

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

«Допущена к защите»

Заведующий кафедрой

д-р эконом.наук, проф.  
Ю.Ю. Сулова

\_\_\_\_\_

подпись

« \_\_\_\_\_ »

\_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

«Стратегия формирования конкурентных преимуществ предприятия сетевой розничной торговли». На материалах ООО «Альянс» супермаркет «Командор»

Руководитель \_\_\_\_\_  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата

Нормконтролер \_\_\_\_\_  
подпись, дата

д-р экон. наук, Щербенко Е.В  
проф.

гр. ТДМ 12-8 Максимова Е.А

Щербенко Е.В

## Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические и методические основы формирования конкурентных преимуществ предприятия сети розничной торговли.....	7
1.1 Конкурентоспособность фирмы как научная экономическая категория.....	7
1.2 Классификация и процессы формирования конкурентных преимуществ предприятия сетевой розничной торговли.....	11
1.3 Конкурентные стратегии предприятия.....	17
2. Анализ факторов формирования конкурентных преимуществ ООО «Альянс».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Альянс».....	22
2.2 Анализ организации и реализации маркетинговой деятельности ООО «Альянс».....	31
2.3 Оценка конкурентов и потребителей ООО «Альянс».....	40
3. Анализ и обоснование направлений формирования конкурентных преимуществ ООО «Альянс».....	48
3.1 Обоснование стратегии обеспечения конкурентных преимуществ ООО «Альянс».....	48
3.2 Мероприятия по совершенствованию конкурентных преимуществ ООО «Альянс».....	57
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий...	60
Заключение.....	70
Список использованной литературы.....	72
Приложение А	
Приложение Б	
Приложение В	

## Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы проявляется в том, что конкуренция – это фундамент экономических отношений, она даёт предприятиям возможность вести честную борьбу за долю рынка, но для этого нужно иметь такие уникальные характеристики, которые будут выигрышно выделять предприятие от других аналогичных экономических субъектов на рынке. Победа компании в конкурентной борьбе должна быть не случайная и не разовая. Для этого нужно сформировать такую стратегию поведения на рынке, чтобы товар или услуга предприятия могли идти наравне с лидерами рынка.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в рассмотрении стратегии формирования конкурентных преимуществ организации на примере супермаркета ООО «Альянс» супермаркет «Командор». Для решения цели необходимо решить следующие задачи: - рассмотреть теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации; - рассмотреть методы оценки и формирования конкурентных преимуществ организации; - произвести анализ и оценку конкурентоспособности ООО «Альянс»; - изучить организационно - экономическую характеристику организации; - оценить конкурентные преимущества ООО «Альянс»; - разработать пути формирования конкурентных преимуществ; - оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Научная новизна определяется разработкой комплекса мероприятий для формирования конкурентных преимуществ, от практического применения которых будет достигнута социальная и экономическая эффективность. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений. Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены цели и задачи. В первой главе рассмотрены теоретические основы конкурентных преимуществ и рассмотрены методы оценки, и формирования конкурентных

преимуществ. Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Альянс», произведен анализ конкурентоспособности предприятия. В третьей главе разработаны пути формирования конкурентных преимуществ ООО «Альянс», дана оценка эффективности предложенных мероприятий. Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы. Теоретический материал по данной теме представлен научными работами зарубежными и отечественными авторами в области конкурентоспособности. Выпускная квалификационная работа представлена на 80 страницах, содержит 12 таблиц, 14 рисунков. Работу иллюстрируют 3 приложения. Список используемой литературы включает 35 источников.

# **1 Теоретические и методические основы формирования конкурентных преимуществ предприятия сети розничной торговли**

## **1.1 Конкурентоспособность фирмы как научная экономическая категория**

Конкурентоспособность – многогранная экономическая категория, которая во множестве источников трактуется неоднозначно. Это понятие всё чаще становится предметом исследования и анализа. Большое количество публикаций отражает объективную, действительно сложную сущность исследуемого феномена.

Термин «конкурентоспособность» используется применительно и к создаваемой продукции, и к элементам экономических систем, т. е. он может рассматриваться на уровне товара (товарный уровень), предприятия (микроуровень), холдингов, ассоциаций, кластеров или целой отрасли (мезоуровень), а также региона, страны (макроуровень).

Многообразие существующих подходов к определению понятия конкурентоспособности в экономической литературе обусловлено [28]:

- особенностями постановки задач и цели исследования, что приводит автора к необходимости акцентирования своего внимания на том или ином аспекте конкурентоспособности;

- особенностями выбора предмета исследования (товар, услуга); субъекта конкуренции (предприятия, отрасли, регионы, национальная экономика, государство); объекта конкуренции (спрос, рынок, факторы производства); масштаба деятельности (товарные рынки, отраслевые рынки, региональные рынки, межрегиональные рынки, мировые рынки).

Как известно, на рынке конкурируют конкретные субъекты хозяйствования, а не страны. Тем более на современном этапе конкурентные возможности предприятий не ограничиваются национальными рынками. Так как категория «конкурентоспособность предприятия» является практически базовой ячейкой национальной конкурентоспособности в части экономической составляющей, то далее обратимся к определению ее содержания.

Конкурентоспособность рассматривается как многоуровневая категория. Выявлены недостатки существующих определений понятия конкурентоспособности предприятия, и с учетом их сформулировано новое определение.

Проанализируем определения понятия «конкурентоспособность предприятия» (табл.1.1).

Таблица 1.1 - Определение понятия конкурентоспособность предприятия

Автор	Определение
Конно Т. [22, с.18]	Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели
European management forum [22, с.18]	Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента.
Ермолов М.О. [22]	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
Мазилкина Е.И. [27]	Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции.
Мансуров Р.Е.[28]	Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать, либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия). Это достигается на основе внедрения инновационной техники и технологии (дающей экологические, социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентоспособной продукции.

В ходе изучения работ по конкурентоспособности было выявлено, что предложенные авторами определения учитывают различные аспекты деятельности предприятия:

- внутреннюю и внешнюю деятельность фирмы;
- товарную составляющую;
- сочетают товарную составляющую и производственную деятельность или финансовое положение;
- сочетают товарную составляющую и внешнюю деятельность фирмы;
- сочетают товарную составляющую, внутреннюю и внешнюю деятельность фирмы. [28]

Сравнительный анализ определений понятия конкурентоспособности предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Лишь в некоторых определениях подчеркивается, что конкурентоспособность предприятия устанавливается на определенном рынке. Предприятие, во-первых, не может одновременно присутствовать на всех рынках, во-вторых, оно может быть конкурентоспособным на одних и неконкурентоспособным на других рынках.

2. Конкурентоспособность – сравнительная категория. Не во всех определениях учитывается, что ее нужно оценивать относительно конкурентов.

3. Используемые определения чаще ориентированы на оценку конкурентоспособности предприятий на текущий момент, по фактическим данным, тогда как для управленческих целей важнее ориентация на будущее, учет потенциала роста.

4. Только одно из определений рассматривает конкурентоспособность предприятия на рынке капитала, хотя именно там, в настоящее время разворачивается серьезная конкурентная борьба за инвестиции.

5. Практически ни одно определение не касается аспекта рынка труда, в то время как именно люди, их знания и компетенции всегда являлись ключевым фактором конкурентоспособности.

6. Конкурентоспособность в разные моменты времени (в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе) оценивается по-разному.

7. Большинство авторов не рассматривают понятие конкурентоспособности всесторонне, что не дает возможности построения системы управления конкурентоспособностью предприятия. [28]

С учетом вышеприведенных замечаний сформулирован возможный вариант определения: «Конкурентоспособность предприятия – относительная характеристика, отражающая его возможность и динамику приспособления к условиям конкуренции на определенном рынке (способность приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке), которая на оперативном уровне достигается с помощью производства товаров, превосходящих по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка; на фактическом – путем более эффективной по сравнению с конкурентами операционной деятельности, качественного управления человеческими ресурсами, максимально эффективного использования резервов, что в итоге должно способствовать устойчивому экономическому и финансовому положению; на стратегическом – путем повышения инвестиционной привлекательности и роста стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе, что в совокупности приведет к достижению поставленных стратегических целей».

Данное понятие сформулировано с позиции трех уровней управления (оперативного, тактического, стратегического) и основано на товарной составляющей, внутренней и внешней деятельности фирмы.

Часто понятие «конкурентоспособность предприятия» сводят к понятию «способность предприятия производить конкурентоспособный товар». Так, под конкурентоспособностью фирмы подразумевается способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках [33].



## 1.2 Классификация и процессы формирования конкурентных преимуществ предприятия сети розничной торговли

В секторе розничной торговли с начала 2000-х гг. происходит стремительное изменение конкурентной ситуации, связанное с вторжением на российский рынок глобальных сетевых операторов. Отечественным операторам приходится интенсивно мобилизовывать ресурсы, и вырабатывать новые деловые стратегии для поддержания конкурентоспособности. При этом они демонстрируют высокие способности к структурному и институциональному изоморфизму, заимствуя организационные формы и технологии продаж у глобальных ритейлеров до того, как они утвердились на российском рынке.

В современных рыночных условиях, которые характеризуются наличием конкуренции среди участников рынка, достаточно уведомленных и разборчивых потребителей, завоевание конкурентоспособности в торговле имеет все большее значение и становится важнейшим фактором успеха.

Выжить в сложившихся экономических условиях розничным торговцам становится все труднее и труднее, причем наиболее остро эта проблема стоит перед одиночными магазинами. Чтобы не потерпеть поражение в этой конкурентной борьбе, ритейлеру необходимо использовать все имеющиеся у него возможности для отстройки от конкурентов и создания устойчивых конкурентных преимуществ. [15]

Факторы, определяющие конкурентные преимущества компании как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-экономической системы, многочисленны и разнообразны по источникам и характеру своего проявления. Классификация их затруднена, но необходима. Зачастую выделяют следующие пять групп факторов:

- *ресурсные* – конкурентные преимущества организаций, связанные с ценовыми характеристиками приобретаемой для хозяйственной деятельности продукции;

- *технологические* – конкурентные преимущества, обусловленные эксплуатацией технологий, позволяющих использовать эффект масштаба производства, увеличивающих потребительский спрос за счет ценовых и качественных характеристик;
- *инновационные* – конкурентные преимущества, связанные с качественными параметрами продукции, сформированные за счет использования результатов НИОКР;
- *глобальные* – конкурентные преимущества организаций, сформировавших и выполняющих стандарты общегуманитарной хозяйственной деятельности и реализуемой совместными действиями предприятий и государства;
- *культурные* – конкурентные преимущества, обусловленные историческими и культурными связями стран, позволяющие организациям поддерживать рынки сбыта и ресурсов.

Основные усилия компании всегда направлены на создание и удержание конкурентных преимуществ (т. е. повышение ее конкурентоспособности). В конечном итоге прибыльность компании – это следствие ее конкурентоспособности на рынке.

Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства: 1. Внешние конкурентные преимущества (Преимущества компании перед конкурентами, которые основаны на отличительных качествах товаров, образующих ценность для покупателя); 2. Внутренние конкурентные преимущества (Преимущества компании перед конкурентами, которые базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и управления, создающим ценность для производителя).

Виды конкурентных преимуществ по периоду действия: 1. Долгосрочное (стратегическое): Конкурентное преимущество, для воспроизведения или нейтрализации которого компании - конкуренту требуется значительное время.

По своей сути стратегическое конкурентное преимущество – это результат усилий компании, направленных на вытеснение своих конкурентов с рынка; 2. Краткосрочное (тактическое): Конкурентное преимущество, которое в ближайшей перспективе может быть преодолено конкурирующими фирмами. Тактическое преимущество компания получает вследствие благоприятной конъюнктуры рынка

Виды конкурентной борьбы: 1. Предметная. Между разными марками одного и того же товара, выпускаемого различными фирмами; 2. Видовая. Между отдельными разновидностями товара (субститутами), удовлетворяющими одну и ту же потребность; 3. Функциональная. Между товарами-аналогами различных фирм и отраслей

Виды конкурентов по соотношению товар/потребность: 1. Прямые конкуренты. Предлагают аналогичные товары тем же группам потребителей; 2. Товарные. Продают одинаковую продукцию разным потребителям; 3. Косвенные конкуренты. Продают различные товары одним и тем же покупателям; 4. Неявные конкуренты. Предлагают разные товары разным покупателям.

Устойчивое конкурентное преимущество – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами, и выгоды, от использования которой не могут быть скопированы.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях известного американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация представляет собой способность обеспечить покупателя уникальной и большей

ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т.д. [31]

Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую эффективность, чем у конкурентов. Фирмы с низкими издержками при равных с конкурентами ценах на сравнимые товары имеют возможность получить большую прибыль. Соответственно у фирм с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции будет выше, так как дифференциация позволяет фирме устанавливать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль.

Каждое конкурентное преимущество имеет свой ресурс, поэтому рыночные позиции компании определяются количеством конкурентных преимуществ, их значимостью (доступностью конкурентам) и длительностью жизненного цикла конкурентного преимущества. Чем больше число уникальных, труднодоступных для воспроизведения конкурентных преимуществ и длительность их жизненного цикла, тем прочнее стратегические позиции компании.

Процесс формирования конкурентных преимуществ осуществляется в следующей последовательности:

- 1) определяется приоритетность конкурентных преимуществ;
- 2) проводится предварительный анализ указанных преимуществ;
- 3) формируются конкурентные преимущества;
- 4) разрабатываются стратегии формирования конкурентных преимуществ;
- 5) разрабатываются стратегии удержания конкурентных преимуществ.

1. Важнейшие конкурентные преимущества и их приоритетность представлены в табл.1.2

2. Предварительный анализ касается следующих мероприятий:

- оценка приоритетности и относительной важности соответствующего фактора;

- определение уровня и интенсивности участия факторов в стратегии фирмы;
- определение взаимосвязей технологических конкурентных преимуществ с экономическими, рыночными, социально-политическими внешними условиями;
- оценка существующих разрывов между необходимыми изменениями и установившимися условиями функционирования фирмы, а также с ее стратегией и поведением.

Таблица 1.2 – Приоритетность конкурентных преимуществ

Факторы	Приоритетность в баллах от 1 до 10
Инвестиции в НОИКР	7
Динамика новой технологии	8
Динамика новой продукции	6
Динамика конкурентоспособности	4
Позиция в конкуренции	9

3. При формировании конкурентных преимуществ функции инновационного менеджмента состоят в следующем:

- анализ и планирование мероприятий по достижению желаемой конкурентной позиции фирмы;
- выявление изменений и разработка мер по их реализации в технологических и стратегических факторах;
- разработка проектов по реализации намеченных изменений;
- координация усилий подразделений для достижения конкурентных преимуществ;
- контроль над обеспеченностью ресурсами и проведением необходимых изменений;

- подготовка и проведение мероприятий по адаптации персонала к изменениям и совершенствованию навыков.

4. Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ. Максимальное наращивание конкурентных преимуществ возможно в «идеальной модели», если:

- фирма обладает новой совершенной технологией;
- фирма испытывает значительный интерес со стороны потребителей;
- созданы оптимальные каналы в продвижении товаров;
- имеется значительный спрос;
- отсутствует интенсивная конкуренция и т.д.

Применяя методы сравнительного анализа, инновационный менеджер должен создать реальную стратегию формирования конкурентных преимуществ. Наиболее успешная реализация стратегии конкурентных преимуществ основана на создании фирмой инновационной монополии, так как именно она способствует созданию наилучшей для фирмы конкурентной стратегии.

На олигопольном рынке решающее влияние на внешнее конкурентное преимущество оказывают реакция покупателя и поведение конкурентов.

А наилучшие условия для внутренних конкурентных преимуществ на таком рынке создаются на основе политики дифференциации, внедрения новой технологии и особенно уникальной продукции, имеющей высокую ценность для потребителя.

Труднее всего, оказывается, удержать внешние конкурентные преимущества на рынке совершенной конкуренции. Такая конкуренция характеризуется присутствием большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей. Товары на таком рынке взаимозаменяемы, но дифференцированы, а цены определяются только соотношением спроса и предложения. Стратегии фирмы должны быть основаны на стратегии низких издержек.

5. Разработка стратегии удержания конкурентных преимуществ.

Перед менеджером всегда стоят проблемы формирования стратегии и тактики удержания конкурентных преимуществ на основе «детерминант конкурентного преимущества» и учета параметров и длительности жизненного цикла конкурентных преимуществ. Чем больше конкурентных преимуществ и длительность жизненного цикла, тем более прочными оказываются позиции фирмы-новатора.

### **1.3 Конкурентные стратегии предприятия**

Конкурентная позиция - позиция, которую та или иная компания занимает в отрасли в соответствии с результатами своей деятельности или в соответствии со своими преимуществами или недостатками. Конкурентные преимущества формируются под влиянием множества факторов, которые фирма достигает, формулируя рыночную стратегию.

Существует несколько стратегий концентрации маркетинговых усилий Портера: [31]

- Стратегия низких издержек.
- Стратегия дифференциации.
- Стратегия фокусирования (концентрации).

1. Стратегия лидерства в области затрат (преимущества по издержкам): ориентация на массовый рынок, расширение производства и сбыта, жесткий контроль затрат (за счет дешевого сырья, инвестиций в быстро окупающиеся предприятия, отказа от операций, требующих значительных расходов и т.п.), ориентация на повышение производительности труда, снижение уровня себестоимости и издержек обращения, обеспечение низких конкурентоспособных цен, что в свою очередь привлекает определенные группы покупателей (так называемых «экономных», ориентирующихся на цену, а не на качество товара).

Опасность использования стратегии:

- При низких затратах возможна экономия на исследованиях, новых технологиях, развитии ассортимента и т.д., вследствие чего может устареть товар; конкуренты могут достичь меньших затрат с помощью новых технологий и т.д.
- Инфляция цен на сырье и т.д.

2. Стратегия дифференциации, также ориентирующаяся на массовый рынок и создание уникального товара, привлекающего к фирме постоянных (лояльных к марке) покупателей, ориентирующихся не на цену, а на свойства товара (что позволяет фирме установить достаточно высокие цены). (Этой продуктовой дифференциации имеется альтернатива в виде сервисной дифференциации, набора продажных и послепродажных услуг, превосходящих по своему ассортименту и качеству те, которые предлагаются конкурентом).

Опасность использования стратегии:

- Чем лучше осведомлены покупатели о товаре, тем хуже для производителя, покупателя труднее удержать из-за высокой цены;
- Возможна имитация (могут быть товары, похожие по упаковке, цвету и т.д. на данный марочный товар и иметь более низкую цену). Если товар имитатор хорошего качества, то особых проблем не создается. Если же товар имитатор плохого качества, то отрицательная реакция потребителей может перейти на имитируемый товар.

3. Стратегия концентрации: концентрация средств и маркетинговых усилий на узком сегменте рынка. У фирмы есть выбор сфокусировать свои усилия на противодействии конкурентам (на основе изучения действий и реакции конкурентов), или воздействию на клиентов (максимальный учет их запросов), или комбинировать эти действия (так называемая фокусировка на рынок).

Указанные стратегии имеют цель – получение фирмой конкурентного преимущества за счет определенных маркетинговых усилий.



Перечень сильных и слабых сторон для каждого предприятия индивидуален. К сильным сторонам относится все то, что предприятие умеет делать лучше других, или, то обладание чем обеспечивает предприятию преимущества над конкурентами. Это может быть опыт в разных областях деятельности, передовая технология, высокая репутация, организационные возможности. Наоборот, слабости предприятия – это то, что оно делает хуже других, или то, что ставит предприятие в худшие условия по сравнению с конкурентами.

Сильные и слабые стороны могут рассматриваться с точки зрения:

- финансов (ликвидность, прибыльность, оборот, стабильность)
- производства (мощность, размеры, затраты, себестоимость)
- персонала (квалификация, укомплектованность, качество управления)
- рынка (доля на рынке, характер обслуживания, каналы распределения, система продвижения товара)
- культуры организации и др.

Работа заключается в составлении списков сильных и слабых сторон и оценке важности каждой позиции в зависимости от условий конкуренции. Наиболее сильные стороны предприятия должны стать основой стратегии. С другой стороны, хорошая стратегия должна позволять сводить к минимуму отрицательное воздействие слабых сторон предприятия. Среди сильных сторон принято выделять одну главную позицию – то, что у предприятия получается особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Эту сильную сторону рассматривают отдельно и называют специальным термином – «исключительное превосходство». Именно то, что составляет исключительное превосходство предприятия, должно на практике стать основой для построения конкурентного преимущества в рамках разрабатываемой стратегии.

Этапы анализа сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов:

1. Выбор ключевых характеристик (цена, качество, сервис и т.д.)

2. Разработка и оценка компании и конкурентов по шкале (нарисовать шкалы).
3. Профиль компании - оценка компании и компаний-конкурентов в целом.
4. Семантический дифференциал - для оценки товаров.

Необходимо попросить оценить товар экспертов (объективный семантический дифференциал) и потребителей (субъективный семантический дифференциал) и сравнить полученные результаты (иногда необходимо изменить только образ товара в глазах потребителей). То же самое и с профилем компании.

Сравнительная оценка конкурентоспособности предприятий.

Этот анализ дает возможность оценить сравнительную силу предприятия и его ближайших конкурентов.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис.1.1).

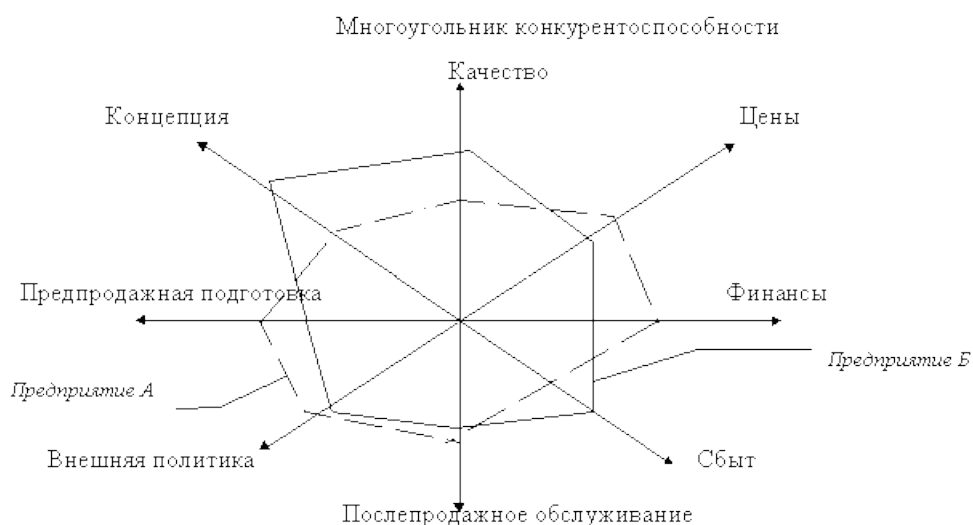


Рисунок 1.1- Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники

конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом. [31]

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

## Заключение

Анализ факторов, формирующих конкурентные преимущества ООО «Альянс» супермаркет «Командор», показал, что предприятие уделяет особое внимание стимулированию к покупке постоянных и потенциальных потребителей преимущественно посредством различных рекламно-ценовых акций, разработав при этом популярную программу выгод для покупателей супермаркета «Командор» – «Копилка». Исследуемое предприятие обладает такими конкурентными преимуществами, как широкий ассортимент и высокое качество обслуживания, исследует работу своих основных конкурентов – супермаркетов «Красный Яр», «Rosa», а также гипермаркетов «Окей», «Лента».

Расчет комплексной оценки конкурентных преимуществ показал отставание ТС «Командор» от ближайшего конкурента торгового предприятия «Rosa» на 1,7 балла. Данное отставание связано с тем, что предприятие ТС «Rosa» реализует большее количество дополнительных услуг покупателям, совмещая в одном торговом предприятии формат супермаркета и формат небольшого кафе с демократичными ценами и приятной обстановкой. Данный формат привлекает все большее количество красноярцев своим удобством. Выявленной сильной стороной ООО «Альянс» выступили значительные инвестиционные возможности предприятия, что свидетельствует о возможности внедрения на территории супермаркетов ООО «Альянс» небольших точек для приема пищи, что повысит уровень конкурентных преимуществ исследуемой организации и сделает ее более устойчивой на рынке сетевых предприятий г. Красноярск, позволит увеличить товарооборот предприятия и степень клиентской лояльности к данной сети супермаркетов.

Для развития конкурентных преимуществ исследуемой организации предлагается внедрить проект по открытию сети мини-кафе на базе супермаркетов ООО «Альянс». ООО «Альянс» является подразделением группы компаний «Командор – Холдинг». В структуру ООО «Альянс» входит три супермаркета, на базе их и планируется открытие мини-кафе в торговом

зале супермаркета рядом с отделом кулинарии. Данные заведения общественного питания имеют небольшие размеры, что позволяет размещать их прямо в торговом зале без нарушения эффективности его установочной площади оборудования.

При расчете на основании методики среднего чека и пропускной способности мини-кафе нами была определена выручка от оказания услуг в размере 22709,3 тыс.руб. при себестоимости оказания услуг 15965,19 тыс.руб. Данный проект будет окупаться за период менее года при уровне посещаемости от 40% от общего объема потенциальных потребителей. Таким образом, ООО «Альянс» сможет получить 9090,9 тыс.руб. дополнительной прибыли, которая будет направлена на развитие организации, ее совершенствования и укрепления позиций на рынке продовольственных товаров, дальнейшего расширения количества коммерческих услуг.

## Список использованной литературы

1. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учебное пособие / Г. Л. Азоев. – Москва: ГАУ, 2012. - 75 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев - Москва : Центр экономики и маркетинга, 2011. – 208с.
3. Азоев Г. Л. Управление организацией / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва: НОВОСТИ, 2011. - 256 с.
4. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов. //Практический маркетинг. – 2012. - №6. – С. 30 – 35.
5. Артеменко В. Г. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир – 2-е изд. перераб. и доп.- Москва: Дело и Сервис, 2010.
6. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — №6. – С. 16 – 22.
7. Белоусова Л.А. Маркетинг в социальной сфере / Л.А. Белоусова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 5. - С. 35-43.
8. Бельков М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли / М.В. Бельков//Вестник университета (Государственный университет управления).– 2014. – №3. – С. 22 - 25.
9. Бельков М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М.В.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2014. - № 133. – С.22 - 26.
10. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития: монография / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2011. – 232 с.

11. Бондарева С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева // Экономические и гуманитарные науки – 2014. - №3. - С.101-108.
12. Бондарева С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А.Никитин, С.Р.Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2014. – Вып. 2, ч.1. – С.176-184.
13. Бондарева С.Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ: монография / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. // Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности / С.Р. Бондарева – Воронеж: Научная книга, 2014. – С. 130–146.
14. Булеев А.И. Коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2012. -№5. - С. 46-52.
15. Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Д.И. Валигурский. – Москва: Дашков и Ко, 2005 – 737 с.
16. Васильева А. Оценка конкурентоспособности ассортимента продукции ОАО «Молочный комбинат Благовещенский» / А. Васильева, Ю. Костина // Практический маркетинг. – 2012. - №8. – С. 14 – 23.
17. Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT – анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. - №4. – С. 316 – 324.
18. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011.-№2.-С. 27-33.
19. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2012. - № 2. - С. 56-64

20. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества: пер. с англ. / Д.Л. Дейли. – Москва: Вильямс, 2010. – 302 с.
21. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. - №4. – С. 324 – 332.
22. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – Москва: ИНФРА-М, 2001. - 496с.
23. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации: монография / Н.Я. Калюжнова. – Москва: ТЕИС, 2011. – 526 с.
24. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина - Москва: Эксмо, 2010. – 464 с.
25. Короткий Ю.Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю. Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012.-№ 2. - С. 17-21.
26. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. — 2014 — Вып.2 — С. 63–65.
27. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкика – Москва: Омега-Л, 2007. – 337 с.
28. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия»/ Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - №6. – С. 91 – 94.
29. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2010. - №4. – С. 52 – 57.
30. Паладова Т.А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления / Т.А. Паладова, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы. Материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар. – 2013. – С. 117-120.



31. Портер М.Э. Конкуренция: учебное пособие: пер. с англ./ М. Э. Портер - Москва: Вильямс, 2011.-495 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2011. - 892 с.
33. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 312 с.
34. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. – 2011 - №6. – С. 45 – 50.
35. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учебное пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр.гос.торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.