

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра маркетинга и торгового дела

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ**

Курсовая работа по дисциплине  
«Стратегический маркетинг»

Работу выполнила:  
направление бакалавриата  
38.03.06 «Торговое дело»  
профиль «Маркетинг в торговле»

Романова М.М.

Научный руководитель:  
кандидат экон. наук, доцент

Муратова А.Р.

Нормоконтролер:

Муратова А.Р.

Краснодар 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические аспекты позиционирования торговой компании на рынке ..	5
1.1 Стратегии позиционирования: сущность, содержание, особенности реализации .....	5
1.2 Классификация стратегий конкурентного позиционирования .....	9
1.3 Состояние конкуренции в РФ на современном этапе развития экономики .....	17
2 Методические подходы к организации и реализации стратегии конкурентного позиционирования .....	21
2.1 Этапы разработки и реализации стратегии конкурентного позиционирования компании .....	21
2.2 Методы оценки конкурентоспособности компании .....	26
2.3 Методы и инструменты позиционирования торговой компании на рынке .....	33
3 Практические проблемы реализации стратегии конкурентного позиционирования .....	38
3.1 Характеристика ООО «Бауцентр Рус» и оценка его рыночного положения .....	38
3.2 Анализ маркетинговой деятельности компании .....	44
3.3 Разработка стратегии позиционирования ООО «Бауцентр Рус» на рынке .....	53
Заключение .....	64
Список использованной литературы.....	67

## Введение

В настоящее время из-за высокой степени конкуренции с большим количеством отечественных и зарубежных компаний на рынке особенно актуальными становятся вопросы совершенствования деятельности предприятия и разработки стратегических направлений его развития. Исходя из этого возникает необходимость оценивания ситуации в рыночной среде, которая поможет определить направление стратегии, и постоянного отслеживания позиции своих конкурентов. По этой причине конкурентное позиционирование торговой компании является ключевым моментом в дальнейшем успехе его работы.

Под позиционированием подразумевается образ компании, который маркетологи выстраивают в сознании целевой аудитории с помощью разных тактик. Позиционирование позволяет отделиться от массы своих конкурентов, завоевать лояльность аудитории и повысить её удержание. Тщательно продуманная стратегия помогает выстроить чёткий образ бренда в голове потребителя и занять свою нишу на рынке. В свою очередь это мотивирует клиентов покупать продукцию компании даже не задумываясь.

Нередко конкурентное позиционирование торговой компании рассматривают и оценивают через занимаемую им долю рынка, которую определяет объём продаж. В зависимости от занимаемой доли рынка предприятие может относиться к одной из обозначенных групп: лидеры, претенденты на лидерство, последователи, нишеры; и в соответствии со своей позицией определять дальнейшие действия и поведение на рынке. Важно отметить, что конкурентное позиционирование отражает степень реализации усилий компании по использованию своих конкурентных преимуществ и конкурентоспособности.

Тема курсовой работы актуальна по той причине, что в связи с высокой степенью конкуренции на современном рынке торговым компаниям требуется задействовать всё больше внешних и внутренних факторов развития для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности и экономической

устойчивости, что делает необходимым разработку стратегии конкурентного позиционирования.

Целью курсовой работы является разработка стратегии конкурентного позиционирования торговой компании. Для достижения обозначенной цели в работе поставлены следующие задачи: изучить теоретические аспекты позиционирования торговой компании на рынке, сущность стратегии позиционирования и её классификацию, а также методические подходы к её организации: этапы разработки и реализации, методы и инструменты. С практической точки зрения стоят следующие задачи: охарактеризовать изучаемое предприятие и его рыночное положение, проанализировать его маркетинговую деятельность и разработать стратегию конкурентного позиционирования на основе полученной информации.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ООО «Бауцентр Рус», располагающее сетью магазинов отделочных и строительных материалов. Предметом исследования в данной работе является стратегия конкурентного позиционирования ООО «Бауцентр Рус».

В процессе исследования будут использованы и задействованы такие методы анализа и обработки материала, как экономический, математический и логический анализ, сбор и обработка информации, синтез, сравнение и обобщение, а также метод системного подхода.

Структура работы включает в себя введение, три главы основного содержания: в первой главе на основе анализа научной литературы рассматриваются теоретические аспекты позиционирования торговой компании на рынке, во второй главе изучаются методические подходы к организации и реализации стратегии конкурентного позиционирования; в третьей главе проводится анализ деятельности торговой компании и разрабатывается стратегия позиционирования; заключение, а также список использованных источников, состоящий из 23 наименований. Полный объём работы включает в себя 73 страницы.

# 1 Теоретические аспекты позиционирования торговой компании на рынке

## 1.1 Стратегии позиционирования: сущность, содержание, особенности реализации

Впервые понятие «позиционирование» в маркетинговую терминологию ввёл американский маркетолог Джек Траут. Первое печатное упоминание темы позиционирования в стратегическом маркетинге датируется 1969 годом, когда Траут опубликовал статью «Позиционирование – игра, в которую люди играют на современном, включающем и меня, рынке». В своей книге «Траут о стратегии» он уточнил, что термин «позиционирование» он вывел благодаря толкованию стратегии в словаре Вэбстера как нахождения наиболее выгодной позиции противостояния врагу. Таким образом, вводя новый термин в маркетинг, Джек Траут сделал аксиоматичное утверждение, что в современном бизнесе успех стратегии маркетинга основан на нахождении способа отличаться от множества конкурентов, чтобы торговая марка имела чёткую позицию по каким-нибудь ведущим атрибутам [8].

Стоит также рассмотреть трактовку термина «позиционирование» от других авторов, преимущественно зарубежных. Представим наиболее распространённые подходы к трактовке данного термина.

1. Эл Райс, Джек Траут: позиционирование – это разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения конкурентов.

2. Филип Котлер дал два определения данному термину: обеспечение товару не вызывающего сомнений, чётко отличного от других, желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей, и действия по разработке предложения компании и её имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы

потребителей; а также действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга.

3. Майкл Портер трактует термин следующим образом: стратегическое позиционирование – это осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями.

4. Мерлин Стоун позиционирование рассматривал следующим образом: позиционирование определяется не по отношению к компании или продукту, а обуславливается тем, как эти качества воспринимаются потребителем.

5. Тим Амблер понимал под позиционированием искусство доминирования в рыночном сегменте или же искусство формирования образа марки в воображении целевой аудитории таким образом, чтобы она как можно более выгодно отличалась от марок конкурентов, для чего используются как реальные, так и воображаемые её характеристики.

6. Дэвид АAKER дал следующее определение: позиционирование – это процесс создания образа и ценности у потребителей из целевой аудитории таким образом, чтобы они понимали, зачем существует компания или бренд по отношению к конкурентам.

7. Дэвид Кривенс так же дал свою трактовку позиционированию: предложение компанией потребительской ценности каждому целевому сегменту.

8. Грэм Хулей в своих трудах и исследованиях опирался на понятие «конкурентное позиционирование», под которым понимал различия между альтернативными рыночными предложениями [21].

Таким образом, можно сделать вывод, что, в сущности, под этим понятием предполагается преимущественно следующее: позиционирование – это способ выгодно отличаться от конкурентов, предоставить товару или другому объекту особое, однозначное место в сознании потребителей.

Углубляясь в содержание позиционирования можно сказать, что объектом позиционирования является то, что подвергается позиционированию. Тогда как субъект позиционирования – это лицо, как физическое, так и

юридическое, которое может принимать экономические решения, самостоятельно планировать и осуществлять от своего лица деятельность, а также нести ответственность за её результаты [7].

Целевой аудиторией позиционирования можно определить совокупность субъектов (лиц, организаций и сообществ в том числе), на которых направлено позиционирование – процесс формирования субъектом определённого желаемого восприятия позиционируемого объекта в сознании представителей целевой аудитории с целью обеспечения чёткого обособленного места среди конкурирующих объектов [7].

Говоря о позиционировании, необходимо вывести определение желаемого результата, в данном случае позиции. Позиция – это результат процесса позиционирования. Позиция может быть: 1) целевой, то есть желаемой – определяется субъектом позиционирования на основе изучения рынка, представляет собой набор утверждений, атрибутов, а также элементов индивидуализации и дифференциации позиционируемого объекта; 2) реально сформированной и воспринимаемой – которая является результатом усилий фирмы по формированию позиции (набор утверждений, атрибутов, а также элементов индивидуализации и дифференциации) и сложившегося восприятия целевой аудиторией объекта позиционирования. Реально сформированная позиция выявляется с помощью следующих маркетинговых исследований: анкетирования, глубинных интервью, фокус-групп с представителями целевой аудитории. В настоящее время большинство торговых компаний ведут свою деятельность в условиях высокой конкуренции, что приводит к необходимости применения маркетинговых усилий – использования стратегии позиционирования [13].

Стратегия позиционирования является маркетинговым инструментом, с помощью которого можно придать товару или услуге дополнительную ценность в глазах целевой аудитории, отстроиться от конкурентов, сделать продукт более привлекательным для потенциального потребителя [4].

Под атрибутом позиционирования понимаются характеристики объекта (ценности и выгоды), которые предлагаются клиенту и отличают его от

конкурирующих. В частности, это такие характеристики как ассортимент, уровень цен, система распределения и продвижения, а также неосязаемые ценности, которые могут быть предложены клиенту. Элементы дифференциации и индивидуализации, а также их комбинации представляют собой описательные (сравнительные) значения атрибута. Элементы индивидуализации используются при разработке стратегии позиционирования для товаров-новаторов, нишевых товаров, а также на слабоконкурентных рынках в целях их идентификации на рынке. Элементы дифференциации представляют собой сравнительные значения атрибутов позиционирования по отношению к конкурентам, то есть выделяют объект среди конкурирующих. Совокупность атрибутов позиционирования, элементов индивидуализации и дифференциации представляет собой концепцию позиционирования [18].

Как уже было отмечено, в позиционировании существуют некоторые основные идеи и концепции. Во-первых, позиционирование относится в большей степени к долгосрочной стратегии, чем к краткосрочной тактике. Для создания позиции необходимо время, и позиционирование не осуществляется за краткосрочную рекламную кампанию, наоборот, позиции предлагают устойчивые средства дифференциации и создания конкурентных преимуществ. Позиция может эволюционировать и изменяться в периоды роста, зрелости и спада.

Во-вторых, позиционирование осуществляется в сознании потребителей, то есть это то, что потребитель думает о компании, продукции или услуге. В основном это вызвано комбинациями реальных характеристик (особенности продукта, его цена, каналы распределения, тип и уровень сервиса данного товара) и имиджа (произведенное впечатление от рекламы, PR, стимулирования и так далее). Поэтому решающее значение имеет то, что позиция в перспективе должна быть определена потребителем, а не самим предприятием [23].

В-третьих, позиционирование базируется на получаемой выгоде. Сильные позиции обращают особенности компании или товара (такие как, например, возможность производства с низкими затратами) в преимущества для

целевых потребителей (к примеру, относительно низкая цена). Эффективные позиции не только выражают чёткий имидж, но также предлагают потребителям явные причины и выгоду покупки товаров компании [23].

В-четвертых, вследствие того, что позиционирование базируется на выгоде и различном представлении клиентов о ней, позиция индивидуального продукта в представлении одного покупателя может отличаться от позиции этого же продукта у другого покупателя. В сегментированном рынке очень важно понимать позицию, которую компания со своим предложением занимает в сознании потребителей всех значимых рыночных сегментов [23].

В ходе реализации стратегии позиционирования для донесения её концепции до целевой аудитории используется послание – краткое и ёмкое утверждение, выражающее позиционирование объекта. Как пример можно привести крупный отечественный банк и его слоган: «Сбербанк. Всегда рядом». Помимо послания, стратегия позиционирования также должна обладать коммуникативным потенциалом – возможностью донесения до представителей целевой аудитории преимуществ объекта, вызвать желание воспользоваться товаром и обратиться к торговой компании. Месседж должен быть кратким, чётким и понятным, апеллировать к значимым и устойчивым ценностям представителей целевой аудитории. Таким образом, совокупность решений, определяющих выбор концепции позиционирования объекта для определённой целевой аудитории, и представляет собой стратегию позиционирования.

## **1.2 Классификация стратегий конкурентного позиционирования**

В настоящее время маркетологи рассматривают следующую классификацию стратегий позиционирования.

1 Позиционирование против товарной категории. Данный метод укрепляет позиции товара компании за счёт категории, у которой планируется отвоевать долю рынка. Данный вариант позиционирования максимально эффективен в случае наличия у компании абсолютной инновации для рынка, с

помощью которой компания способна внутри существующего рынка создать новую, привлекательную для целевой аудитории нишу. При разработке позиционирования против категории необходимо ответить на три важных вопроса:

- 1) Чем товар компании отличается от существующих товаров рынка?
- 2) Способен ли товар создать новую категорию на рынке?
- 3) Строится ли отличие товара на важных для потребителя выгодах?

✓ есть инновация	✓ требуется бюджет на защиту от копирования
✓ есть уникальные свойства	✓ требуется высокий бюджет на продвижение
✓ есть спрос на новое решение	✓ спрос должен быть долгосрочным

Рисунок 1 – Позиционирование против товарной категории

2 Позиционирование товара и компании как решения проблемы потребителя. Один из самых сильных видов позиционирования, так как стремление решить проблему является наиболее распространённым мотивом к совершению покупки у потребителей. Данный вид позиционирования построен на принципе «проблема – решение» и отвечает на вопросы: какую проблему целевого рынка может решить товар компании и каким способом, почему этот способ самый эффективный? Данный метод получил наибольшее распространение на рынке лекарственных препаратов, финансовых услуг и информационных технологий. Часто компании, использующие позиционирование «проблема – решение», усиливают необходимость в товаре, используя эмоциональную выгоду от покупки (например, выгода в поддержке и понимании, выгода в снижении страха и беспокойства), а также привлекают к продвижению своего продукта признанных экспертов для повышения воспринимаемой эффективности бренда.

✓ есть проблема	✓ необходимо привлекать экспертов и иметь доказательства эффективности продукта
✓ потребитель хочет ее решить	✓ эмоциональное подкрепление потребности
✓ товар компании может решить проблему	✓ требуется постоянное повышение эффективности

Рисунок 2 – Позиционирование «проблема – решение»

3 Ассоциативный метод, используя который компания ассоциирует свой товар с конкретной личностью, местом, вещью, ситуацией или образом. Ассоциативный метод часто называют эмоциональным или имиджевым позиционированием. Такой способ позиционирования эффективен, когда продукт компании не обладает чётким отличием от других товаров на рынке и является достаточно стандартизированным. Ассоциативный метод помогает потребителю лучше запомнить товар, придать товару требуемый имидж за счёт создания яркого образа, подчеркнуть одну или несколько характеристик.

✓ стандартизированный продукт	✓ бюджет на продвижение и создание образа
✓ образ, способный передать ключевые черты продукта	✓ легкость копирования, защита создаваемого образа и имиджа товара

Рисунок 3 – Ассоциативный метод позиционирования

4 Позиционирование против определённого конкурента, когда компания противопоставляет себя конкуренту, у которого планирует отнять долю рынка. Стратегия основана на предоставлении целевому потребителю достойной альтернативы и строится на неудовлетворённых желаниях потребителей, покупающих конкурентный товар. В данном случае компания ориентирована на использование слабых сторон конкурента. Такая стратегия часто используется против лидера рынка и характерна для компаний, являющихся №2 на рынке.

✓ отсутствие альтернативных источников роста	✓ высокий бюджет на продвижение товара и демонстрацию преимуществ продукта
✓ существование преимущества на продуктовом уровне	✓ готовность к защите и способность доказать преимущество продукта
✓ долгосрочное преимущество	✓ детальный прогноз действий конкурента

Рисунок 4 – Позиционирование против определённого конкурента

Вопросы, на которые стоит ответить при выборе стратегии позиционирования против конкурента: 1) достаточными ли ресурсами обладает компания для конкурентной борьбы; 2) обладает ли товар компании лучшими характеристиками, чем товар конкурента; 3) готова ли компания на сопоставимом с конкурентом уровне инвестировать в продвижение товара для донесения отличительных характеристик?

5 Позиционирование по методу использования продукта. Отвечает на вопрос: каким образом и когда должен применяться товар компании целевым потребителем. Такая стратегия позиционирования позволяет привязать товар компании к определённой ситуации использования. При правильном использовании такой стратегии потребитель всегда, попадая в необходимую ситуацию, будет вспоминать товар компании и стремиться купить именно его.

✓ подходит для небольших компаний	✓ требуется уникальная ситуация использования товара
✓ способен обеспечить лидерство в нише	✓ необходимо постоянно отслеживать изменение привычек использования товара
✓ навсегда связывается с конкретной ситуацией использования	

Рисунок 5 – Позиционирование по методу использования продукта

Стратегия по методу использования часто практикуется для дифференциации нишевых продуктов, не имеющих возможности конкурировать с

лидерами рынка. Она идеально подходит для малых компаний, так как позволяет прочно занять свободную рыночную нишу и стать в ней лидером.

6 Позиционирование по типу целевой аудитории, центром которой является уникальная, обособленная от других, ярко выраженная группа потребителей. Она имеет особые предпочтения и требования к качеству товара, очень часто практикует совершенно непохожую модель поведения в покупке и использовании товара. Стратегия рекомендуется при работе с узкими нишевыми рынками и идеально подходит для небольших компаний и товаров со специфическими свойствами.

В ходе данного метода позиционирования руководству компании следует задать себе три проверочных вопроса: 1) можно ли на рынке выделить обособленную группу, выделяющуюся особыми требованиями к характеристикам товара; 2) насколько эта группа велика и устойчива в долгосрочном масштабе; 3) какими особенными характеристиками товар компании может привлечь данных потребителей? Стратегия позиционирования по типу целевой аудитории базируется на желании потребителей выделиться, показать обществу свою принадлежность к определённому классу людей, соответствовать определённым образам и идеалам (например, молодые мамы хотят стать самой лучшей и заботливой родительницей; люди, занимающиеся конкретными видами спорта, хотят продемонстрировать своё хобби и достижения в нём).

Обязательной составляющей маркетингового плана в данном случае должна стать программа по созданию требуемого имиджа и план по значимой дифференциации продукта. А в рекламе такого бренда используются фразы «созданный для...», «для тех, кто...», например, «ПриватБанк – банк для тех, кто любит Украину!» или Lenovo: «For those, who do» («Для тех, кто делает»).

✓ подходит для небольших компаний	✓ требуется бюджет на создание четкого имиджа и образа продукта
✓ фокусируется на конкретной целевой группе потребителей	✓ нужны уникальные характеристики товара
✓ является частью стратегии завоевания лидерства в нише	✓ досканальное сегментирование рынка и понимание потребностей аудитории

Рисунок 6 – Позиционирование по типу целевой аудитории

7 Позиционирование по основной выгоде – описывает результат, который получает потребитель, покупая товар, и отвечает на вопрос «какую пользу принесёт потребителю покупка и использование товара?». В основе такой стратегии позиционирования должна быть заложена действительно значимая выгода покупки. Стратегия может быть построена как на эмоциональных, так и на рациональных выгодах.

✓ описывает результат использования товара	✓ неэффективно работает на высокотехнологичных рынках
✓ строится на эмоциональных и рациональных выгодах	✓ быстро копируется на высоко конкурентных рынках
✓ строится на ключевых выгодах использования продукта	✓ идеальный вариант – стать лучшим в предоставлении целевой выгоды

Рисунок 7 – Позиционирование по основной выгоде

С особой осторожностью следует использовать позиционирование по основной выгоде на высокотехнологичных рынках и в отраслях, подверженных быстрым изменениям. Данная стратегия теряет свою актуальность на высококонкурентных рынках, где все выгоды либо быстро копируются и перестают быть актуальными, либо уже все используются для продвижения существующих товаров.

Главная цель в методе позиционирования по основной выгоде – стать лучшим товаром на рынке в донесении требуемой выгоды.

8 Позиционирование по отличительным признакам. Данный подход ещё часто носит название «функциональное позиционирование» или «позиционирование по атрибуту». Это наиболее распространённая стратегия позиционирования, поскольку позволяет сфокусировать внимание потребителя на отличительных свойствах бренда, выгодно выделив его среди конкурентов, а также формирует превосходство товара компании в какой-либо отдельной области. Позиционирование по отличительным характеристикам продукта отвечает на вопросы: какими существенными отличиями обладает товар компании; чем он отличается от остальных товаров рынка; существует ли у товара уникальное свойство, которое делает его индивидуальным и особенным?

В рекламе с практикой стратегии позиционирования по атрибуту нередко используют выражение «в отличие от всех остальных товаров рынка, наш товар...». При этом важно патентовать и всеми способами защищать от копирования отличительные свойства продукта компании. Однако в долгосрочном периоде успешные отличительные свойства будут всё равно скопированы, поэтому нужно сразу планировать усовершенствования товара, которые позволят быть на шаг впереди от ключевых конкурентов.

✓ самая распространенная стратегия	✓ требуется защита преимуществ товара
✓ строится на отличительных свойствах товара	✓ необходим бюджет на коммуникацию преимуществ
✓ используйте «в отличие от конкурентов, наш товар ...»	✓ в долгосрочном периоде все преимущества будут скопированы

Рисунок 8 – Позиционирование по атрибуту

9 Также можно выделить метод позиционирования престижа, ведь всегда есть и будут люди, готовые заплатить за особое отношение к себе,

возможность побыть VIP. Такое позиционирование подходит для компаний, которые выпускают люксовые или премиальные товары. Это не ограничивается драгоценностями и дорогими автомобилями, и может распространяться на продукты питания и товары повседневного спроса. Благодаря такому позиционированию уже существует ряд стереотипных мнений по поводу престижа на современном рынке: если духи, то Chanel; если украшения, то Tiffany; если свадебное платье, то Vera Wang; если часы, то Rolex и так далее.

Престижность может определяться не только конкретной компанией, но и целой категорией (если масло, то 82,5% жирности). Престижность также выделяют для определённой целевой аудитории (дорогостоящие органические продукты для вегетарианцев и приверженцев экологичного образа жизни).

10 Позиционирование по цене. Есть несколько подходов при таком позиционировании: 1) то же самое за меньшую стоимость; 2) больше за большую стоимость; 3) меньше за меньшую стоимость.

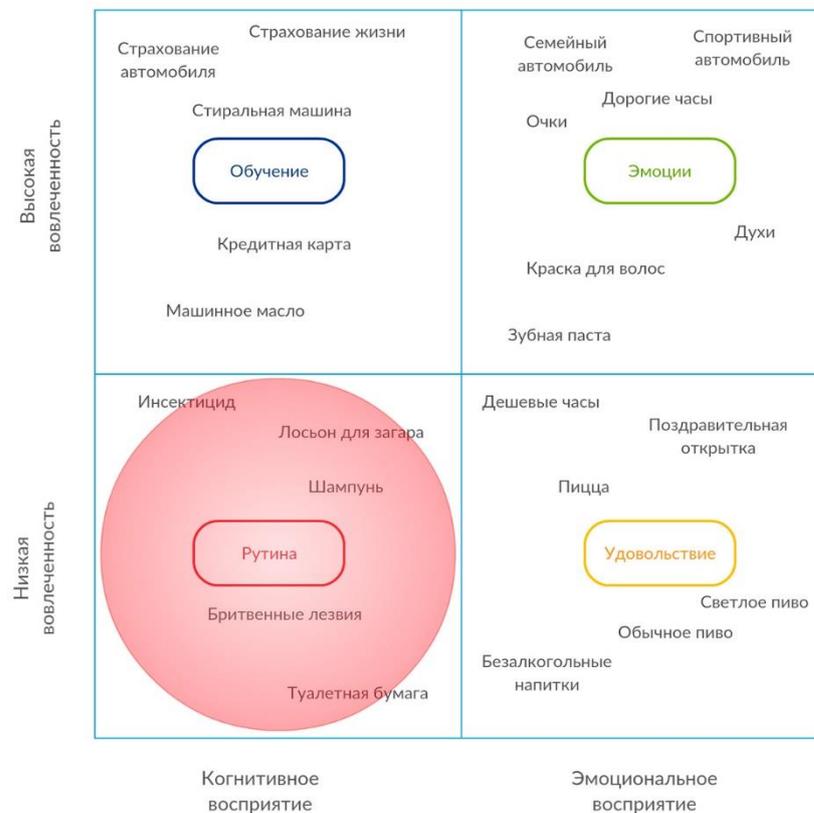


Рисунок 9 – Позиционирование по цене

Ценовое позиционирование бренда как дешёвого подходит для компаний, товары которых не могут похвастаться высокой степенью вовлечения потребителей и которые выбираются рационально (нижний левый сектор на Рисунке 15). Например, товары FCGM, качество которых не волнует потребителей или ожидаемо низкое, будут покупать по более низкой цене.

Таким образом, можно сказать, что стратегия позиционирования является инструментом продвижением бренда, товара или торговой компании, который оказывает определённое воздействие на сознание человека. И как правило, при использовании любого вида стратегии позиционирования у потребителя должно сложиться позитивное впечатление, благодаря чему и появится желание приобрести определённый товар у данной компании.

### **1.3 Состояние конкуренции в РФ на современном этапе развития экономики**

Сложившаяся практика экономической жизни в мире показывает, что рынок и конкуренция – главный механизм развития современной экономики, более мощный и действенный, чем любой иной фактор её движения. Эффективность функционирования рынка зависит от активности конкуренции и того, каковы условия её проявления. В свою очередь, конкуренция требует определённого, рационального сочетания экономических, технологических и социальных предпосылок. Нарушение данного условия может привести к затруднению проявления конкуренции и даже сводит её на нет, и как итог – застой в экономической сфере, снижение её эффективности и падение уровня жизни.

Формирование конкурентной среды – сложный процесс с точки зрения практики и чёткости определения её содержания в экономической теории. Конкурентная среда, в свою очередь, может являться исторически конкретной и социально-экономической структурой общественного производства, особый тип социально-экономических отношений между субъектами и объектами. Она также обеспечивает товарно-денежный обмен, который осуществляется

по законам товарного производства. Важно отметить, что конкуренция является одним из главных элементов рыночной экономики и вместе с механизмом цен служит основным её регулятором [14].

Что касается нашей страны, согласно Аналитическому центру при правительстве Российской Федерации, интенсивность конкуренции на российском рынке можно оценить как умеренную, где преобладает высокая или очень высокая конкуренция. После резкого роста уровня конкуренции в 2019 году её уровень в 2020-2021 году снизился до 49%. Стоит отметить, что более крупные компании испытывают большее конкурентное давление: 80,6% крупных компаний ощущают высокий уровень конкуренции и необходимость регулярно предпринимать меры по повышению конкурентоспособности продукта или компании, тогда как среди микропредприятий таких только 46,3%. Такая разница может быть связана с тем, что крупным компаниям приходится конкурировать на всей территории Российской Федерации. При этом увеличилась доля участников рынка, которые ощутили отсутствие конкуренции для их бизнеса: у тех, кому для сохранения своей рыночной позиции нет необходимости предпринимать какие-либо действия для повышения конкурентоспособности производимых товаров, работ, услуг – она составила 12,1% – в сравнении с 10,5% в 2019 году. В то же время практически не изменилась доля отметивших отсутствие конкурентов для их бизнеса или наличие низкого числа конкурентов (не более трёх): на это указали 12,7% опрошенных респондентов в исследовании Аналитического центра, по сравнению с 12,6% в прошлом году [9].

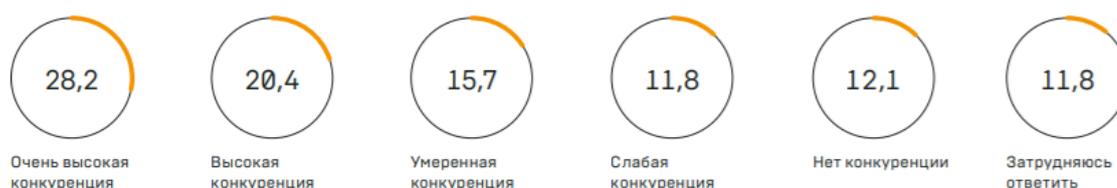


Рисунок 10 – Оценка состояния конкуренции в РФ за прошедший год



Рисунок 11 – Число конкурентов у торговых компаний в РФ

Таким образом, опрошенные Аналитическим центром не всегда связывают ощущение конкуренции с числом конкурентов на рынках.

В пользу некоторого уменьшения конкуренции свидетельствует также снижение косвенных показателей состояния конкуренции, а именно чувствительности спроса по цене: при увеличении цены продукции на 15% объём их продаж сократится более чем на 15% [9].

Наиболее популярным способом повышения конкурентоспособности для российских предпринимателей традиционно стало снижение затрат на производство и реализацию продукции и услуг: 59% используют его в течение последних трёх лет. На втором и третьем местах стоят новые маркетинговые стратегии (45%) и обучение персонала (44%) [9].

Характерными для отдельных отраслей являются следующие способы повышения конкурентоспособности. Покупку машин и технологического оборудования осуществляло 86% производителей неметаллических изделий, 80% представителей текстильной промышленности. Данный способ повышения конкурентоспособности также широко использовался представителями отрасли пищевой промышленности (78%) и строительных материалов (77%). Половина производителей деревообрабатывающей промышленности и транспортного машиностроения осуществляли свои собственные НИОКР, а 70% представителей текстильного производства и 64% IT-компаний внедряют новые маркетинговые стратегии. Обучение персонала в 2020-2021 году было наиболее востребовано в сфере IT (71%) и образования (67%). Наибольшее конкурентное давление ощущает бизнес в сфере машиностроения,

химической промышленности, финансовых услуг, пищевой промышленности и ИТ-технологий. На слабую конкуренцию чаще всего указывали представители сферы ремонтных услуг, деревообрабатывающей промышленности и предприятия производства и распределения электроэнергии, газа и воды [9].

В качестве ключевых факторов конкурентоспособности производимых товаров, работ и услуг представители российского бизнеса ссылались на низкую цену (37%), доверительные отношения с клиентами (21%) и высокое качество (19%) [9].

В целом можно сказать, что в России сохраняется положительное отношение к конкуренции. Полезность конкуренции чаще всего отмечают представители крупного бизнеса: среди микропредприятий в прошедшем году однозначный ответ о положительном влиянии конкуренции дали 30% бизнесменов, опрошенных Аналитическим центром, тогда как среди представителей крупного бизнеса на это указали 74% [9].

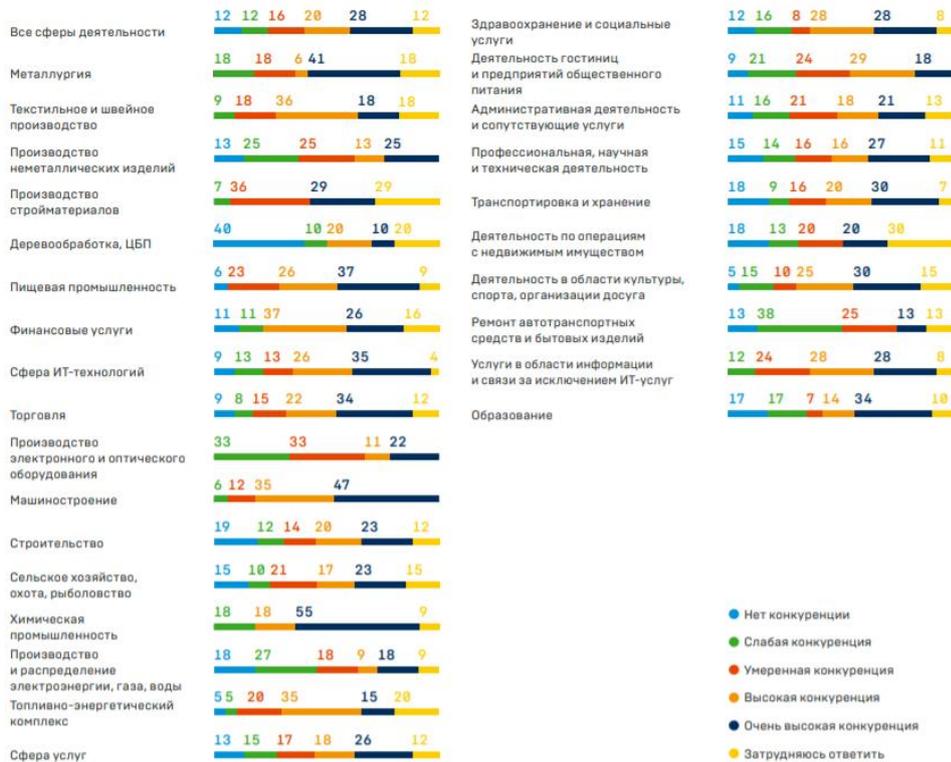


Рисунок 12 – Оценка бизнесом состояния конкуренции в РФ в различных сферах экономической деятельности и в сфере услуг

Таким образом можно сделать вывод, что именно конкуренция заставляет российских производителей и предпринимателей быть особенно заинтересованными в устранении появившегося дефицита того или иного товара и удовлетворении нужд потребителей. В противном случае в условиях конкуренции они проиграют в экономическом соревновании со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями. Именно в эффективном удовлетворении потребностей людей состоит важнейшая функция рынка, и осуществляется она благодаря конкуренции через механизм спроса и предложения.

## **2 Методические подходы к организации и реализации стратегии конкурентного позиционирования**

### **2.1 Этапы разработки и реализации стратегии конкурентного позиционирования компании**

Перед разработкой стратегии важно учесть некоторые условия, которые должны выполняться для эффективного позиционирования.

1 Должно существовать чёткое и ясное представление о целевом рынке и покупателях, к которым стремится торговая компания. Одна и та же позиция на рынке может рассматриваться по-разному различными покупателями, поэтому важно, чтобы воздействие позиционирования на все целевые аудитории было понятным и предвиделось воздействие на нецелевые сегменты.

2 Выгоды и свойства, на которых будет строиться позиционирование, должны быть важными и притягательными для целевых покупателей.

3 Позиционирование следует основывать на действительной силе компании и/или её торговой марки. В идеале, сильные стороны или их комбинация должны быть уникальными. Нацеленность на наиболее эффективное использование активов компанией создаёт конкурентную позицию, которая гарантирует наибольшую устойчивость и защищенность от атак конкурентов.

4 Немаловажно то, что позиции должны обладать коммуникабельностью, то есть давать возможность контактировать с целевым рынком. Они должны быть простыми и незамысловатыми, передаваться посредством интересной имиджевой рекламы или других средств коммуникаций [1].

Сама стратегия конкурентного позиционирования включает в себя три основных этапа:

- 1) определение текущей позиции;
- 2) выбор желаемой позиции;
- 3) разработку стратегии для достижения желаемой позиции [5].

*Определение текущей позиции.* Началом разработки стратегии позиционирования является понимание той позиции, которую в действительности занимает данный товар или торговая компания в сознании реальных и потенциальных потребителей. В наше время существует множество методов и подходов для исследования текущей позиции. Наиболее типичен для компаний следующий перечень действий.

1 Определение конкурентов – может основываться на поиске компанией товаров-субститутов, которые выполняют те же функции, или непосредственно на опросах покупателей, какие альтернативы они оценивают, когда делают покупку, при этом круг конкурентов может зависеть от характера покупки или от ситуации, в которой используется товар.

2 Определение характеристик соответствующих товаров и компаний – когда круг конкурентов установлен, следующей задачей будет выявление того, на какой основе покупатели осуществили свой выбор между различными имеющимися перед ними альтернативами, и центральным моментом в этом процессе является установление наиболее важных для покупателей выгод. Эта информация собирается наиболее эффективно с помощью методик качественных исследований, например, в групповых дискуссиях. Проекционные методы исследования образа торговой марки, такие как ассоциативные методы и интерпретации рисунка, также могут быть очень полезны. Прогнозируемым

результатом является перечень ожидаемых выгод от товара, компании и/или характеристик, используемых покупателями для сравнения альтернатив.

3 Оценка соответствующей значимости атрибутов. На данной стадии необходимо попытаться установить, что именно важно для каждого покупателя или группы покупателей и почему. Это можно осуществить с помощью количественного исследования, ранжирования значимости атрибутов посредством шкалы важности или метода постоянной суммы. На этом этапе важно сегментирование рынка, если выявляются различия в значимости атрибутов (сегментирование по искомым выгодам).

4 Определение позиций конкурирующих товаров по важнейшим атрибутам. Здесь важно определить как наиболее важным из рассматриваемых сегментов оцениваются конкуренты по различным параметрам. В данном случае так же поможет количественное исследование, использующее репрезентативные выборки и даёт наилучший результат. Такие методы, как семантический дифференциал или шкала Лайкерта, могут быть использованы для выявления данных об атрибутах торговых марок. Вместе с тем необходимо определить и различия в восприятии между отдельными респондентами.

5 Идентификация потребностей покупателей, которая осуществляется через опрос об «идеальной» торговой марке или компании. На этом шаге необходимо понимать, что сегменты рынка предъявляют различные требования и предпочтения.

6 Собрать всё воедино. Для этого используются карты восприятия торговых марок или компаний, они включают шкалы по важным для покупателей параметрам, существующие позиции конкурентов по этим параметрам и размещение по ним покупательских предпочтений. Всё это формирует основу для определения стратегии позиционирования [2].

*Выбор желаемой позиции.* Когда позиции различных конкурентов и местоположение идеального для покупателей варианта были определены правильно, компания может установить, какое позиционирование будет приемлемым. Принимается два ключевых решения: 1) выбор целевого рынка и круга

вероятных конкурентов; 2) определение конкурентных преимуществ или отличий от конкурентов. Решения принимаются на основе привлекательности рыночного сегмента и сильных сторон компании в сфере его обслуживания. Наиболее привлекательны те рыночные позиции, которые комбинируют привлекательные рыночные сегменты с действительными и потенциальными преимуществами компании. Там, где такие комбинации отсутствуют, используется позиционирование на основе выбора компромисса между разными факторами. Компаниям рекомендуется выбирать менее привлекательные рынки, где они обладают значительными преимуществами перед конкурентами, чем стремиться на более привлекательные, где их потенциал оценивается уже как средний [3].

*Разработка стратегии для достижения желаемой позиции.* Как уже было отмечено, стратегия позиционирования зависит от выбора целевого рынка и создания комплексного предложения для его привлечения и удовлетворения наилучшим образом по сравнению с конкурентами. После определения текущей позиции и направления её развития рассматриваются несколько основных стратегических альтернатив.

1 Укрепление существующих позиций. При условии, что существующая позиция наиболее приемлема (наиболее близка к желаниям целевого рынка и отлична от конкурентных предложений), стратегия может заключаться в укреплении этой позиции. Например, она может быть основана на сохранении существующей конфигурации товара и коммуникаций.

2 Постепенное репозиционирование. Если покупатель желает или ожидает изменений или развития способов удовлетворения потребностей, перемещение с существующих позиций становится неизбежным. Такие изменения могут быть радикальными или же постепенными. Например, реконструкция имиджа для ещё большего приближения к желаниям потребителей.

3 Радикальное репозиционирование. Когда позиция неблагоприятна или мало отлична от конкурентов, может потребоваться более интенсивное репозиционирование. Под этим может подразумеваться физическое

реконструирование товара для адаптации предложения к желаниям покупателей. Радикальное репозиционирование чаще всего обозначает захват нового рыночного сегмента. Оно может апеллировать к новым ценностям, не распространенным в данный момент на рынке.

4 Вытеснение конкурентов с занимаемой позиции. Там, где позиция благоприятна, но конкуренты вторгаются и занимают нишу, стратегия может быть направлена на их вытеснение [23].

Из этого можно сделать вывод, что правильный выбор позиционирования требует соблюдения нескольких условий. Необходимо, в частности:

1) иметь хорошее понимание позиции, занимаемой маркой в сознании потребителей в данный момент;

2) знать позиционирование всех конкурентов;

3) выбрать собственную позицию и идентифицировать релевантные и самые убедительные аргументы в её обоснование;

4) оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции, проявляя подозрительность в отношении ложных рыночных ниш, изобретенных рекламными агентами или открытых в результате качественных исследований, не подтвержденных на большой выборке;

5) убедиться в том, что марка обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании покупателей;

6) оценить уязвимость позиционирования;

7) убедиться в согласованности выбранного позиционирования с другими маркетинговыми факторами: ценой, коммуникацией и сбытом.

Таким образом, если имеется ясное и чёткое представление выбранного конкурентного позиционирования, для маркетологов становится сравнительно просто перевести это позиционирование в качественную и эффективную последовательную маркетинговую программу.

## 2.2 Методы оценки конкурентоспособности компании

Все методы оценки конкурентоспособности предприятия можно классифицировать по следующим признакам:

- 1) категория предприятия;
- 2) тип метода;
- 3) особенности расчёта показателей конкурентоспособности;
- 4) возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- 5) учитываемые факторы конкурентоспособности;
- 6) использование весомости показателей;
- 7) источник информации для расчётов;
- 8) трудоёмкость расчётов;
- 9) критерии конкурентоспособности [10].

Тем не менее в настоящее время, будь то отечественная или международная практика, не отработан единый общепринятый подход к оценке конкурентоспособности торговых компаний. Однако большое распространение получили матричные методы.

Матричный метод производится путём изучения и оценки хозяйственной деятельности предприятия и её продукции. Анализ проводится с учётом жизненного цикла этой продукции. При данном методе строится матрица, использующая в своей основе систему координат: по горизонтали располагаются темпы роста и сокращения количества продаж, по вертикали – относительная доля товаров компании, представленных на рынке. Из преимуществ данного метода можно выделить то, что при наличии достаточного количества информации об объёмах реализации товаров и относительных долях рынка конкурентов можно получить высокую точность оценки конкурентоспособности фирмы. Из недостатков – невозможность анализа причин, из-за которых предприятие или его конкуренты занимают ту или иную долю рынка, усложнение выборки для управленческих решений, необходимость обладания

достоверной информацией, что подразумевает собой дополнительные затраты для проведения исследований рынка.

Наиболее популярной является матрица БКГ («Бостон Консалтинг Групп»), предполагающая исследование конкурентоспособности предприятия с учётом жизненного цикла товара. Ось матрицы по вертикали означает темп роста объёма продаж, что является абсолютным показателем, а по горизонтали – относительная доля товара на рынке. Тем самым, чем выше доля рынка и темп роста, тем выше уровень конкурентоспособности объекта. Сочетание данных оценок даёт возможность классифицировать продукцию по четырём основным областям (Рисунок 5) [16].

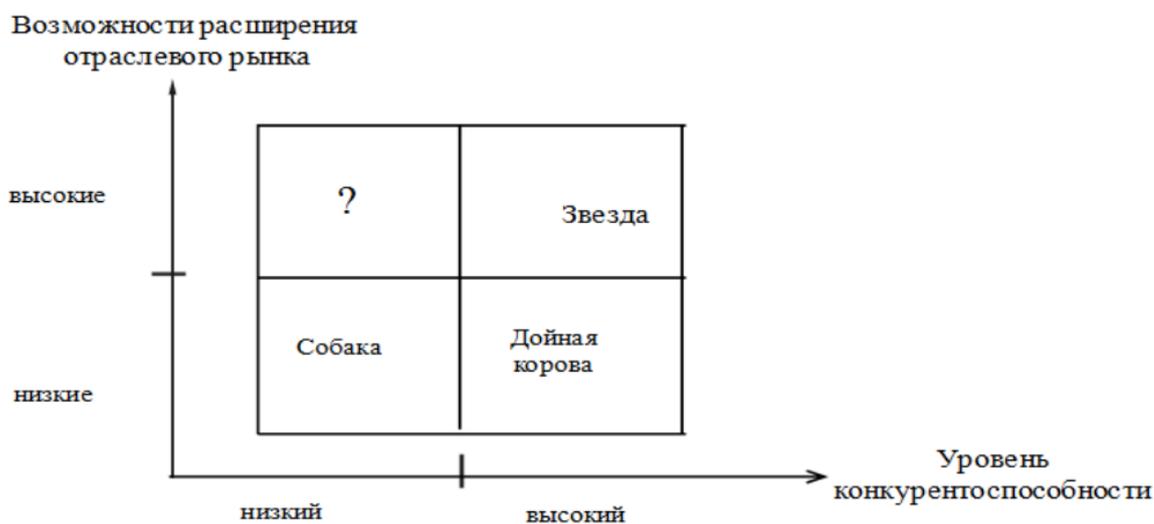


Рисунок 13 – Матрица БКГ

Каждая область, представленная на изображении, имеет обозначение:

1 «Собаками» обозначена малая доля рынка с медленным темпом роста, которая чаще всего является убыточной, трата времени и ресурсов которых не оправдана.

2 «Вопросительные знаки» занимают малую долю рынка и многое требуют к себе, но при этом за ними наблюдается быстрый темп роста. У данной категории есть большой потенциал при затратах значительных средств, чтобы они превратились в «Звёзд».

3 Высокая доля рынка с быстрым темпом роста – «Звёзды». Данные товары высококонкурентны, за счёт чего приносят высокую прибыль, однако для сохранения своей позиции и поддержания дальнейшего роста так же требуют много инвестиций. Основная проблема этой группы заключается в неизвестности дальнейшей судьбы рынка.

4 «Дойные коровы» или же «Сливки» – так же занимают крупную долю рынка, но не нуждаются в большой поддержке, так как характеризуются низким конкурентным давлением и уровнем роста рынка. Данная группа товаров приносит значительно больше прибыли, чем требуется затрат на поддержание их роста, причём часть прибыли можно использовать на финансирование предыдущей группы [16].

Наиболее конкурентоспособными из перечисленных считаются предприятия, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке, и товары которых относят к группе «Звёзды».

К минусам матрицы БКГ можно отнести то, что она не всегда отображает реальное состояние компаний, так как относительная доля рынка многих предприятий находится посередине, не является высокой или низкой; а также то, что матрица БКГ не отображает относительных возможностей инвестирования между хозяйственными подразделениями или продуктами [16].

Также существует метод, в ходе которого проводится оценка конкурентоспособности продукции компании, то есть в данном случае подразумевается, что конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от востребованности его продукции. Чтобы определить конкурентоспособность этой продукции необходимо использовать различные маркетинговые и количественные методы. Большая часть этих методов подразумевает собой определение оптимального соотношения цены к качеству. Далее в ходе расчёта необходимо по каждому виду продукции, выпускаемой предприятием, выявить ряд показателей, наиболее важным из которых является объём реализации. А затем уже определить коэффициент конкурентоспособности самого предприятия. Так как конкурентоспособность продукции является одним из важнейших

показателей конкурентоспособности компании, то изучение данного показателя можно считать преимуществом этого метода. Среди недостатков можно выделить маленькое количество информации о положительных и отрицательных сторонах других составляющих конкурентоспособности фирмы [17].

Существует метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно нему, наиболее конкурентоспособным является то предприятие, где все подразделения работают как отлаженный механизм. Каждое подразделение и/или служба должны эффективно использовать ограниченное количество ресурсов, от этого и зависит результативность работы данных служб. Согласно данному подходу, производится оценка в бальной системе способности предприятия конкурировать с другими с точки зрения имеющихся ресурсов. Информация, полученная при оценке, в дальнейшем подвергается различным математическим способам обработки. Преимуществом этого метода можно считать всесторонний охват различных сторон деятельности фирмы, однако данная методика предполагает повышение конкурентоспособности отдельных аспектов жизнедеятельности предприятия, а не системы в целом [17].

Следующий, комплексный метод предполагает, что оценку конкурентоспособности компании стоит производить исходя не только из нынешнего состояния фирмы, но и его вероятного будущего. Здесь крайне важно определить потенциальную конкурентоспособность. Способы вычисления текущей и потенциальной конкурентоспособности могут заметно отличаться друг от друга, это связано с тем, что существует много различных методов. Например, текущую конкурентоспособность можно определить с помощью методов оценки конкурентоспособности товаров, а потенциальную на основании теории эффективной конкуренции. Среди преимуществ данного метода стоит выделить оценку не только настоящего уровня конкурентоспособности организации, но и её потенциальное состояние, которое может быть достигнуто в будущем [20].

Весьма распространённым методом в группе матричных подходов является построение SWOT-анализа, с помощью которого можно обнаружить

сильные и слабые стороны организации (strengths и weakness – факторы внутренней среды), а также возможности и угрозы (opportunities и threats – факторы внешней среды). В ходе анализа разрабатывается перечень стратегических действий, нацеленных на повышение конкурентных позиций предприятия и его развитие, далее на основе данных составляется таблица SWOT [22].

Чтобы провести SWOT-анализ, необходимо построить таблицу, состоящую из четырёх граф. В верхней части записываются сильные и слабые стороны, снизу возможности и угрозы.

Таблица 1

## Общая форма проведения SWOT-анализа

<b>Внутренняя среда</b>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...
<b>Внешняя среда</b>	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...

После чего следует ответить на вопросы:

1) имеет ли фирма какие-либо сильные стороны или достоинства, на которых должна основываться стратегия;

2) приводят ли слабые стороны компанию к уязвимости в конкурентной борьбе и какие из этих сторон необходимо сгладить;

3) какие возможности предприятие способно использовать со своими ресурсами и опытом для того, чтобы рассчитывать на успех;

4) каких угроз в большей степени должно опасаться руководство, чтобы обеспечить надежную защиту для своей компании.

Метод сравнительного анализа конкурентов также используется для оценки конкурентоспособности предприятия. Соответственно для его

проведения необходимо собрать сведения о конкурентах, а затем показать преимущества и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу влияния каждого из них на рынок, и в результате обнаружить какая из фирм конкурентов имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна. Источниками информации о конкурирующих фирмах служат официальные данные о них, данные публикаций в периодических изданиях, статистические отчёты, а также сведения непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке. Помимо этого, используются и материалы совещаний, конференций, информация выставок и презентаций. Из преимуществ данного метода можно выделить: универсальность и гибкость, для использования не требуются специальных знаний и навыков. Из недостатков: при выполнении данного анализа не используются количественные параметры, необходимо дополнительно разрабатывать стратегию предприятия, так как при анализе не приводятся способы решения возникающих проблем [10].

Помимо приведённых подходов существует и активно используется метод оценивания конкурентоспособности на основе рейтинговой системы. Для выполнения данного метода необходимо выделить ряд показателей, которые можно считать наиболее важными, затем оценить данные показатели по балльной шкале у конкурентов и у себя. К примеру, можно обозначить все параметры для каждого предприятия по шкале в баллах от 1 до 5, где самый высокий балл означает «отлично», а самый низкий – «неудовлетворительно». Если какой-нибудь параметр оценен баллом 1, то это говорит о том, что именно он является слабой стороной предприятия, и, наоборот, если проставлена оценка 5 – значит предприятие является лидером по данному параметру [5].

В ходе данного метода весьма важно дать развёрнутое смысловое объяснение или обоснование того, по какой причине тому или иному параметру присвоена данная оценка. Только тогда общий итог способен показать подлинное состояние предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим

итоги таблицы даёт возможность руководству компании разобраться, за счёт усовершенствования каких параметров необходимо повышать конкурентоспособность. В результате, оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности, который представляет собой соединение положения полученных в результате анализа оценок, представленных в виде векторов осей. Путём накладывания многоугольников конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.



Рисунок 14 – Многоугольник конкурентоспособности

Преимуществом данного метода можно выделить простоту и универсальность, однако оценка показателей в любом случае будет весьма субъективна.

Важно помнить, что ни один из данных методов не преобладает над другим, так как они, при наличии весомых преимуществ, так же обладают и рядом недостатков. Поэтому при выборе какого-либо метода нужно учитывать нужды самого предприятия или же предпочтения руководства, так как не существует единого подхода, который наиболее точно мог бы определить конкурентоспособность фирмы. Показатель конкурентоспособности предприятия или его продукции можно вычислить только в сравнении с аналогичными

объектами конкурирующих фирм, и данный показатель будет относительным. В зависимости от того, какой показатель был выбран для оценки конкурентоспособности предприятия, может различаться и результат.

## **2.3 Методы и инструменты позиционирования торговой компании на рынке**

Раскрывая тему методов позиционирования торговой компании, стоит выделить наиболее распространённые стратегии позиционирования.

### **1 Позиционирование против товарной категории.**

Классическим примером позиционирования против товарной категории служит позиционирование лёгкого пива против обычного. Идея лёгкого пива строилась на важных выгодах для потребителя – меньше калорий, меньше алкоголя, более приятный вкус.

Ещё одним примером позиционирования против товарной категории служит компания Xerox, в 1949 году выпустившая первый в мире копировальный аппарат, создав новый рынок. Сегодня компания продолжает удерживать лидирующие позиции, а слово «ксерокс» стало нарицательным для всех копировальных аппаратов. Другой пример – рынок электромобилей в 2012 году, где потребителям представлялись машины эконом-сегмента (25-35 тысяч долларов). Tesla Motors создали новую нишу электромобилей премиум класса, продавая Model S по цене от 75 тысяч долларов. Это открыло рынок электрокаров для крупного сегмента.

Позиционирование против товарной категории будет эффективно, если у компании действительно есть инновационное решение использования продукта, если используются новые технологии в производстве товара и сам товар наделён уникальными свойствами, а также у компании существует возможность для защиты своего преимущества патентом.

### **2 Позиционирование товара и компании как решения проблемы потребителя.**

Известные примеры позиционирования на основе решения проблемы.

Бренд Diaper Genie позиционировал товар в качестве решения проблемы запаха от детских подгузников. Представлял собой систему утилизации одноразовых подгузников, которая гарантировала и обеспечивала полное устранение запаха используемых подгузников.

Слоган чистящего средства Domestos, который мы часто слышим по телевизору, – «убивает все известные микробы, наповал».

Существует несколько условий для эффективного использования позиционирования, направленного на решение проблемы потребителя. Во-первых, проблема должна существовать и целевой рынок должен иметь желание её решить. Во-вторых, товар должен обладать высокой эффективностью в решении проблемы и иметь все необходимые подтверждения своей эффективности. В-третьих, у компании должен существовать план по постоянному развитию и укреплению конкурентоспособности такого товара. Когда на рынке сразу несколько компаний используют позиционирование «проблема – решение», необходима дополнительная дифференциация продукта, которая может заключаться в разных уровнях цен, отличительных свойствах продукта (натуральный, химический), скорости решения проблемы и так далее.

### 3 Ассоциативный метод.

Классическим примером ассоциативного позиционирования является позиционирование сигарет Marlboro с использованием образа ковбоя. В связи с тем, что между сигаретами действительно существует минимальная разница, образ крутого ковбоя с Дикого Запада позволил придать сигаретам Marlboro сильный характер, обеспечив лидерство на рынке крепких сигарет.

### 4 Позиционирование против определённого конкурента.

Примером использования данного подхода может служить газированный напиток 7up, который отстроился от производителей колы, в том числе и Coca-Cola, по стратегии «не-кола». Потребитель, который не хочет покупать колу, будет на подсознательном уровне выбирать «не-колу», то есть 7up.

Слоган компании IBM звучит как «Think». Это помогло Apple противопоставить себя IBM с помощью фразы «Think different» и позиционирования компьютеров как таких, которые созданы для развлечения.

Ещё один пример – компания Avis, предоставляющая услуги временной аренды автомобилей. Компания вышла на рынок позже своего конкурента Hertz, который на то время уже уверенно доминировал в нише. Avis принял свою позицию номера два и попробовал выжать из неё максимум, запустив кампанию со слоганом: «Мы вторые, поэтому мы стараемся еще сильнее». Слоган «We try harder» отражает позицию Avis как второго по объёмам, но первого по уровню сервиса.

Пример построения конкурентного преимущества на противопоставлении конкуренту – это стратегии BMW и Mercedes-Benz: два непримиримых конкурента, сражающихся за один и тот же рынок. Первый позиционирует себя как производитель автомобилей для водителей, а второй сконцентрирован на комфорте пассажира.

#### 5 Позиционирование по методу использования продукта.

Примерами позиционирования товара по ситуации использования являются такие компании как: 1) Coors – марка пива, ориентированная на молодежь, позиционировалась как «пиво для вечеринок, с которым время проходит весело»; 2) Michelob – так же марка пива, позиционирующая себя как «пиво для выходных», используя слоган «Выходные были созданы для Michelob»; 3) позиционирование горячего шоколада как необходимого теплого напитка перед сном, без которого сложно уснуть; 4) позиционирование шампанского как напитка для праздников и значимых торжеств; 5) автомобиль Saab, который позиционировался в Норвегии как «лучший для норвежской зимы», что помогло быстро увеличить продажи; 6) Coca Cola – известный всем по рекламе праздничный напиток в канун Рождества.

Используя данную модель позиционирования, компания должна очень детально отслеживать изменение потребительского поведения при покупке и использовании товара. Может возникнуть ситуация, когда метод

использования продукта, заложенный в основу позиционирования, становится устаревшим и неактуальным.

#### 6 Позиционирование по типу целевой аудитории.

Примерами позиционирования на основе типа потребителя являются: Virginia Slims, которая позиционировала сигареты специально для женщин; и Nike, создававший для каждого вида спорта свою особую спортивную обувь. Ярким примером данного метода позиционирования также является компания Pepsi в 1961 году со слоганом «For those who think young» («Для тех, кто молод в душе»). Или же компания Linux, которая позиционируется как операционная система для IT-специалистов. Macintosh – как лучший ПК для фотографов и дизайнеров. Бренд Famous Fixtures, производящий и устанавливающий торговое оборудование для розничных сетей, и, в то же время, сам являющийся розничным торговцем. Это помогло компании повысить доверие к бренду, потому что клиенты понимали, что оборудование им продают работники такой же сферы. Их слоган гласил «Famous Fixtures – retailer owned, retailer built, retailer tested» («Famous Fixtures: владеет розничный торговец, создан розничным торговцем, испытан розничным торговцем»).

#### 7 Позиционирование по основной выгоде.

В пример позиционирования по основной выгоде можно привести следующие стратегии известных компаний. Crest позиционировал свою зубную пасту со фтором (характеристика продукта), как зубную пасту, помогающую эффективно бороться с разрушением зубной эмали (выгода). Ключевая характеристика данного позиционирования – предлагаемая выгода потребителю: покупая данную пасту ваша эмаль будет защищена от разрушения. Именно данную выгоду приобретал потребитель, покупая этот продукт.

Сильные бренды способны эффективно внедрять эту стратегию даже на большом рынке. Например, Honda и Toyota делали акцент на экономичности и надёжности своих машин, а Volvo упор на безопасности и долговечности.

Nike в свою очередь часто играет именно на эмоциональных выгодах потребителей. Их кампания «Write the future» включает такие слоганы: 1) «Play

to be remembered» («Играй, чтобы тебя запомнили»); 2) «Change history with just one strike» («Измени историю всего одним ударом»); 3) «Weave your way to immortality» («Построй свой путь к бессмертию»).

#### 8 Позиционирование по отличительным признакам.

Приведём выдающиеся примеры позиционирования по отличительным характеристикам продукта.

Компания Pilsbury успешно позиционировала товар широкого потребления – муку для приготовления выпечки как «муку с идеями», за счёт того, что в каждую упаковку продукта вкладывала рецепты блюд. Данное свойство отличало достаточно обычный стандартизированный товар от товаров конкурентов. Pilsbury предоставляла своим потребителям возможность обновления и улучшения своих блюд.

Ready Crisp Bacon позиционировался как «Вкусный бекон без возни и забот» («Tasty beacon without the mess»), благодаря тому что уже прошел кулинарную обработку и не требовал много времени на приготовление. Достаточно было разогреть бекон в микроволновой печи. Ready Crisp Bacon предоставляли своим потребителям удобство в использовании продукта.

9 Метод позиционирования престижа. Благодаря такому позиционированию уже существует ряд стереотипных мнений по поводу престижа на современном рынке: если духи, то Chanel; если украшения, то Tiffany; если свадебное платье, то Vera Wang; если часы, то Rolex и так далее.

Престижность может определяться не только конкретной компанией, но и целой категорией (если масло, то 82,5% жирности). Престижность также выделяют для определённой целевой аудитории (дорогостоящие органические продукты для вегетарианцев и приверженцев экологичного образа жизни).

Данный метод позиционирования бренда используют известные автомобили люкс-класса: Maserati – The absolute opposite of ordinary (Абсолютная противоположность обыденности); Bentley – We are opposite of mass production (Мы противоположность массовому производству); Porsche – There is no substitute (Незаменим).

## 10 Позиционирование по цене.

Стратегия имеет успех, если на рынке есть лидеры, продающие товары неоправданно дорого. В этом случае стратегию используют преимущественно для эконом-сегмента потребителей, используя похожие слоганы: «Дешевле только даром»; «Как дома, только дешевле».

Что касается позиции «больше за большую стоимость», потребители таких товаров и клиенты таких компаний считают, что качественные товары должны стоить дорого. При этом они покупают не только сам товар, но и престиж, возможность принадлежать к категории людей, «которые могут себе это позволить».

«Меньше за меньшую стоимость» подходит для людей, которые не хотят переплачивать за то, без чего они могут обойтись. Например, Southwest Airlines предлагают дешёвые авиаперевозки, но не предоставляют обеды для пассажиров и у них не очень комфортные салоны судя по отзывам клиентов.

Таким образом, инструменты и методы, доступные маркетологам в наши дни, становятся более разнообразными и изощрёнными. Сейчас специалисты маркетинга поддерживают сложную базу данных, выделяя приоритетные покупки и сопоставляя их с социально-экономическими, демографическими и другими данными, что ведёт к более точному позиционированию на целевом рынке. Эл Райс и Джек Траут, положившие начало термину позиционирования, некогда в своих трудах объявляли, что «эра позиционирования прошла». Но позиционирование всё ещё здесь и, более того, ещё долго будет присутствовать во фрагментированных рынках двадцать первого столетия.

## **3 Практические проблемы реализации стратегии конкурентного позиционирования**

### **3.1 Характеристика ООО «Бауцентр Рус» и оценка его рыночного положения**

Объектом исследования была выбрана компания на рынке строительных и отделочных материалов и DIY-ритейлеров «Бауцентр Рус». Данная организация является довольно опытной и известной на рынке – она начала вести свою деятельность с 1994 года. Основным видом деятельности «Бауцентра» считается розничная торговля прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах. В целом у компании зарегистрировано около 15 видов деятельности:

- 1) розничная торговля цветами и другими растениями, семенами и удобрениями в специализированных магазинах;
- 2) розничная торговля по информационно-коммуникационной сети Интернет и по почте;
- 3) деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам;
- 4) деятельность по складированию и хранению;
- 5) транспортная обработка грузов;
- 6) деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- 7) покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- 8) аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;
- 9) аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств;
- 10) прокат и аренда прочих предметов личного пользования и хозяйственно-бытового назначения;
- 11) аренда и лизинг прочих машин и оборудования и материальных средств;
- 12) ремонт электронной бытовой техники;
- 13) ремонт бытовых приборов, домашнего и садового инвентаря [15].

Компания «Бауцентр Рус» имеет сетевую структуру, включая двенадцать филиалов магазинов, склады и логистические центры.

На сегодняшний день организацию «Бауцентр Рус» можно назвать действительно успешной в своём деле. За всё время работы компания заняла одну из лидирующих позиций на рынке строительных и отделочных материалов. В реализации данного вида продукции и среди DIY-ритейлеров её основными конкурентами являются такие крупные фирмы как: «Леруа Мерлен», «Петрович», OBI, «ВсеИнструменты.ру», «Сатурн», «Максидом», «Строительный двор», «Мегастрой», «Аксон». Поскольку рынок строительных и отделочных материалов уже сформирован и не является развивающимся, он уже насыщен и поделён примерно в одинаковом объёме между крупными продавцами – большие развитые компании преуспевают за счёт открытия новых филиалов и узнаваемого бренда. В результате проведённого анализа рынка строительных материалов, фирм-конкурентов и их основного ассортимента можно сделать вывод, что «Бауцентр» обладает преимуществом в ценах по основным позициям ассортимента, за счёт которых и делается большая часть товарооборота.

По основным экономическим показателям, характеризующим результаты коммерческой деятельности «Бауцентр Рус», можно сделать вывод, что компания работает эффективно. Темп роста показателей выручки составил 22 814 950 рублей в 2020 году и 21 130 494 рубля в 2019 году. Показатель чистой прибыли за 2020 год вырос на 176,65% соответственно. Рентабельность продаж составила 7% на 2020 год к 2019 году, в котором она была выражена 4,7%. Также в 2020 году выросли показатели рентабельности собственного капитала – 36% и рентабельности активов – 13,9%.

Финансовый показатель	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
ЕВЛТ	2 018 887	1 225 939	1 260 113	908 923	928 788	556 710	255 212	209 821	254 474
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	7%	4.7%	5.5%	4.8%	5.6%	4.6%	4.8%	3.1%	3.9%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	36%	32%	56%	61%	128%	160%	97%	220%	41%
Рентабельность активов (ROA)	13.9%	8.9%	9.3%	6.4%	6.2%	1.6%	0.1%	0.2%	1.5%

Рисунок 15 – Показатели рентабельности «Бауцентр Рус»

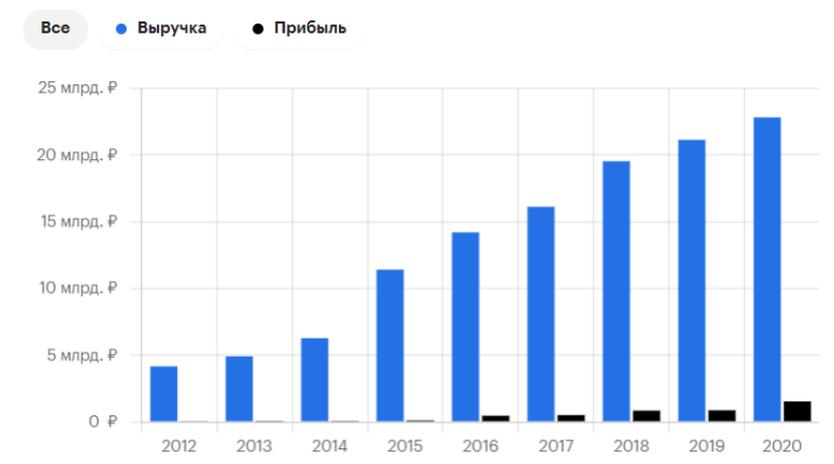


Рисунок 16 – Показатели выручки «Бауцентр Рус» на основании бухгалтерской отчётности

Таким образом, за 28 лет работы компания «Бауцентр» нашла широкий круг клиентов и потребителей по крупным городам России, зарекомендовав себя с положительной стороны как стабильная и успешно развивающаяся компания. При этом всё предприятие не останавливается на достигнутом, постоянно продолжая работу по расширению клиентской базы.

Для определения рыночного положения компании следует изучить рынок предоставляемых товаров и услуг, в данном случае это рынок строительных и отделочных материалов, а также DIY-ритейлеров.

В целом 2020 год продемонстрировал неожиданный рост продаж на рынке DIY несмотря на то, что в период локдауна строительные магазины, в физическом смысле, были закрыты – действовали только онлайн-продажи. Эксперты объясняют это тем, что люди, постоянно находясь в четырёх стенах, как бы «открыли» для себя собственный дом, посмотрели на него другими глазами. Это способствовало тому, что рынок DIY товаров для дома и ремонта буквально за год кардинально изменился.

В России на настоящий момент работает более 1000 универсальных и специализированных сетей DIY, а доля современных форматов торговли превышает 85%, включая топ-10 крупнейших ритейлеров DIY, на которых приходится 43% рынка строительных и отделочных материалов. Из них более 24%

составляет доля лидера рынка – «Леруа Мерлен». На онлайн-продажи приходится около 10% рынка. При этом на фоне ускорения интернет-торговли в 2020 году отмечен взрывной рост (более, чем в 1,5 раз) онлайн-продаж строительных и отделочных материалов, а также товаров для дома.

По данным Яндекс, в 2020 году запросы в категории строительных материалов выросли на 24%, причём наиболее динамичный рост наблюдался в апреле, затем после локального снижения летом и в сентябре наблюдалась положительная динамика. Наиболее высокий рост показали товары следующих категорий: двери (+38%), материалы для отделки (+26%), строительное оборудование (+26%), мебель (+25%). Также значительно повысилось количество запросов по товарам для дома (+23%) и по инструментам (+23%).

Итак, в связи с пандемией и связанными с ней ограничениями (работа из дома, невозможность выезда за границу), фокус потребителей сместился в сторону обустройства жилья и дачных участков. Люди взялись за ремонт, и это серьёзно подстегнуло бизнес.

Между тем, производство строительных материалов в период пандемии росло неравномерно: производство штучных стеновых материалов по итогам 2020 года увеличилось в натуральном выражении на 5,7% по отношению к аналогичному периоду 2019 года. А вот выпуск строительного кирпича в 2020 году, наоборот, сократился на 4% – такая динамика связана со смещением спроса в сторону более дешёвых стеновых материалов.

В сегменте отделочных материалов в 2020 году рост зафиксирован в производстве обоев (на 10,6% до 169 млн. кусков) и керамической плитки для облицовки стен (на 0,3% до 68,2 млн. кв. м). При этом падение объёма производства свыше 10% наблюдается в сегменте деревянных окон (на 14,7%) по причине, аналогичной кирпичу, – деревянные окна дороже.

Анализ ассортимента крупнейших торговых сетей DIY позволил выделить две группы: универсальные сети DIY, реализующие широкий спектр товаров, и специализированные сети DIY с узким спектром товаров и фокусом на одну или несколько товарных категорий.

1 Soft DIY – преобладают товары для внутренней отделки и косметического ремонта, а также предметы декора и товары для дома, сети Soft-DIY работают преимущественно на рынке B2C.

2 Hard DIY – преобладают товары для строительства, капитального ремонта и черновой отделки, сети Hard DIY работают преимущественно на рынке B2B, развивая формат «стройбаза», включают в состав торговых объектов открытые строительные дворы.

3 Household DIY и Soft DIY – преобладают товары для дома и предметы интерьера, а также представлены товары для косметического ремонта.

Согласно РБК, за 2020 год российский рынок DIY-ритейлеров по своей общей динамике выручки достиг 12,2%, что существенно выше общей динамики розничного рынка строительно-отделочных материалов и товаров для дома. По итогам 2020 года объём российского DIY-рынка составил 1,7 трлн рублей – годом ранее он достиг 1,6 трлн рублей.

На данный момент рейтинг торговых сетей DIY по чистой выручке выстроился следующим образом:

- 1) «Леруа Мерлен» – выручка 300 млрд рублей (без НДС);
- 2) «Максидом», «Бауцентр», «Петрович», «Castorama», OBI, Стройдвор, «ВсеИнструменты», «Аксон», «Сатурн» – выручка от 13 до 75 млрд рублей;
- 3) «Твой дом», «Вимос», «Стройландия», «Домовой», «Порядок», «Колорлон», «Элко», группа компаний «Протек», ЗАО КПК «Ставропольстрой-оптторг», «Новацентр» – выручка от 4,5 млрд до 13 млрд рублей.

Тем не менее, несмотря на то что «Бауцентр» не является лидером и №1 на рынке, он подтвердил звание «Лучшей региональной сети России по продажам товаров для ремонта и дома». Компания стала первой в соответствующей номинации второй год подряд. Об этом свидетельствуют итоги национальной премии «DIY&Household Awards». Форум проходил при поддержке международной ассоциации European DIY Retail Association (EDRA), которая представляет интересы DIY-ритейлеров по всему миру.

Кроме того, «Бауцентр» входит в тройку DIY-ритейлеров, победивших в категории «Лучший сервис для покупателей». Основными критериями выбора были такие показатели, как темпы роста, взаимодействие с поставщиками, отношение к персоналу и лояльность клиентов, что является одним из главных конкурентных преимуществ компании.

### **3.2 Анализ маркетинговой деятельности компании**

Компания «Бауцентр Рус» работает для удовлетворения потребностей клиентов с максимально эффективным использованием своих финансовых, капитальных и человеческих ресурсов. На сайте компании указано, что покупатель всегда может рассчитывать на внимание и приветливость со стороны сотрудников, а главное, на озабоченность решением его проблем – такова философия «Бауцентр Рус». И добиться этого помогает климат доверия, сложившийся в компании с момента её рождения, который постоянно поддерживается её сотрудниками.

Главная цель маркетинговой стратегии компании – это максимизация прибыли и финансового результата деятельности «Бауцентр Рус» за счёт развития конкурентных преимуществ с помощью совершенствования внутренних и внешних процессов.

Что касается внутренней стратегии, то её главным приоритетным направлением является оптимизация всех внутренних процессов и технологий в компании, которые направлены на улучшение качества обслуживания, поддержания климата доверия между сотрудниками и клиентами и увеличение лояльности потребителей.

Во внешней стратегии основным направлением является развитие сети гипермаркетов строительных и отделочных материалов, увеличение количества магазинов и установление конкурентной позиции на рынке.

На сегодняшний день «Бауцентр Рус» ставит перед собой следующие стратегические цели, представляющие собой направления развития компании:

- 1) формирование растущего числа постоянных и лояльных клиентов;
- 2) достижение высокой лояльности потребителей;
- 3) увеличение объёма повторных продаж существующим клиентам в будущем;
- 4) обеспечение высокого качества обслуживания, товаров и услуг;
- 5) повышение квалификации персонала;
- 6) поддержание доверительного климата между компанией и клиентами;
- 7) повышение эффективности бизнес-процессов;
- 8) стимулирование спроса постоянных клиентов на сопутствующие товары и услуги;
- 9) развитие долгосрочного сотрудничества с клиентами;
- 10) продвижение корпоративных идей, ориентированных на увеличение прибыли и улучшение качества работы между клиентами и компанией путём предоставления персонального обслуживания, скидок, баллов и иных привилегий.

На данный момент отдел маркетинга «Бауцентр Рус» реализует рекламную кампанию для продвижения своей сети гипермаркетов. Действует она согласно концепции потребительского («чистого») маркетинга, когда усилия предприятия направлены в первую очередь на удовлетворение потребностей клиента более эффективным, чем конкуренты, способом. «Бауцентр» старается это сделать за счёт индивидуального подхода к клиентам, персонализированного сервиса и уже устоявшейся в сети бонусной программы. Ориентируясь на благополучие потребителя, «Бауцентр» обеспечивает себе стабильное получение прибыли.

Также можно выделить внедрение холистической концепции в маркетинговую деятельность компании. Это отмечено привлечением покупателей и партнеров за счёт целостных маркетинговых программ и максимального учёта интересов потребителей, партнёров, общества и сотрудников компании. В работе «Бауцентр Рус» наблюдается постепенная реализация всех составляющих концепции холистического маркетинга. В последнее время особенно

выраженной стала концепция социально-этического маркетинга – в ассортименте компании стали всё чаще появляться товары из экологически чистых материалов и из материалов, прошедших переработку. Также магазины принимают на безопасную утилизацию лампы, аккумуляторы, батарейки и прочие опасные для экологии предметы быта.

Помимо этого «Бауцентр Рус» активно выстраивает долгосрочные связи и отношения со своими поставщиками, партнёрами и клиентами. Компания на своём сайте указывает, что «Бауцентр Рус» заинтересован в партнёрстве во всех сферах взаимодействия: можно оставить заявку чтобы стать поставщиком компании, чтобы сотрудничать в области перевозки товаров и логистики, по вопросам аренды торговых площадей, а также по вопросам размещения рекламы. Взамен «Бауцентр Рус» предлагает своим партнёрам длительное сотрудничество на взаимовыгодных условиях, стабильный сбыт продукции, благодаря которому они могут значительно увеличить объёмы продаж товаров.

Для поддержания доверительного климата и прочных взаимоотношений с клиентами компания реализует программы лояльности «Бауцентр Профи» и «Бауцентр Бонус», цель которых формирование растущего числа постоянных и лояльных клиентов, увеличение объёма повторных продаж существующим клиентам в будущем, стимулирование спроса постоянных клиентов на сопутствующие товары и услуги, развитие долгосрочного сотрудничества с клиентами, продвижение корпоративных идей, ориентированных на увеличение прибыли и улучшение качества работы между постоянными клиентами и компанией путём предоставления персонального обслуживания, скидок, баллов за покупки и иных привилегий (например, бесплатная доставка, расширенные возможности для возврата товара и так далее).

Руководствуясь позицией «мы – специалисты», компания постоянно заботится о профессиональной подготовке своих сотрудников: применяет материальное и нематериальное стимулирование, организывает семинары, обучает новых сотрудников и помогает учиться новому старым в целях усовершенствования своих навыков продаж.

Ранее уже упоминалось, что SWOT-анализ – это очень удобный и полезный инструмент стратегического планирования, который позволяет описать реалистичное положение дел любого предприятия. Потому для определения возможностей роста и слабых мест у компании «Бауцентр Рус» был проведён SWOT-анализ по результатам её деятельности.

Таблица 2

## SWOT-анализ компании «Бауцентр Рус»

<b>Внутренняя среда</b>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Высококвалифицированный персонал</li> <li>2 Устойчивые связи с поставщиками</li> <li>3 Широкая номенклатура реализуемой продукции и оказываемых услуг</li> <li>4 Сформированные каналы сбыта</li> <li>5 Высокий уровень сервиса</li> <li>6 Узнаваемость компании среди покупателей</li> <li>7 Практикуемая программа лояльности</li> <li>8 Диверсификация бизнеса</li> <li>9 Достаток основных средств</li> <li>10 Устойчивая хорошая репутация сети</li> <li>11 Готовность к выгодному сотрудничеству с партнёрами</li> <li>12 Гибкое ценовое предложение</li> <li>13 Использование современных технологий и материалов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Высокая зависимость от заёмных средств и кредиторов</li> <li>2 Упадок нематериальных активов</li> <li>3 Низкая себестоимость продаж</li> <li>4 Высокие коммерческие расходы, уходящие в минус</li> <li>5 Малоактивная рекламная кампания</li> <li>6 Недостаточно развитая по стране филиальная сеть</li> </ol>

Продолжение таблицы 2

<b>Внешняя среда</b>	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Постоянный спрос на продукцию компании</li> <li>2 Возможности привлечения дополнительных каналов сбыта</li> <li>3 Расширение рынка за счёт оказания индивидуальных услуг населению</li> <li>4 Повышение квалификации персонала благодаря программам обучения</li> <li>5 Имеющиеся возможности проведения маркетинговой кампании</li> <li>6 Смешанные online и offline продажи</li> <li>7 Упрочнение репутации компании</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Действующие конкуренты с более низкими издержками</li> <li>2 Олигополия на рынке – если конкуренты, то крупные компании, заработавшие место и репутацию на рынке</li> <li>3 Экономический кризис</li> <li>4 Снижение уровня жизни населения и платежеспособности клиентов</li> </ol>

Таким образом, сильные стороны компании позволяют «Бауцентр Рус» уверенно конкурировать на рынке отделочных и строительных материалов.

Стоит отметить, что на данный момент ключевым направлением в деятельности предприятия является клиентоориентированность в процессе всего обслуживания, отчего стратегия конкурентного позиционирования в компании «Бауцентр Рус» сосредоточена на следующих направлениях:

- 1) климат доверия между компанией и потребителями;
- 2) высокое качество сервиса;
- 3) широкий ассортимент;
- 4) персональный подход к каждому клиенту.

Следуя заданным приоритетам весь персонал компании ежегодно проходит корпоративное обучение. Каждый гипермаркет сети предлагает покупателям следующий индивидуальный сервис: прокат инструментов для ремонта, доставка товара по адресу, персональное составление дизайн-проектов по всем пожеланиям клиентов, колеровка – получение любых оттенков лака, эмали, красок и штукатурок; экспресс-визуализация обоев и ламината; изготовление

отверстий; распил материалов; раскрой напольных покрытий; оверлок ковровых покрытий; резка металлопроката; обжим кабеля; монтаж приобретённых материалов и многое другое. Благодаря проверенным надёжным поставщикам и налаженной работе внутри компании, «Бауцентр Рус» может удовлетворить персональные запросы своих клиентов на любой вкус и предложить индивидуальные проекты.

Компания представляет свою миссию следующим образом: «Мы идём не просто в ногу со временем, используя современные технологии и материалы, но и стараемся опережать его».

На официальном сайте «Бауцентр Рус» представлено описание бренда и его позиция на рынке: «Мы работаем со всеми, кто стремится обустроить свой дом и создать в нём уютную обстановку, с теми, кому нужны материалы для строительства или ремонта. Именно для таких покупателей мы строим наши торговые центры. В них можно найти практически любые строительные товары, широкий выбор инструментов, богатую коллекцию напольных покрытий, изысканную сантехнику, первоклассные светильники. А продуманные экспозиции помогут найти собственное дизайнерское решение или оформить интерьер с использованием наших идей. «Бауцентр» работает с теми, кто занимается строительством. Каким бы крупным ни был проект, наша компания точно и в срок сможет обеспечить его всеми необходимыми материалами. Мы идём не просто в ногу со временем, используя современные технологии и материалы, но и стараемся опережать его. У нас всегда можно найти новейшие разработки ведущих европейских и российских производителей. Наши поставщики – те, кто производит современные, модные и высокотехнологичные товары. Наши продавцы – это, в первую очередь, консультанты для наших покупателей. Компания постоянно заботится о профессиональной подготовке своих специалистов. Наш покупатель всегда может рассчитывать на внимание и приветливость со стороны сотрудников, а главное, на озабоченность решением его проблем. Добиться этого нам помогает климат доверия, который

существует в нашей компании с момента её рождения и который неизменно поддерживается её сотрудниками» [15].

Отсюда можно вывести основные тезисы касательно позиционирования.

1 Мы – специалисты и профессионалы.

2 Наша продукция – это широкий ассортимент, современные технологии и материалы, новейшие разработки ведущих производителей.

3 Наши поставщики – производят современные, модные, высокотехнологичные товары.

4 Наши клиенты – те, кто занимается строительством, кто стремится обустроить дом, создать уютную обстановку, кому нужны материалы для строительства или ремонта.

5 Наша забота – доверие покупателей, удовлетворение их запросов, решение их проблем, внимание и приветливость к ним.

Таким образом, «Бауцентр Рус» представляет свою компанию как надёжного союзника и единомышленника своих клиентов, которому они могут доверять и к которому можно обратиться с любым запросом. Это подтверждает новый слоган компании после недавнего проведения ребрендинга – «Мы знаем как». В этой фразе отражены готовность делиться своей экспертизой с покупателями, искреннее желание помочь на всех этапах ремонта, стройки и обустройства сада, вместе с тем чёткие приоритеты расставляются в обслуживании, оформлении магазинов и ассортименте.

Чтобы определить, работает ли сложившаяся в компании маркетинговая стратегия был проведён опрос среди 50 жителей Новороссийска, где уже несколько лет успешно ведёт свою деятельность гипермаркет сети «Бауцентр Рус». Респондентами являлись люди в возрасте от 20 до 50 лет, опрашиваемые на знание бренда компании и впечатления от сотрудничества с ним.

Для определения уровня узнаваемости сети «Бауцентр» респондентам был задан вопрос «Какие магазины строительных и отделочных материалов или DIY-ритейлеров Вы знаете?». Из Рисунка 17 видно, что равные доли опрошенных назвали «Бауцентр» первым или вторым по счёту (первым – 40%,

вторым – 44%), остальные 6% так же назвали его, однако не в числе первых двух. Хорошим показателем можно считать то, что среди респондентов не оказалось людей, которые совсем не знали бы сеть «Бауцентр». Основным конкурентом в данном случае оказался DIY-ритейлер «Леруа Мерлен».

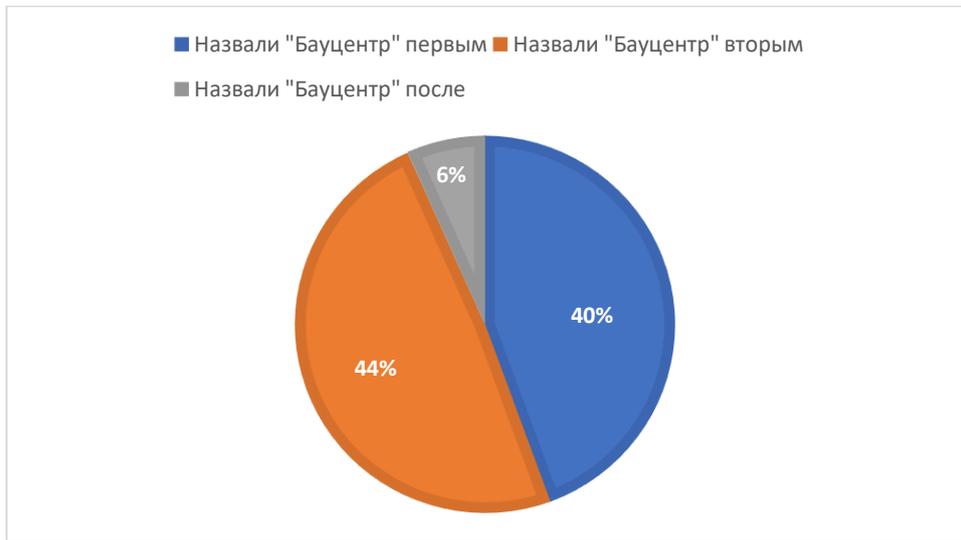


Рисунок 17 – «Какие магазины строительных и отделочных материалов или DIY-ритейлеров Вы знаете?»

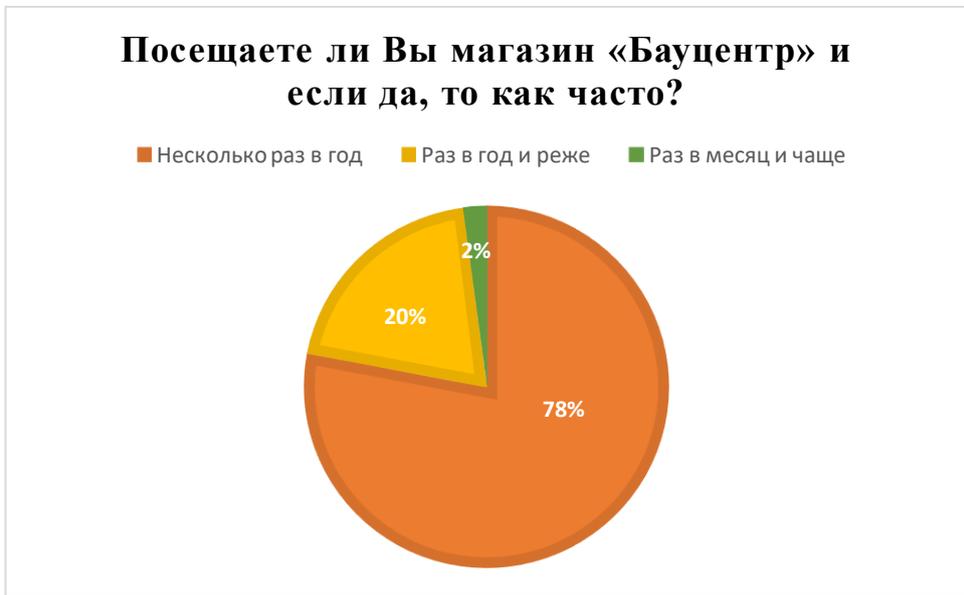


Рисунок 18 – Вопрос «Посещаете ли Вы магазин «Бауцентр» и если да, то как часто?»

Далее был задан ещё один основополагающий вопрос, поскольку с его помощью отбирались люди, посещающие гипермаркет «Бауцентр». Дополнительно в вопросе предлагалось указать частоту посещения магазина и пользования его сервисом. По результату можно сказать, что основной аудиторией исследования являются люди, обращающиеся к «Бауцентру» несколько раз в год, в цифрах это 78% опрошенных, тогда как 20% составили те, кто пользуются услугами раз в год и реже, а 2% – раз в месяц и чаще.



Рисунок 19 – Вопрос «Скажите, какова Ваша цель визита в магазин «Бауцентр»?»

Следующим был вопрос о опыте взаимодействия респондентов с компанией «Бауцентр», а именно цель их визита в сеть гипермаркетов. Полученные данные говорят о том, что подавляющее большинство, а таковых 76%, приходят в магазин за конкретным товаром, 22% опрошенных покупают товар и пользуются сервисом компании для его доставки или оказания ремонтной услуги, оставшиеся 2% обращаются к магазину за конкретной услугой.

Далее на предложенный вопрос аудитория могла дать сразу несколько ответов, что можно видеть в таблице, приведённой ниже. Для подавляющего

большинства респондентов определяющими характеристиками для посещения магазина «Бауцентр» являлись широкий ассортимент и приятные цены. Также немаловажными оказались такие параметры, как доверие к магазину, качественный товар, бонусная программа и организованная доставка товара. Меньше всего респонденты указывали удобное для них расположение гипермаркета и удобный сервис.

Таблица 3

Вопрос «Какими параметрами и характеристиками Вы руководствовались при выборе магазина «Бауцентр»?»

<i>Параметр:</i>	<i>Количество человек, назвавших его:</i>
Большой ассортимент	43
Низкие цены	32
Качественный товар	16
Доверие к магазину	21
Удобный сервис	9
Организованная доставка товара	15
Расположение	5
Бонусная программа	17

Таким образом, проанализировав результаты проведённого опроса, можно сделать вывод, что существующая маркетинговая деятельность компании «Бауцентр» протекает в достаточной степени хорошо, однако на данный момент реализует не все поставленные цели и ожидания.

### **3.3 Разработка стратегии позиционирования ООО «Бауцентр Рус» на рынке**

Данные, собранные в ходе изучения маркетинговой деятельности «Бауцентр Рус» и исследования рынка строительных и отделочных материалов и

DIY-ритейлеров, можно использовать для развития компании и улучшения её существующей стратегии позиционирования, принимая во внимание все факторы внешней и внутренней среды. Исходя из имеющейся информации, можно вынести следующие рекомендации по разработке стратегии позиционирования гипермаркетов сети «Бауцентр».

Компанию «Бауцентр» можно раскрыть через позиционирование под названием «Второй номер». Иными словами, позиционировать себя как крепкого и надёжного конкурента лидера, в данном случае это сеть «Леруа Мерлен». Второй в данном случае не значит плохой или неудачный. Это скорее «равный по силе и ставящий под вопрос». Позиционирование, когда второй выгодно существует рядом с первым и черпает силы из этого противостояния. Стратегия второго, «Бауцентра», – нападение. Как только лидер рынка даст в чём-то слабинку (как правило сам рынок любит разнообразие, а потому ищет альтернативы), следует направить все силы в уязвимое место и получить свой профит. Подобным позиционированием с использованием разумного противопоставления в данный момент успешно пользуются смартфоны Samsung, противопоставленные продукции Apple.

В данном случае нужно указать, что «Бауцентр», оправдывая свой слоган «Мы знаем как», действительно может решить все те проблемы потребителей рынка, которые не в состоянии удовлетворить лидер. Можно использовать свой №2 как преимущество, используя позицию «Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других».

Транспорт, персонал и ассортимент играют немаловажную роль в конкуренции, но главным для покупателя, безусловно, остаётся цена. Ради более выгодных условий покупки клиент готов смириться со многими неудобствами. Для определения уровня цен между лидером рынка и «Бауцентром» проведём их сравнение на некоторые популярные товары.

В список попали самые необходимые для ремонта строительные материалы. Цены представлены на сайтах магазинов.

Таблица 4

## Цены на товары в сетях-конкурентах «Бауцентр» и «Леруа Мерлен»

<b>Товар:</b>	<b>«Леруа Мерлен»</b>	<b>«Бауцентр»</b>
Грунтовка Ceresit, 10 литров	454	477
Клей для плитки Ceresit CM, 25 кг	278	291
Шпаклёвка гипсовая Кнауф Фуген, 10 кг	245	229
Цемент ЦЕМ I 42,5 Н/М500 Д20 Euro cement 25 кг	126	133
Краска Tikkurila Euro Smart-2 цвет белый 9 л	2177	2659 (+12% бонусами)
Герметик прозрачный Момент Гермент, 280 мл	305	329
Обои бумажные Пленэр 0.53x10 м цветы, цвет белый, рулон	153	169
Мойка двойная врезная Eurodoma Franke ETX 620-50 78x50 см цвет матовый хром, нержавеющей сталь	2828	4590
Гипсокартон Кнауф ГСП-А 2500x1200x12.5 мм	232	207
Плита ДСП шпунтованная влаго- стойкая 11x600x1830 мм	288	300
Плитка настенная для ванн «Ад- жанта» 20x30 см, цвет чёрный	613,33	399,9
Инсталляция для подвесного уни- таза Grohe Solido	9784	9990

Продолжение таблицы 4

Радиатор C22 500/800 сталь	2627	2759
Шуруповерт Bosch EasyDrill 1200, Li-on 12 В	5043	4990
Ванна Универсал Грация чугун 170x70 см	11651	14390
Унитаз напольный Gesso	5710	5890
Смеситель для ванны Grohe Wave однорычажный, цвет хром	9950 (Таиланд)	9990 (Германия)
Раковина Santek Пилот, керамика, 60 см, цвет белый	3572	3690

По большинству позиций цены в «Леруа Мерлен» в действительности оказались ниже. Стоит отметить, что стоимость некоторых товаров в интернет-магазине на сайте «Леруа Мерлен» изменилась 1 декабря. Ряд позиций, которые были дороже, чем у конкурентов, подешевели.

Однако утверждать, что делать покупки выгоднее в «Леруа» не совсем корректно. В «Бауцентре» для покупателей предусмотрены бонусы и многочисленные акции – в этом преимущество компании, то, чего нет в настоящее время у главного конкурента. Например, вы можете приобрести карту, на которой накапливается 4% от суммы любой вашей покупки. Бонусами в дальнейшем можно оплатить до 30% стоимости товара. Кроме этого, существует карта для строителей, монтажников, бригадиров и снабженцев – по ней сумма скидки может достигать до 8%. Также в магазине действует система акций и дополнительных бонусов на накопительные карты.

В «Леруа Мерлен» программы лояльности для клиентов нет. Политика компании состоит в том, чтобы изначально установить минимальную цену товара, – так декларирует организация. На практике же получается примерно так

же, как и в продуктовом ритейле: что-то выгоднее приобретать в одной сети, что-то в другой, выбор всегда остаётся за покупателем. Отсюда становится ясно, что выиграть у конкурентов можно за счёт лояльности покупателей и предоставления им персональных привилегий.

Предложенную стратегию позиционирования компании «Бауцентр» можно отразить с помощью модели «Колесо бренда», при которой определяется сущность бренда, его концептуальные особенности и тонкости.



Рисунок 20 – Разработанное колесо бренда «Бауцентр»

Согласно разработанной стратегии позиционирования суть бренда, то есть посыл компании, будет заключаться в том, что «Бауцентр» и есть решение любой проблемы клиента. «Мы знаем как» решить любую проблему, в том числе и ту, что не может решить лидер и любой другой наш конкурент, – такой будет являться главная идея.

Отвечая на вопрос о личности компании, какой она себя представляет, можно сказать, что это всё тот же надёжный союзник и единомышленник

своих клиентов, которому они могут доверять и к которому могут обратиться по любому запросу. В то же время это в первую очередь специалисты своего дела, ориентированные на клиента и его доверие.

Главными атрибутами, отвечающими на вопрос «Что есть бренд?», считаются следующие факты: «Бауцентр» успешно ведёт свою деятельность более 25 лет на рынке, предлагает широкий ассортимент от ведущих производителей, используя только современные технологии и материалы, предлагая возможности онлайн покупок, персонализированного сервиса и программ лояльности как для юридических, так и для физических лиц.

Ценностями компании «Бауцентр», эмоциями, с которыми будут сталкиваться потребители при сотрудничестве с ней, по данной стратегии позиционирования являются доверие к компании, комфорт при работе с ней, ощущение стабильности и уникальности при приобретении товара или услуги, чувство развития, надёжности, представления современного и высокотехнологичного приобретения.

Результатом взаимодействия с компанией, то есть выгодой, для клиентов являются вдохновение, уют, уверенность в завтрашнем дне и в качестве приобретённых товара или услуги.

Ориентируясь на выводы о том, что существующая маркетинговая деятельность предприятия реализует не все поставленные цели и задачи, помимо разработанного позиционирования на рынке можно внести следующие мероприятия в стратегию развития компании «Бауцентр»:

Таблица 5

Рекомендации по улучшению маркетинговой деятельности компании  
«Бауцентр Рус»

Направление	Мероприятия
Стратегия касательно предоставляемых товаров и услуг	1) Расширение ассортимента в соответствии с актуальным спросом на товары, поскольку главной причиной

Продолжение таблицы 5

	<p>выбора компании потребителями является широта ассортимента.</p> <p>2) Включение в предоставляемые услуги услуг конкурентов, чтобы у потребителя не было нужды обращаться к ним (например, стяжку пола, электромонтаж, штукатурку стен, резку стекла и другие).</p> <p>3) Предоставление клиентам возможности взять товары с большой ценой в кредит.</p>
Стратегия конкурентного позиционирования	<p>Позиционирование компании, как: профессиональной, современной, высокотехнологичной, клиент ориентированной и опережающей конкурентов. Главное преимущество, которое следует использовать, это существующие и развивающиеся программы лояльности для юридических и физических лиц, которых нет у лидера рынка и других конкурентов.</p>
Стратегия распределения и сбыта	<p>1) Расширение сети гипермаркетов по крупным городам России.</p> <p>2) Крупное развитие online торговли.</p> <p>3) Организация гибридной модели продаж, включающей подбор самых лучших поставщиков по качеству и цене, налаженную складскую работу</p>

## Продолжение таблицы 5

	<p>по японской схеме «точно в срок» и предложение клиентам того, что им нужнее всего.</p> <p>4) Корпоративные продажи другим компаниям, занимающимся строительством и ремонтом, и расширение партнёрской программы лояльности «Бауцентр Профи».</p>
Стратегия продвижения на рынке	<p>1) Запуск рекламы в сети Интернет, включающей SEO-продвижение, рекламу в социальных сетях, контекстную, медийную и таргетированную рекламу.</p> <p>2) Запуск рекламы на радио.</p> <p>3) Создание профилей компании в социальных сетях для лучшего понимания и связи с аудиторией, где можно было бы сообщать о проходящих акциях и событиях в магазинах.</p> <p>4) Сувенирная реклама – изготовление визиток, ручек, блокнотов, рулеток, всего что может понадобиться в процессе ремонта, с фирменным логотипом «Бауцентр».</p>

В настоящее время в компании «Бауцентр Рус» реализуются не многие виды рекламы: в основном это наружная реклама, реклама в транспорте, телевизионная реклама и реже реклама в печатных изданиях. Например, по городу размещены баннеры, ссылающиеся на магазин «Бауцентр» и проходящие там

акции и скидки. Также благодаря активной работе связей с общественностью крупные новости компании регулярно освещаются в СМИ и по телевизору.

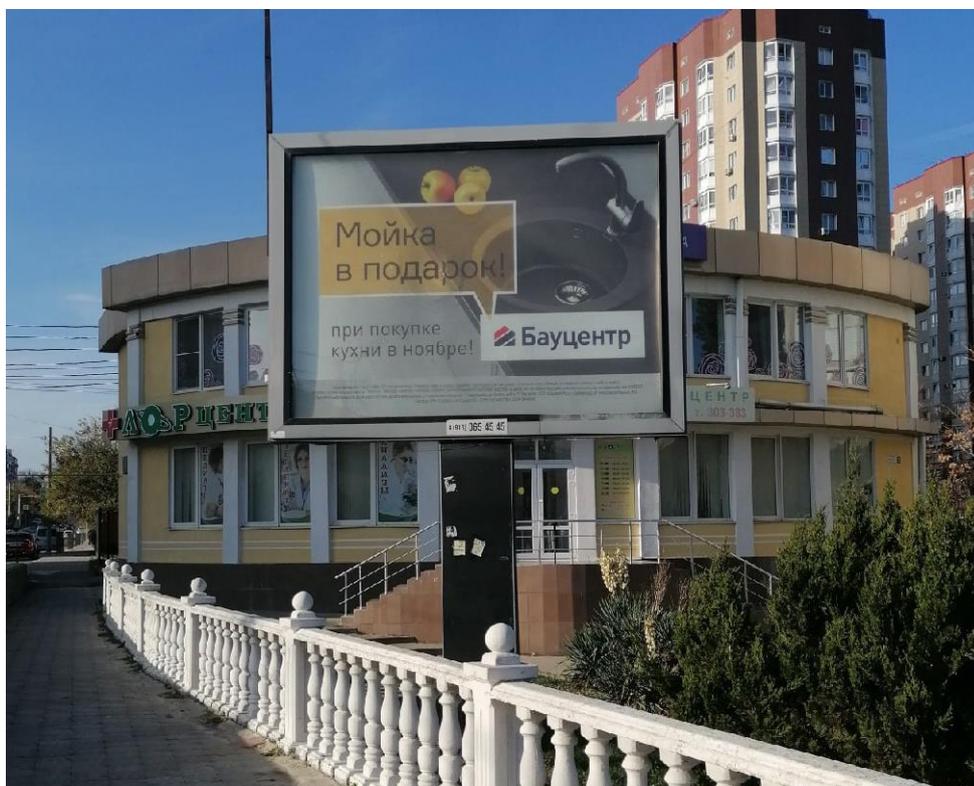


Рисунок 21 – Наружная реклама магазина «Бауцентр» в 2021 году

Для сохранения и укрепления позиций компании на рынке необходимо усовершенствовать каналы маркетинговых коммуникаций. Наиболее интересными представляются такие направления интернет-рекламы, как SEO-продвижение, реклама в социальных сетях, контекстная, медийная и таргетированная реклама. С помощью SEO можно разместить официальный сайт «Бауцентра» при поисковых запросах в области строительных и отделочных материалов на 1-2 позицию в поисковых системах Яндекс и Google.

Немаловажным станет создание официальных страниц компании в социальных сетях (например, Вконтакте, Instagram, Facebook) для лучшего понимания желаний клиентов, поддержания обратной связи с аудиторией, а также для размещения информации о проходящих акциях или событиях в магазинах.

Кроме того, нужно продолжать размещать рекламу на радио, чтобы, как и в социальных сетях, информировать потребителей о проводимых акциях, создавать положительный имидж среди потребителей и партнёров.

Ещё одним направлением рекламной деятельности предложено изготовление сувенирной продукции с фирменным логотипом компании и её раздача клиентам при совершении покупки или на входе в магазин. Например, это могли бы быть визитки или брендированные ручки, блокноты, рулетки и другие вещи, которые часто необходимы в процессе ремонтных работ.

Помимо маркетинговых нововведений следует обратить внимание на стратегию предоставляемых товаров и услуг. Компании «Бауцентр», обладающей преимуществом широкого ассортимента, можно порекомендовать дальнейшее его расширение в соответствии с актуальным спросом на товары, поскольку главной причиной выбора компании потребителями как раз и является широта ассортимента. Сюда же можно отнести включение в предоставляемые услуги перечень услуг конкурентов, чтобы у потребителя не было нужды обращаться к ним (например, стяжку пола, электромонтаж, штукатурку стен, резку стекла и другие). Очень располагающим к себе клиентов шагом станет предоставление им возможности взять товары с большой ценой в кредит.

Что касается распределения и сбыта, укреплению позиции компании «Бауцентр» на рынке поспособствует расширение сети своих гипермаркетов по крупным городам России, крупное развитие online торговли и улучшение организации гибридной модели продаж в Интернете и на местах.

Среди партнёров доверие и лояльность можно достичь с помощью корпоративных продаж другим компаниям и партнёрам, занимающимся строительством и ремонтом, а также благодаря расширению партнёрской программы лояльности «Бауцентр Профи».

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий позволит позиционировать компанию не как отстающую от главного конкурента, а как достойно противопоставленную ему, что повлечёт за собой укрепление занимаемого места на рынке. «Бауцентр» – компания, ориентированная на

потребителя, добиваясь лояльности и доверия с его стороны. Продвижение такого конкурентного преимущества как программа лояльности позволит уверенно выйти на один уровень с лидером рынка, как компания, идущая навстречу своим покупателям, дающая им персональные личные преимущества и выгоды при взаимодействии с ней.

## Заключение

Позиционирование – это способ для торговой компании выгодно отличаться от конкурентов, предоставить себе особое, однозначное место в сознании потребителей. Так, стратегия позиционирования является маркетинговым инструментом, с помощью которого можно придать товару или услуге дополнительную ценность в глазах целевой аудитории, отстроиться от конкурентов, сделать продукт более привлекательным для потенциального потребителя.

Для достижения поставленной цели курсовой работы в первую очередь был изучен отечественный рынок строительных и отделочных материалов и DIY-ритейлеров. В России на настоящий момент работает более 1000 универсальных и специализированных сетей DIY, а доля современных форматов торговли превышает 85%, включая топ-10 крупнейших ритейлеров DIY, на которых приходится 43% рынка строительных и отделочных материалов. Из них более 24% составляет доля лидера рынка – «Леруа Мерлен». На онлайн-продажи приходится около 10% рынка. При этом на фоне ускорения интернет-торговли в 2020 году отмечен взрывной рост (более, чем в 1,5 раз) онлайн-продаж строительных и отделочных материалов, а также товаров для дома.

Согласно РБК, за 2020 год российский рынок DIY-ритейлеров по своей общей динамике выручки достиг 12,2%, что существенно выше общей динамики розничного рынка строительного-отделочных материалов и товаров для дома. По итогам 2020 года объём российского DIY-рынка составил 1,7 трлн рублей – годом ранее он достиг 1,6 трлн рублей.

Объектом исследования курсовой работы была выбрана компания на рынке строительных и отделочных материалов и DIY-ритейлеров «Бауцентр Рус». Для разработки стратегии позиционирования и выявления рекомендаций был проведён анализ маркетинговой деятельности компании и опрос 50 респондентов на уровень её узнаваемости, также был выполнен SWOT-анализ по результатам её деятельности. По полученным данным из проведённого опроса был сделан вывод, что существующая маркетинговая деятельность

«Бауцентра» протекает в достаточной степени хорошо, однако на данный момент реализует не все поставленные цели и ожидания компании.

Полученные данные позволили разработать стратегию позиционирования и вынести следующие предложения в стратегию развития компании.

Компанию «Бауцентр» было предложено раскрыть через позиционирование под названием «Второй номер», то есть позиционировать себя как крепкого и надёжного конкурента лидера, в данном случае это сеть «Леруа Мерлен». Как только лидер рынка даст в чём-то слабинку, следует направить все силы в уязвимое место и получить свою выгоду. Поскольку «Леруа» не реализует программу лояльности, становится ясно, что главным преимуществом «Бауцентра» наоборот будет её использование, то есть выиграть у конкурентов можно за счёт предоставления клиентам персональных привилегий.

Предложенная стратегия позиционирования компании была отражена с помощью модели «Колесо бренда». Посыл компании заключается в том, что «Бауцентр» и есть решение любой проблемы клиента. «Мы знаем как» решить любую проблему, в том числе и ту, что не может решить лидер и любой другой наш конкурент, – такой будет являться главная идея. Личность бренда: «Бауцентр» – это надёжный союзник и единомышленник своих клиентов, которому они могут доверять и к которому могут обратиться по любому запросу.

Главными атрибутами являются следующие факты: компания успешно ведёт свою деятельность более 25 лет на рынке, предлагает широкий ассортимент от ведущих производителей, используя только современные технологии и материалы, предлагая возможности онлайн покупок, персонализированного сервиса и программ лояльности. Ценностями компании считаются доверие к ней и комфорт при работе с ней, ощущение стабильности и уникальности при приобретении товара или услуги, чувство развития, надёжности, представления современного и высокотехнологичного приобретения. Результатом взаимодействия с компанией для клиентов являются вдохновение, уют, уверенность в завтрашнем дне и в качестве приобретённых товара или услуги.

Ориентируясь на выводы о том, что существующая маркетинговая деятельность предприятия реализует не все поставленные цели и задачи, помимо разработанного позиционирования на рынке можно внести следующие мероприятия в стратегию развития компании «Бауцентр»:

1) Стратегия касательно предоставляемых товаров и услуг: расширение ассортимента в соответствии с актуальным спросом на товары, включение в предоставляемые услуги перечень услуг конкурентов, предоставление клиентам возможности взять товары с большой ценой в кредит.

2) Стратегия распределения и сбыта: расширение сети гипермаркетов по крупным городам России, развитие online торговли, организация гибридной модели продаж, совмещающей торговлю в Интернете и на местах, а также корпоративные продажи другим компаниям, занимающимся строительством и ремонтом, и расширение партнёрской программы лояльности.

3) Стратегия продвижения на рынке: запуск рекламы в сети Интернет, включающей SEO-продвижение, рекламу в социальных сетях, контекстную, медийную и таргетированную рекламу, запуск рекламы на радио и создание профилей компании в социальных сетях. Помимо этого, рекомендована сувенирная реклама – изготовление визиток, ручек, блокнотов, рулеток, всего что может понадобиться в процессе ремонта, с логотипом «Бауцентра».

Внедрение предложенных мероприятий позволит позиционировать компанию как достойно противопоставленную главному конкуренту, что повлечёт за собой укрепление занимаемого места на рынке.

Таким образом была выполнена основная цель работы, состоящая в разработке стратегии конкурентного позиционирования торговой компании. В ходе написания курсовой работы удалось решить все поставленные задачи, заключающиеся в изучении теоретических аспектов позиционирования торговой компании, а также методических подходов к её организации и реализации проекта по разработке стратегии позиционирования на рынке.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Антонова, Н. В. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения / Н. В. Антонова, О. И. Патоша. – Москва : ВШЭ, 2017. – 208 с. – ISBN 978-5-7598-1588-4.

2 Белашева, Е. В. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Современные социально-гуманитарные исследования: теоретико-методологические и прикладные аспекты : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 30 ноября 2019 года. 2019. Часть I. URL: <https://apni.ru/article/93-metodi-otsenki-konkurentosposobnosti> (дата обращения: 14.11.2021).

3 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – Минск: Высшая школа, 2015. – 319 с. – ISBN 978-985-06-1862-7.

4 Гукасян, Г.М. Экономическая теория: учебник и практикум / Г.М. Гукасян. – Москва : Издательство «Юрайт», 2019. – 424 с. – ISBN 978-5-9916-5583-5.

5 Денисова, О.В. Оценка конкурентоспособности предприятия // Инновационная наука. 2016. №4-1 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-1> (дата обращения: 15.11.2021).

6 Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей / Ф. Котлер. – Москва : Альпина Паблишерз, 2019. – ISBN 978-5-9614-6134-3.

7 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – Москва : Вильямс, 2014. – 1072 с. – ISBN 978-5-8459-2072-0.

8 Ламбен, Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Наука, 2013. – 590 с. – ISBN 5-02-024833-9.

9 Официальный сайт Аналитического центра при правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/> (дата обращения: 19.11.2021).

10 Сандитов, М.Д., Шабыкова, Н.Э. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства России : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 11 июня 2020 года. 2020. URL: <https://apni.ru/article/878-metodi-otsenki-konkurentosposobnosti-predpr> (дата обращения: 15.11.2021).

11 Полиенко, М. Позиционирование // Marketopedia: свободная энциклопедия маркетинга. – 2019. – URL: <http://marketopedia.ru/50-positioning.html> (дата обращения: 12.11.2021).

12 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 454 с. – ISBN 978-5-9614-6306-4.

13 Райс, Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость / Э. Райс. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 256 с. – ISBN 5-318-00282-2.

14 Рубин, Ю.Б. Конкуренция : упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. Монография / Ю.Б. Рубин. – Москва : Маркет ДС, 2012. – 2-е изд. – 464 с. – ISBN 978-5-94416-089-8.

15 Сайт компании ООО «Бауцентр Рус» [Электронный ресурс]. URL: <https://baucenter.ru/> (дата обращения: 10.11.2021).

16 Сафронова, Д.В., Тарасова, Н.Е. Применение матрицы БКГ в портфельном анализе строительной организации // Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. 2016. URL: [http://portal-u.ru/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=2113:primeneniye-matritsy-bkg](http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=2113:primeneniye-matritsy-bkg) (дата обращения: 15.11.2021).

17 Спиридонова, Е. И. Применение современных рыночных инструментов как способ обеспечения конкурентоспособности предприятий / Е. И. Спиридонова // Вестник ПВГУС. 2010. № 3. URL: <https://economy-lib.com/rynochnye-instrumenty-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatij-sfery-transportnyh-uslug> (дата обращения: 14.11.2021).

18 Траут, Д. Позиционирование. Битва за умы / Д. Траут, Э. Райс. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 336 с. – ISBN 978-5-469-01636-6.

19 Фатхутдинов, Р.А. Уровни и объекты конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2009. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/urovni-i-obekty-konkurentosposobnosti> (дата обращения: 18.11.2021).

20 Фокина, Е.В. Оценка конкурентоспособности предприятия и характеристика ее уровня / Е.В. Фокина // Учёт и статистика. 2011. № 23. URL: <https://economy-lib.com/otsenka-konkurentosposobnosti-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem> (дата обращения: 15.11.2021).

21 Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей. – Днепропетровск: Бизнес-букс, 2011. – 778 с. – ISBN 0-273-65516-7.

22 Чуркина В., Сухова О.В. Применение метода swot анализа в исследовании системы управления организации // JSRP. 2016. №4 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metoda-swot-analiza-v-issledovanii-sistemy-upravleniya-organizatsii> (дата обращения: 20.11.2021).

23 Шихабахов, Т.А. Формирование стратегии как фактора конкурентоспособности предприятия / Т.А. Шихабахов // Экономические науки. 2012. № 1. URL: <https://ecsocman.hse.ru/text/50342771/> (дата обращения: 21.11.2021).