Стасенков Ю.А., Балашова А.С., Табагуа М.В.

**Повышение конкурентоспособности современной организации малого бизнеса
ООО «Спецшина»**

*Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
РФ
(Россия, Москва)*

doi:10.18411/spc-22-06-2020-10

idsp: sciencepublic-22-06-2020-10

Проблема конкуренции актуальна во все времена, независимо от изменений в мире. В силу постоянно меняющихся предпочтений рынка и ужесточения процесса конкуренции к организациям предъявляются повышенные требования. Способность выжить и адаптироваться к постоянно меняющейся конкурентной среде, является одним из основных факторов, определяющим потенциал и право той или иной организации на ее существование. Ведь конечной целью любого предприятия является изменение, улучшение финансовых показателей их деятельности, поэтому так важно уделять пристальное внимание конкурентоспособности как самого предприятия, так и его продукции, которые являются движущей силой развития рынка и его субъектов.

Конкуренция позволяет нам отличать незаменимых лидеров от многих компаний, которые способны производить высококачественные товары и услуги, соответствующие потребностям общества. Но быть первым на рынке не всегда значит раньше всех предугадывать желание потребителя и занимать нишу, гораздо важнее первенствовать в категории, чтобы данный товар ассоциировался именно с вашей компанией. Правильное и своевременное выявление слабых и сильных сторон, возможностей и угроз как своей компании, так и компаний-конкурентов позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на собственных преимуществах и вывести компанию на более высокий уровень.

Стоит заметить, что вопросы конкурентной борьбы, а именно основные факторы и возможные проблемы конкурентоспособности, а также пути их решения актуальны и в настоящее время, так как являются базой для функционирования экономической системы, которая основывается на таких рыночных механизмах как формирование спроса и предложения, цен, распределение ресурсов, реализации товара.

Настоящая работа посвящена исследованию возможностей повышения конкурентоспособности компании ООО «Спецшина», работающей на рынке автозапчастей.

Рынок автозапчастей подразделяется на первичный, предлагающий продажу деталей непосредственно для производства автомобилей. И на вторичный рынок, где реализуется продажа деталей через сервисы и магазины. Соотношение вторичного и первичного рынка в Российской Федерации составляет 76% и 24% соответственно. Увеличение срока эксплуатации моделей отечественных и зарубежных автомобильных марок в России привело к значительному росту сегмента автозапчастей. По данным, подготовленным маркетинговым агентством ROIF Expert в 2020 году, следует, что продажи автомобильных запчастей внутри России за период 2015-2019 гг. выросли на 82%. Более того, к 2024 году спрос на автозапчасти в стране вырастит на 25-35%. Среди различных товарных сегментов рынка автозапчастей наибольший приходится на сегмент остальных автозапчастей - 44%, состоящих из фильтров, электрооборудования, аккумуляторов, сцепления, деталей кузова и т.д и сегмент шин - 22%.

Основной вид деятельности компании ООО «Спецшина» является торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями. В настоящий момент компания предлагает широкий ассортимент шинной продукции российских и зарубежных производителей для грузовых автомобилей, в том числе для спецтехники, а также для легковых автомобилей.

На сегодняшний день штат сотрудников ООО «Спецшина» небольшой, поэтому организационная структура компании является линейной. Есть генеральный директор - руководитель, которому подчиняется ряд начальников отделов, которым в свою очередь подчиняются менеджеры. Организационная структура данного типа имеет четкие управленческие связи и довольно разграниченную сферу ответственности. Основные решения принимаются единолично ген. директором, что является преимуществом в оперативности управления.

Компания «Спецшина» хорошо осведомлена о состоянии конкуренции на рынке автозапчастей в городе Москве, а также об основных конкурентах, о чем свидетельствуют проведенные нами анализы, а именно анализ 5 Сил Портера, и SWOT-анализ.

Модель «5 сил Портера» для рынка автозапчастей

В число конкурентов входят: компании дистрибьюторы, автосервисы, крупные сетевые компании, крупные агрегаторы рынка онлайн продаж автозапчастей, такие как Exist, Emex, Autodoc. Однако, анализ конкурентных преимуществ исследуемой компании проводился в отношении основных конкурентов – средних и малых предприятий, расположенных вблизи друг друга и предоставляющих отчасти схожий товар. Для полного SWOT анализа мы провели количественную оценку важности каждой позиции из четырёх блоков «слабые стороны», «сильные стороны», «возможности» и «угрозы» для организации ООО «Спецшина».

Сильные и слабые стороны оцениваются по 3 категориям:

- Важность. Данный параметр показывает, насколько важны слабые и сильные стороны для организации в её отрасли, некоторые из которых могут быть важнее других. Числовая шкала от 0,01 (не важно) до 1,0 (важно) присваивается каждой силе и слабости, при этом сумма всех факторов, как сильных, так и слабых сторон должна равняться 1.
- Оценка. Каждому фактору присваиваются баллы от 1 до 3, чтобы показать, является ли он основным (3) или второстепенным (1) преимуществом для компании. Ту же оценку стоит присваивать и слабым сторонам, где (1) означает незначительную слабость, а (3) – серьезную.
- Итог. Результат важности, умноженной на оценку. Это позволяет определить приоритеты сильных и слабых сторон. Необходимо полагаться на сильные стороны компании и стараться преобразовать слабые.

Возможности и угрозы оцениваются несколько иначе:

- Важность. Показывает, насколько внешний фактор может повлиять на бизнес. Для каждого элемента проставляется значение от 0,01 (без сильного воздействия) до 1,0 (очень сильное воздействие). Сумма всех показателей, включая возможности и угрозы, должна равняться 1.
- Вероятность. Вероятность возникновения показывает, насколько вероятно, что возможность или угроза окажут какое-либо влияние на бизнес. Данный параметр стоит оценивать от 1 (низкая вероятность) до 3 (высокая вероятность).
- Итог. Приоритетность для возможностей и угроз устанавливается по итогу, полученному из умножения показателя важности на вероятность. Стоит обращать внимание на факторы, имеющие самый высокий балл и игнорировать те, которые вряд ли повлияют на бизнес.

Таким образом, высокая конкурентоспособность компании «Спецшина» обеспечивается опережением конкурентов по ряду моментов: заработанной и поддерживаемой репутацией надежного продавца автозапчастей среди покупателей и поставщиков, поддержанием транспортно-логистической системы на высоком уровне, ориентированностью на многие сегменты и, как следствие, предоставлением широкого ассортимента выбора товара, также немаловажную роль играет наличие высококвалифицированного персонала, способного правильно подобрать необходимые продукты и удовлетворить потребности клиентов.

Таблица № 1: Полный SWOT анализ для организации ООО «Специшина»

Сильные стороны	Важность	Оценка	Итог
Широкий ассортимент товара	0,15	3	0,45
Наличие склада при магазине	0,08	1	0,08
Хорошая кредитная репутация	0,20	3	0,60
Наличие транспортных средств (осуществление доставки)	0,06	1	0,06
Наличие высоко квалифицированных профессионалов - сотрудников	0,09	2	0,18
График работы (работают по сменам в выходные и праздники)	0,04	2	0,08
Слабые стороны	Важность	Оценка	Итог
Слабо развита розничная сеть магазинов	0,16	3	0,48
Отсутствие собственных шиномонтажей	0,10	1	0,10
Реклама и продвижение	0,07	2	0,14
Некруглосуточные часы работы	0,05	1	0,05

Собственная авторская разработка

Таблица № 2: Полный SWOT анализ для организации ООО «Специшина»

Возможности	Важность	Вероятность	Итог
Открытие шиномонтажа	0,10	3	0,30
Найм и обучение сотрудников компании	0,08	2	0,16
Открытие розничных магазинов	0,20	3	0,60
Увеличение количества транспортных средств на доставку	0,06	1	0,06
Угрозы	Важность	Вероятность	Итог
Потеря части клиентов	0,15	2	0,30
Открытие вблизи новых магазинов идентичным товаром по более привлекательной цене	0,06	1	0,06
Экономически нестабильная ситуация в стране	0,15	3	0,45
Сокращение доли рынка в связи с потерей исключительных прав на дистрибьюторский контракт	0,20	2	0,40

Собственная авторская разработка

Однако, не стоит забывать про необходимость постоянного исследования конкурентной среды и заблаговременное планирование ответных ходов на возможные неблагоприятные изменения. По результатам исследования, с целью обеспечения выгодного положения на рынке в условиях высокой конкуренции, а также ликвидации недостатков деятельности, для компании ООО «Спецшина» был разработан ряд рекомендации в соответствии с матрицей решений:

Матрица решений

Фактор	<u>Сильные стороны</u>	<u>Слабые стороны</u>
<u>Возможности</u>	Стратегия прорыва: показать, как преимущества компании могут реализовать возможности	Стратегия переходного периода №2: показать, как при помощи возможностей «слабость» можно превратить в «силу»
<u>Угрозы</u>	Стратегия переходного периода №1: описать с помощью каких «сильных сторон» компании можно предотвратить угрозы и снизить риски	Стратегия выживания: как с помощью устранения слабостей можно снизить возможные угрозы

Собственная авторская разработка

1.1 Для устранения проблемы увеличения розничных магазинов на территории города Москвы было предложено два варианта.

Одно из предлагаемых решений – открытие дополнительных розничных магазинов, так как есть свободный капитал, возможность найма и обучения сотрудников.

Другой вариант, так как у компании уже давно сложилась хорошая репутация на рынке автозапчастей, она может заключить соглашения о возможности открытия своих магазинов в уже существующих больших СТО (станциях технического обслуживания) и шиномонтажах.

На мой взгляд, наиболее выгодным вариантом в текущий период времени будет, как раз, открытие своих магазинов в уже существующих больших СТО. Так как, большинство владельцев компаний ищут как бы извлечь дополнительный доход из ведения бизнеса. Поэтому сейчас у компании ООО «Спецшина» есть возможность рассмотреть и подыскать место под аренду в больших СТО, обговорив интересующие моменты на выгодных условиях, которая будет выигрышна для обеих сторон, для одного – новая возможность получения дохода, для другого – увеличение доли рынка.

1.2 Проблему плохого маркетинга, а точнее стимулирование сбыта, мы предлагаем решить заключением договоров с автошколами о оптовом приобретении шин для учебных автотранспортных средств по скидочным условиям в обмен на рекламные услуги через их каналы продвижения (указание интернет-магазина на сайте, в раздаточном материале и т.д.).

Более того, компания ООО «Спецшина» может использовать свой товарный знак, разместив рекламу на наружных поверхностях транспортных средств, на печатных объявлениях, разместив в салонах транспортных средств.

Данные способы могут быть взаимодополняющими, так как реклама один из основных методов привлечения клиентов, тем более, когда у компании отсутствует как таковой отдел маркетинга, и деньги, накопленные за данный счет, могут быть вложены в рекламу. Нам кажется, что данная рекомендация может быть осуществлена в ближайшее время, так как за то время, что организация присутствует на рынке, а именно 5 лет, она заручилась прекрасной репутацией как и у поставщиков, так и у клиентов, при этом никогда не инвестируя в рекламу, а сейчас данные методы смогут не только увеличить объемы продаж, но и открыть данную компанию для новых потребителей.

1.3 Проблему отсутствия продажи дополнительных товаров и услуг, мы предлагаем решить открытием собственного автотехцентра.

Создание автотехцентра, включает автомагазин, существующий сейчас, и шиномонтаж. Из устава организации следует, что компания обладает правом на проведение такой экономической деятельности как: техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, восстановление шин. Сейчас ООО «Спецшина» представляет собой устойчивый бизнес, который уверенно держится на просторах рынка автозапчастей. Но не стоит забывать и о развитии, увеличении финансово-экономического состояния компании. Автотехцентр сосредоточенный на услугах, связанных с шинами – замена летней и зимней резины, развал – сходжение, ремонт шин, выравнивание дисков всегда пользуется большим спросом у клиентов.

1.4 Для минимизации рисков, а также сокращения издержек в условиях экономической нестабильности был предложен ряд мер, однако наиболее важным, по нашему мнению, является инвестирование в интернет-магазин. В эпоху цифровых технологий необходимо искать инновационные подходы к реализации автозапчастей. Например, внедрять системы автоматизации бизнес-процессов, управления клиентскими данными (CRM -системы, INTRUM – системы интеграции с онлайн-кассами), программное обеспечение для учета и продажи автозапчастей (продукты компании «ТрэйдСофт»).

1.5 Для предотвращения риска потери клиентов из-за расторжения исключительного контракта с поставщиками, мы предлагаем, продлить исключительные права на контракт и возможно заключить новые контракты с поставщиками тех колёс, чья продукция еще не была представлена в нашем магазине. За тот период времени, что ООО «Спецшина» присутствует на рынке автозапчастей, менеджером по продажам был произведен анализ спроса на предоставляемую продукцию и выявлено, что некоторые представители шин, которыми часто интересуются покупатели, отсутствуют на «торговых полках». Данный способ позволит привлечь новых потенциальных клиентов.

1.6 Для предотвращения потери клиентов, компании ООО «Спецшина» необходимо обеспечить обратную связь с покупателями, чтобы понимать, чем недоволен клиент, на что следует обратить внимание. Для этого можно использовать книгу отзывов, мини-опросники. Вопросы, включенные в анкетирование, могут касаться ассортимента товара, качества сервиса, доступности информации, рекламы, оформления магазина и т.д. Анкетирование можно проводить как очно, вовремя обслуживания клиента на месте продажи, так и используя коммуникации (разместить на сайте, рассылка по e-mail, телефонный опрос).

1.7 В случае открытия вблизи новых магазинов с идентичным товаром по более привлекательной цене, компании ООО «Спецшина» следует усилить свои конкурентные позиции. Для того, чтобы клиенты не перешли к конкурентам, компании стоит сфокусировать свои силы на качестве обслуживания покупателей (разработать более индивидуальный подход к каждому покупателю, постоянным клиентам предложить скидочные условия), поддержании выбора продукции из предлагаемого ассортимента (сохранить основной ассортимент и добавить новый бренд шин,

заключив договора с новыми поставщиками) и поддержании своей репутации среди поставщиков на рынке автозапчастей (работать по совести, не нарушая договоров).

Таким образом, развитие компании требует постоянного улучшения, умения приспосабливаться к требованиям клиентов, знания рынка, вкусов и желаний потребителей, организации рекламы и других мероприятий стимулирования сбыта. Внедрение вышеперечисленных предложений успешно отразится на росте конкурентоспособности компании на рынке.

1. ROIF Expert Рынок автозапчастей в России 2020: исследование и прогноз до 2024 г. – Москва, 2020. – С. 56.
 2. Устав общества с ограниченной ответственностью «Спецшина». Официальный текст: текст Устава приводится по состоянию на 21 сентября 2015 г. – Химки, 2015. – 11 с.
 3. Галяутдинов Р.Р. Линейная организационная структура управления предприятием [Электронный ресурс] / Р. Р. Галяутдинов // Сайт преподавателя экономики - 2015. Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/linejnaya-organizacionnaya-struktura>.
-