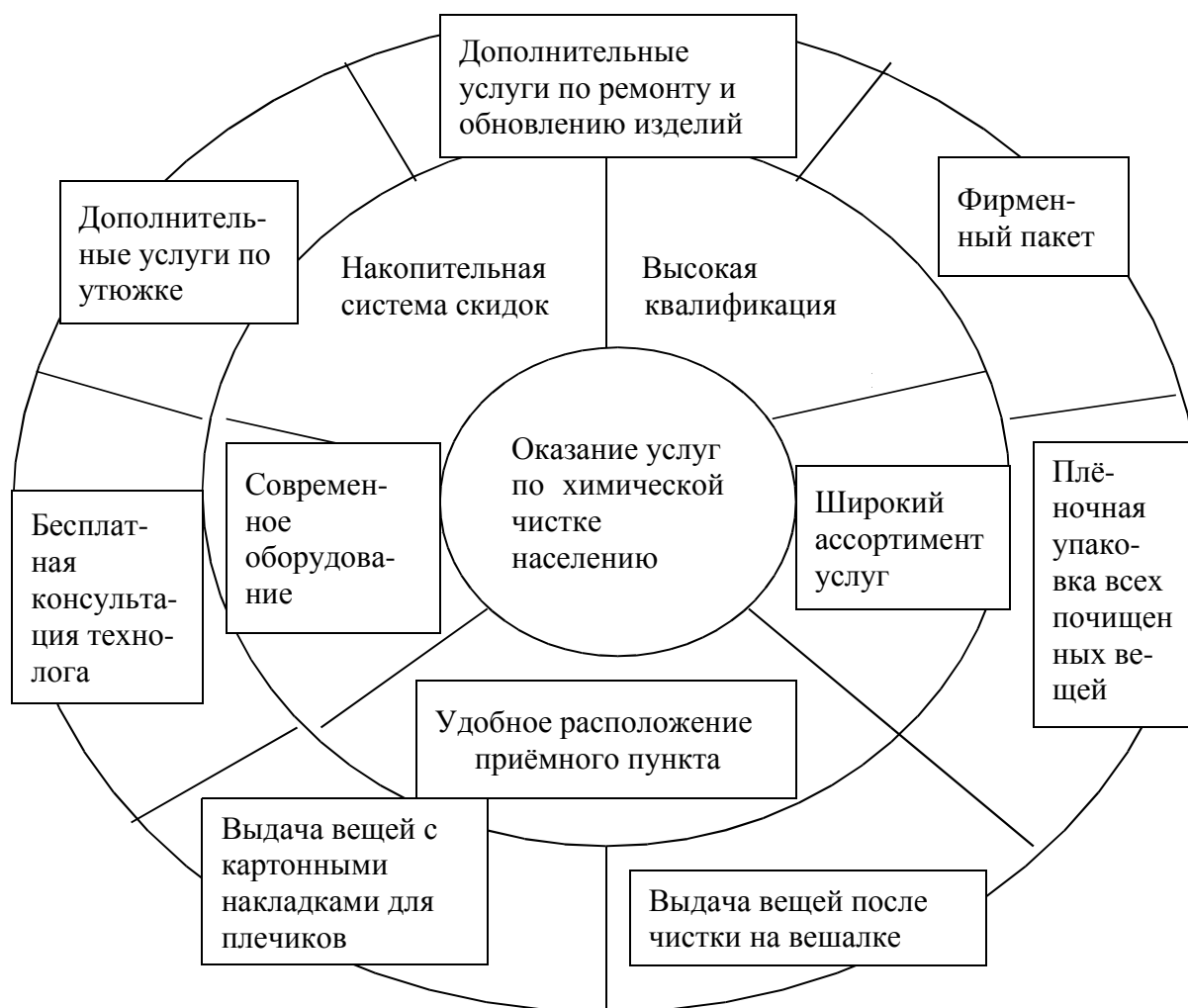
док), развитый маркетинг (ежегодно проводятся акции с розыгрышем призов), долгосрочные связи с поставщиками приносят дополнительные скидки на заказываемую продукцию. Именно этих составляющих нет у основного конкурента исследуемой химчистки ОАО «Сарансхимчистка».

К слабым сторонам ООО НПО «Бытсервис» можно отнести: отсутствие услуг по выделке овчинных шкур и пошиву из них одежды, чем, например, также занимается ОАО «Сарансхимчистка», относительно высокие цены по сравнению с конкурентом (в среднем на 5-15 % больше), что объясняется выбранной данным предприятием конкурентной стратегией дифференциации; неудобное расположение самого цеха химчистки для клиентов (улица Рабочая, д. 75 В).

Исходя из анализа сильных сторон, можно выявить следующие возможности: увеличение спектра предлагаемых услуг (выделка шкур, пошив меховой одежды (шапки, детские шубки), чистка ковров, стирка белья лечебным учреждениям, возможность открытия на территории химчистки пункта по ремонту обуви), что привлечет новых клиентов.

К основным угрозам можно отнести следующие: появление новых сильных конкурентов, т. к. в настоящее время в г. Саранске лишь две химчистки, появление новых услуг-субститутов (открытие прачечных хозяйств в городе) и товаров-субститутов (появление новых стиральных машин, моющих пылесосов, утюгов).

Рассмотрим три оболочки товара на примере услуг, предоставляемых ООО НПО «Бытсервис» (рис. 2).



Р и с у н о к 2 Оболочки товара на примере услуг, предоставляемых ООО НПО «Бытсервис»

Итальянская химчистка выигрывает в конкуренции с ОАО «Саранск-химчистка» за счёт третьей оболочки услуги (сервисной составляющей).

Хотя у каждой компании по сравнению с конкурентами найдется большое количество сильных и слабых сторон, они могут обладать, как правило, только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта. Два основных типа конкурентных преимуществ в сочетании с той сферой деятельности, в которой компания пытается добиться этих преимуществ, позволяют ей выработать три наиболее общих конкурентных стратегии, с помощью которых можно добиться высокого уровня эффективности, превышающего средние показатели в индустрии: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование. Стратегия фокусирования имеет две разновидности: фокусирование на издержках и фокусирование на

дифференциации.

При реализации стратегии лидерства по издержкам ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. Она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т.д.

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

Задачей стратегии фокусирования является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом. Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил.

Компания, которая безуспешно пытается реализовать все три стратегии, неминуемо окажется «застрявшей» посередине между лидерами и отстающими. Эта стратегическая позиция – верный признак низкой эффективности работы компании, а также путь к тому, чтобы не получить ни одного из конкурентных преимуществ [2].

Предприятие ООО НПО «Бытсервис» избрало для своей деятельности стратегию дифференциации, за счет чего цены на услуги данного предприятия немного выше, чем у их основного конкурента. Но высокое качество предлагаемых услуг и индивидуальный подход к каждому клиенту, к каждой обрабатываемой вещи, которые являются одними из основных конкурентных преимуществ химчистки, смягчают действие этого фактора (более высокой цены).

После проведенного анализа можно сделать вывод, что предприятию нужно продолжать использовать данную стратегию в настоящее время, не меняя ее на другую. При этом следует помнить, что:

- 1) основная стратегическая цель ООО НПО «Бытсервис» - завоевание большой доли рынка;
- 2) основа конкурентного преимущества предприятия – способность предложить покупателям нечто отличное от услуг конкурентов;
- 3) важно предоставлять клиентам возможности широкого выбора услуг (в ООО НПО «Бытсервис» можно увеличить спектр услуг, включив в него следующие составляющие: выделка шкур, пошив меховой одежды (шапки, детские шубки), чистка ковров, стирка белья лечебным учреждениям; существует возможность открытия на территории химчистки пункта по ремонту обуви);
- 4) необходимо делать упор на рекламу (информировать о достоинствах и преимуществах выполняемых услуг);
- 5) нужно постоянно искать новые способы для лучшего удовлетворения запросов клиентов;
- 6) необходимо взимать с потребителей премиальную цену для покрытия дополнительных затрат на обеспечение услуг по химической чистке дополнительными свойствами.

Следует также учитывать риски, связанные с использованием стратегии дифференциации:

1) реализация данной стратегии становится невозможной, если конкуренты имитируют действия предприятия, или основание для дифференциации теряет свою силу для потребителей услуг;

2) появление серьезных расхождений между конкурентами в области издержек;

3) конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на дифференциации, добиваются более высокого уровня дифференциации в своих целевых сегментах.

ООО НПО «Бытсервис» должно создавать определенные барьеры, затрудняющие имитацию стратегии конкурентами. Но поскольку создать абсолютно непреодолимые барьеры такого рода вряд ли возможно, предприятие должно стать «подвижной мишенью» для конкурентов, пытаясь постоянно продвинуться на все более выгодные позиции и инвестируя в те меры, которые этому способствуют.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Иванов А. П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании (финансовый аспект) / А.П. Иванов, Е.Ю.Хрусталева // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 5. – С. 3 – 14.
2. <http://globalconsulting.com.ua>
3. <http://www.saransk-online.info/infra/5.htm>