

Содержание:

Введение

Конкуренция стала неотделимой частью рыночной экономики и является обязательным условием для развития предпринимательской деятельности и бизнеса. Роль конкуренции в экономической жизни современного общества значительно возросла. При этом поддержание конкурентной среды в России стало важной задачей регулирования экономики со стороны государства. Всё это способствовало отделению конкуренции в важный фактор маркетинговой среды компании, потребность в анализе и исследовании которого объясняется его значительным влиянием на экономико-хозяйственную деятельность любой компании, функционирующей на рынке.

Эффективное применение резервов конкурентоспособности требует наиболее полного и постоянного их выявления. Данная задача может быть решена в течение анализа деятельности предприятия, позволяющего измерить, определить и сопоставить величину резервов и возможностей для роста. Другими словами на основе такого анализа компания может разработать собственную стратегию деятельности по повышению конкурентоспособности, для занятия ведущих позиций на рынке и повышению прибыли.

Рынок розничной торговли – один из самых развивающихся секторов экономики России. Быстрое развитие множества торговых сетей, выход на Российский рынок многих международных компаний, создание крупных торговых комплексов и мегамоделей, которые владеют всеми современными технологиями ведения и организации бизнеса, вызывает поглощение или самоликвидацию неконкурентоспособных отечественных организаций более крупными компаниями.

Проблемы обеспечения конкурентоспособности не могут быть решены без создания соответствующих методов, позволяющих оценивать, формировать и поддерживать конкурентоспособность организации. С учетом этого появляется необходимость в разработке научных подходов к определению и оценке конкурентоспособности на основе показателей деятельности организаций розничной торговли. Большая практическая значимость и недостаток теоретических знаний по данным вопросам определяют важность и

актуальность выбранной темы курсовой работы.

Целью данной работы является изучение способов и методов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия на примере ЗАО «Тандер».

Данная цель определила важность необходимости решения следующих задач:

- изучить понятие и сущность конкурентоспособности предприятия;
- просмотреть основные методы оценки конкурентоспособности предприятия применяемые в отрасли;
- провести анализ хозяйственной и коммерческой деятельности компании ЗАО «Тандер»
- провести оценку конкурентоспособности ЗАО «Тандер» в текущих условиях рынка;
- предложить пути повышения конкурентоспособности ЗАО «Тандер».

Объектом исследования является организация розничной торговли ЗАО «Тандер», предметом исследования является конкурентоспособность рассматриваемого предприятия в текущих условиях рынка с современным набором конкурентов.

При написании данной работы использовались учебные пособия отечественных авторов по вопросам конкурентоспособности предприятий, материалы, предоставленные ЗАО «Тандер», характеризующие основные показатели конкурентоспособности, материалы периодической печати, а также Интернет-ресурсы.

1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность – это способность субъекта хозяйствования опережать соперников с использованием своих преимуществ для достижения поставленных

целей.

Данное понятие является одной из интегральных характеристик, которые могут быть использованы при оценивании эффективности хозяйственной деятельности представителей предпринимательского сектора. Говоря иначе, конкурентоспособность – это способность субъекта выдержать конкуренцию и выжить в текущих условиях.

Рассматривая конкурентоспособность организации, необходимо отметить, что это возможности предприятия по достижению поставленных целей в условиях зачастую жесткой конкуренции. В данном случае речь может идти и об удовлетворении потребностей потребителей и создания продаж в процессе производства и предложении товаров, имеющих определенные преимущества перед аналогами на рынке и пользующиеся спросом.

Конкурентоспособность организации должна рассматриваться как совокупность всех основных характеристик самого предприятия, которые могут быть определены его потенциалом, внешними социально-экономическими, организационными и социальными факторами, позволяющими создавать привлекательную для потребителей продукцию. [12, 42]

Для достижения целей которые перед собой ставит предприятие в современной рыночной экономике решающим элементом должно становиться эффективное использование различных факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность, а именно:

- PR и рекламная политика компаний-соперников;- разработка новых товаров и присвоение торговых брендов и марок;
- внешнее оформление товара и его привлекательность для клиента;
- уровень сервиса в компании в отношении клиентов , клиент ориентированность продавцов и людей оказывающих влияние на сервис ;
- организация сбыта продукции у конкурентов и его основные показатели;
- рациональность каналов движения товаров у аналогичных предприятий на рынке.

Иначе говоря, факторы конкуренции выражают показатели, которые участвуют в специфической борьбе бизнес структур на спрос собственной продукции, расширение круга покупателей, клиентов и рост доли на современном рынке.

К факторам, оказывающим влияние на эффективность ведения коммерческой деятельности различных предпринимательских структур, которые может использовать анализ конкурентоспособности, можно отнести:

- государственные факторы или государственная политика в отношении бизнеса, выраженные в экономических методах (например, амортизационная и налоговая политика, наличие преференций, финансово-кредитная и инвестиционная политика, допуск иностранного капитала к участию в предприятии, целевые программы которые как правило связаны с государственной политикой и таможенная политика) и административно-правовых методах (сертификации, стандартизации по законодательной базе);

- рыночные факторы, особенность и емкость рынка на котором конкурирует организация, конкурентами, наличием или отсутствием такого ресурса как персонал, рынком труда и привлекательность компании как работодателя , уровнем дохода населения и отраслевыми спецификациями и особенностями;

- социально-политические факторы в виде общественных организаций, политической стабильности, уровня культуры и социального положения клиентов.

Проводимая оценка конкурентоспособности может использовать такие внутренние факторы:

- организационную структуру предприятия (например, финансово-экономический и производственно-технологический потенциал, а также материально-техническое обеспечение);

- инновационный фактор, выраженный в потенциале развития персонала и кадров, контроле и анализе реализуемых инноваций, системе сертификатов и стандартов принятых в компании;

- качество обслуживания и эксплуатации в форме упаковки, хранения, транспортировке продукции, экологичности продукции, возможности утилизации и т. д.

С множеством острых вопросов связана конкурентоспособность. Здесь нам необходимо отталкиваться от, во-первых, определение степени актуальности всей производственно-технической структуры требованиям в сфере маркетинга, оценки возможности эффективного ресурсосбережения при выпуске качественной и экономической продукции.

Во-вторых, увеличение уровня конкуренции предприятий может влиять на степень осознания сотрудниками стратегии и целей организации.

В-третьих, повышение конкурентоспособности в нормативной базе зависит от актов регламентирующих данную деятельность, технологической и методической документации, а также различных качеств готовой продукции влияющих на выбор клиентов.

В-четвертых, соперничество в сфере информационных ресурсов может выражаться в определенной практической применимости, системности и доверенности. [9, 23]

Успех любого предпринимателя зависит и от такого важного фактора, как внутренняя среда компании, которая находится в прямой зависимости, как от самого предпринимателя, так и от его компетентности в процессах бизнеса в которых работает компания, нацеленности на результат, умения доводить процессы до конца, навыков и умений в области ведения дела. На повышение конкурентоспособности предприятия оказывает влияние четкое соблюдение самими предпринимателями и их менеджерами нормативных актов и правил, которые отвечают за регулирование деятельности того или иного бизнеса, либо организационно-правовой формы.

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия – это состояние, которое описывает фактическую или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях противодействия и оказывания давления конкурентов. Данное определение описывает самую общую, применимую без исключения ко всем объектам, характеристику.

Практический и исторический опыт показывает, что финансового процветания наиболее часто достигают организации с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом предприятия предполагается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в определенных сегментах рынка конкурентоспособные товары, т.е. продукцию, превосходящую по качественно-ценовым характеристикам аналоги и пользующуюся преимущественным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность фирмы предопределяется наличием трех следующих признаков:

- потребители удовлетворили свои потребности и готовы возвращаться вновь, купить повторно продукцию этого предприятия;

- социум, партнеры, контрагенты, акционеры не имеют претензий к предприятию;
- сотрудники осознают свою пользу в деятельности фирмы, у сотрудников высокий уровень включенности и вовлечения в процессы компании, а посторонние считают за честь работать в этой компании.

Чтобы стать достаточно конкурентоспособной компанией необходимо: обеспечить достаточный уровень конкурентоспособности производимой продукции в основных сегментах рынка. [6, 33]

С учетом таких факторов как экономический потенциал предприятия, возможность его усиления, стадий жизненного цикла продукции на рынке, состояния НИОКР, особенности технологии в данной сфере деятельности, времени существования фирмы на определенном потребительском рынке, а также положения экономики в целом выбирается определенная стратегия повышения конкурентоспособности предприятия или их совокупность.

В основе обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия лежат постоянные действия по повышению его эффективности.

1.2 Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия

Разные авторы предлагают множество методов оценки и мониторинга конкурентоспособности предприятий. Можно выделить следующие этапы оценки конкурентоспособности предприятия:

1) оценка конкурентоспособности с точки зрения сравнительных преимуществ – суть этого метода состоит в том, что создание и реализация продукции выгоднее, когда затраты на производство ниже, чем у конкурентов. Главный критерий, применяемый в этом методе, – это низкие издержки и затраты на производство. Достоинством метода является сравнительная легкость проводимой оценки степени конкурентоспособности и отсутствие больших затрат при осуществлении сравнения;

2) оценка с точки зрения теории равновесия – в основании данного метода рассматривается позиция, при которой фактор производства учитывается с идентичной и одновременно наивысшей производительностью. Вместе с тем у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, вызванная действием одного

из факторов производства и у организации нет заинтересованности для улучшения применения того или иного фактора. Основной мерой оценки является присутствие тех факторов производства, которые не используются в полном объеме.

Безусловным достоинством указанного метода является возможность измерения собственных запасов. [7, 89]

3) оценка с точки зрения концепции эффективности конкуренции – выделяется два подхода при использовании этого метода: структурный, суть которого заключается в организации эффективного, крупномасштабного производства и деятельности фирмы. Основной мерой конкурентоспособности при использовании этого подхода является сосредоточение капитала и производства организации ; функциональный – оценка уровня конкурентоспособности в соответствии с данным подходом выполняется на основе сравнения финансово-экономических коэффициентов деятельности.

4) оценка на основе уровня качества продукции – этот метод охватывает сравнение ряда характеристик продукта, выражающих свойства необходимые потребителю. Мерой конкурентоспособности в данном случае является качество продаваемого товара. Достоинство метода – учет потребительских желаний при обеспечении необходимого уровня конкуренции. Так как качество продукции оценивают назначенным набором показателей, оценка степени конкуренции продукции основывается на использовании «параметрических» индексов, характеризующих уровень удовлетворения ожидаемых потребностей в рассматриваемом товаре; [7, 90]

5) профиль требований – содержание метода основывается на том, что на основе шкалы экспертных оценок измеряется степень продвижения предприятия и устанавливается наиболее сильный конкурент. В виде основного критерия используется сравнение профилей. Главным преимуществом указанного метода является его наглядность;

6) профиль полярностей – в основании метода лежит выявление характеристик, по которым предприятие отстает или опережает конкурентов, т. е. оценивание сильные и слабые зоны предприятия. В качестве критерия измерения берется сопоставление параметров отставания или опережения, то есть при этом методе происходит сравнение и сопоставление негативных и позитивных параметров конкурентоспособности предприятий, особо влияющих на деятельность фирмы на определенном сегменте рынка;

7) метод с использованием матриц – при применении него выявленные параметры конкурентоспособности предприятия рассматриваются в динамике. Критерием оценки конкурентоспособности является сопоставление показателя конкурентоспособности с базовым табличным значением;

8) SWOT-анализ – указанный метод позволяет исследовать сильные и слабые области внутренней среды компании, возможные угрозы внешней среды и, в конечном итоге, на основе анализа подготовить действенные решения для развития предприятий, а также утвердить действия по устранению выявленных в ходе анализа недостатков. Данный метод оценки уровня конкурентоспособности легок в применении, так как не использует продолжительные расчеты и не требует особых материальных затрат.

9) создание «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» – суть метода состоит в оценке конкурентоспособности фирмы по восьми факторам:

- качество, проявляющееся в соответствии продукции данного предприятия уровню товаров рыночных лидеров и определяемое с помощью опросов потребителей и сравнительных тестов;

- концепция продукции, на которой основывается деятельность предприятия; - капитал – как собственный, так и заемный;

- цена продукции с возможной наценкой;

- торговля — с точки зрения осуществления коммерческой деятельности;

- послепродажный сервис, здесь оцениваются действия компании и бизнеса направленные на работу с клиентами после продажи, это необходимо для обеспечения предприятию постоянных клиентов;

- внешняя торговля компании, которая позволяет ей регулировать отношения с общественным мнением, властями, прессой и т.д. [10, 374]

После проведения оценки возможностей организации по данным факторам строится «гипотетический многоугольник конкурентоспособности», показывающий особые преимущества одной компании в отличие от фирмы-конкурента и выявить тенденцию в заранее определенный промежуток времени.

Если подходить равноценно к оценке конкурентных возможностей организаций, то, наслаивая сделанные схемы друг на друга, можно заметить сильные и слабые области одного предприятия касательно к другому.

Необходимо отметить, что вышеуказанные методы оценки конкурентоспособности организаций однонаправлены, так как один метод исследует резервы в применении факторов производства, другой – качество продукции, следующий – стоимость данных факторов.

На рисунке 1 представлен «гипотетический многоугольник конкурентоспособности» на примере трех фирм. [13, 193]

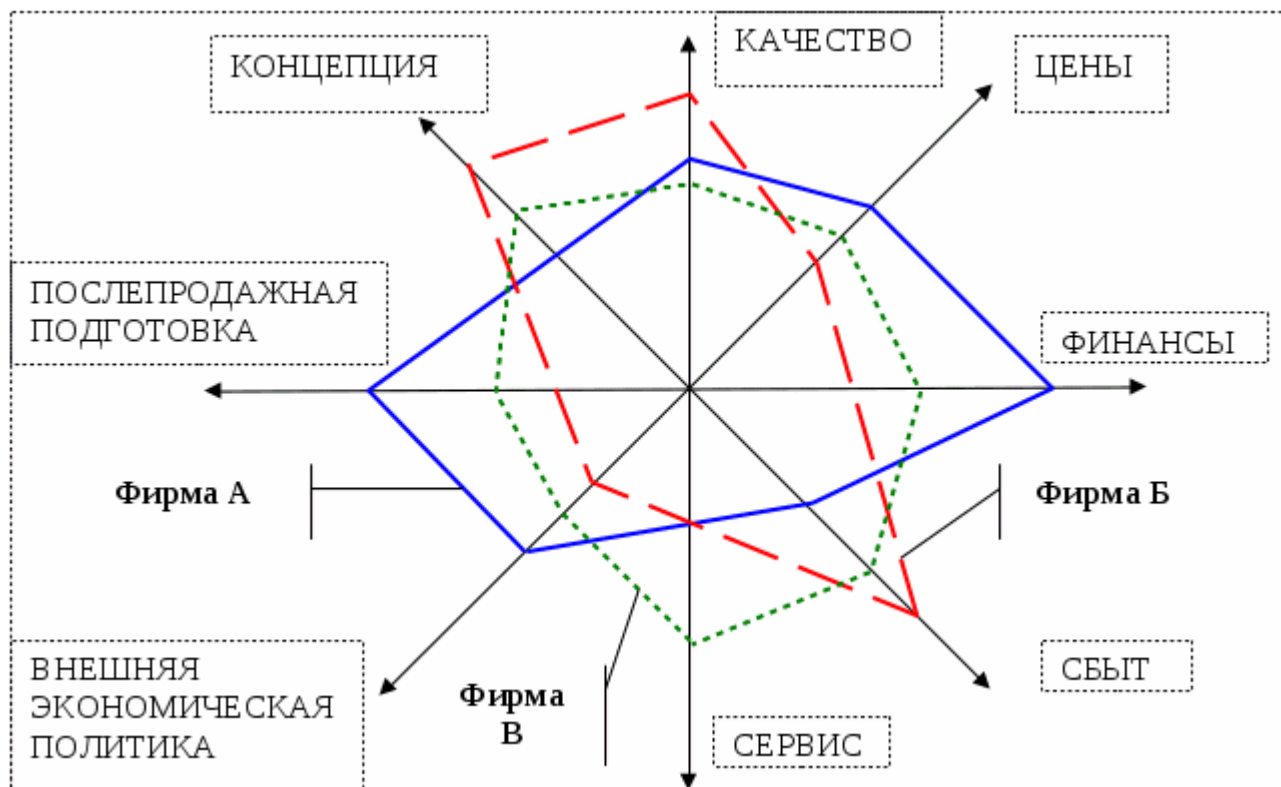


Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности

Исходя из этого, конкурентоспособность предприятия необходимо оценивать по всем критериям комплексно. Главным преимуществом комплексного подхода является его низкая затратность и рассмотрение одновременно множества факторов конкурентоспособности.

Анализируя ключевые параметры состояния бизнеса и известные методы к повышению и оценке его конкурентоспособности, возможно, определить основные положения теории обеспечения конкурентоспособности компаний, учитывая различную степень конкурентоспособности предприятия на фиксированный промежуток времени и его перспективу как на имеющемся участке рынка, так и на новых развивающихся сегментах потребительского рынка

На рисунке 2 представлена схема достижения конкурентоспособности субъекта. [10, 375]

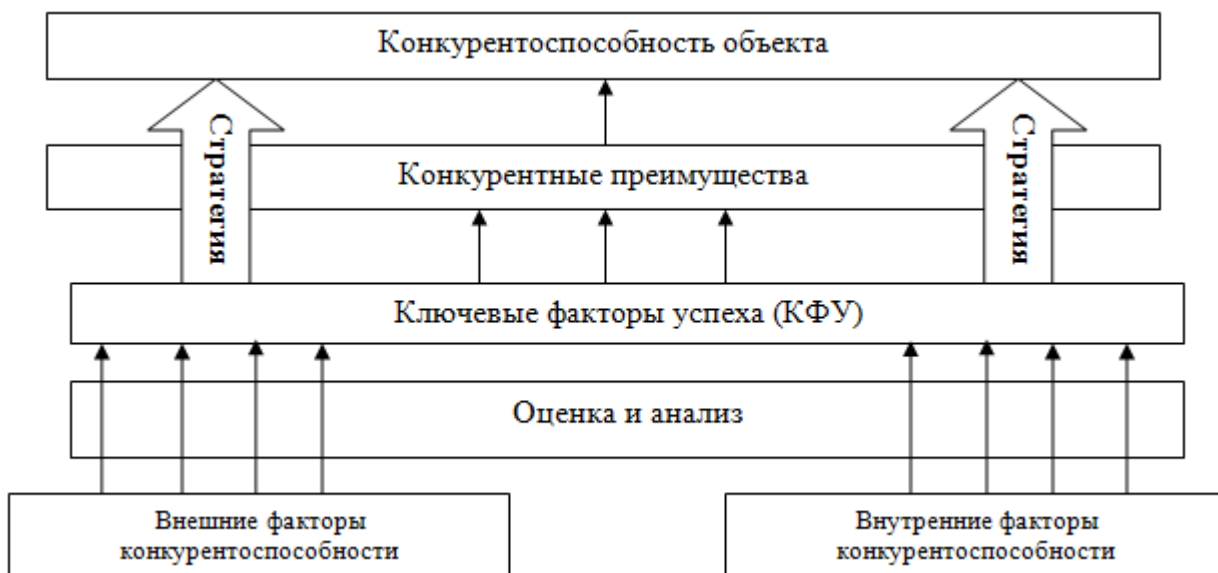


Рисунок 2 - Схема достижения конкурентоспособности субъекта

На основании схемы, приведенной на рисунке 2, можно отметить следующее:

- нужно выделять различные показатели конкурентоспособности организации в зависимости от направлений управления и планирования в организации;
- задача обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности организации состоит в обеспечении конкурентоспособности товаров и собственно конкурентоспособность предприятия;
- ведущим фактором конкурентоспособности организации на оперативном уровне является комплексный показатель конкурентоспособности товара;
- тактический уровень конкурентоспособности организации обеспечивается ее общим финансово-экономическим положением и оценивается интегральным показателем его состояния;
- на уровне стратегии конкурентоспособность организации характеризуется инвестиционной прибыльностью, критерием которой является увеличение стоимости бизнеса и его доходность в долгосрочной перспективе.

Целью формирования системы оснащения конкурентоспособности является увеличение конкурентоспособности организации на стратегическом уровне на основании создания механизма комплексной оценки состоятельности всех

утверждаемых управленческих решений с точки зрения их воздействия на повышение стоимости бизнеса.

Внедрение данной системы позволяет:

- эффективно использовать материальные, человеческие и финансовые;
- системно и комплексно решать проблемы, связанные с разработкой, внедрением и оптимизацией производственной, финансовой и инвестиционной политики;
- сформулировать приоритеты и сбалансировать цели всех стратегий предприятия; и в конечном итоге обеспечить конкурентоспособность фирмы. [12, 47]

На основании вышеописанного можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность на данный момент является неотъемлемой частью экономики в целом. Каждый метод имеет свою особенность, их, возможно, применять как к отдельному параметру, так и по предприятию в совокупности. Существенно влияют на предприятие и факторы внешней среды, так как активность конкурентов может в значительной степени снизить уровень конкурентоспособности, поэтому для этого требуется оценивать конкурентоспособность фирмы в течение всей ее деятельности а не только в конкретный промежуток времени.

2. Методика анализа и оценки конкурентоспособности предприятия на примере ЗАО «Тандер» (сеть магазинов «Магнит»)

2.1 Общая характеристика деятельности организации

На российском рынке работает крупнейшая отечественная компания в области торговли продовольственными товарами – ЗАО «Тандер» (сеть «Магнит»).

Место нахождения общества: Российская Федерация, город Краснодар, улица Леваневского, 185.

Характер собственности фирмы: «Тандер» является Закрытым Акционерным Обществом, единственным акционером общества является открытое акционерное общество «Магнит».

Деятельность ЗАО «Тандер», управляющей компании сети «Магнит», ведется с 1994 г. Тогда под руководством Сергея Галицкого организация осуществляла оптовую торговлю бытовой химией, косметикой и выросла в одного из крупнейших российских дистрибьюторов. Магазины самообслуживания стали открываться с 1998 года, сначала в Краснодаре, где и сейчас расположена штаб-квартира организации. Всего лишь за год компания заняла позиции лидера на юге России и начала продвижение в другие регионы. В 2000-м году работа розничного направления была реорганизована, магазины переведены в формат дискаунтера под единым брендом «Магнит». [15]

В начале 2006 года ОАО «Магнит» было реорганизовано в холдинговую компанию группы обществ, осуществляющих розничную торговлю через сеть «Магнит», отзывы сотрудников о которой в то время были исключительно положительными. Итогом бурного развития розничной сети стали полторы тысячи магазинов к 2006 году, тогда же после нескольких экспериментов с форматом решено было начинать строительство гипермаркетов. В 2007-2009 годах было открыто 24 гипермаркета, 636 магазинов «у дома». В последующие годы сеть развивалась ускоренными темпами. Например, в 2011 году было открыто больше 1000 магазинов, более 200 магазинов косметики и 40 гипермаркетов.

В 2010 году консалтинговая компания Deloitte помещает «Магнит» в рейтинг 250 крупнейших международных торговых сетей. В этом же году открывается первый магазин дрогери-формата — «Магнит Косметик». В 2011 году компания начинает развиваться в области сельского хозяйства, создала в Краснодарском крае тепличный комплекс «Зеленая линия» для собственного производства овощей, зелени и прочих продуктов. В 2012 году начал работать первый «Магнит Семейный» — магазины данного формата имеют площадь около 1500 кв.м., являются «промежуточным» между гипермаркетами и точками «у дома». К концу года компании принадлежат 100 гипермаркетов и 6000 магазинов формата «у дома». В 2013 году запускается «Магнитэнерго» — первая в российском ритейле энергетическая компания, призванная снабжать магазины сети. Снижение затрат на энергию позволяет «Магниту» удерживать цены на стабильно низком уровне. На конец первого квартала 2013 года выручка компании достигла 131 млрд рублей, что сделало ее лидером российского продуктового и не продуктового ритейла.

В 2014 году «Магнит» становится крупнейшим импортером России. В это же время магазины оснащаются терминалами для безналичной оплаты где появляются кассы самообслуживания. Компания начинает строить собственный комплекс теплиц в Краснодарском крае. В 2015 году сеть «Магнит» впервые в России перешагнула отметку в 10000 магазинов и продемонстрировала рекордные темпы роста которые до сих пор остаются недостижимыми для конкурентов. По данным аналитики, каждый 10-й рубль российские домохозяйства тратят в «Магните». За 2015 год суммарно открылись более 2561 точек, что эквивалентно 7 магазинам в день.

В 2017 году число распределительных центров сети выросло до 36. Также были представлены первые точки формата «Магнит Аптека» и «Магнит Опт». В этом же году под началом компании начал работу крупнейший в стране завод, на котором выращивались шампиньоны. В 2017-м «Магнит» занял 3 место в рейтинге Baker Tilly, в который включены компании с высоким уровнем интеллектуального капитала. В 2018 году компания запускают коллаборацию и совместные магазины с «почтой России». В этом же году «Магнит» вошел в число крупнейших публичных компаний мирового рейтинга Global 2000 Forbes, став единственным российским ритейлером в этом списке. На июнь 2018 года сеть насчитывала 16960 магазинов в 2808 населенных пунктах 7 федеральных округов.

В начале июня 2018 года «Магнит» сообщил о начале переговоров с Marathon Group по поводу приобретения АО «СИА Интернейшнл Лтд» — фармацевтического дистрибьютора «СИА групп». В октябре того же года решение о приобретении было принято на заседании совета директоров компании. Отмечалось, что сумма сделки не более 5,7 млрд рублей будет выплачиваться в форме ценных бумаг «Магнита». Также по договору «Marathon Group» обязуется не продавать акции «Магнита», в течение не менее чем трех лет после завершения сделки. Приобретение входило в стратегию по развитию бизнес-направлений «Магнит косметик» и «Аптеки»

Открытие 20-тысячного магазина в 2019 году

В июне 2018 года «Магнит» совместно с «Почтой России» начал продажи в тестовых точках на базе почтовых отделений в Москве, Краснодарском крае и Рязанской области

Сегодня сеть является признанным рыночным лидером в РФ по числу торговых объектов, расположенных в 2180 населенных пунктах: 8581 магазин формата «у дома» и 196 гипермаркетов, 1239 магазинов косметики и 104 точки под брендом «Магнит семейный» (данные приведены на конец 2015 года).

Главная задача деятельности ЗАО «Тандер» - координация и управление крупнейшей торговой розничной сетью России в формате «дискаунтер» - «Магнит», которая на сегодняшний день насчитывает более 5000 магазинов во всех регионах страны. Целевая аудитория «магазина у дома» - покупатели со средним уровнем дохода, что дает возможность сети «Магнит» проникать в небольшие города и населенные пункты.

Миссия компании: «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников».

Цель компании: «Обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей».

Сеть магазинов «Магнит» - ведущая розничная сеть по торговле продуктами питания в России. Компания работает для роста благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей со всяким уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики. Цель компании - работать для покупателей, сокращать их расходы на приобретение товаров отменного качества, что с успехом воплощается в продуктовом направлении.

2.2 Анализ хозяйственной деятельности компании

ЗАО «Тандер» занимает лидирующие позиции в розничной торговле.

На сегодняшний день данное предприятие, чтобы быть конкурентоспособным, развивает основные направления в работе. Рассмотрим самые главные и приоритетные.

1. Формирование мульти форматного бизнеса - реализация стратегического решения развивать дополнительный формат гипермаркета позволяет ЗАО «Тандер» проводить более глубокую сегментацию имеющихся рынков и рассматривать в качестве потенциальных покупателей население с разным

уровнем доходов. Кроме того, ценовая политика компании позволяет ей конкурировать с открытыми рынками, рассматривая в качестве целевой аудитории население с доходами ниже среднего уровня.

2. Широкое присутствие в регионах - ЗАО «Тандер» располагает значительным опытом работы в регионах: наблюдавшийся за последние года впечатляющий рост оборотов компании стал результатом реализации стратегии экспансии в города с населением менее 500 тыс. жителей. В ближайшем будущем именно в таких регионах ожидается максимальный рост потребительского спроса, что создает благоприятные условия для среднесрочной динамики бизнеса компании.

3. Крупнейшая по количеству магазинов торговая сеть в РФ - по количеству магазинов ЗАО «Тандер» занимает первое место в России, что благоприятно отражается на сотрудничестве с крупнейшими производителями напитков и продуктов питания, которые продвигают свои товары на региональные рынки, что приведёт к увеличению рентабельности бизнеса.

4. Узнаваемый брэнд - по исследованиям независимых экспертов российские покупатели уделяют немалое внимание наличию брэнда при покупке товаров и продуктов питания. Таким образом, широкая сеть магазинов, объединенная под брэндом «Магнит», позволяет ЗАО «Тандер» укрепить свои позиции в занимаемой рыночной нише.

5. Эффективная и развитая система логистики, наличие распределительных центров и собственного автопарка позволяет ЗАО «Тандер» осуществлять жесткий контроль над накладными расходами. Использование распределительных центров разрешает снижать закупочные цены, а также нагрузку на магазины при приеме товара, что в конечном итоге содействует более рациональной организации бизнеса. [15]

Рассмотрим подробнее ассортимент компании.

«Магнит» - сеть, ориентированная на посетителей с различным уровнем дохода, поэтому предусмотрены четыре формата магазинов: семейный, гипермаркет, «у дома» и магазин косметики. В магазинах и гипермаркетах представлен разнообразный ассортимент продукции, состоящей из потребительских и промышленных товаров и реализуемой для всей семьи. Ассортимент подобран так, чтобы, не теряя лишнего времени, в среднем за полчаса, покупатель мог найти все необходимые товары повседневного спроса: продукты питания, средства гигиены, бытовую химию и т. д. Согласно быстро меняющимся вкусам и потребностям

клиентов в сети предусмотрено постоянное развитие ассортимента товаров и услуг.

Мнения многих покупателей в отношении магазинов сети «Магнит», отзывы сотрудников весьма разнообразны. Некоторые клиенты отмечают, что в магазинах сети достаточно широкий ассортимент и порой можно встретить товар, которого нет в наличии в остальных предприятиях торговли. Другие же считают, что ассортимент всех товаров ограничен и отмечают низкое качество скоропортящихся продуктов. Между тем, через сеть реализуются более 600 частных марок продукции. Для совершенствования ассортимента полуфабрикатов и готовых блюд в сети действуют собственные перерабатывающие цеха.

Рассмотрим организационную структуру и структуру управления данной компании. Управление «Магнит» осуществляется в соответствии с законодательством РФ и его Уставом.

Задачи торговой компании подразделяются на четыре категории: стратегический менеджмент, управление товаром, управление магазинами и финансовый менеджмент. За надлежащее выполнение каждого типа задач отвечают отдельные менеджеры.

Предприятием разрабатывается бизнес-план, в котором содержится информация о деятельности на текущий финансовый год. Разрабатывается стратегия, рассчитываются планируемые доходы и расходы, источники поступления денежных средств, рынок сбыта продукции, распределение кредитных ресурсов и ожидаемой прибыли.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Высшим органом управления ЗАО «Тандер» является Общее собрание акционеров, к исключительной компетенции которого относится избрание членов правления и членов контрольного совета. Единственным акционером ЗАО «Тандер» является ОАО «Магнит». Члены Совета директоров избираются годовым Общим собранием акционеров сроком на один год. Лица, избранные в состав Совета директоров могут переизбираться любое количество раз.

Проанализируем ценовую стратегию ЗАО «Тандер». На предприятии ЗАО "Тандер" применяется следующая методика ценообразования. Затратный метод ценообразования предполагает расчет цены продажи продукции путем прибавления к издержкам реализации некой определенной величины. Суть метода состоит в суммировании совокупных издержек и прибыли, которую фирма надеется получить. [15]

Методика расчета цен на основе полных издержек является одной из самых популярных среди большинства предприятий, так как достаточно проста и удобна. Также к достоинствам данного метода ценообразования для магазина "Магнит" относят:

- 1) снижение ценовой конкуренции - этим методом пользуется большинство фирм отрасли продажи продовольственных товаров, их цены будут похожими, поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму;
- 2) равенство покупателей и продавцов - при высоком спросе продавцы не наживаются за счет покупателей и вместе с тем имеют возможность получить справедливую норму прибыли.

Также имеют место некоторые элементы позиционирования и активного влияния на ощущаемую потребителем ценность товара. Товар, которым торгует данное предприятие, позиционируется как товар по "справедливой цене". После определения цены на основе затрат применяется метод с ориентацией на конкурентов, а именно метод следования за рыночными ценами. При этом цена редактируется под цены конкурентов. Предприятие устанавливает цены примерно на таком же уровне, как и у конкурентов. Из-за существования зоны ценовой нечувствительности цены всё же отличаются на несколько процентов (1-5%) без видимого влияния на величину спроса.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на предприятии ЗАО "Тандер" используются одновременно 2 метода ценообразования: метод полных издержек и метод следования за рыночными ценами.

Нарастающая конкуренция между сетями и борьба за покупателя непременно побуждает ритейлы запускать борьбу за низкие цены. В сети «Магнит» серьезная и кропотливая работа по исключению посредников из цепи поставок. С производителями товаров происходила процедура переговоров о снижении закупочных цен и корректировалась система маркетинговых отчислений при продаже товаров по акциям. Необходимо сказать, что сегодня поставщики товаров

уже не играют в данном случае большой роли и не диктуют свои условия торговой сети. По сути, сеть и является механизмом регулирования ценообразования.

Магнит имеет в России статус крупнейшей сети по числу магазинов и количеству покупателей которые в эти магазины приходят, это позволяет компании эффективно работать с поставщиками, и при этом получать максимально выгодные условия закупок.

Для поставки продукции ЗАО «Тандер» тщательно выбирает поставщиков по таким основным характеристикам, как: квалифицированный персонал; хорошие рекомендации; качественный товар; цены близкие к ценам производителей; товар доставляется транспортом поставщика; быстрая и временная доставка товара.

В результате анализа текущей конкурентной рыночной среды ЗАО «Тандер» четко определяются основные ключевые факторы успеха, которые формируют ей устойчивые конкурентные преимущества, такие как: снижение потерь; лояльность и долгосрочные отношения с покупателями; продуктивные отношения с поставщиками; современные информационные системы управления; удобное расположение магазинов; высокая квалификация персонала и первых лиц компании; возможность использовать крупные финансовые ресурсы.

Рассмотрим товарную и сбытовую стратегию данной компании. Приоритеты в формировании базового ассортимента у компании различны. Скажем, «Магнит» делает ставку на быстро оборачивающиеся товары ежедневного спроса с раскрученными брендами, немного товаров с ограниченным сроком хранения и самую популярную бытовую химию на рынке.

Прозрачность информации по учету и движению продукции и товаров является одним из важнейших факторов в организации сбытовой деятельности ЗАО «Тандер» и службы сбыта в первую очередь. [15]

Нарастающая конкуренция вынуждает розничные торговые предприятия концентрировать свое внимание на создании конкурентных преимуществ торговой площадки, её индивидуальности; появляется необходимость тщательного изучения всех рычагов и методов воздействия на покупателя с целью привлечения его в свой магазин и улучшения уровня сбыта продукции.

Коммерческая деятельность ЗАО "Тандер" по сбыту продукции начинается с координации интересов магазина с требованиями рынка и покупателя. Для этого предприятие ежегодно проводит анализ и определяет структуру спроса покупателей, анализ рынка по следующим направлениям:

- изучение товара;
- определение потенциала и емкости рынка;
- анализ конъюнктуры рынка;
- изучение потребителей и сегментация рынка;
- анализ деятельности конкурентов;
- изучение основных форм и методов сбыта товаров.

Как правило, сбыт рассматривается как комплекс мероприятий, которые начинаются с момента выхода продукции и покупкой ее магазином до передачи ее потребителю. Следовательно, успешность управления сбытом фирмы во многом будет определяться использованием различных средств учета, контроля и движения продукции и поступающих финансовых средств по ее оплате.

Пытаясь создать нужный образ магазина и привлечь покупателей, ЗАО "Тандер" как часть сети "Магнит" уделяет большое внимание разным видам маркетинговых коммуникаций.

Для привлечения покупателей в маркетинге сети "Магнит" рассматриваются рекламные коммуникации и стимулирование сбыта. Это два тесно взаимосвязанных средства сообщения потенциальным и уже имеющимся покупателям о товарах и услугах, цель которых убедить их совершить покупку.

В целях реализации сбытовой политики сети "Магнит" ЗАО "Тандер", как розничное торговое предприятие использует следующие рекламные коммуникации и способы стимулирования сбыта:

- реклама в СМИ на телевидении, радио, в местных и региональных периодических изданиях;
- местная реклама - каталоги, брошюры, рекламные листки на полках магазинов;
- купоны магазинов розничной торговли;
- местная наружная реклама (щиты, плакаты, указатели);
- выкладка товаров на полках и в витринах магазинов;
- специальные цены на дисплеях;

- проведение всевозможных мероприятий в магазинах.

Разберем детальнее преимущества и недостатки гипермаркетов сети «Магнит» в соответствии с отзывами потребителей.

Среди магазинов любой торговой сети есть прибыльные и отстающие. Во многом успешность предприятия торговли зависит от сплоченности коллектива и профессионализма руководства. Торговая сеть «Магнит», как и любая другая организация, имеет свои плюсы и минусы, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки деятельности компании ЗАО «Тандер» (сеть «Магнит»)

Преимущества «Магнита» среди других сетей по мнению клиентов и сотрудников

Недостатки сети «Магнит»

Доступный уровень цен.

Ассортимент многих товаров весьма ограничен.

Качественные продукты.

Плохое качество некоторых товарных категорий.

Можно купить товар, которого нет в других магазинах.

Часто большие очереди на кассах, низкое качество обслуживания.

Интересные акции, осуществляемые регулярно.

Проблемы с безналичным расчетом.

Любое предприятие розничной торговли имеет свои сильные и слабые места, которые замечают в первую очередь клиенты, а потом уже и сотрудники организации. ЗАО «Тандер» оставляет в целом положительное впечатление. Главным преимуществом сети магазинов «Магнит» являются приемлемые цены ниже среднерыночных. [15]

Отметим, что основополагающие общефирменные цели ЗАО «Тандер» построены на следующих принципах: первый — взаимной выгоды для предприятия и потребителей, который обеспечивает рост продаж; второй — получение

оптимального уровня прибыли; третий — честной конкуренции; четвертый — выгоды предприятия и акционеров; пятый — привлечения к управлению предприятием всего персонала. Общефирменные цели (цели предприятия) дифференцируются на промежуточные и конечные, что дает возможность обеспечивать их ранжирование, выделение приоритетов в развитии.

Итак, проведенный мной анализ выявил, что анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Для обобщения данных о сильных и слабых позициях компании используем SWOT-анализ. Он позволит выявить не только сильные и слабые стороны, но и определить возможности и угрозы со стороны внешней среды. Этот анализ позволяет выделить основное из большого количества информации о компании. Проведем SWOT-анализ ЗАО «Тандер» и составим список слабых, сильных позиций компании, угроз и возможностей для нее со стороны внешней среды.

В приложении 1 и 2 представлен SWOT - анализ предприятия.

По результатам анализа можно оценить, что организация обладает внутренними силами и ресурсами (финансовые), она может реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам внешней среды. Для роста и развития предприятия нужно в большой степени воспользоваться сильными сторонами и проводить ежемесячные проверки для значительного устранения слабых сторон.

Перейдем к характеристике основных конкурентов. Основными конкурентами ЗАО «Тандер» являются.

X5 Retail Group N.V.— крупнейшая в России по объемам продаж продуктовая розничная компания. Работает под брендами «Пятерочка» и «Перекресток». На 31 декабря 2009 г. под управлением X5 Retail Group находился 1101 магазин: 848 магазинов «Пятерочка» формата «мягкий дискаунтер», 207 супермаркетов «Перекресток» и 46 гипермаркетов. [16]

МЕТРО Кэш энд Керри. В 2009 году МЕТРО Кэш энд Керри успешно продолжила свое развитие, несмотря на непростую экономическую ситуацию. В 2007 году произошло увеличение количества торговых центров до 655 центров мелкооптовой торговли.

Ашан. Auchan работает в России с 2002 года. По состоянию на 1 января 2009 года Auchan управляет 21 гипермаркетами «Ашан» в 10 регионах, причем в 2009 году открыто 4 торговых объекта. Общая торговая площадь сети в 2009 году выросла на 91,5 тыс. кв. м. до 356 тыс. кв.[18]

Дикси. На сегодняшний день ЗАО «Дикси Групп» управляет 493 магазинами, включая 460 магазинов дискаунтеров «Дикси», 13 компактных гипермаркетов «Мегамарт», 8 экономичных супермаркетов «Минимарт» и 12 магазинов шаговой доступности VMart в трех федеральных округах России: Центральном, Северо-Западном и Уральском.

Седьмой Континент. По состоянию на сегодняшний день ЗАО «Седьмой Континент» управляет 140 магазинами, включая 131 супермаркет и 9 гипермаркетов.

Лента. Компания «Лента», владеющая 34 гипермаркетами, расположенными в 16 городах России, является пятым крупнейшим продовольственным ритейлером в стране. В настоящее время в различных регионах России работает 34 гипермаркета сети «ЛЕНТА».[17]

О'Кей. Группа компаний «О'КЕЙ» — мультиформатная федеральная розничная сеть, в состав которой входят гипермаркеты «О'КЕЙ» и супермаркеты «О'КЕЙ — Экспресс». На сегодняшний день группа компаний «О'КЕЙ» насчитывает 31 торговый комплекс на территории России.

В пятерку ближайших конкурентов ЗАО «Тандер» входят: 1. X5 Retail Group N.V. (LSE: FIVE, Moody's — «B1», S&P — «BB-») (универсамы «Пятерочка», 2. METRO Кэш энд Керри, 3. Ашан.

Основными определяющими факторами конкурентоспособности являются качество товара, местонахождение, уровень цены, дизайн, исключительность товара, ассортимент, продажное обслуживание, время работы и репутация фирмы у населения. [12, 52]

Конкурентоспособность ЗАО «Тандер» относительно конкурентов представлена на рисунке 3.

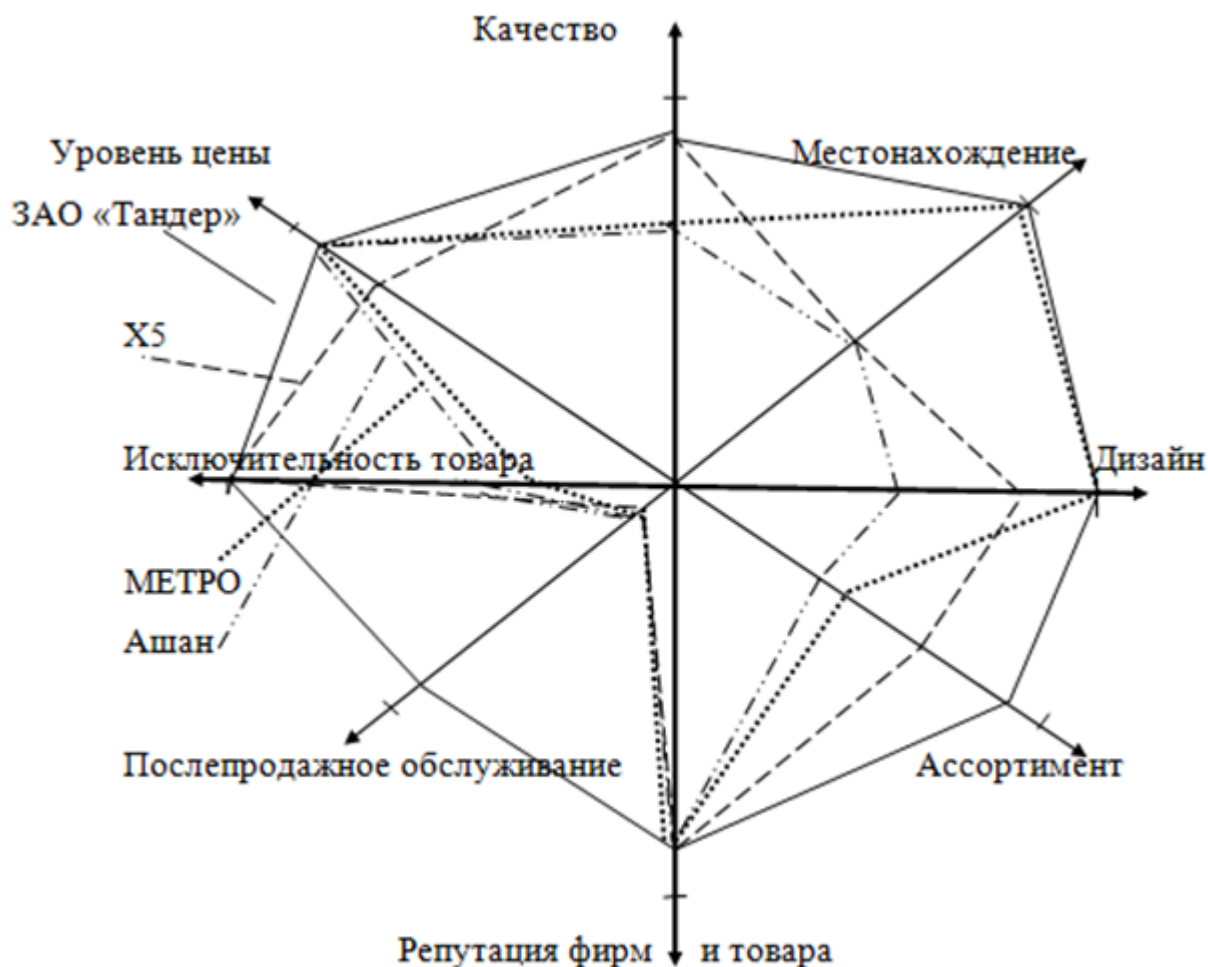


Рис. 7. Матрица сравнения конкурентов

Рисунок 3 – Матрица сравнения конкурентов

ЗАО «Тандер» обгоняет своих конкурентов, среди которых сеть гипермаркетов «Ашан» и «МЕТРО».

Далее проанализуем макросреду предприятия ЗАО «Тандер». Важнейшим изменением в поведении потребителей в отношении выбора мест покупки товара является переориентация с супермаркетов на традиционные магазины, павильоны, дискаунтеры, а также продовольственные рынки. При этом ключевыми факторами выбора места приобретения продуктов являются цены и удобство (близость к дому или месту работы). Таким образом, в условиях экономического кризиса происходит постепенная переориентация российских потребителей на более дешевые продукты, причем всё большую значимость приобретает ценовой фактор, что формирует шансы усилить позиции у дискаунтеров, несетевых магазинов и продовольственных рынков с более низким ценовым предложением.

Непосредственное влияние на деятельность компании оказывают экономическая и политическая ситуация в стране, покупательский спрос, государственное регулирование.

Таким образом, реальная конкурентоспособность достигалась при осуществлении определенных тактических действий в ЗАО «Тандер», таких как: гибкая ценовая политика и использование гибкой ценовой матрицы, регулируемой в соответствии с уровнем дохода потребителя; масштабной инвестиционной программой; удачная сбытовая и товарная политика; открытием магазинов у дома, гипермаркетов; развитием дополнительного формата – магазинов косметики и прочее.

3. Основные направления повышения конкурентоспособности ЗАО «Тандер»

3.1. Оценка собственной конкурентной позиции на рынке

Конкурентоспособность не является присущим качеством организации, это означает, что конкурентоспособность предприятия может быть оценена лишь в рамках группы организаций, относящихся к единой отрасли рынка, либо компаний, выпускающих товары-аналоги.

Рассмотрим оценку конкурентоспособности ЗАО «Тандер» с точки зрения сравнения его экономических показателей и показателей конкурентов. Данная методика позволяет объективно учесть основные критерии уровня конкурентоспособности организации и оценить сводный комплексный показатель – коэффициент конкурентоспособности организации.

В этом случае рассчитываются и оцениваются следующие показатели эффективности: а) производственной; б) сбытовой в) финансовой деятельности предприятия;

К основным коэффициентам эффективности производственной деятельности организации относятся:

- уровень издержек производства на единицу произведенной продукции;

- рентабельность производства продукции;
- производительность труда;
- фондоотдача.

К основным критериям эффективности сбытовой деятельности организации относятся:

- коэффициент затоваренности готовой продукцией;
- коэффициент прироста торговых площадей;
- коэффициент прироста доли рынка;
- рентабельность продаж. [5, 19]

К основным критериям эффективности финансовой деятельности компании относят:

- коэффициент автономии;
- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент ликвидности;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

С учетом того, что все эти показатели имеют разную степень весомости для расчета сводного коэффициента конкурентоспособности организации (ККП), экспертным путем были выведены коэффициенты весомости данных критериев. [12, 47]

Расчет коэффициента конкурентоспособности организации производится по формуле:

$$\text{ККП} = 0,26 \text{ ЭП} + 0,4 \text{ ФП} + 0,34 \text{ ЭС} \quad (1)$$

где: ККП – коэффициент конкурентоспособности организации;

ЭП – критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

ФП – критерий финансового положения предприятия;

ЭС – критерий эффективности организации сбытовой деятельности и продвижения товара на рынке;

0,26; 0,4; 0,34 - коэффициенты весомости критериев.

ЭП получаем как:

$$\text{ЭП} = 0,31\text{И} + 0,19\text{Ф} + 0,40\text{РТ} + 0,10\text{П} \quad (2)$$

где: ЭП – эффективность производственной деятельности организации;

И – показатель издержек производства на единицу продукции;

Ф – показатель фондоотдачи;

РТ – показатель рентабельности товара;

П – относительный показатель производительности труда;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

ФП получаем как:

$$\text{ФП} = 0,29 \text{КА} + 0,20 \text{КП} + 0,36 \text{КЛ} + 0,15 \text{КО} \quad (3)$$

где: ФП – критерий финансового положения предприятия;

КА – показатель автономии предприятия;

КП – показатель платежеспособности предприятия;

КЛ – показатель ликвидности предприятия;

КО – показатель оборачиваемости оборотных средств;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

ЭС получаем как:

$$\text{ЭС} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{Д} + 0,13 \text{Т} \quad (4)$$

где: ЭС – эффективность организации сбытовой деятельности и продвижения товара;

РП – рентабельность продаж;

КЗ – показатель затоваренности готовой продукцией;

Д – относительный прирост доли рынка;

Т – относительный прирост торговых площадей;

0,37; 0,29; 0,21; 0,13 - коэффициенты весомости показателей.

Оценим конкурентоспособность организации ЗАО «Тандер» в сравнении с его конкурентами: «Ашан», X5 Retail Group, «Лента», «Дикси». Для этого определим значения каждого из трех составляющих показателей совокупного комплексного показателя уровня конкурентоспособности по каждой из организаций.

Рассчитаем значение показателя конкурентоспособности ЭП (эффективности хозяйственной деятельности) ЗАО «Тандер» и его конкурентов с помощью таблицы, которая представлена в приложении 3.

На основании полученных данных, можно утверждать, что ЗАО «Тандер» является конкурентоспособным по этому показателю в сравнении с конкурентами. Лидером является «Ашан», значение его показателя эффективности хозяйственной деятельности составляет 1,47.

Следующим шагом станет определение значения показателя финансового положения предприятия ФП.

Расчет финансового положения предприятий-конкурентов представлен в приложении 4.

Анализируя данную таблицу из приложения 4, можно сделать вывод, что ЗАО «Тандер» занимает срединное положение среди конкурентов, свидетельствует о его хорошем (стабильном) финансовом положении в конкурентной среде.

Следующим этапом будет определение значения показателя эффективности организации сбытовой деятельности и продвижения товара.

Расчет показателя эффективности организации сбыта и продвижения товара представлен в приложении 5.

Таким образом, можно отметить, что по данному критерию исследуемое предприятие занимает лидирующую позицию относительно конкурентов, что положительно влияет на продвижение сети в секторе рынка товаров.

Последним этапом является расчет сводного комплексного коэффициента конкурентоспособности организации, который проведем с помощью таблицы, представленной в приложении 6.

Наиболее конкурентоспособным среди рассмотренных организаций стал «Ашан», так как он имеет наибольшее значение сводного коэффициента конкурентоспособности 0,85. Близкое к нему положение занимает исследуемое предприятие ЗАО «Тандер» (0,83) и «Дикси» (0,80), а наименее конкурентоспособным является «Лента».

Высокие показатели конкурентоспособности ЗАО «Тандер» обеспечивают ему положение лидера среди прочих организаций розничной торговли. На достижение высоких показателей конкурентоспособности значительно оказали влияние методики ведения эффективного хозяйствования, а значительную роль – осуществление результативной сбытовой деятельности и распространение торговой сети на отечественном рынке товаров.

На основе матрицы были обозначены проблемы, которые стоят перед компанией. Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными факторами внутри компании ЗАО «Тандер», а также имеющимися внешними угрозами и возможностями.

Согласно этому мы можем обозначить возможные рекомендации по улучшению положения организации в ближайшем будущем:

- применить новые методы продвижения услуг, то есть найти новые каналы сбыта;
- расширить ассортимент сопутствующими товарами;
- усовершенствовать систему подготовки и мотивации персонала. [8, 126]

Таким образом, компания существует в достаточно стабильных условиях, однако для получения дополнительных конкурентных преимуществ фирме следует в полной мере воспользоваться потенциалом развития интернет-услуг и создать на базе гипермаркетов систему интернет-заказов, что позволит увеличить объемы продаж и привлечь новых клиентов.

3.2 Проблемы и пути повышения конкурентоспособности ЗАО «Тандер»

В вопросе повышения конкурентоспособности ЗАО «Тандер» на отечественном рынке розничной торговли немаловажную роль играет устранение недостатков, описанных в предыдущем параграфе. Для решения данной проблемы предлагается рассмотреть следующие мероприятия:

1) развитие возможности безналичного расчета не только в гипермаркетах, а и в супер- и минимаркетах.

К преимуществам данного предложения можно отнести:

- улучшение имиджа предприятия. Предоставление потребителю возможности выбора способа оплаты – это один из способов привлечь покупателя, показав ему, что организация внедряет самые современные технические разработки. Также использование банковских карт позволяет значительно сократить время обслуживания клиента, так как уже не нужно тратить время на подсчет сдачи, что существенно повышает уровень сервиса.

- увеличение объема продаж: По данным маркетинговых и психологических исследований, клиент, оплачивающий покупку банковской картой, обычно тратит значительно большую сумму, чем покупатель, расплачивающийся наличными деньгами.

- расширение клиентской базы за счет платежеспособных клиентов.

- снижение рисков: безналичный расчет позволяет уменьшить риски, связанные с использованием наличных средств (ограбления, фальшивые банкноты и т.п.).

2) развитие использования дисконтных программ (акций)

Чтобы учесть специфику предприятия, привлечь потребителей и тем самым увеличить спрос, возникает необходимость использования дисконтных систем. Простые дисконтные программы могут быть не связаны напрямую с личностью покупателя. В данном случае дисконт для данного клиента не зависит от его активности, а учитываются лишь условия осуществления текущей покупки: общая стоимость приобретенных товаров, системы платежей, праздничные дни, покупка определенного товара, юбилейный покупатель и т.п.

Более сложные дисконтные системы основаны на учете прошлых посещений и общей суммы покупок клиента (накопительные системы) или зачислении определенного процента с суммы покупки на карту в виде бонуса (бонусная система).[8, 124]

Таким образом, все дисконтные системы можно разделить на три категории:

- предоставление скидки на товары всем потребителям в зависимости от события или ситуации при совершении покупки. К примеру, покупатель совершил покупку на определенную сумму, пришел в день распродажи товаров и т.д.;
- предоставление дисконта определенной части покупателей, сгруппированных по каким-либо признакам. Например: скидки для покупателей, обладающих дисконтными карточками магазина; скидки для студентов, пенсионеров и инвалидов;
- предоставление дисконта определенному клиенту, выделение его среди остальных покупателей. Например, накопительная система - клиент получает в магазине скидку в зависимости от величины совершенных им в прошлом покупок; бонусная система - покупатель получает на карту в виде бонуса определенный процент с совершенной покупки.

Варианты предоставления дисконта:

- время, дата осуществления покупки, определенный день недели или месяца - это также позволяет регулировать поток клиентов;
- сумма покупки - предоставление определенного процента скидки на сумму покупки стимулирует клиента совершить более дорогую покупку;
- количество купленного товара («три по цене двух»)- в зависимости от количества покупаемого товара изменяется и стоимость единицы этого товара;
- товар, группа товаров, определенное сочетание товаров («промо-акции») - данный вариант, как правило, применяется для рекламы и продвижения товара;
- тип оплаты - эти условия стимулируют клиента покупать товары по безналичному расчету, использовать определенные кредитные карточки;
- потеря товаром качества или других потребительских свойств, истекающий срок годности товара - данные системы позволяют уменьшить количество списываемой просроченной продукции.
- случайная скидка - своеобразный розыгрыш, который может повлиять на выбор конкретного товара среди подобного класса товаров.

- «миллионный покупатель», «тысячный проданный товар» – используется в основном для рекламы торгового предприятия или производителя;

3) несвоевременное изъятие (наличие) просроченных товаров с прилавков магазина.

В ассортименте торговой сети «Магнит» большую часть товаров составляет скоропортящаяся продукция, в связи с этим возникает проблема своевременного выявления и изъятия товара с истекшим сроком годности.

Для решения этой проблемы необходимы следующие мероприятия:

- отслеживание спроса на скоропортящийся товар и закупка его у поставщиков в том объеме, который требуется.
- автоматизация учетов запаса скоропортящейся продукции, введение программ складского учета в каждой торговой точке, своевременная выкладка на прилавки магазинов и, соответственно, своевременное изъятие;
- расположение товаров со сроком годности, подходящим к концу, отдельно от остальных, привлечение внимания покупателей аукционными скидками, таких как «два товара по цене одного», скидка на цену.
- направление на переработку товаров с истекшим сроком годности для изготовления кормов для животных в близлежащее сельскохозяйственное предприятие, с которым предварительно был заключен договор. Можно также рассмотреть вариант организации собственного производства животноводческой продукции.

Основными преимуществами от проведения данных мероприятий являются: сокращение количества товаров с истекшим сроком в магазинах, и, соответственно, снижение издержек, связанных с их утилизацией, повышение доверия со стороны покупателей, отсюда увеличение спроса, что в конечном итоге ведет к повышению имиджа и репутации компании.

Помимо описанных факторов существенно влияют на конкурентоспособность и имидж ЗАО «Тандер» такие мероприятия, как налаживание эффективной организации сбытовой деятельности и снижение текучести кадров. Поэтому рассмотрим их более подробно с учетом необходимых затрат.[8, 128]

Заключение

Анализируя конкурентоспособность в текущих рыночных реалиях экономики, необходимо отметить, что она связана с термином «конкуренция». На сегодняшний момент в России происходит значительное усиление позиций конкуренции в частности в продуктовом ритейле, вследствие этого руководители предприятий постоянно ищут новые и совершенствуют действующие способы управления компаниями и ищут способы усиления конкурентоспособности организации.

Определение конкуренции настолько неоднозначно, что оно может описываться множеством различных понятий. Это и способ хозяйствования, и такой метод существования капитала, при котором капитал одной фирмы соперничает с капиталом другой. Вместе с тем конкуренция выступает и в роли регулятора общественного производства.

Конкуренция существует при некотором состоянии рынка. Разные виды конкуренции (и монополии) зависят от определенного состояния рынка. В соответствии с этой вводной различают рынки несовершенной и совершенной конкуренции.

Конкурентная среда - рынок в целом или его часть, где бизнесмены могут свободно соперничать за право продать свой товар покупателю. На рынке происходит острая конкурентное противостояние между предприятиями, производящим или продающими однотипную продукцию одним и тем же категориям покупателей.

Конкурентная борьба - перечень деятельности фирмы, направленной на достижение конкурентного преимущества и целей, на завоевание и удержание устойчивых позиций на рыночном сегменте, и вытеснение с него фирмы-конкурента.

Таким образом, конкурентоспособность объекта – это состояние, которое описывает фактическую или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях противодействия конкурентов. Данное определение описывает самую общую, применимую без исключения ко всем объектам, характеристику.

Анализ конкурентоспособности представляет собой интерпретацию, расчет и проведенный анализ системы показателей предприятия. Эта оценка характеризует как конкурентоспособность самой продукции, так и маркетинговую деятельность субъекта в целом.

Проведение анализа конкурентоспособности любой фирмы включает в себя и представляет собой исследование внешнего и внутреннего конкурентного преимущества, которое позволяет не только усилить позиции компании на действующем секторе, но и выйти на новые рынки сбыта, предложив потребителям более новые и современные товары.

В ходе работы были выявлены наиболее эффективные методы оценки конкурентоспособности на примере розничного торгового предприятия ЗАО «Тандер».

В ходе исследования темы курсовой работы была проведена оценка конкурентоспособности предприятия в сравнении с конкурентами – розничными торговыми организациями. Сделан SWOT-анализ, в результате которого были выявлены проблемы, влияющие на уровень конкурентоспособности.

По итогам анализа выявленных проблем были определены направления по повышению конкурентоспособности рассматриваемой компании. Это применение новых методов стимулирования потребителей на основе использования дисконтных карт; расширение каналов сбыта через современные средства торговли такие как интернет-магазин; улучшение процесса обучения и мотивации персонала.

Таким образом, предлагаемые для реализации мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ЗАО «Тандер» позволят усилить его конкурентные преимущества в сравнении с главными конкурентами, расширить рынок сбыта, а также повысить в целом эффективность деятельности компании ЗАО «Тандер».

Список использованной литературы

1. Герчикова И. Н. Маркетинг/И. Н. Герчикова. — М.: Маркет ДС, 2012. — 470с.
2. Еремин, В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник / В.Н.Еремин. – М.: КноРУс, 2014. – 648 с.
3. Прокшина, Т. П. Маркетинг: учебник / Т. П. Прошкина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 314 с.
4. Степанов Л.В. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка. — Воронеж: Научная книга, 2010. — 203 с.
5. Андронов Д.А. Управление стратегической конкурентоспособностью компании // Экономика, предпринимательство и право. — 2011. — № 5 (5). — с. 16-21.

6. Борлакова Л.А. Комплексный подход к содержанию конкуренции и конкурентоспособности // Креативная экономика. — 2012. — № 7 (67). — с. 31-38.
7. Дорофеева В. В. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятий / В. В. Дорофеева // Известия ИГЭА. — 2011. — № 4. — С. 89-94.
8. Кудрявцев К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий // Креативная экономика. — 2010. — № 12 (48). — с. 123-128.
9. Кудрявцев К.А. Современное содержание конкуренции и конкурентоспособности экономического субъекта // Российское предпринимательство. — 2010. — № 12 Вып. 1 (173). — с. 22-26.
10. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности /А.А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.
11. Лазаренко А. А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №2. — С. 479-484.
12. Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки // Проблемы современной экономики, N 1 (37), 2011. - с. 42-54.
13. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. - Выпуск № 3 / 2012. - с. 191 - 194.
14. Птицына А.С. Методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://наука-rastudent.ru/11/2166/>
15. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. - URL: <http://magnit-info.ru>
16. Официальный сайт розничной сети x5 retail group: [электронный ресурс]. - URL: <http://www.x5.ru/>
17. Официальный сайт ООО «Лента»: [электронный ресурс].
-URL:<http://www.lenta.com/>
18. Официальный сайт ООО «Ашан»: [электронный ресурс].
-URL:<http://www.auchan.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Матрица SWOT - анализ предприятия

Сильные стороны

Слабые стороны

1. Занимает первое место в России по количеству магазинов и второе по объему выручки в стране.
Территориальный захват рынка.

2. Производство товаров крупными партиями и снижение себестоимости продукции

3. Компания располагает собственным автопарком.

4. Внедрена в компанию автоматизированная система управления товарными запасами.

5. Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками.

6. Новейшие методы и технологии в области товародвижения, продаж, финансов и кадровой политики.

7. В ассортименте магазинов «Магнит» наличие наименований товаров собственной торговой марки.

8. Гибкая ценовая политика и ассортиментная матрица, регулируемая в соответствии с уровнем доходов потребителя.

9. Сеть дистрибьюторских центров на всей европейской части России.

10. Уникальная система обучения сотрудников, перспектива карьерного роста.

1. Отдаленность филиалов по России от центрального офиса, сложности в должном управлении и контроле.

2. Поскольку компания довольно большая есть коррупция и бюрократизм внутри самой компании; среди руководителей встречаются не совсем компетентные, непрофессионалы, от которых напрямую зависят условия работы, оплата труда, возможность самореализации.

3. Небольшое количество гипермаркетов.

4. Недостаточный ассортимент продукции под торговой маркой «Магнит», плохо развито собственное производство.

5. Магазины формата дискаунтер «у дома» не достаточно просторные, маленькая площадь магазина и теснота в торговом зале, низкая пропускная способность касс.

6. Отсутствие стандартов на выкладку товара.

7. Текучесть кадров на уровне низшего и среднего звена.

8. Отсутствует заинтересованность сотрудников в увеличении продаж, расширении клиентской базы.

Рыночные возможности

1. Новые виды продукции.
2. Новые технологии.
3. Дополнительные услуги.
4. Увеличение рекламы.
5. Конкурентоспособные цены, соотношение цены/качества.
6. Рост безработицы.
7. Тенденция к укрупнению размеров магазинов и вытеснению мелких торговых точек.

Рыночные угрозы

1. Выход на рынок новых конкурентов.
2. Рост безработицы, снижение уровня жизни населения.
3. Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер, рост налогов.
4. Постоянное увеличение арендной платы может снизить прибыльность магазинов.
5. Хищения персонала, преднамеренно неправильная оценка товара

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

SWOT - анализ ЗАО «ТАНДЕР»

	Возможности:	Угрозы:
SWOT-анализ	<ul style="list-style-type: none">- Хорошая репутация фирмы среди клиентов;- Наличие постоянных клиентов;- Рост внутреннего рынка и выход на внешний рынок, поддержка правительства;- Проводить акции со скидкой на товары народного потребления.	<ul style="list-style-type: none">- Повышение прочих затрат;- Постоянно растущее число конкурентов, снижение покупательской способности клиентов;- Трудности в подборе квалифицированного персонала.

Сильные стороны:

- Стабильное финансовое положение;
- Известная торговая марка;
- Дилерские договоры с известными заводами;
- Низкие цены, большие обороты продаж;
- Эффективная рекламная политика;
- Большой выбор наименования товара и его качество.

Стратегия при сопоставлении

Сильных Сторон и Возможностей:

- Увеличение объема продаж;
- Высокий уровень поставок;
- Повышение потребительского спроса;
- Увеличение товарооборота;
- Привлечением новых клиентов
- Использование возможностей благоприятствующих для выхода на международный рынок;
- Стратегическое направление - открытие магазинов в городах с населением менее 500 тысяч человек - где проживает 73% городского населения России.;

Стратегия при сопоставлении

Сильных Сторон и Угроз:

- Отслеживание качественного товара;
- Снижение цен для региональной экспансии;
- Своевременная выкладка товара;
- Использование финансовых возможностей для усиления конкурентоспособности;
- Убеждение клиентов в преимуществе работы с фирмой;
- Привлечь квалифицированный и опытный персонал;
- Использовать средства от высоких продаж для обучения и премирования персонала;

Слабые стороны: Стратегия при сопоставлении

- Проблемы с качеством;

- Невысокий доход работников торгового зала;

- Высокая текучесть кадров;

- Низкая квалификация персонала;

- Большая загруженность работой;

- Неэффективная работа маркетинговых служб.

Слабых Сторон и Возможностей:

- Борьба с текучестью кадров;

- Заинтересовать новых кадров предложенной деятельностью;

- Повышение заработной платы и премирование;

- Налаживание постоянных отношений с клиентами и поставщиками;

- Использование преимуществ организации в коммерческой деятельности;

- Максимально эффективно использовать информацию о клиентах.

Стратегия при сопоставлении

Слабых Сторон и Угроз:

- Обеспечение сохранности товара в торговом зале;

- Повышение персонала в заинтересованности деятельности фирмы;

- Совершенствование системы сбыта товара;

- Усиление мотивации персонала;

- Стимулирование персонала;

- Повышение квалификации работы с клиентами.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Расчет показателя эффективности хозяйственной деятельности

Показатель	Весомость	ЗАО	Х5		Дикси Лента	
		«Тандер»	Ашан Retail Group			
Издержки производства на единицу продукции	0,31	0,75	0,84	0,76	0,69	0,82
Фондоотдача	0,19	4,67	5,49	2,28	3,21	2,68

Рентабельность товара	0,4	0,25	0,16	0,24	0,31	0,18
Относительный коэффициент производительности труда	0,1	0,97	0,97	0,95	1,06	1,11
Относительный коэффициент фондоотдачи	0,19	1,04	0,71	0,99	1,13	1,34
Суммарный показатель, скорректированный с учетом коэффициента весомости	-	1,32	1,47	0,86	1,05	0,95

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Расчет финансового положения предприятий-конкурентов

Показатель	Весомость	ЗАО «Тандер»	Х5 Ашан Retail Group	Дикси Лента		
Коэффициент автономии	0,29	0,21	0,25	0,23	0,27	0,21
Коэффициент платежеспособности	0,2	0,27	0,37	0,30	0,41	0,26
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,36	0,06	0,22	0,08	0,08	0,15
Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	0,15	5,85	5,03	6,41	6,43	5,04

Суммарный показатель, скорректированный с учетом коэффициента весомости	-	1,01	0,98	1,12	1,15	0,92
---	---	------	------	------	------	------

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Расчет показателя эффективности организации сбыта и продвижения товара

Показатель	Весомость	ЗАО «Тандер»	Х5 Ашан Retail Group	Дикси	Лента	
Рентабельность продаж	0,37	0,30	0,16	0,24	0,31	0,18
Коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,29	0,09	0,14	0,07	0,06	0,09
Относительный прирост торговых площадей	0,13	0,27	0,31	0,13	0,20	0,23
Относительный прирост доли рынка	0,21	0,32	0,39	0,20	0,20	0,55
Суммарный показатель, скорректированный с учетом коэффициента весомости	-	0,24	0,22	0,17	0,20	0,24

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Расчет комплексного коэффициента конкурентоспособности

Показатель	Весомость	ЗАО «Тандер»	Х5 Ашан Retail Group	Дикси	Лента
-------------------	------------------	-------------------------	-------------------------------------	--------------	--------------

Эффективность хозяйственной деятельности	0,26	1,32	1,47	0,86	1,05	0,95
Финансовое положение	0,4	1,01	0,98	1,12	1,15	0,92
Эффективность организации сбыта и продвижения товара	0,34	0,24	0,22	0,17	0,20	0,24
Комплексный коэффициент конкурентоспособности	-	0,83	0,85	0,73	0,80	0,70