

**Министерство образования науки Российской Федерации
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Выполнил:

Сивова Татьяна Игоревна, группа ЗМ-25



Научный руководитель:

к.п.н., доцент: Бобкова Е.Ю.



Самара

2017

**Министерство образования науки Российской Федерации
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Выполнил:

Сивова Татьяна Игоревна, группа ЗМ-25

Научный руководитель:

к.п.н., доцент: Бобкова Е.Ю

Самара

2017

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Повышение конкурентоспособности организации «Tiffany» ИП Бадрединова М.А.

Объем выпускной квалификационной работы 58 страниц, он содержит 5 рисунков, 12 таблиц и 34 источников литературы.

Ключевые слова: конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности, анализы конкурентоспособности и мероприятия, улучшающие положение.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является: конкурентоспособность как фактор рентабельности предприятия.

Предмет исследования - анализ конкурентоспособности салона красоты «Tiffany».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цель и задачи исследования, указывается объект и предмет исследования. Первая глава посвящена исследованию теоретических вопросов, в ней раскрываются основные характеристики услуг, принципы современного сервиса, конкурентоспособность предприятий сферы услуг и управление качеством.

Во второй главе проведен финансово-экономический анализ деятельности салона красоты «Tiffany», его организационная структура и характеристика деятельности «Tiffany», представлен анализ деятельности внешней и внутренней среды организации и результаты исследований, подтверждающие наличие в организации выявленных проблем.

В третьей главе проводится разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию деятельности организации.

Заключение содержит основные выводы и предложения, направленные на повышение конкурентоспособности организации.

Оглавление

Введение.....	5
1. Конкурентоспособность как доминирующий фактор успешности предприятия в современной экономической ситуации.....	8
1.1 Основные характеристики услуги и принципы современного сервиса	8
1.2 Конкурентоспособность предприятий сферы услуг.....	12
1.3 Управление качеством услуг как способ повышения конкурентоспособности	19
2. Оценка конкурентоспособности организации	26
2.1 Характеристика деятельности салона красоты «Tiffany».....	26
2.2 Анализ среды организации	33
2.3 Анализ конкурентоспособности организации	37
3. Рекомендации по совершенствованию деятельности организации.....	42
3.1 Совершенствование рекламной политики салона красоты «Tiffany».....	42
3.2 Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности организации	50
Заключение.....	55
Список литературы.....	58

Введение

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Конкуренция одновременно имеет и положительные и отрицательные стороны:

1) она способствует развитию научно-технического прогресса, постоянно заставляя товаропроизводителя применять лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее вымываются экономически неэффективные производства, устаревшая техника, некачественные товары;

2) она чутко реагирует на изменение спроса, ведет к удешевлению издержек производства, тормозит рост цен, а в ряде случаев к их снижению;

3) в известной мере выравнивает норму прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

К числу негативных сторон можно отнести:

1) придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;

2) ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;

3) ее следствием может быть перепроизводство товаров и не догрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других.

Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. И это будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность – сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей. Многоаспектность этого понятия обуславливается соответствием производимых организацией товаров и услуг требованиям рынка и конкретно потребителей не только по таким факторам, как качество, технические, экономические и эстетические характеристики, но и ввиду важности коммерческих характеристик и условий реализации, таких, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, реклама, сервис.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому многозначимому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность темы - конкурентоспособность предприятия становится ключевым фактором в современных рыночных условиях, позволяющая быть предприятию успешным и рентабельным. Важно выявить способы повышения конкурентоспособности для такой специфической области как сервисное обслуживание.

Целью выпускной квалификационной работы является: разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является : салон красоты «Tiffany».

Предмет исследования - анализ конкурентоспособности салона красоты «Tiffany».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- проанализировать (описать) особенности функционирования предприятий сервисного типа в современной рыночной ситуации;
- выявить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия сферы услуг;
- рассмотреть конкурентоспособность салона красоты «Tiffany»;
- сформировать рекомендации по повышению конкурентоспособности.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что исследован и обобщен материал по организации и повышению качества потребительских услуг в секторе бытового обслуживания населения.

1. Конкурентоспособность как доминирующий фактор успешности предприятия в современной экономической ситуации

1.1 Основные характеристики услуги и принципы современного сервиса

На современном этапе в экономике различных стран мира наблюдается растущая роль сферы услуг, которая становится ведущим сектором народного хозяйства, а также важнейшей сферой социальной, культурной жизни общества. Сервисная деятельность охватывает значительную сферу общественных отношений, связанных с разработкой, производством и предоставлением различных видов услуг. Сервисная деятельность основана на организации процесса обслуживания, его оптимизации с точки зрения удобства для потребителя. С развитием рыночных отношений и появлением свободной рыночной конкуренции, предприятия сферы сервиса все большее внимание уделяют качеству оказания сервисных услуг и ориентации на требования рынка. Успешная деятельность сервисного предприятия во многом определяется грамотностью ведения сервисной политики, в частности маркетинговой стратегии, основанной на изучении рынка потребителей.

В настоящее время качество предоставляемых услуг является для клиентов одним из наиболее важных факторов привлекательности и потребительского выбора. А оптимальное соотношение цены и качества сервисного обслуживания на предприятии служит основой для формирования постоянного спроса, а следовательно, обеспечивает прибыль и стабильное положение предприятия на рынке услуг.

При рассмотрении сервисной деятельности предприятия особое внимание уделяется факторам, формирующим потребительский интерес, а также основным аспектам культуры сервисного обслуживания.

В современной литературе выделяют следующие характеристики услуг:

1. Неосвязаемость - большая часть услуг неосвязаема. Они не являются материальными объектами. Но они могут использоваться или воплощаться в материальные предметы, но сами по себе не являются таковыми; следствие неосвязаемости - результат приобретения услуги не подразумевает право

собственности на нее (концерт можно посмотреть только один раз по одному билету, но можно купить кассету с концертом - это товар и он принадлежит вам);

2. Неотделимость производства от потребления - большинство товаров можно транспортировать, в отличие от услуг; также подразумевается неотделимость покупателя от процесса предоставления услуги, то есть услуга не может храниться;

3. Несохранимость услуги - основная сложность связана с возможностью изменения спроса на услуги - необходимо его контролировать или предвидеть его изменение в будущем.

4. Непостоянство качества - большая часть услуг выполняется людьми и происходит при взаимодействии покупателя и работника сферы сервиса. Большую роль играет человеческий фактор, а также существует разница восприятия услуги со стороны различных покупателей, даже если услуга предоставляется абсолютно одинаково. С другой стороны, человек, предоставляющий услугу, может варьировать свои действия в зависимости от разных факторов (настроение, усталость, клиент). Еще одна трудность - большая часть услуг не поддается стандартизации - невозможно стандартизировать конечный продукт, если каждый клиент отличается в своих желаниях, как до предоставления услуги, так и во время. Непостоянство качества результатов оказания услуги осложняет существование контроля и гарантий качества.

Сервис - это система обеспечения, позволяющая покупателю (потребителю) выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия, а также экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя. Сервисная деятельность - это целенаправленная деятельность по созданию условий для более полного использования потребительских свойств товаров и повышения уровня комфорта бытовой жизни населения. Сервисная деятельность как сфера деятельности рассматривается в контексте соотношения материального производства и непромышленной сферы, каждая из которых представляет собой совокупность предприятий и отраслей хозяйствования.

В настоящее время в научно-методической литературе сложилось множество подходов к определению сервиса и сервисной деятельности. Не решена также проблема, связанная с определением услуг и их классификацией.

Помимо теоретических аспектов, сервисная деятельность рассматривает практическую деятельность сервисного предприятия, которая направлена в первую очередь на удовлетворение потребностей потребителя. Основная цель сервисной организации - качественное оказание услуг потребителю.

Формы организации сервисного обслуживания:

1. Сервис ведётся исключительно персоналом производителя: - при реализации технически сложных изделий; - когда товар показался на этапе выхода на рынок; - при большом объёме сервиса. Положительное воздействие: все неисправности устраняются быстро, идет прямой контакт с потребителем.
2. Сервис осуществляется персоналом филиалов предприятий изготовителей. Рекомендуется использовать на этапах широкого распространения товаров.
3. Сервис поручается независимой специализированной фирме. Используется при сервисе индивидуального потребления и массового спроса. Изготовитель отчисляет финансы для посредника по обслуживанию.
4. Для сервиса привлекаются посредники, которые несут ответственность и за качество, и за удовлетворение всех потребностей. Используется при сервисе автомобилей, сельскохозяйственных машин, дорожной техники. Преимущество: знают рынок, знают условия эксплуатации техники.
5. Для сервиса создаётся консорциум отдельных видов обслуживания или деталей (для обслуживания технически сложных изделий). Между поставщиками и потребителем появляется генеральный поставщик, который объединяет предприятия по разным специальностям.

Большой трудностью, с которой сталкиваются специалисты-маркетологи, является процесс согласования спроса и предложения. Большинство услуги производятся и потребляются одновременно. Спрос на многие услуги трудно прогнозировать. Вообще спрос на услуги предсказать труднее, чем спрос на товар. Причины: - решение о покупке услуги возникает спонтанно. Изменчивость времени

обслуживания. Из-за разнообразия предлагаемых услуг, индивидуального характера услуг и индивидуальных потребностей, время, необходимое для обслуживания, трудно предсказать. Также трудно определить единицу измерения качества обслуживания. Большинство услуг связано с местом положения. В качестве средств удовлетворения потребностей выступают услуги и товары. В широком понимании все средства удовлетворения потребностей, предлагаемые на рынке и его различных сегментах, относятся к товарам.

Трудовые ресурсы - руководство, управленческий, производственный и обслуживающий персонал, являются средством удовлетворения потребностей на рынке труда. Поскольку объектами трудовой деятельности руководства и персонала служат материальная и нематериальная продукция, услуги, технологические процессы, то их профессиональная деятельность требует компетентности в определенных областях. В результате этого возникают образовательные и информационные потребности, связанные с подготовкой и повышением квалификации персонала и руководства. Пользователями трудовых ресурсов на рынке труда выступают производственные потребители (изготовители или исполнители услуг), органы государственного управления и местного самоуправления, общественные объединения и организации, а также индивидуальные предприниматели. Трудовые ресурсы (руководство и персонал организации) в процессе трудовой деятельности создают продукцию, которая вся или в большей своей части становится товаром, или оказывают услуги. Таким образом, трудовые ресурсы участвуют в удовлетворении потребностей разнообразных потребителей, в том числе и индивидуальных.

Информация прямо или косвенно удовлетворяет потребности всех категорий потребителей: общественных, и индивидуальных на рынке информационных продукции, услуг и технологий. Информация, не связанная с конкретным объектом, бессмысленна и не представляет интереса. Информация всегда бывает о чем-то или о ком-то: о товарах, услугах, деньгах, ценных бумагах, политических деятелях, спортсменах и т.д. Она - своеобразный товар или услуга многофункционального назначения: выполняет функцию средства не только удовлетворения

информационных, образовательных и духовных потребностей, но и продвижения товара на рынок, а также средства коммуникации, позволяющего формировать спрос. Указанные функции информация выполняет за счет своего основного назначения - удовлетворения интеллектуальных, в частности информационных, потребностей. Благодаря этому информация обеспечивает доведение до потребителя всех других видов средств удовлетворения потребностей.

Для производителя товаров и услуг вопрос о повышении качества, улучшение потребительских свойств уже известной потребителю продукции или услуги является основой предпринимательской тактики постоянных улучшений. Такая тактика позволяет достаточно долго удерживать свою рыночную нишу и обеспечивать конкурентоспособность товара или услуги, а следовательно, рост сбыта и прибыли.

Под качеством понимается совокупность характеристик товара или услуги, относящихся к его способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. В настоящее время мерой качества товара или услуги служит степень удовлетворенности потребителя, определяемая соотношением стоимости и ценности изделия или услуги. Качество продукции является основным фактором достижения ее конкурентоспособности. К остальным факторам относятся цена продукции, затраты в сфере ее потребления (эксплуатации) за нормативный срок службы (применения) и качество сервиса продукции.

1.2 Конкурентоспособность предприятий сферы услуг

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия - это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние ряд факторов:

- Динамика масштабов долгосрочного спроса. Увеличение или уменьшение долгосрочного спроса является важным фактором при принятии решений по инвестированию для увеличения производительной мощности предприятия. Подъем долгосрочного спроса привлекает новые предприятия на рынок, а падение спроса наоборот вызывает отток предприятий;

- Динамика структуры спроса. Эти изменения представляют собой причину изменения требований потребителя к сервису, создание новых каналов сбыта, изменение в ассортименте нового товара, обновление продукта отрасли является ключевой движущей силой - влияет на методы производства, эффективные масштабы выпуска, маркетинговые затраты, каналы распределения;

- Технологические инновации. Частые технологические новшества в методах производства, размер инвестиций позволяют увеличивать значение эффекта жизненного цикла товара. Это может вызывать существенные изменения в требованиях к размеру и количеству предприятий, успешно действующих на рынке;

- Маркетинговые инновации. Периодически фирмы предлагают рынку свою продукцию, пользуясь новыми путями и способами, стараясь увеличить покупательский интерес, подтолкнуть спрос, уменьшить затраты на единицу продукции. Таким образом, они приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции и позиции фирм соперников;

- Динамика лидерства. Означает вход в конкуренцию и выход из нее крупных фирм. То есть новый раунд конкурентной борьбы: перераспределение ролей и выделение новых ключевых игроков, изменение структуры рынка;

- Диффузия достижений. Если новая технология становится известной соперникам, поставщикам, дистрибьюторам, потребителям, то снижаются барьеры для вхождения в отрасль;

- Динамика эффективности. При появлении в отрасли новых эффективных масштабов производства, которые уменьшат издержки на единицу продукции,

крупные предприятия могут принудить другие предприятия к стратегиям «фиксированного роста»;

- Покупательские предпочтения. Зачастую растущее число покупателей решает, что товары массового потребления по низким ценам вполне удовлетворяют их вкусам и предпочтениям так же, как и товары с более высокими ценами, дающие возможность выбора;

- Государственное регулирование рынка. Действия государства через свои институты, включая регулирование экономических отношений, а также изменение государственной политики, могут повлиять на рынок и конкурентные условия;

- Рост детерминации. Означает уменьшение неопределенности и риска. Новые отрасли характеризуются большой неопределенностью сведений о потенциальных возможностях рынка.

В работе всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, предлагается разделить на три группы:

- цели, которые ставит перед собой предприятие;
- ресурсы, которыми располагает предприятие;
- факторы внешней среды.

Предлагается также учитывать в качестве критериев, определяющих конкурентоспособность по М. Портеру:

- критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя;
- временной критерий эффективности производства;
- в качестве полезного эффекта продукции часто используются комплексные показатели ее качества;

- итоговым критерием оценки конкурентоспособности как продукции, так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией) и связанные с ней показатели.

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимают ощутимую долю от общих затрат, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается).

Влияние поставщиков сильнее, если имеют место следующие факторы:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщики представляют собой несколько крупных предприятий, не скованных интенсивной конкуренцией;
- продукция поставщиков дифференцирована настолько, что покупателю трудно и дорого перейти от одного поставщика к другому;
- покупатели не являются важными клиентами для предприятий-поставщиков, т. е. поставщики не замкнуты на определенную отрасль;
- поставщики не конкурируют с производителями заменителей в других отраслях;
- со стороны одного или нескольких поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли покупателя;
- предприятия-покупатели не проявляют склонности к интеграции в рынки поставщиков.

Фактор конкурентоспособности - непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

При оценке возможностей предприятия в сравнении с конкурентами определяются такие факторы, как технические и организационные возможности повышения качества продукции и совершенствования ассортимента, также играют роль техническая оснащенность производства, особенно износ и срок службы оборудования, имидж предприятия и товаров на рынке, наличие рабочей силы и состав коллектива, размеры предприятия и его доходность, различия в практике управления предприятиями, протекционистская политика правительства по отношению к отечественным товаропроизводителям, поддержка местных органов власти, инвесторов, наличие спонсоров и т.д.

Изучаются как полезный опыт конкурента, так и их уязвимые места, ошибки, которых необходимо избежать. Источниками информации могут быть справочники фирм и о фирмах, рекламные проспекты, выставки и ярмарки, обзоры коммерческой прессы, годовые отчеты фирм, экспертная оценка, опросы и др.

Конкурентоспособность производства включает в себя такие понятия как «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара». Несмотря на значительное количество публикаций по повышению конкурентоспособности продукции как важнейшего резерва экономического роста предприятия, конкурентоспособность предприятия и факторы, на нее влияющие, еще недостаточно изучены. Эти факторы можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние факторы включают в себя:

- факторы производства, влияющие на формирование конкурентного преимущества организации в течение всего ее производственного процесса, например, наличие в стране или отрасли прогрессивной технологии, инвестиционных возможностей, сильной научно-исследовательской базы, высококвалифицированных кадров и др.;

- активность конкурентов;

- факторы спроса, характеризующие спрос, его величину и динамику, например, эластичность спроса по цене; фазы жизненного цикла спроса; требовательность потребителей к качеству товаров и другие;

- наличие родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны;

- действия правительства;

- степень приватизации предприятий данной отрасли;

- случайные события.

Обширные исследования первых шести факторов выявили их взаимосвязь и влияние на уровень конкурентоспособности предприятия. Факторы производства, спроса, активность конкурентов и наличие в экономике страны родственных и поддерживающих отраслей объединены - систему свойств страны, формирующих конкурентную среду для ее предприятий. Эти факторы, находясь во взаимодействии, усиливают или ослабляют потенциальный уровень конкурентоспособности предприятия.

К внутренним факторам относятся: рыночная и экологическая эффективность, а также эффективность издержек. Эти факторы влияют на

конкурентоспособность предприятий. Изменение внутреннего содержания факторов позволяет им оказывать воздействие на конкурентоспособность любого предприятия. К приведенным факторам следует добавить психологический.

Под рыночной эффективностью понимается максимально возможное удовлетворение потребителей на основе выполнения ряда условий:

- близость к потребителю;
- анализ конкурентов;
- поиск преимуществ;
- информационное обеспечение.

От способности предприятия анализировать цели, стратегии и действия конкурентов и находить новые источники конкурентного преимущества зависит как его рыночная эффективность, так и конкурентоспособность.

И наконец, деятельность организации в сегодняшней быстроменяющейся обстановке требует наличия надежной и быстродействующей системы информации. Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента, на уровень которой влияют личные качества менеджеров, способность руководства разрабатывать и реализовывать стратегию предприятия и адаптироваться к изменениям внешней среды, единая система учета и контроля и умение подбирать высококвалифицированные кадры.

Психологический фактор включает в себя трудовую этику - желание и умение трудиться, гибкость и готовность к учебе, уровень претензий, дух конкуренции, умение каждого члена коллектива подчинить свои личные интересы общей задаче - производству качественной продукции. Он не может быть оценен в денежном выражении, трудно поддается количественному определению, но влияет на работу всего предприятия. Психологический фактор не поддается какому-либо политическому манипулированию, а изменяется в течение большого промежутка времени. Поэтому, несмотря на отсутствие убедительных методик изучения, игнорировать его нельзя.

Система внешних и внутренних факторов не претендует на достаточную полноту. Однако, даже в таком виде она показывает, насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке.

Конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии. Конкурентоспособность предприятия, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень конкуренции, испытываемая предприятием со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость.

При прочих равных условиях важнейшую роль приобретает маркетинговая составляющая конкурентоспособности предприятия. Маркетинг ориентирован на выявление наиболее значимых потребностей клиентов, учет изменений потребительских предпочтений, оценку перспективности сегментов рынка, разработку и претворение действенных стратегий по повышению конкурентоспособности.

Необходимым условием определения конкурентоспособности выступает наличие конкуренции. Конкуренция осуществляется на рынке - условном месте купли - продажи конкретного вида товара, заключения торговых сделок, которые осуществляются в определенных по интенсивности условиях конкуренции с соблюдением этических и правовых норм и правил.

Конкурентоспособность товара или услуги - способность отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами или услугами, представленными на рынке. Она определяется, с одной стороны, качеством товара или услуги, их техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой стороны - ценами, устанавливаемыми продавцами.

Таким образом, конкурентоспособность товара или услуги - рыночная характеристика, совокупность их преимуществ на рынке, способствующих успешной реализации в успешной конкуренции. Данное понятие определяется системой технических, потребительских и экономических показателей: техническим уровнем продукции, функциональными, социальными, эстетическими и другими полезными свойствами, ценой покупки и затратами на потребление. Оценка проводится путем сравнения этих показателей с товаром - конкурентом, перспективными образцами и нормативами.

У разных авторов в определениях конкурентоспособности по значимости лидируют качество, полезность, соотношение «цена - качество», привлекательность, способность к реализации, умение выдерживать конкуренцию и т.д. Нам представляется, что конкурентоспособность - комплексный показатель товара или услуги, результат работы всех элементов маркетинга, обеспечивающий конкурентное преимущество на рынке.

1.3 Управление качеством услуг как способ повышения конкурентоспособности

Формой оценки возможностей эксплуатационной услуги является характеристика уровня ее качества и конкурентоспособности. Чаще других используются квалиметрические балльные оценки отдельных свойств услуги. Для оценки ее качества и конкурентоспособности осуществляется тестирование - исследование и измерение всех возможных параметров:

- экспертным методом для оценки потребительских свойств услуг, так как услуги не поддаются непосредственному измерению;

- опросным методом для выявления соответствия качества услуг запросам потребителей.

Тестирование может быть скрытым и явным и проводится в целях сертификации услуг.

К факторам конкурентоспособности услуги можно отнести:

- качество услуги и ее соответствие спросу;
- себестоимость услуги и ее цену;
- рекламные мероприятия;
- формы продвижения услуг и обслуживания потребителей.

Качество услуги зависит от набора потребительских параметров, т.е. признаков, характеризующих важнейшие потребительские функции услуги и с целью удовлетворения потребностей потенциальных покупателей. Различаются два типа параметров качества: жесткие параметры, которые должны соответствовать государственным стандартам по конструктивным и технологическим признакам, а также некоторые потребительские свойства и функции, четко определяемые стандартами и нормативами; мягкие потребительские параметры, отражающие требования покупателей, включая психологические свойства услуги.

Психологические свойства услуги в известной мере субъективны и во многом зависят от уровня потребительской культуры, исторических, национальных, религиозных, возрастных особенностей и условий. Психологические факторы отражают социальное и психологическое отношение к ней: ее социально-культурный статус в системе ценностей, престижность его использования, доступность для других и т.п.

Особое место в системе оценок качества занимают экономические свойства услуги. Главное место в них отводится отношению покупателей к цене: сообразна ли она рыночной ситуации и соответствует ли предлагаемым свойствам и качеству услуги. Собственно, потребителю продается не товар как таковой, а польза, которую он сулит. Налицо сложный психологический процесс мысленного сравнения пользы и связанных с ее приобретением затрат (мерой сопоставления выступают

покупательские возможности), завершающийся либо согласием, либо отказом купить товар.

Проблема характеристики конкурентоспособности услуги решается также с помощью экспертной оценки ее перспективности. Здесь выдвигаются следующие критерии перспективности:

- потенциал рынка данного товара или услуги;
- резервы его модификации;
- возможности совершенствования его продвижения;
- альтернативные виды услуг;
- отличительные характеристики услуги, привлекающие потребителей.

Вариантом разбираемой модели служат оценки услуги потребителями, которые рассматриваются как индикаторы предпочтений последних, а также характеристика важности отдельных свойств услуги с точки зрения потребителей. Они выводятся по результатам опроса (анкетирования) потребителей.

На основе опроса потребителей или экспертов строятся модели восприятия услуг «продукт - рынок». Используется метод многомерного шкалирования, суть которого заключается в том, что потребитель определяет место услуги по шкале, отражающей определенные характеристики. Впоследствии они статистически обрабатываются (исчисляются средние, модальные величины и т.д.).

Аналогичным образом можно оценивать факторы и критерии положения организации - как собственной, так и конкурирующей, определить имидж торговой марки, охарактеризовать конкурентоспособность услуг и т.д.

Менее формализован экспертный метод качественной оценки перспективности продвижения новой услуги, для чего разрабатывается набор характеристик (прогнозируемый объем реализации, тип и число конкурентов, обеспеченность ресурсами и т.д.). Экспертным путем по каждой позиции устанавливается рейтинг новой услуги и услуг-аналогов (очень высокий, высокий, приемлемый, низкий, очень низкий). Услуга, рейтинг которой по большинству позиций выше, может быть рекомендована к массовой продаже, поскольку имеет хорошие перспективы спроса.

В стратегии маркетинга важное место отводится принципу диверсификации, т.е. одновременному производству товаров и услуг с разными качественными характеристиками, что соответствует принципам теории риска.

В аналитическом обеспечении разработки стратегии муниципальной организации широко применяется метод портфолио - анализа, в частности построение стратегических матриц (решеток), которые позволяют охарактеризовать позицию (рейтинг) учреждения на рынке, отражающую комбинацию сложившейся рыночной ситуации и достигнутого потенциала учреждения. Для этого разрабатывается соответствующая модель поведения (маркетинговая матрица).

Маркетинговая стратегическая матрица – это пространственная модель выбора организацией определенной стратегии, которая строится с помощью системы координат.

Матрица, или стратегическая решетка, составляется по двум признакам (факторам) путем пересечения координат, выражающие количественные или качественные характеристики признаков. В результате образуются поля (квадранты, стратегические сектора), которые отражают положение организации на рынке и позволяющие адекватно выбирать стратегию.

Матричный метод, получивший широкое развитие, был предложен в 1950-х годах американским экономистом И. Ансоффом. Особой известностью пользуется матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа), построенная по двум факторам: темпам развития рынка (отрасли) и доле рынка, занимаемой предприятием.

Предприятие сферы услуг, которое имеет значительную долю рынка и выступающее на перспективном, быстро развивающемся рынке, занимает позицию под шифром «звезда», которая обеспечивает возможность наступательных операций на рынке. Эта же муниципальная организация, попавшая в условия неперспективного рынка, старается сберечь свои ресурсы, сохранить место на рынке (позиция «дойная корова»). Предприятие, которое обладает небольшой долей рынка, попадая на перспективный рынок (позиция «трудный ребенок»), имеет возможность сохранить свою долю и обеспечить себя прибылью, а получив дополнительные ресурсы, перейти в позицию «звезды». Такое же предприятие, попав на

малоперспективный рынок (позиция «собака»), вынуждено будет уйти с него. Задача повышения конкурентоспособности услуги определить вероятность риска и измерить его интенсивность, выделив факторы риска, поддающиеся и не поддающиеся воздействию.

Основными факторами, определяющими успешность предпринимательства в сфере услуг, являются поиск и использование данных относительно клиентов для дальнейшего планирования развития предприятия, а также разумная обратная связь между клиентами и работниками предприятия.

Метод диаграммного проектирования предложил американский практик и консультант по маркетингу услуг Л. Шостак. Он считает, что наиболее выгодный путь для успешного управления услугами - это визуальное представление маркетологом всего процесса производства и оказания услуг, а также всех последовательных задач, непосредственно связанных с этим процессом. Согласно технологии диаграммного проектирования необходимо, прежде всего, различать «полосу видимости» для потребителя выполняемых в процессе оказания услуги задач. На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи. На невидимой части диаграммы рассматриваются задачи, решаемые в процессе производства услуги. Процессы взаимосвязаны, поддаются контролю и изменяемы, а задачи взаимозаменяемы.

Процесс взаимодействия между персоналом предприятия и потребителями в момент производства и потребления услуги маркетологи иногда определяют как «точку соприкосновения». Именно в точках соприкосновения случаются так называемые «моменты истины», т.е. подтверждаются или не подтверждаются ожидания потребителей.

Суть метода точек соприкосновения достаточно проста. Маркетологу предлагается зафиксировать и перечислить все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом предприятия в процессе потребления услуги. Считается, что эти моменты поддаются контролю, и таким образом, становятся контролируемыми факторами качества услуг. Специалист на основе соответствующего анализа может сократить либо увеличить количество точек

соприкосновения, дать четкие указания контактному персоналу, как вести себя, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно потратить на выполнение задач во время работы с клиентом.

С помощью метода «точек соприкосновения» возможно моделирование качества процесса обслуживания. Для каждой можно разработать свой набор приоритетных критериев качества обслуживания: надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность. Благодаря своей систематичности метод «точек соприкосновения» хорошо подходит для разработки концепций производства и реализации новых услуг. Охарактеризованный метод применим к любой из отраслей услуг. Недостатком описываемого метода можно считать то, что в некоторые точки соприкосновения вовлечены не только маркетинговые, но и производственные процессы, а значит, и ответственные лица из различных структурных подразделений предприятия. Другой способ управления качеством услуг – это метод потребительского сценария, иногда называется «потребительским протоколом». Технология метода достаточно проста и прагматична: менеджер по маркетингу, кроме самостоятельного проектирования этапов и задач процесса обслуживания, может попросить самих потребителей выполнить эту задачу.

Другим достоинством данного метода является тест на практичность и эффективность отдельных этапов и задач процесса обслуживания. Очень часто маркетологи рекомендуют применять этот метод в сочетании с методом реинжиниринга, направленного в значительной степени на внутреннюю среду фирмы, т. е. невидимую для потребителя часть процесса обслуживания. Данный метод заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования фирмы посредством маркетинга.

В основе метода лежит понимание фирмы как механического организма. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего лишнего, или не скоординированного. По своей философии этот метод, также как и метод «точек соприкосновения», близок принципам Северной школы маркетинга, утверждающей, что в фирме услуг все отделы и

работники, а не только отдел маркетинга, являются маркетологами по совместительству.

В сфере услуг можно применить так же технологию реинжиниринга, которая состоит из двух последовательных шагов. Сначала фиксируется существующий процесс обслуживания в фирме. Достигается он через создание общей диаграммы процесса обслуживания, в которой показаны роль и задачи каждого отдела. Затем проводится совместный анализ с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и т. п. На основе этого анализа действующий процесс обслуживания подвергается необходимой модернизации.

Технология реинжиниринга по своей направленности и последовательности очень схожа с методом диаграммного проектирования. Однако достоинство и преимущество метода реинжиниринга заключается в том, что он стремится охватить другие отделы фирмы, а не только те, которые имеют непосредственное отношение к маркетингу и обслуживанию клиентов. К сожалению, это достоинство является одновременно и недостатком, поскольку практически трудно обучить персонал всех структурных подразделений фирмы маркетинговым технологиям. По этой причине реинжиниринг достаточно сложно осуществить на практике, несмотря на очевидную теоретическую ясность этого метода.

Перечисленные выше методы имеют примерно одну и ту же логическую основу. Используя различные подходы, все они пытаются сделать процесс обслуживания максимально видимым для анализа. Видимость процесса обслуживания, задокументированная в различных формах, позволяет проводить тщательный маркетинговый анализ как самого процесса обслуживания, так и тех задач, которые вовлечены в этот процесс. Такой анализ обеспечивает не только совершенствование, модификацию или реорганизацию качества процесса обслуживания, но и стратегическую возможность для разработки новых концепций услуг.

Современное предприятие независимо от его размеров и видов деятельности должно уделять серьезное внимание управлению качеством, создавая системы качества соответствующие целям и задачам экономического развития.

2. Оценка конкурентоспособности организации

2.1 Характеристика деятельности салона красоты «Tiffany»

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является салон красоты «Tiffany» ИП Бадрединова в городе Самара по улице Гагарина, 21, который был основан в 2015 году. Форма предприятия – Индивидуальный Предприниматель. Для организации салона было приобретено нежилое помещение площадью 90 кв. м на первом этаже не жилого здания. Помещение как нельзя лучше подходило для салона красоты: витринные окна, отдельный вход с улицы, наличие места для парковки. Оставалось определиться с концепцией будущего салона. На первом этапе были проведены исследования рынка услуг. Пришлось обслуживаться у конкурентов, проводить телефонный мониторинг цен и услуг. В ходе этого выяснилось, что особого смысла открывать салон, так называемого VIP-класса, нет. Решено было открыть так называемый демократичный салон с классическим набором услуг и доступными ценами. Сейчас больше шансов стать успешными у маленьких салонов в спальных районах, а отнюдь не у больших где-нибудь в центре. Бесспорно, помещение в центре города - это очень удачное расположение для парикмахерской, но тут и арендная плата непомерная, и требования со стороны клиентов более жесткие.

Штатный состав салона красоты «Tiffany» состоит из:

- Директор (управляющий) – занимается руководством персонала и порядка выполнения работ;
- Бухгалтер – руководит финансовыми вопросами;
- Парикмахер– оказывает услуги по окрашиванию или стрижки волос;
- Массажист – выполняет различные массажи;
- Косметолог – выполняет косметологические процедуры;
- Администратор - ответственный за организацию процесса обслуживания и руководит работой персонала;
- Уборщица – занимается уборкой помещения.

Деятельность салона красоты «Tiffany» ориентирована на жителей города Самара со средним достатком, работает непосредственно с большим количеством людей. Сегодня на рынке не так много специализированных салонов, предлагающих, например, только косметологические или парикмахерские услуги. Владельцы вновь открывающихся предприятий предпочитают закладывать в концепцию как можно больший спектр услуг. При этом часто не учитывается одна особенность потребителя "продукции" салонов красоты: люди зачастую идут не в конкретное заведение, а к определенному мастеру. Ведь человек часто приходит к мастеру не просто постричься, но и пообщаться. И конечно, большую роль играет внешний вид обслуживающего персонала. Как отмечает большинство экспертов, в начале работы нового салона именно мастер обеспечивает степень его загрузки, приводя за собой наработанную клиентскую базу, которая и позволяет салону достаточно быстро окупить свои затраты. Салон красоты - это еще один бизнес, где кадры решают все. По мнению руководства, оптимальный штат сотрудников - три парикмахера, косметолог, 2 мастера маникюра и педикюра, массажист, администратор, бухгалтер, уборщица. Режим работы мастеров – посменно. В настоящее время в салоне красоты «Tiffany» работает двенадцать человек, включая директора.

Так как организационная структура салона красоты линейная, она имеет ряд достоинств:

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и другие.

Конечно же, есть и недостатки, такие как высокие требования к руководителю и перегрузка администратора.

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор

управляет администратором, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных. (рис.1).

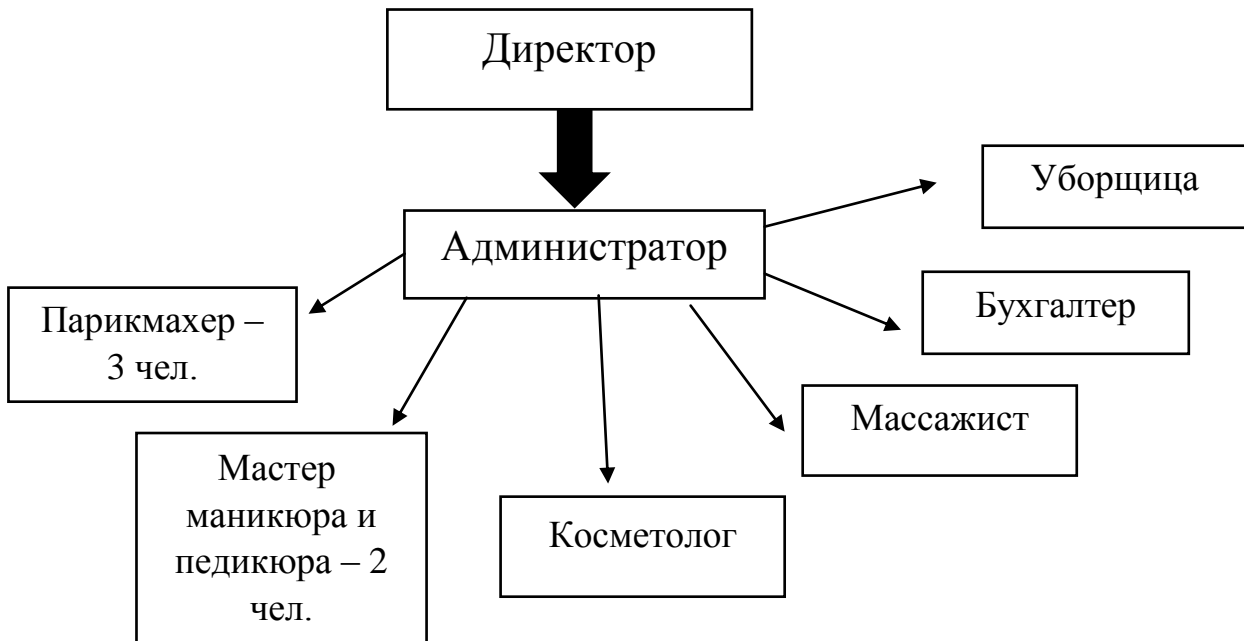


Рисунок 1 - Структура управления салона красоты «Tiffany»

Во главе салона красоты «Tiffany» стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности салона красоты, организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Она заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками салона. Она несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность предприятия, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Директор осуществляет организацию бухгалтерского учета предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения. А также устанавливает для

каждого материально ответственного лица лимит товарных остатков; руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками правил безопасности; санитарных требований. В обязанности директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников салона красоты. В подчинении директора находится администратор. Администратор является организатором всей работы внутри салона красоты. Основная задача администратора заключается в доброжелательном приеме гостей, причем, организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем. Утром, приходя на работу, администратор должен проверить техническое состояние торговых помещений: зала, вестибюля, туалетной комнаты, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т.д. Тут же он принимает необходимые меры по устранению недостатков или неисправностей. После осмотра всех помещений администратор знакомится с записями, предварительно принятыми заказами на услуги, делает соответствующий анализ и отдает распоряжения каждому из сотрудников. Администратор составляет графики выхода персонала на работу, ведет учет рабочего времени сотрудников, обеспечивает своевременную и правильную подготовку зала к открытию салона, необходимое наличие прейскуранта. Только после вышеуказанных распоряжений администратор приступает к выполнению своей основной задачи – встречи клиентов. В течение целого дня он должен держать в памяти много важной информации, а в первую очередь число свободных мест. Администратор также принимает участие в работе по оценке качества труда, ведет журнал учета. Важными организационно распределительными документам в салоне «Tiffany» являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих;

- рабочее время и его использование;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция в салоне красоты состоит из трех разделов: функции, права, ответственность работника. В должностной инструкции помимо основной работы, которую выполняет работник, указана дополнительная, входящая в круг его обязанностей. Важным организационным документом является коллективный договор. С целью регулирования трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов работников предприятия с работодателем заключен коллективный договор. Настоящий коллективный договор соглашение заключен на основании закона Российской Федерации, является правовым актом. В договоре согласованы обязанности сторон, обеспечение занятости и регулирование увольнений, производственно-экономическая деятельность, оплата труда и нормирование, охрана, рабочее время и время отдыха, профессиональная подготовка и переподготовка, социальное развитие коллектива, удовлетворение интересов и нужд трудящихся. Директор салона красоты «Tiffany» целенаправленно проводит мероприятия, по повышению удовлетворенности персонала работой на предприятии, используя разнообразные методы мотивации работников труда - материальное стимулирование, обеспечение социальными благами, поощрения за успехи и достижения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что структура салона красоты напоминает структуру маленького предприятия со ступенчатой системой управления, от директора в лице директора салона, до подчиненного. Развитие салона красоты происходило постепенно без подъемов и падений.

Цель салона красоты «Tiffany» – получение предпринимательской прибыли на основе оказания конкретных бытовых услуг, к которым относятся:

парикмахерские услуги, маникюр, педикюр и услуги визажа. Данный вид услуг осуществляется с учетом современных требований и моды.

Предпринимательская деятельность по оказанию бытовых услуг в салоне красоты ориентирована на высокое качество услуг, с установлением средних цен.

Для детального анализа положения салона красоты «Tiffany», проведем анализ экономической эффективности работы организации и рассмотрим основные показатели эффективности работы салона красоты. Основные экономические показатели предпринимательской деятельности салона красоты «Tiffany» представлены за период 2015 - 2016гг. в таблице 1.

Таблица 1 - Техничко-экономические показатели салона красоты «Tiffany»

Наименование показателя	Единица измерения (тысяч рублей)	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение%
Выручка от реализации	тыс. руб.	6468,70	6598,07	129,37	2,00
Себестоимость услуг	тыс. руб.	5110,30	5186,90	76,60	1,50
Валовая прибыль	тыс. руб.	1358,40	1411,17	52,77	3,88
Коммерческие, управленческие, прочие расходы	тыс. руб.	32,30	29,40	2,90	-8,98
Прочие доходы	тыс. руб.	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	1326,10	1381,8	55,67	4,20
Налог на прибыль	тыс. руб.	265,22	276,35	11,13	4,20
Чистая прибыль	тыс. руб.	1060,88	1105,4	44,54	4,20
Число работников	тыс. руб.	7,00	7,00	0,00	0,00
Общая величина активов	тыс. руб.	246,40	311,30	64,90	26,34
Стоимость основных средств	тыс. руб.	53,60	45,50	-8,10	-15,11
Годовой фонд оплаты труда	тыс. руб.	1693,10	1730,2	37,10	2,19
Рентабельность продаж	%	16,40	16,75	0,35	
Рентабельность совокупных активов	%	430,55	355,10	-75,46	
Рентабельность основной деятельности	руб./ руб.	20,76	21,31	-75,46	

Затраты на 1 рубль реализованной продукции	тыс. руб./ чел.	0,79	0,78	-0,01	-1,27
Производительность труда	тыс. руб.	924,10	942,58	18,48	2,00
Средняя заработная плата	руб./руб.	241,87	247,17	5,30	2,19
Фондоотдача		120,68	145,01	24,33	20,16
Фондовооруженность		7,66	6,50	-1,16	-15,11

За анализируемый период времени выручка от реализации продукции увеличилась на 129,4 тысячи рублей или на 2%, а себестоимость продукции увеличилась на 76,6 тысяч рублей или на 1,5%. Так как в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость продукции, то валовая прибыль салона красоты «Tiffany» возросла на 52,7 тысяч рублей или на 3,8%. Коммерческие, управленческие и прочие расходы понизились на 2,9 тысяч рублей или на 8,9%, а прочие доходы салон не приобрел. В результате налогооблагаемая и чистая прибыль организации возросла на 4,2%, что говорит об увеличении ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Рентабельность деятельности уменьшилась, так как чистая прибыль возросла в меньшей степени, чем выручка от реализации. Рентабельность продукции уменьшилась, поскольку чистая прибыль возросла в меньшей степени, чем выручка от реализации. Рентабельность деятельности уменьшилась, так как чистая прибыль возросла меньше, чем себестоимость продукции. Спад данных показателей, расписанных по чистой прибыли свидетельствует о понижении эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности организации. За 2015 год число работников не изменилось. Фонд оплаты труда увеличился на 2,19%, в связи с этим средняя заработная плата увеличилась на 2,19%. Производительность труда возросла на 2% за счет увеличения выручки, что говорит о повышении эффективности персонала. Общая величина активов предприятия увеличилась на 64,9 тысяч рублей или на 26,3%, при этом на 8,1 тысяч рублей или на 15,1% снизилась стоимость основных средств.

Увеличились показатели, характеризующие эффективность использования имущества: увеличилась фондоотдача, но снизилась рентабельность совокупных активов. Таким образом, эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности организации, также эффективность использования ее трудовых ресурсов в 2016 году понизилась, о чем свидетельствует спад рентабельности продаж, рентабельность основной деятельности и повышение затратоемкости продукции. Увеличились показатели производительности труда и фондоотдача.

2.2 Анализ среды организации

PEST-анализ является удобным и простым способом, который применяют различные компании, чтобы проанализировать макросреду или внешнюю среду. Методика PEST-анализа нередко применяется и для того, чтобы оценивать ключевые рыночные тенденции в той или иной сфере деятельности. PEST-анализ - полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса. PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы. PEST (STEP) анализ для салона красоты представлен в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ

<p>Политические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования, - государственный контроль за деятельностью бизнеса 	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - уровень инфляции, - покупательная способность, - колебания курса доллара и евро
<p>Социо-культурные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - общественные ценности, - демографические факторы, - уровень индивидуального дохода, 	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - нововведения, - инновации в области косметологии - достижения в области химии,

- новинки в области моды	медицины и косметологии
--------------------------	-------------------------

Вывод: Р - Политико-правовые факторы: К факторам политического воздействия, которые постоянно оказывают влияние на салон красоты, относится изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования. Поскольку салоны красоты используют продукцию различных стран, важно, чтобы обстановка как в нашей, так и в странах поставщиках оставалась благоприятной для нас, а отношения между странами мирными.

Е - Экономические факторы: Большое значение имеют покупательная способность населения и характер распределения доходов населения. Все эти факторы сильно влияют на предприятие в отрицательную сторону.

Колебания курса доллара и евро относительно рубля напрямую затрагивают интересы салонного бизнеса. Постоянное повышение или понижение курса доллара по отношению к российскому рублю приводит к удорожанию или удешевлению салонного оборудования, мебели, профессиональной косметики, расходных материалов в рублевом эквиваленте, а значит салон красоты должен увеличивать или уменьшать цены на свои услуги, чтобы не остаться в накладе (так как большинство единиц оборудования и материалов поступают из-за рубежа).

S - Социальные факторы: Наиболее важными здесь являются демографический фактор, образ и качество жизни, общественные ценности, уровень индивидуального дохода. Улучшение качества жизни населения влечёт за собой повышение потребления услуг. То же самое можно сказать и о доходе населения. Новинки в области моды, косметологии напрямую «провоцируют» салон красоты на поиск новых идей, моделей причёсок, маникюра, массажа и т.д. Общество пристально следит за законодателями мод и хочет идти с ними в ногу, тем самым ждёт от салонов необходимых действий.

T - Технологические факторы: Большое влияние оказывают различные нововведения, инновации в области косметологии, за которыми владельцы и управляющие салонов красоты всегда должны следить, иначе можно быстро потерять конкурентные позиции. Технологическая среда обеспечивает появление

новых разработок, а значит и расширяет ассортиментный перечень и увеличивает количество конкурентов.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. (Таблица 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ

Внутренняя среда	Преимущества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большая база постоянных клиентов 2. Хороший подъезд к салону красоты 3. Налаженные и своевременные поставки косметических средств 4. Высокая квалификация сотрудников 5. Хорошее оснащение оборудованием
	Недостатки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет собственного сайта 2. Недостатки в рекламной политике 3. Недостаточная известность салона красоты.
Внешняя среда	Возможности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение ассортимента (наращивание ресниц, фотоэпиляция). 2. Уход конкурентов с рынка. 3. Возможность выезда мастера на дом.
	Угрозы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение цен на услуги у конкурентов 2. Большое количество конкурентов 3. Потеря клиентов 4. Спад спроса из-за кризиса

Как видно из SWOT- анализа на предприятии сложилось не очень хорошая ситуация. Большая вероятность увеличение доли рынка основных конкурентов, в следствии потеря клиентов. Из этого следует, что нужно исправить слабые стороны предприятия, такие как плохой ассортимент, отсутствие продвижения услуг и плохое информирование о салоне. Так же на предприятии есть возможность увеличить количество клиентов за счет внедрения новых услуг. Если предприятие не предпримет никаких действий, то в ближайшие годы столкнётся с проблемой спроса и нехваткой клиентов.

Стратегия проникновение на рынок сейчас осуществляется на предприятии, и будет одновременно действовать с новой стратегией. Стратегия развитие продукта - наиболее подходит предприятию для дальнейшего развития так как это продажа новых услуг на текущих рынках. Эти стратегии часто нацелены на продажу других услуг (регулярным) клиентам. Это могут быть аксессуары, добавления или абсолютно новые услуги или комплекс услуг. Перекрестные продажи. Часто используются существующие каналы связи.

Текущая стратегия - защита своего положения на рынке. Данная стратегия несёт преимущественно защитный характер и осуществляется путём:

- небольших улучшений услуг и позиционирования;
- защитной стратегии ценообразования;
- укрепления сбытовой сети;
- усиления или переориентации мер по стимулированию сбыта.

Возможные новые стратегии:

Стратегия 1. Выделение новых целевых сегментов.

Стратегия адресована к новым сегментам на том же региональном рынке. К примеру, возможны действия такие как: продажа услуг другой группе покупателей после изменения его позиционирования.

Стратегия 2. Расширение ассортимента. Разрабатываются новые услуги с различным уровнем качества. Например: выпуск новых спра- услуг, капсулы солярия.

2.3 Анализ конкурентоспособности организации

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется фирме в первую очередь для того, чтобы определить, в чём её преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта. Оценка конкурентной позиции фирмы требуется для: разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности; выбора предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции; привлечения средств инвестора в перспективное производство; составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др.

Осуществим анализ конкурентоспособности салона «Tiffany» в сравнении с ее конкурентами. Для сил и слабостей конкурентов формулируются ключевые факторы успеха, то есть факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке. Ключевые факторы успеха оцениваются по девятибалльной шкале с весовыми коэффициентами важности каждого критерия (таблица 4): 9 (очень привлекательный), 7 (привлекательный), 5 (неплохой), 3 (непривлекательный), 1 (очень непривлекательный). (Таблица 4)

Таблица 4 – Ключевые факторы успеха

КФУ	«Tiffany»	«Леди Стиль»	«Имидж»
Квалификация персонала	9	9	9
Широта ассортимента	5	7	9
Имидж	7	7	7
Качество обслуживания	7	9	9
Уровень цен	9	7	5
Уровень рекламной активности	5	9	7
Итого:	42	48	46

Из таблицы видно, что самую высокую взвешенную оценку имеет салон красоты «Леди Стиль» (48), на втором месте - салон «Имидж» (46). Как видно, «Tiffany» отстает от конкурентов, в основном, по таким критериям как широта ассортимента и рекламная активность. С учетом полученных результатов, мы видим, что по ключевым направлениям необходимы меры, направленные на повышение конкурентоспособности салона. Исследование - является систематическим поиском, сбором, анализом и представлением информации, затрагивающей конкретную ситуацию на рынке, с которой столкнулось предприятие. Опираясь на информацию, которую дало исследование, становится легче принимать решения, направленные на активизацию необходимых мероприятий. В связи выявления ряда проблем в организации, было принято решение провести опрос, в котором клиентам задавались следующие вопросы: (рис. 2).

АНКЕТА
1. Фамилия, имя, отчество:
2. Дата рождения:
3. Домашний адрес:
4. Телефон (мобильный):
5. Как часто Вы посещаете Салон красоты?
6. Каких мастеров посещаете?
7. Откуда узнали о нашем Салоне?
8. Какую услугу Вам бы хотелось добавить?
9. Важна ли для Вас возможность расплатиться за услуги картой?
10. Покупаете ли Вы в Салоне укладочные средства, крема и шампуни и если нет, то почему?

Рисунок 2 – Анкета для опроса

В опросе участвовали мужчины и женщины в возрасте от 20 лет, имеющие доход выше среднего и проживающие в районах, приближенных к центру города. Это в основном молодые, стильные люди, активно участвующие в ночной жизни города, подверженные влиянию моды, а также молодые женщины, имеющие свой бизнес или находящиеся на содержании богатых покровителей. Уход за своим телом для них является неотъемлемой частью жизни в современном мегаполисе. Они динамичны, общительны, активны, много времени проводят вне дома. В опросе участвовало 80 человек.

В диаграмме представим данные четырёх самых важных для салона красоты вопросов, которые помогут определить дальнейшие стратегии.

Анализ собранной информации показал, что:

Большая часть опрошенных (60%) узнали о салоне красоты «Tiffany» по «сарафанному радио». Так как на крыльце салона красоты висит большая вывеска, то 25% людей заметили «Tiffany» проходя мимо. И только 15% ответили «благодаря рекламе». (Рис.3).

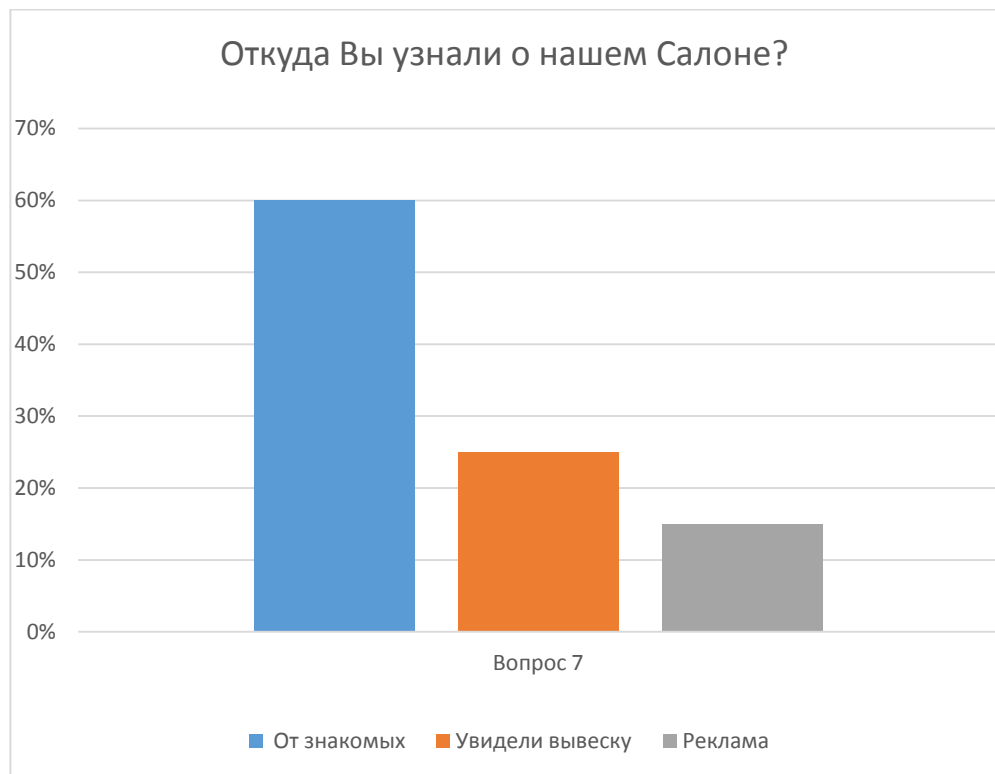


Рисунок 3 – Вопрос №7

Перманентный макияж стал популярным среди женщин любого возраста – это доступная и долгосрочная альтернатива привычной косметике, именно поэтому 27% опрошенных хотели бы видеть эту услугу в салоне красоты «Tiffany». 23% людей предпочли бы расслабиться в салоне красоты, используя SPA-процедуры. Большая часть (45%) людей уточнили, что солярий для них необходим, поэтому он и является фаворитом в дополнительных услугах. (рис.4).

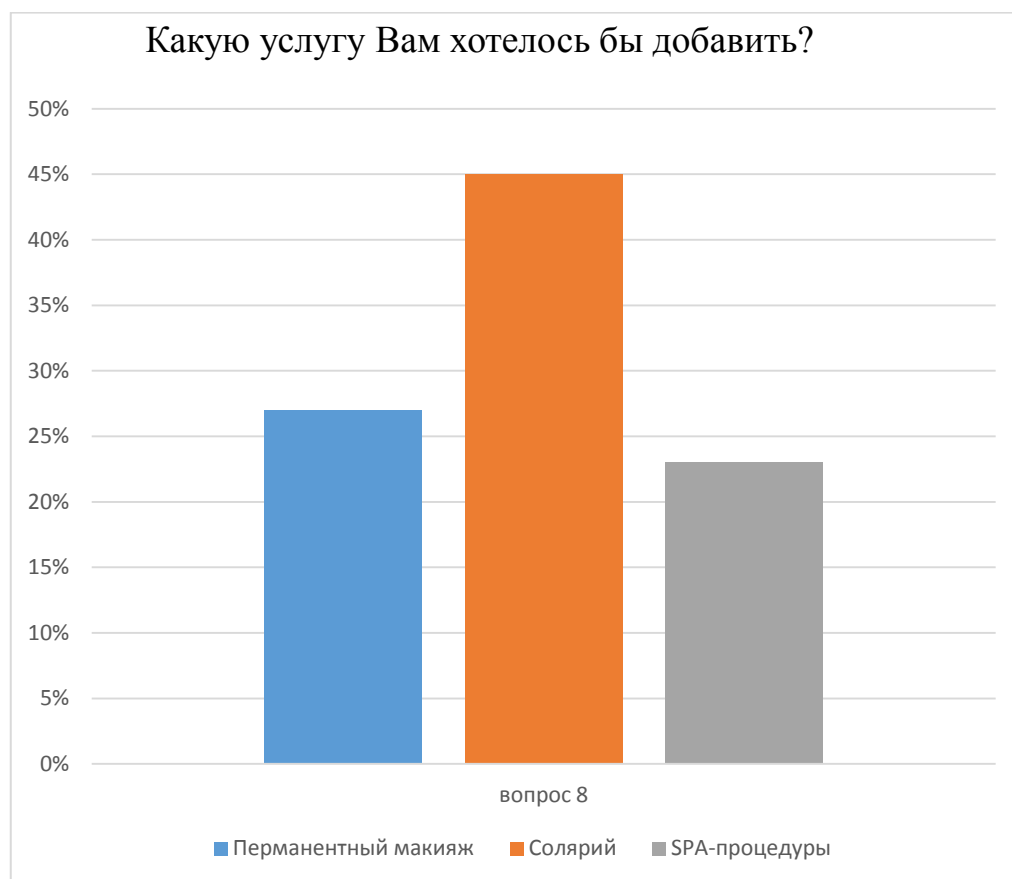


Рисунок 4 – Вопрос № 8

В современном обществе намного удобнее стало хранить свои денежные средства на карте, поэтому и расплачиваться ей стало удобнее, но для более старшего поколения все-таки привычнее расплатиться наличными. Поэтому наблюдаем среди опрошенных (68%) приоритет для безналичного расчета, и 32% - наличными денежными средствами.

Ассортимент продукции в салоне красоты часто привлекает клиентов, т.к все средства профессиональные и клиент может проконсультироваться в салоне с мастером. Поэтому 43% опрошенных смело приобретают предложенные им товары,

но большая часть жалуются на небольшой выбор и разнообразие профессиональных косметических средств. 67% людей не покупают товары в салоне красоты, так как выбор очень мал. (Рис.5).

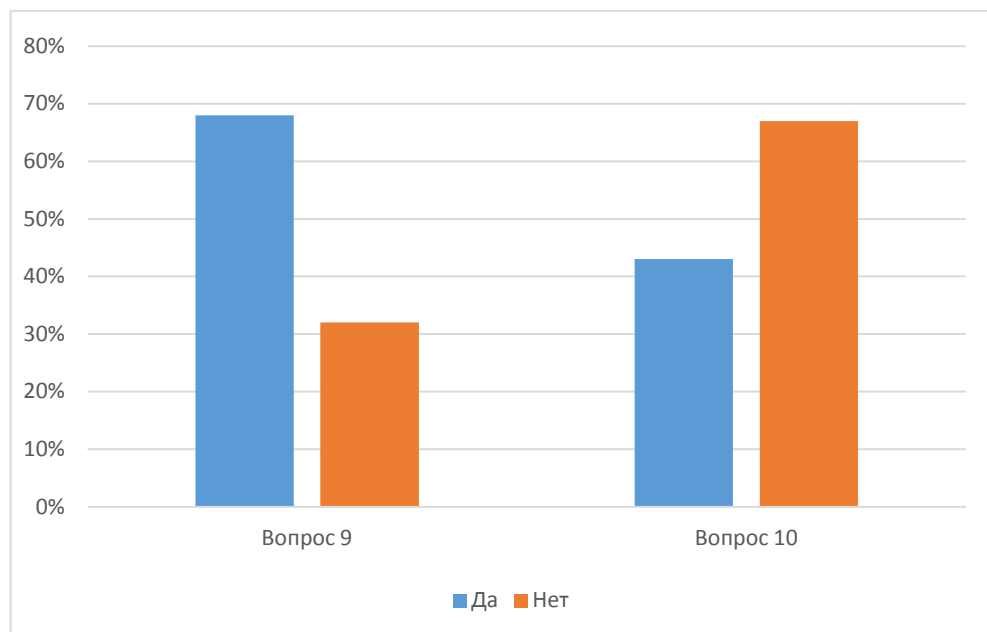


Рисунок 5 – Вопрос № 9, 10

По данным проведенного исследования мы видим, что салон красоты «Tiffany» оказывает услуги по средним ценам, что делает его услуги доступными для клиентов. Качество выполнения услуг хорошее, применяются современные технологии. Качество косметических средств хорошее, но их ассортимент не меняется уже несколько лет, несмотря на постоянно появляющиеся на рынке новинки. Используемое оборудование отвечает современным требованиям, но новинки, особенно в области аппаратной косметологии, к внедрению не планируются. Мастера в салоне квалифицированные, но отсутствует регулярное повышение их квалификации. Система скидок не предусмотрена, рекламные акции не проводятся, рекламная политика не активная, ощущается значительный недостаток соляриев, имеется потребность в приобретении различных косметических (профессиональных) средств, очень мало информации предоставлено о салоне. Таким образом, проведенный анализ и оценка конкурентоспособности салона красоты «Tiffany» показал необходимость ее повышения.

3. Рекомендации по совершенствованию деятельности организации.

3.1 Совершенствование рекламной политики салона красоты «Tiffany»

На современном рынке, чтобы добиться успеха в бизнесе, необходимо донести до потребителей информацию как о самих услугах, так и непосредственно о салоне красоты, который их оказывает.

Для того, чтобы добиться соответствующего уровня спроса на услуги салона красоты «Tiffany», необходимо их продвижение.

1. Реклама – это способ привлечения внимания к услуге и распространение предложений, призывов, советов, рекомендаций воспользоваться этими услугами.

Следует отметить, что реклама, помимо задачи “продажи” услуги, может решать множество иных задач:

- распространение знаний о салоне красоты, его истории, достижениях, клиентуре;
- помощь работникам салона красоты во время консультации с клиентами;
- формирование положительного отношения к салону красоты со стороны общества;
- поддержание положительных эмоций у лиц, воспользовавшихся услугами салона красоты «Tiffany», поддержание у них сознания, что они сделали правильный выбор.

Как было выявлено в аналитической части выпускной квалификационной работы, в салоне красоты «Tiffany» вопросам рекламы уделяется недостаточное внимание.

Для размещения рекламы услуг салона красоты нужно выбрать несколько рекламных носителей, таких как рекламные перетяжки, билборды, интернет сайты и газеты.

Дальше распределяем медианосители на основные и вспомогательные:

- Наиболее эффективно было бы направить основные средства на размещение рекламы на перетяжках по ул. Гагарина. Так как это близ проходящая

дорога с большой пропускной способностью, при размещении там рекламы население района узнает об услугах салона красоты.

- Так же разумно разместить рекламу на билборде рядом с салоном красоты, это позволит проинформировать постоянных клиентов о новых услугах и привлечь внимание потенциальных клиентов.

- Эффективно так же разместить рекламное сообщение на сайтах района.

На сайтах есть специальные разделы («Предложение»), где можно описать свои предложения населению. На этих сайтах можно поместить подробное описание новых услуг, и где их можно приобрести.

Предлагается в местных газетах давать не рекламные объявления, а обзорные статьи о салоне красоты «Tiffany». Как правило, в каждом номере газеты есть несколько рекламных объявлений салонов красоты и определиться с выбором салона читателям достаточно сложно, а обзорные статьи о салоне красоты «Tiffany» создает самое благоприятное впечатление о предприятии. В статье необходимо рассказать об услугах салона красоты, в том числе и новых, которых нет у конкурентов, о препаратах, на основе которых выполняются парикмахерские и косметические услуги, о квалификации мастеров.

Другим, не менее важным мероприятием в области рекламной политики «Tiffany» является создание сайта салона. Это очень эффективный рекламный канал, который любое предприятие в современных условиях должно использовать.

Интернет обладает уникальными возможностями для рекламы и выступает как новое средство коммуникации, представляемое коммуникационной моделью. Кроме того, Интернет является гипермедийным способом представления информации, значительно отличающимся от традиционных средств массовой информации интерактивной природой, высокой гибкостью и масштабностью.

Прежде всего такая реклама нацелена на создание благоприятного имиджа салона или услуг, что очень важно, обеспечивает доступность информации о салоне и его услугах для большого количества людей, позволяет оперативно реагировать на

рыночную ситуацию: обновление данных прайс-листа, информации о салоне, анонс новых услуг.

Создание сайта будет происходить в тесном сотрудничестве со студией web дизайна, которая разработает представительство в Интернете. Для начала необходимо продумать концепцию, цели и задачи, а также требования к созданию сайта, собрать всю информацию для наполнения страниц.

Особенность последующей работы с сайтом будет заключаться в том, что нужно будет отслеживать появление новой информации и вносить изменения, т.к. зарегистрировавшимся посетителям будет предоставлена возможность записаться на услуги, предоставляемые салоном. Эти обязанности будут выполнять администраторы, они будут отслеживать появление новых записей на сайте, кроме того, если запись осуществляется по телефону, администратор сразу же обновляет информацию на сайте. Это необходимо для корректной работы салона для того, чтобы избежать накладок организации рабочего дня мастеров. Для администраторов необходимо предусмотреть покупку компьютера и обучение работы с ним. Кроме того, в обязанности администраторов будут входить периодические обновление содержания страниц и размещение новостей.

2. Повышение квалификации персонала салона красоты «Tiffany».

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства. (Табл.5).

Таблица 5 – Повышение квалификации персонала

Цель обучения	Должность	Место обучения	Название курса
Повышение квалификации	Парикмахер 1ого класса	Центр красоты «Империя» г. Москва	Парикмахер-модельер
	Парикмахеры 4, 5 разрядов	ОЦ «Премиум»	Мастер-классы

	Косметолог	ОЦ «Премиум»	Визажист-косметолог
	Мастер маникюра, педикюра	УЦ «Коннессанс»	«Объемный дизайн ногтей»

Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности салона красоты необходимо постоянно повышать уровень квалификации мастеров, получать знания в области новых технологий, посещать семинары известных мастеров в престижных и современных образовательных центрах и студиях.

Выпускной квалификационной работой предлагается технологу – парикмахеру 1 класса повысить свою квалификацию на курсах «Парикмахер – модельер». Категория слушателей данных курсов - лица на базе начальной профессиональной подготовки и со стажем работы по профессии не менее 5 лет. Срок обучения: до 2 месяцев (8 недель.)

По квалификационной характеристике парикмахер – модельер может проводить семинары, а также консультировать парикмахеров в выполнении модельных причесок, стрижек, окраски и обесцвечивания волос.

Мастер классы ведущих топ - стилистов салонов красоты – это уникальные творческие семинары, где изучаются новые веянья, приемы и направления в парикмахерской моде. Их проводят топ – стилисты международного класса, призеры российских и международных конкурсов парикмахерского искусства: Вячеслав Кутьин, Александр Уткин, Юлия Апанович и другие стилисты.

Курс «Визажист-косметолог» рассчитан на учащихся со средним, средним специальным и медицинским высшим образованием. Срок обучения: 3 месяца (14 недель), 298 часов.

Курс повышения квалификации «Объемный дизайн ногтей» поднимает ремесло мастера маникюра до уровня изобразительного творчества. Нэйл – арт – это

особое искусство оформления ногтей в виде самостоятельного художественного произведения. Продолжительность курса 18 акад. часов.

Повышение квалификации мастерами салона красоты «Tiffany» повысит качество услуг и будет способствовать повышению конкурентоспособности салона красоты.

3. Совершенствование ассортиментной политики салона красоты «Tiffany».

Один из основных вопросов ассортиментной политики – определение набора услуг, наиболее предпочтительного для работы салона красоты на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность его деятельности.

Устанавливаются также соотношения одновременного присутствия на рынке новых услуг и услуг в стадиях роста, зрелости и спада.

Задачами ассортиментной политики салона красоты «Tiffany» являются:

- удовлетворение запросов потребителей в парикмахерских, косметических услугах и услугах педикюра, маникюра, солярия;
- оптимальное использование знаний и опыта салона красоты;
- оптимизация финансовых результатов салона красоты «Tiffany», когда формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и объеме прибыли;
- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение услуг салона красоты, связанных между собой единой квалификацией кадров, поставщиками косметических средств и другой зависимостью, дающей значительную экономию затрат.

В настоящее время салон красоты «Tiffany» предлагает традиционный ассортимент услуг, который нуждается в расширении как раз за счет новейших косметических средств и передовых технологий их применения.

Салон красоты предлагает услуги, рассчитанные как на потребителей со средними доходами, так и с высокими доходами, которые хотят иметь возможность в одном месте получать услуги самого широкого спектра.

Важнейшим вопросом расширения ассортимента является отбор и определение услуг, которые нужно вводить в салон красоты из числа альтернативных вариантов. Критерии выбора зависят от клиентов салона красоты и возможностей предприятия.

Наиболее распространенными требованиями при отборе той или иной услуги являются её себестоимость, уровень сервиса (сопровождения), оперативность выполняемых действий, функциональные возможности, которые являются определяющим критерием при выборе, представляя собой совокупность требований, которым должна отвечать конкретная услуга.

Предлагается внедрение в салон красоты «Tiffany» капсулу солярия.

Установка одиночного солярия – это выгодно, а самое главное, удовлетворяет запросы потребителя. Новый современный солярий конечно обойдется салону красоты очень дорого, но так как в нашем городе сезон соляриев приходится только на летний период, то в нашем случае, в целях наименьших затрат рекомендуется приобрести недолго эксплуатировавший где-нибудь солярий. Так же для удобства клиента, необходимо будет закупить душевую кабину и расходные материалы. Для расширения ассортимента товаров, клиентам будут предлагаться кремы, масла для загара, а также успокаивающие лосьоны после загара. В современном обществе многие люди поняли всю прелесть соляриев, и посещают его не только в весенний-летний период, но и зимой, когда хочется ощутить и почувствовать на себе естественный оттенок загара.

4. Повышение качества обслуживания потребителей салона красоты «Tiffany». Современные люди ценят свое время. Поэтому предлагается ввести в салоне красоты комплексные программы, которые позволяют экономить время клиентам.

Предлагается ввести следующие программы:

- окрашивание волос + маникюр;
- окрашивание волос + педикюр;
- окрашивание волос + создание формы и окрашивание бровей и ресниц;

– покрытие ногтей лаком + создание формы и окрашивание бровей и ресниц.

Для введение комплексных программ необходимые четкие, отлаженные взаимодействия двух мастеров, которые будут регулироваться администратором, в обязанности которого входит формирование работ мастеров в течение дня. Расписание мастеров должно быть составлено таким образом, чтобы оба мастера были полностью свободны от клиентов в одно и то же время, чтобы осуществить комплексную программу. Затраты времени на выполнение услуг до проведения мероприятия и после представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Комплексные программы

Комплексные программы	Время, потраченное на услугу, мин.	Время, потраченное на комплекс услуг, мин.
Окрашивание волос + маникюр	120	90
Окрашивание волос + педикюр	120	90
Окрашивание волос + коррекция/окрашивание Бровей и ресниц	90	60
Покрытие ногтей-лак + коррекция/окрашивание бровей и ресниц	90	60

Таким образом мы видим, что введение комплексных программ позволит значительно экономить время клиентов, а следовательно привлечет дополнительное количество посетителей и повысит конкурентоспособность салона красоты «Tiffany».

5. Важнейшим экономическим критерием конкурентоспособности является цена. Уровень цены непосредственным образом определяет ценовую конкурентоспособность услуги. Чем ниже этот уровень, тем, при прочих равных условиях, выше конкурентоспособность услуги на рынке и, следовательно, предпочтительнее позиции предприятия в соперничестве с другими аналогичными предприятиями.

Степень воздействия цены на обеспечение конкурентоспособности услуг неодинакова у разных потребителей. Потребителями салона красоты «Tiffany» являются люди со средними и высокими доходами, для которых высокие цены создают большую привлекательность салона и говорят об уровне его конкурентоспособности.

Формирование программы лояльности к постоянным клиентам за счет внедрения системы скидок и подарочных сертификатов. Для усовершенствования политики стимулирования клиентов салона красоты «Tiffany» необходимо ввести дисконтную систему для постоянных клиентов. Для салона красоты «Tiffany» можно использовать бонусные скидки. Бонусная скидка предоставляется постоянным клиентам в зависимости от частоты посещений. Предлагается создать дисконтный клуб с накопительной скидкой. Дисконтная карточка салона красоты «Tiffany» будет выдаваться постоянным клиентам (по решению директора). Дисконтная карточка будет именная, что дополнительно повысит статус постоянных клиентов салона красоты. Система скидок по дисконтной карте «Tiffany», что предлагается к введению, представлена в таблице 7.

Скидки будут предоставляться только на услуги (на продажу косметических средств скидки распространяться не будут).

Таблица 7 – Накопительная система

Название карты	Кол-во карт	Скидка, %
Бизнес-время (скидка на все услуги – с 12.00 до 16.00)	150	10
Серебряная	200	5
Gold	100	20
Платиновая	50	15-20 (в зависимости от вида услуг)

Для получения дисконтной карты «Бизнес-время» клиент должен посетить салон не менее 3 раз в 2 месяца в данное время с предоставлением услуг на сумму 3000 руб. и более каждый раз.

Для получения карты «Серебряная» клиент должен в течении двух месяцев посетить салон не менее 3-х раз с получением услуг на сумму 3000 руб. и более каждый раз.

Для получения карты «Gold» клиент должен посетить салон не менее 3-х раз в два месяца с получением услуг на сумму 4500 руб. и более каждый раз.

Для получения карты «Платиновая» клиент должен посетить салон не менее 4-х раз в два месяца с получением услуг на сумму 5500 руб. и более каждый раз. «Подкрепление» товара - для привлечения постоянных клиентов (либо привлечения нового клиента посетить салон красоты «Tiffany» повторно) можно использовать прием «возмещения с отсрочкой» - предоставление клиентам салона красоты купонов, которые дают клиентам некоторую скидку, и предъявляется ими при во время второго посещения. Клиентов, которые получили услуг салона «Tiffany» на сумму 3500 р. и более следует выдавать купон на скидку 10% в следующее посещение.

Внедрение предложенной системы скидок не потребует значительных затрат, но привлечет новых клиентов и увеличит количество постоянных клиентов, что приведет к увеличению объема реализации услуг и к повышению конкурентоспособности салона красоты «Tiffany».

3.2 Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности организации

Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации, в первую очередь будут удовлетворять потребности клиентов, так же они рассчитаны на получение прибыли, и в общем на положительную динамику работы салона красоты

«Tiffany», а чтобы узнать, насколько они выгодны, необходимо рассчитать их эффективность.

1. Эффективность от проведения рекламных мероприятий салона красоты «Tiffany» на основании данных таблицы 8.

Таблица 8 – Рекламные мероприятия

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Среднедневной объем выручки до рекламного периода	Тыс.руб.	39,57
Относительный % прироста среднедневной выручки	%	2,8
Количество дней учета объема выручки в рекламный период	Дни	355
Прибыль на 1 рубль реализации продукции	Руб.	0,19
Затраты на рекламу	Тыс.руб.	68,7

Прирост выручки от реализации услуг составит:

$$\Delta V = 39,57 \times 0,028 \times 355 = 393,3 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta \Pi = 393,3 \times 0,19 = 74,7 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий экономический эффект:

$$\text{Эт} = 74,7 - 68,7 = 6,0 \text{ тыс. руб.}$$

Вывод: На рекламу требуются значительные растраты в размере 68, 8 тыс.руб. Но по всем показателям период после предложения мероприятия, приносит прибыль, а значит, мы можем наблюдать увеличение выручки. Как показывают результаты, реклама – один из важных и результативных способов продвижения товаров и услуг.

2. Мероприятие по накопительной системе скидок позволит повысить выручку на 2,6 % и потребует дополнительных затрат на изготовление дисконтных карт для клиентов салона красоты «Tiffany» (табл.9).

Таблица 9 – Накопительная система скидок

Показатели	Ед. изм.	Величина
------------	----------	----------

1. выручка от реализации в базовом периоде	Тыс. руб.	14047,2
2. Прибыль на 1 руб. выручки в базовом периоде	руб.	0,19
3. Процент прироста выручки	%	2,6
4. Затраты на проведение мероприятия	Тыс. руб.	12,5

Прирост выручки составит:

$$\Delta V = V \times \lambda / 100$$

где λ – прирост выручки после проведения мероприятий, %.

$$\Delta V = 14047,2 \times 2,6 / 100 = 365,2 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = \Delta V \times П_p ,$$

где $П_p$ - прибыль на 1 рубль выручки.

$$\Delta П = 365,2 \times 0,19 = 69,4 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект составит:

$$\text{Эг} = 69,4 - 12,5 = 56,9 \text{ тыс.руб.}$$

Внедрение предложенной системы скидок не потребует значительных затрат, но привлечет новых клиентов и увеличит количество постоянных клиентов, что приведет к увеличению объема реализации услуг и к повышению конкурентоспособности салона красоты «Tiffany».

3. В последнее время число людей, привыкших регулярно загорать увеличилось на 60%. Рассмотрим эффективность мероприятия по внедрению солярия в салоне красоты «Tiffany». Будут введены в эксплуатацию солярии известного бренда Megasun, предоставляемого компанией-поставщиком "Sunlux". Солярии Megasun обладают инновационным дизайном, весьма комфортабельны для клиентов, обеспечивают равномерный, красивый загар.(табл.10).

Таблица 10 – Основные расходы

Наименование	Количество	Фирма производитель	Цена, руб.
Капсула для загара	1	Megasun	100400

Душевая кабинка с установкой	1	Waterproof	20200
Крем для загара	20	Soleo Professional	2000
Масло для загара	20	Soleo Professional	2000
Лосьон после загара	20	Soleo Professional	2000
Итого:	62		126600

Капсула солярия считается дорогостоящим оборудованием, но с учетом того, что на протяжении последующих лет замене принадлежат только лампы, ее выгодно приобретать для получения прибыли и удовлетворения потребностей клиента.

4. Предложено закупить качественную и недорогую, профессиональную линию косметики для загара в соляриях – Soleo Professional, которые обеспечивают защиту для кожи от ультрафиолетовых лучей. Клиент индивидуально подберет именно для себя крем, подходящий для его типа кожи. Если у покупателя возникнут проблемы с выбором, администратор салона поможет ему определиться, предложив свою консультацию. Так же в продажу вводится не имеющий аналогов во Владивостоке продукт – масло для загара.

Товары, подлежащие розничной торговле, подлежат тщательному контролю качества, обладают необходимыми потребительскими свойствами и привлекательным дизайном.

Таблица 11 - Планируемая прибыль от мероприятия

Услуга	Цена услуги, минута/за ед.	Выручка в месяц, руб.	Расход материалов в месяц, руб.	Прибыль в месяц
Солярий	23	62100	2000	60100
Продажа косметики Soleo	349	9000	3000	6000
Итого				66100

По итогам расчета видно, что потраченные средства на реализацию мероприятия «внедрение солярия» окупятся достаточно быстро и будут приносить прибыль не зависимо от времени года, так как для расчета эффективности были взяты средние показатели.

Для общего заключения и вывода было решено определить эффективность мероприятий через оценку конкурентоспособности. Результаты представлены в таблице ключевых факторов успеха. (табл.12).

Таблица 12 – конкурентоспособность салона красоты «Tiffany»

КФУ	«Tiffany»	«Леди Стиль»	«Имидж»
Квалификация персонала	9	9	9
Широта ассортимента	9	7	9
Имидж	7	7	7
Качество обслуживания	7	9	9
Уровень цен	9	7	5
Уровень рекламной активности	9	9	7
Итого:	50	48	46

В нашем случае конкурентоспособность салона красоты «Tiffany», после проведения мероприятий повысилась, поэтому их проведение целесообразно по всем показателям. Исходя из анализа ключевых факторов успеха, салон красоты «Tiffany» занимает первое место, таким образом цель работы: повышение конкурентоспособности салона красоты «Tiffany», разработка мероприятий и обоснование их эффективности – достигнута.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе была выявлена необходимость определения уровня конкурентоспособности, а также определены методы оценки и разработаны мероприятия для повышения ее уровня. Исходя из статистических данных, представленных в работе, можно отметить рост предприятий данного сегмента рынка. Так же было отмечено большое количество конкурентных предприятий и организаций в целом. Поэтому для успешной работы организации необходимо представление о конкурентоспособности, о способах ее оценки, а так же о мероприятиях, способных повысить этот показатель предприятия. Таким образом, еще раз подчеркивается актуальность работы и возможность ее практического применения на предприятии. Были решены основные задачи, выявленные на начальном этапе работы. В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены такие понятия как конкуренция и конкурентоспособность, представлена их взаимосвязь, а также дана теоретическая информация рассматриваемых аспектов. В качестве основных методов оценки уровня конкурентоспособности предприятия были представлены SWOT-анализ и PEST-анализ, а также дана их теоретическая база для возможности проведения оценки. Представленные методы были использованы в качестве анализа сильных и слабых сторон предприятия и сравнения рассматриваемого салона красоты с основными конкурентами. Благодаря использованию методов оценки конкурентоспособности на основе полученных данных о конкурентных предприятиях были выявлены проблемы рассматриваемого салона. К ним можно отнести низкое качество услуг и оказываемого сервиса, неэффективная реклама, более узкий спектр услуг в сравнении с конкурентами. В данной работе была определена необходимость внедрения усовершенствованных услуг и ассортимента косметических средств, доработки рекламы предприятия, повышения квалификации персонала и создание сайта. В связи с этим были разработаны мероприятия улучшающие положение салона среди конкурентов. Была определена необходимость размещения рекламы в Интернете. В данном случае рекомендовано размещение страниц в социальных сетях и их доработка. Так же выявлена необходимость создания сайта. Все эти

мероприятия были созданы исходя из результатов анализа конкурентной среды и оценки конкурентоспособности предприятия. Таким образом, можно отметить, что анализ конкурентоспособности салона красоты «Tiffany» помог выявить сильные и слабые стороны предприятия, провести анализ конкурентов и определить их основные показатели. Благодаря использованным методам были выявлены направления, в которых необходимо произвести изменения, а также созданы конкретные мероприятия для повышения уровня конкурентоспособности:

1. Совершенствование ассортиментной политики
2. Совершенствование рекламной политики
3. Повышение квалификации персонала
4. Повышение качества обслуживания потребителей
5. Накопительная система скидок

Слаженная работа коллектива предприятия, современное оборудование, большой ассортимент услуг и работа администрации может повысить приток клиентов и сохранить клиентскую базу. Во второй главе дипломной работы была дана общая характеристика деятельности салона красоты «Tiffany», а также рассмотрена характеристика ассортимента услуг. Проанализирована особенность структуры предприятия, проведены анализ основных технико-экономических показателей деятельности салона красоты, благодаря которому мы определили, что предприятие работает не совсем эффективно. Также был проведен анализ потребителей услуг, дана оценка конкурентоспособности между рассматриваемым салоном красоты и конкурентами, располагающихся в непосредственной близости и наличием сходства предоставляемых услуг. Выявлены конкурентные преимущества салона красоты «Tiffany»: Благоприятное местоположение с высокой проходимостью. Широкий спектр услуг и высокое качество их исполнения. Наличие квалифицированного персонала и достаточная вместимость. Высокая популярность и посещаемость.

Сохранение конкурентных преимуществ позволяет коммерческой структуре развиваться и получать прибыль. Для предприятия индустрии красоты, чтобы выжить в условиях конкуренции, необходимо ориентироваться не только на

настоящем, но и прогнозировать будущее, так как планирование является успешной основой деятельности предприятия. Эффективное планирование является инструментом, помогающим избежать банкротства и краха в условиях жесткой конкуренции. Требования к качеству обслуживания с каждым годом повышаются. Чем выше качество предоставляемых услуг в салоне красоты, тем выше его имидж, и тем он привлекательнее для клиентов. Исходя из этого, главной задачей для салона красоты является создание репутации предприятия с высоким качеством обслуживания.

Список литературы

1. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2009. С 318.
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / под ред. С.М. Пестолова. - Москва: Мастерство, 2013 – 484с.
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / под ред Г.В. Савицкой. - Минск: Новое знание, 2014 – 495 с.
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2008. С. 416.
5. Вачугова Д. Д. Основы менеджмента. - Москва: Высшая школа, 2003 – 319с.
6. Виханский О.С. Менеджмент. - Москва: Гардарики, 2013 – 348с.
7. Войцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. 2011. №1/2. С. 18.
8. ГОСТ Р 50646-2012: Услуги населению. Термины и определения, С. 18.
9. ГОСТ Р 51142-98: Услуги бытовые. Услуги парикмахерских. Общие технические условия, С. 16.
10. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 688 с.
- 11.Ерохина Л.И., Башмачникова Е.В. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2014г. С. 215.
12. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебное пособие / Е.А. Иванова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. С. 298.
13. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Москва: Новое знание, 2012 – 455с.
14. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов на дону: Феникс, 2014 – 398с.
15. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007, С. 263.

16. Ковалев В.В., Волкова О.П. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Проспект. 2014. С. 421.

17. Каюмов С.Ф. Прибыльный салон красоты. Советы владельцам и управляющим / С.Ф. Каюмов, М.Ю. Сергеев. – СПб.: Питер, 2012. С.320.

18. Картер Г., «Эффективная реклама». БизнесИнформ, 2013

19. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2012.С.464.

20. Кузнецов М.И. Суперприбыльный салон красоты. Как преуспеть в этом бизнесе / М.И. Кузнецов, Е.К. Иванова. – М.: Вершина, 2013. С.464.

21. Лисицына М.И. Управление знаниями и временем как способ повышения конкурентоспособности фирмы // Проблемы современной экономики. 2011, №4, С.28.

22. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента – Москва: Дело, 2013 – 402с.

23. Мысин А.А. Основы управления малым бизнесом в сфере парикмахерских услуг. Рипол Классик. 2011. С. 256.

24. Налоговый кодекс РФ – М.: Гросмедия, 2014. С. 194.

25. Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах, направленных на совершенствование систем обеспечения качества продукции и услуг» от 02.02.1998 г. № 113, ред. от 14.12.2009.

26. Радушин А.А. Введение в менеджмент. – Воронеж, 2014.

27. Смирнова Г.Б. Менеджмент. - Москва: Дело, 2013 – 502с.

28. Трудовой кодекс РФ. – М.: Омега-Л, 2014.С. 184.

29. Учредительные документы салона красоты «Tiffany» ИП Бадрединова М.А

30. Цыпкина Ю.А. Менеджмент. - Москва: Юнити, 2014 – 320с.

31. Чуев И.Н., Чечевицына Л.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – Ростов на Дону: Феникс, 2012 – 318с.

Интернет источники:

32. Портал: bibliofond.ru

33. Файловый архив для студентов: <http://www.studfiles.ru/>
34. Сайт индустрии красоты. <https://www.dirsalona.ru/>