

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Главными задачами любой компании является увеличение своих объемов продаж и повышение конкурентоспособности. Одним из важных элементов деятельности предприятия, который обеспечивает рост ее стоимости, является конкурентоспособность предприятия и анализ конкурентов. Каждый год на рынке появляется все больше и больше предприятий. Все они по-своему уникальны, имеют свои особенности, преимущества, свою стратегию и тактику функционирования. Но, несмотря на все это не все фирмы выживают. Поэтому компании необходимо развивать возможности для повышения конкурентоспособности. Конкурентоспособность позволяет охарактеризовать стратегию управления предприятием. Это также помогает выявить эффективность использования представленных в распоряжение организации ресурсов, ее финансовую стабильность и дать рекомендации по повышению рентабельности предприятия.

Анализ конкурентоспособности помогает оценить компании новые направления в ассортименте, необходимость усовершенствования технологий, повышения квалификации персонала и всего того, что поможет предприятию повысить уровень прибыли. Проведение эффективного анализа конкурентоспособности является одной из важных целей руководства предприятия. Все это определило востребованность анализа конкурентоспособности, ориентированного на отдельные виды бизнеса и отрасли.

Правильно и своевременно проведенный анализ позволит компании обрести преимущество в конкурентной борьбе, так как наделит ее актуальной и важной информацией, например, относительно нынешней конкурентоспособности, положения товаров среди конкурентов, отношения потребителей и т.д. Анализ конкурентоспособности помогает определить проблемы, которые тормозят успех компании или указывают на возможности, позволяющие ей повысить эффективность. Если сказать, по-другому, то именно та информация, полученная в ходе анализа, позволяет выбрать правильную стратегию повышения конкурентоспособности среди множества альтернативных решений. Это непереносимое условие для успешной деятельности, выбора оптимальных стратегий и тактик деятельности.

Анализ конкурентоспособности являются важной частью процесса стратегического менеджмента и управления компанией. На практике это создает предпосылки для их совершенствования. Кроме того, внешняя среда находится в постоянном движении, что требует обновление построенных моделей управления конкурентоспособностью.

Цель работы – проанализировать конкурентоспособность компании и провести анализ конкурентов на примере предприятия «ZARA» и разработать мероприятия для ее повышения. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и виды конкурентоспособности, конкуренции.
2. Рассмотреть основные факторы и показатели конкурентоспособности.
3. Изучить методы оценки конкурентоспособности.
4. Проанализировать деятельность компании «ZARA».
5. Проанализировать конкурентоспособность компании «ZARA».
6. Предложить рекомендации по повышению конкурентоспособности компании «ZARA».

Объект исследования – компания «ZARA».

Предмет исследования – конкурентоспособность компании «ZARA».

Методологической основой исследования стали труды многих отечественных и зарубежных авторов, таких как Воронов Д.С., Головачев А.С., Дорофеева Л.И., Мокроносов А.Г., Портер М. и т.д.

Дикань В.Л., Фатхутдинова Р.А., Чайникова Л.Н. и др. рассматривали конкурентоспособность как важную часть стратегии предприятия и как основное преимущество перед конкурентами. Белоусов В.Л., Колочева В.В., Паничкина Н., Царев В.В., Чекменова Е.И. и др. рассматривали важность конкурентоспособности для развития предприятия. Захаров А.Н., Квасников В.В., Куприянова Т., Лазаренко А.А., Лазарева О., Поляничкин Ю.А. и др. рассматривали различные методы оценки конкурентоспособности.

В ходе работы использовались такие методы исследования, как анализ, обобщение логических выводов, наблюдение, классификация, сравнение, систематизация

данных. Информационной основой для написания работы являются фактические материалы, опубликованные в литературных источниках, периодических статьях, интернет источниках.

Цель и задачи работы определили ее структуру: введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Практическая значимость работы заключается в том, что выбранная компания с помощью практических рекомендаций сможет повысить уровень конкурентоспособности.

Глава 1. Теоретические основы определения конкурентоспособности компании и анализа ее конкурентов

1.1 Понятие конкурентоспособности, конкуренции и их характеристика

Среди движущих сил экономики особую роль играет конкуренция. Конкуренция - экономическая борьба, соперничество между отдельными производителями продукции, работ, услуг за удовлетворение собственных интересов, это движущая сила развития рыночной экономики [13, с. 53]. В условиях конкуренции побеждает тот, кто создает высококачественную продукцию при наименьших издержках производства, обладает высокопрофессиональными кадрами и другими конкурентными преимуществами, которые определяют конкурентоспособность предприятия [11, с. 36].

В таблице 1 представлены понятия конкурентоспособности различных авторов.

Таблица 1 - Определения конкурентоспособности

Автор	Определение
-------	-------------

- Колочева В.В. [15, с. 17] Конкурентоспособность – совокупность определенных факторов (качество управления, продукции, востребованность обществом, стабильное финансовое положение, инновационность, эффективность использования ресурсов, высококачественный персонал).
- Уотерман Р. [26, с. 102] Конкурентоспособность – положение компании, которое отражается через разнообразные показатели деятельности, адекватно соотносящиеся с состоянием и динамикой рынков и отрасли.
- Паничкина Н. [23, с. 46] Конкурентоспособность – числовая характеристика, которая позволяет оценить достигнутые компанией конечные результаты его деятельности в течение определенного периода времени.
- Фатхудинова Р.А. [27, с. 54] Конкурентоспособность – совокупность особенностей, которые обеспечивают компании победу в конкурентной борьбе.
- Криворотов В.В. [16, с. 48] Конкурентоспособность – способность компании конкурировать на рынке с производителями аналогичных товаров более высокого качества.
- Миронов М.Г. [21, с. 44] Конкурентоспособность – возможность вести эффективную хозяйственную деятельность и получать прибыль.

Конкурентная ситуация на рынке развивается постоянно, поэтому существует потребность в систематическом отслеживании конкурентных изменений на рынке. Только при этих условиях предприятие может правильно оценить возможности конкурентов и собственные возможности и выработать оптимальную маркетинговую стратегию, которая всегда направлена на создание или поддержание собственного конкурентного преимущества [22, с. 38].

Существуют четыре уровня конкуренции. На первом уровне конкурентами являются все те, кто продает аналогичный товар. На втором уровне – все те, кто продает аналогичный товар по похожей цене. На третьем уровне – все те, кто

удовлетворяют аналогичные потребности потребителей. На четвертом уровне – все те, кто занимаются продажей товара одного назначения [28, с. 40].

Обеспечение конкурентоспособности предприятия происходит на трех уровнях [2, с. 55]:

- оперативном;
- тактическом;
- стратегическом.

Оперативный уровень предполагает обеспечение конкурентоспособности товаров (критерий конкурентоспособности – конкурентоспособность продукции).

Тактический уровень определяется общим состоянием компании. Стратегический уровень определяет инвестиционную привлекательность компании (критерий – рост стоимости компании).

1.2 Факторы и виды конкурентоспособности компании

Существует множество групп факторов, определяющих конкурентоспособность [24, с. 80 - 84].

1. Основные факторы: внутренние и внешние.

Динамика изменения внешних факторов может оказывать сильное воздействие на отрасль, экономическую сторону деятельности предприятия. К ним принято относить: состояние рынка, на котором действует предприятие и положение на нем компании, общее экономическое состояние страны, отрасли, в рамках которого функционирует предприятие, уровень платежеспособности потребителей, уровень инфляции, кредитные ставки. Компания не в состоянии повлиять на внешние факторы [6, с. 41].

Внутренними же факторами руководство компании может управлять. К ним принято относить: потенциал кадровой структуры, состояние основных фондов, объем оборотных средств, уровень загрузки производственных мощностей, инновационность технологий, применяющихся на предприятии и т.д.

В таблице 2 представлены основные внешние и внутренние факторы конкурентоспособности.

Таблица 2 - Внешние и внутренние факторы [5, с. 55]

Внешние

Государственная политика в области импорта и экспорта

Уровень экономического развития страны

Качество финансовых услуг

Основные характеристики рынка

Уровень развития инфраструктуры

Уровень квалификации трудовых ресурсов

Развитие научно-технического потенциала

Налоговая, кредитная и таможенная политика

Правовая защита потребителей

Система страхования

Система стандартизации и сертификации товаров и систем ее производства

Внутренние

Производственная и организационная структура компании

Размеры и постоянство лояльности клиентов

Оборудование

Развитие сети сбыта

Репутация (имидж) компании.

Уровень применения информационных технологий.

Наличие и эффективность системы менеджмента качества.

Уровень стратегического управления

Уровень квалификации сотрудников

Уровень технологий

Мотивация работников

2. По длительности воздействия: постоянные и переменные.

Постоянные факторы влияют на экономические показатели компании, не имеющие временные ограничения, переменные же в течение определенного промежутка времени.

3. По сущности: экстенсивные (количественные) и интенсивные (качественные).

Например, изменение численности персонала относится к количественным факторам, а изменения в производительности труда одного сотрудника – качественным.

Экстенсивные факторы – это те, которые отражают использование производственных и непроизводственных ресурсов, их объем, временные рамки. По сути, они имеют отношение к расширению, увеличению материально-технической базы компании, к привлечению дополнительных финансовых/материальных ресурсов, к развитию экономического потенциала предприятия.

Экстенсивные факторы бывают: увеличение и устранение. К первому типу относят [10, с. 41]:

- количество используемых ресурсов, средств и предметов труда;
- численность рабочей силы;
- время использования ресурсов, средств труда, рабочей силы.

Ко второму типу – непроизводительность использования ресурсов, средств и предметов труда, рабочей силы.

Интенсивными факторам являются те, что отражают эффективность использования ресурсов предприятия или каким-то образом способствуют этому. Под интенсивными факторами понимаются усилия и действия предприятия, его работников по улучшению функционирования предприятия, отражающиеся в различных показателях эффективности по содержанию и измерению. Измерить такие факторы можно с помощью абсолютных величин в стоимостном и натуральном выражении и относительных величин, выражающихся в коэффициентах, процентах и др.

Интенсивные факторы отвечают за оптимизацию/модернизацию процесса использования имеющихся ресурсов предприятия, средств и предметов труда, рабочей силы, технологий; воспроизводство и ускорение обновления основных производственных фондов и оборачиваемости оборотных фондов [17, с. 85].

На практике можно видеть, что интенсивные и экстенсивные факторы всегда взаимодействуют друг с другом, дополняют друг друга.

4. По степени зависимости: объективные и субъективные.

Объективные факторы не зависят от деятельности руководителя и его сотрудников, субъективные же наоборот целиком и полностью зависят от людей [31, с. 136].

5. По характеру влияния: прямые и косвенные.

К прямым факторам относится изменение себестоимости продукции, а изменение материальных затрат к косвенным факторам, так как это действует на прибыль компании непосредственно.

Обеспечить конкурентоспособность невозможно, если не соблюдать основополагающие принципы рыночной системы и рационального использования факторов, влияющих на эффективность и конкурентоспособность производства [14, с. 72].

Портер М. определяет конкурентоспособность предприятия, как обладание конкурентными преимуществами в сравнении с наиболее конкурентоспособными участниками рынка [25, с. 36]. Он отмечал, что конкурентоспособность компаний основывается на конкурентных преимуществах, которые можно свести к двум основным видам: ресурсные и технологические. Однако чтобы удержать успех в конкурентной борьбе, этих факторов не достаточно. Преуспеть в любой отрасли можно за счет повышения эффективности их использования. Выделяют следующие факторы, влияющие на уровень конкуренции на рынке [7, с. 326]:

1. Структура рынка.

2. Наличие лидирующих предприятий.

3. Развитая инфраструктура.

4. Гибкая система сотрудничества внутри отрасли и с другими компаниями.

5. Система распределения товаров.

6. Производительность труда.

7. Капиталоемкость и наукоемкость, техническое совершенство товаров, совокупность знаний для самостоятельного освоения производства новой продукции.

8. Возможность реализации научных и конструкторских разработок.

9. Ориентация на экспорт или импорт.

10. Степень соответствия уровня развития отрасли общему уровню развития национального хозяйства, степень использования продукции в различных предприятиях.

В таблице 3 представлены основные показатели конкурентоспособности предприятия.

Таблица 3 - Показатели конкурентоспособности предприятия [20, с. 95]

Внешние	Внутренние
Система стандартизации и сертификации товаров и систем ее производства	Производственная и организационная структура компании
Основные характеристики рынка	Эффективность конкурентной стратегии.
Качество финансовых услуг	Оборудование
Система страхования	Развитие сети сбыта
Уровень развития инфраструктуры	Репутация (имидж) компании.

Уровень квалификации трудовых ресурсов	Уровень применения информационных технологий.
Развитие научно-технического потенциала	Наличие и эффективность системы менеджмента качества.
	Уровень квалификации сотрудников
	Размеры и постоянство лояльности клиентов
	Уровень использования НТП
	Мотивация сотрудников

Портер М. связывает факторы конкуренции с производственными факторами. Все факторы он разделяет в следующие группы [18, с. 34]:

1. Трудовые ресурсы – стоимость, количество и квалификация рабочей силы.
2. Физические ресурсы - климатические условия и географическое положение страны, где находится компания.
3. Интеллектуальные ресурсы - наличие научной, технической и рыночной информации, которая влияет на конкурентоспособность товаров и услуг. Кроме того наличие государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораторий, аналитических исследований и т.д.
4. Финансовые ресурсы — количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия.
5. Инфраструктура - транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и т.д.

Этот набор показателей может быть изменен или дополнен с учетом специфики отраслей, предприятия.

На рисунке 1 представлены основные виды конкурентоспособности предприятия.

Рисунок 1 - Виды конкурентоспособности [3, с. 22]

Текущая конкурентоспособность компании связана с конкурентоспособностью торгового предложения (продукт, цена и т.д.). Обычно компании имеют несколько торговых предложений, то есть придерживаются стратегии дифференциации.

Долгосрочная конкурентоспособность характеризуется конкурентоспособностью ресурсов организации. Ресурсы позволяют компании поддерживать конкурентоспособность торгового предложения. Выделяют следующие ресурсы предприятия [8, с. 36]:

1. Финансовые.
2. Материальные.
3. Технологические.
4. Управленческие.
5. Информационные.
6. Кадровые и т.д.

Эффективность использования данных ресурсов определяется конкурентоспособностью менеджмента компании. Под конкурентоспособностью менеджмента понимается уровень качества менеджмента на предприятии и его конкурентов. Способность менеджеров принимать важные стратегические решения, генерировать новые актуальные идеи, воплощать их в жизнь и т.д. являются одними из важных факторов конкурентоспособности предприятия [1, с. 36].

Конкурентоспособность предпринимательской идеи заключается в представлении о продукции компании, в способе удовлетворении потребностей клиентов, в методах управления компанией, в поддержании и развитии потенциала. Данные составляющие уникальны для каждого предприятия [4, с. 36]. Следует отметить, что их удачное сочетание определяет конкурентоспособность предпринимательской идеи.

1.3 Методы анализа конкурентов и оценки конкурентоспособности компании

Используется алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия, включающий следующие этапы и показатели [12, с. 29].

1. Оценка текущего состояния предприятия (показатели работы, объем выпуска продукции, объем и структура инвестиций и инноваций, состояние дебиторской и кредиторской задолженностей и т.д.).
2. Построение системы коэффициентов, позволяющих определить конкурентоспособность (эффективность труда; качество продукции и т.д.).
3. Определение влияния различных факторов на конкурентоспособность предприятия.

Как в зарубежной, так и в отечественной экономической литературе приводится большое количество различных методов анализа конкурентоспособности предприятия.

Согласно исследованиям М. Портера, в любой отрасли экономики суть конкуренции выражается определенными силами: угрозой появления новых конкурентов, угрозой появления товаров или услуг-заменителей, способностью поставщиков торговаться, способностью покупателей торговаться, соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой. Каждому фактору ставится балл для оценки конкурентоспособности [25, с. 68].

При внутреннем анализе конкурентоспособности используется метод SWOT анализа. SWOT-анализ – это метод исследования, предназначенный выявить и оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на предприятие. Факторы подразделяются на четыре категории: сила, слабость, возможность и угроза. Сильные и слабые стороны компании позволяют определить ее текущее состояние и проблемы, которые следует устранить. Выявленные общеорганизационные и личностные ценности сотрудников помогут определить то, чего компания хочет добиться. Внешние возможности и угрозы позволяют фирме понять, какие у нее есть перспективы для развития [19, с. 375].

Анализ конкурентоспособности и конкурентного положения компании позволяет определить ключевые факторы успеха (КФУ), уникальные свойства предприятия, которые обеспечат ей долгосрочную конкурентоспособность [30, с. 66]. КФУ – это

характерные для предприятия факторы, с наличием которых связано успешное ведение бизнеса в этой отрасли. Эти факторы могут быть основаны на научно-техническом превосходстве, маркетинге, менеджменте, имидже и т.п.

Анализ внешней среды с помощью STEP анализа проводится по определенным факторам (социальным, технологическим, экономическим, политическим, правовым), которые оказывают влияние на бизнес деятельность предприятия [32, с. 89].

Так же используется такой метод как многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник формируется на основе многочисленных характеристик. Можно выделить следующие [9, с. 53]:

1. Цена услуги или продукта.
2. Уровень квалификации персонала.
3. Сервисное обслуживание (доставка, сборка, гарантия и ремонт).
4. Объем рынка сбыта продукции (именные магазины, салоны).
5. Финансовое благосостояние предприятия.
6. Опытность фирмы или новизна продукта.
7. Степень информационного влияния на потребителя (наличие собственного сайта, концептуальная реклама).

Те или иные показатели могут меняться в зависимости от специфики компании и продукции, которую она производит.

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P» основана на сравнительном анализе организации и предприятий- конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами [29, с. 112].

Помимо данных методов оценки конкурентоспособности предприятия существует еще множество других.

В заключение первой главы следует отметить, что конкурентоспособность отражает возможность компании победить в конкурентной борьбе. Оценка конкурентоспособности происходит по многим критериям, это и потребительские и

экономические. Для этого применяются различные методы и методики оценки. Выбор той или иной методики анализа следует осуществлять с учетом особенностей конкретного предприятия, выпускаемой им продукции и в зависимости от доступности информации для анализа.

Глава 2. Анализ конкурентов и конкурентоспособности компании «ZARA»

2.1 Общая характеристика компании «ZARA»

На сегодняшний день насчитывается 1058 магазинов ZARA, которые открыты в 68 странах мира. В настоящее время открыты четыре фирменных магазина данной торговой марки на юге России, 2 магазина в Краснодаре и 2 магазина в Ростове – на - Дону.

Магазин ZARA - коммерческое предприятие, специализирующееся на торговле современной мужской, женской и детской одежды, обуви и аксессуаров для офиса, деловых встреч, для отдыха и спорта. Магазин ZARA работает по 5 направлениям: верхняя одежда, обувь, юбки и брюки, аксессуары и косметика.

Юридический адрес АО «ZARA СНГ» г. Москва, ул. наб. Пресненская, д. 10.

Компания была зарегистрирована 14 декабря 2002 года.

Организационно-правовая форма компании «ZARA» - ЗАО, закрытое акционерное общество. Компания учреждена одним лицом, который несет ответственность за свой вклад, уставной капитал подтвержден соответствующими учредительными документами (уставом общества).

На сегодняшний день, цель магазина «ZARA» состоит в том, чтобы повысить прибыльность став лидером на рынке розничной торговли, предоставляя качественную продукцию и сервисное обслуживание. Реализация этой цели происходит несколькими путями:

1. формирование и реализация высококачественного сервисного обслуживания.
2. развитие своей деятельности.
3. активное сотрудничество с фирмами-партнерами.

4. расширение своего присутствия на рынке.
5. предоставление широкого ассортимента товаров.
6. развитие лояльности клиентов

Миссия компании «ZARA» - завоевать уважение покупателей и стать достойными конкурентами на рынке розничной торговли одежды. В основу деятельности предприятия заложен принцип получения прибыли за счет удовлетворения постоянных потребностей общества.

В компании «ZARA» линейно-функциональная организационная структура. Она основывается на разделении трудовых обязанностей сотрудников отделов в соответствии с ее функциями. Организационную структуру можно посмотреть на рисунке 2. Компанией «ZARA» руководит генеральный директор, но для успешного функционирования магазина «ZARA» в России введена должность «управляющий магазином». Управляющий отвечает за производственную деятельность магазина «ZARA».

Рисунок 2 – Организационная структура компании «ZARA»

Главными преимуществами такой структуры является отсутствие дублированности в деятельности подразделений и должностей сотрудников, простота в управлении, маневренность. Функциональная структура организации направлена на получение быстрого сиюминутного текущего эффекта. Каждый из сотрудников выполняет свои обязанности. На 2018 год в компании «ZARA» работает 35 человек.

Метод интервью, использованный в магазине «ZARA», позволил определить основных потребителей его продукции. Потребители услуг состоят на 76% из женщин и 24% из мужчин. Ядро целевой аудитории от 16 до 30 лет. Это могут быть как семейные пары без/с детьми/детей, так и холостые люди. Доход выше среднего. По роду занятий это могут быть как обычные жители, так и деловые люди (менеджеры, бизнесмены, собственники бизнеса). Одежда ZARA - одежда для людей, выбирающих консервативные, деловые и молодежные стили. По возрастному критерию в составе потребителей продукции магазина «ZARA» есть дети и женщины/мужчины старше 30 лет.

У компании есть все необходимые возможности, чтобы повысить свою конкурентоспособность и укрепить сильные стороны. У предприятия имеется достаточное количество собственных денежных средств, которые находятся в обращении и регулярно возвращается с выручкой. Показатели свидетельствуют о

росте прибыли в компании.

В таблице 4 представлен первичный анализ сильных и слабых сторон компании.

Таблица 4 - Сильные и слабые стороны компани

Сильные стороны (S)

1. Наличие официального представительства компании во многих городах.
2. Бренд воспринимается как элемент статусного положения
3. Стабильный доход.
4. Многолетний опыт работы.
5. Контракты с ведущими мировыми производителями.
6. Широкий ассортимент известных брендов.
7. Удобный график работы.
8. Положительная репутация среди партнеров.
9. Собственные склады.
10. Квалифицированные сотрудники.
11. Ежегодные аттестации персонала.
14. Качественные товары.

Слабые стороны (W)

1. Недостаточная квалифицированность некоторых категорий персонала.
2. Сложность поддержания высокого уровня сервиса, связанная с текучестью кадров.
3. Высокие цены.

В таблице 5 представлены возможности и угрозы компании для развития.

Таблица 5 - Возможности и угрозы для компании

Возможности (О)

1. Рост популярности товаров.
2. Высокие темпы роста в отрасли.
3. Развитие рекламной активности.
4. Расширение ассортимента.
5. Повышение квалификации персонала.
6. Повышение социальной ответственности.

Угрозы (Т)

1. Рост ценовой чувствительности клиентов.
2. Рост конкуренции.
3. Развитие основных конкурентов.
4. Отрицательное отношение потребителей к компании.
5. Падение имиджа.
6. Уход поставщиков.

В таблице 6 представим соотношение сильных, слабых сторон с возможностями и угрозами компании «ZARA».

Таблица 6 - SWOT-анализ компании

SO (СИВ)

WO (СЛВ)

1. Широкая сеть филиалов, опыт работы, положительная репутация и квалифицированный персонал позволяют развить популярность компании.

2. Высокие темпы роста отрасли позволяют увеличить доход компании и расширить сферу деятельности.

3. Положительная репутация компании позволяет занимать ведущие позиции по привлечению трудовых ресурсов, вследствие чего возможно расширение рекламной активности, роста продаж.

4. Повышение социальной ответственности, расширение ассортимента, рекламной активности даст возможность заключить более выгодные контракты с ведущими производителями.

ST (СИУ)

1. Повышение конкурентоспособности компании за счет повышения уровня сервиса и расширения направлений деятельности.

2. Гибкая коммерческая политика и высокая рентабельность продукции позволяет сохранять цены на приемлемом уровне даже в случае подорожания сырья.

3. Рост популярности позволит снизить риски, если будут проблемы с реализацией.

1. Развитие рекламной активности позволит увеличить прибыль и рост продаж.

2. Разработка благотворительных акций позволит повысить социальную ответственность компании, тем самым повысить репутацию среди потребителей и партнеров.

3. Внедрение гибкой системы цен, позволит снизить ценовую чувствительность, стать лидером среди конкурентов.

4. Повышение квалификации позволит устранить текучесть кадров и повысить профессионализм работников.

WT (СЛУ)

1. Проведение специальных акций, развитие системы скидок для разных категорий покупателей, увеличение возможностей получения дисконтных карт.

2. Создание уникальной системы сервисного обслуживания.

Таким образом, проведенный SWOT-анализ показал, что у предприятия «ZARA» есть возможности, которые могут укрепить сильные стороны и снизить влияние слабых сторон на деятельность, а в некоторых случаях вовсе их устранить.

2.2 Анализ конкурентов компании «ZARA»

По данным информационных справочников Москвы на конец августа 2018 г. в городе насчитывается более 8 тыс. магазинов по торговле одеждой. На практике эта цифра превышает данные показатели на 20-30%. При этом не более 10% из них могут удовлетворять всем требованиям, которые предъявляются к системе организации и качеству оказания услуг розничными предприятиями по продаже мужской, женской и детской одежды.

На рынке розничной торговли одеждой г. Москва проявляются и нарастают следующие тенденции:

- повышение требований к качеству и ассортименту услуг;
- рост спроса на маркетинговую информацию и новые средства ее систематизации и использования;
- усложнение управленческих технологий.

На фоне других розничных магазинов одежда «ZARA» занимает одну из лидирующих позиций (рисунок 3).

Рисунок 3 – Доля розничных магазинов одежды на рынке г. Москва

Внутриотраслевая конкуренция на рынке ужесточается по причине высокой привлекательности отрасли (ежегодный темп роста больше 20%). На рынке наблюдается рост уровня дифференциации продуктов и развитие ассортиментных групп.

Теперь составим карту конкурентов (рисунок 4).

Доля рынка

Темп роста

Глория Джинс

ZARA

Terranova

O`stin

New Yorker

H&M

Рисунок 4 – Карта конкурентов

Карта конкурентов показывает, что компания не сильно отстает от лидеров рынка и обладают необходимыми ресурсами для роста бизнеса. В таблице 7 приведены ключевые факторы успеха компании «ZARA»

Таблица 7 - КФУ компании «ZARA»

Фактор	Вес фактора	Оценка компании		Оценка конкурента		Оценка конкурента	
		Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
Репутация на рынке	0,09	4	0,36	5	0,45	3	0,27
Соответствие стандартам качества	0,08	5	0,4	5	0,4	5	0,4
Опыт работы	0,08	5	0,4	5	0,4	4	0,32
Начно-исследовательские работы	0,07	4	0,28	5	0,35	3	0,21
Быстрое внедрение нововведений	0,09	5	0,45	5	0,45	4	0,36
Низкие производственные издержки и на НИОКР	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27

Доступ к квалифицированной рабочей силе	0,08	5	0,4	5	0,4	5	0,4
Высокая производительность труда	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Высокопрофессиональное руководство	0,08	5	0,4	4	0,32	4	0,32
Финансовые возможности	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Развитие имеющихся мощностей	0,09	5	0,45	4	0,36	5	0,45
Маркетинговая политика	0,08	3	0,24	5	0,4	4	0,32
Итого	1	-	4,42	-	4,48	-	4

Таким образом, конкурентные преимущества компании «ZARA» заключаются в высокопрофессиональном руководстве. Так же при определенном развитии компания может улучшить качество товаров, ускорить введение инновационных разработок, повысить профессионализм сотрудников и развить имеющиеся мощности.

2.3 Анализ конкурентоспособности компании «ZARA»

Теперь сравним конкурентов с компанией «ZARA» (таблица 8).

Таблица 8 - Анализ конкурентов и компании «ZARA»

Наименование критерия ZARA H&M New Yorker

Цены	4	5	5
Сервис	4	5	5
Качество товара	5	5	3
Уровень сбыта	3	5	4
Дополнительные услуги	4	4	4
Ассортимент	5	5	3
Продвижение на рынке	5	4	5
Скидки	5	4	5
Общее количество баллов	35	37	34

Теперь построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 5).

Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности

Данные на рисунке 5 предоставляют возможность сформировать свои конкурентные преимущества для компании «ZARA». Анализ конкурентоспособности происходит по 4Р. Это представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Конкурентоспособность предприятия

Факторы конкурентоспособности

Конкуренты
ZARA
H&M NewYorker

«1Р» – продукт	33	31	30
· надежность	5	5	5
· безопасность	5	5	4
· престиж торговой марки	4	4	3
· качество	5	4	4
· гарантия	4	5	4
· уникальность дополнительных услуг	5	3	5
· широта ассортимента	5	5	5
«2Р» – цена	12	13	11
· стоимость услуг	4	4	4
· скидка	4	4	4
· условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)	4	5	3
«3Р» – регион и каналы сбыта	13	17	13
· стратегия сбыта	4	5	4
· вид распределения продукта	4	4	4

· степень охвата рынка	3	4	2
· регионы сбыта	2	3	3
«4P» – продвижение на рынке	25	31	27
· формы рекламы	4	5	4
· где размещается реклама	4	5	5
· бюджет рекламы	4	5	4
· частота появления рекламы	2	4	3
· упоминание в средствах массовой информации	3	4	3
· стимулирование персонал	4	3	4
· стимулирование покупателей	4	5	4
ИТОГО	83	92	81

Явным лидером на рынке розничной торговли одеждой является магазин «H&M», но компания «ZARA» по отношению к своим конкурентам имеет высокую конкурентоспособность. Магазин «ZARA» имеет конкурентные преимущества в предоставляемых товарах.

Проведем портфельный анализ с помощью матрицы Мак-Кинси. В приложении 1 и 2 представлены критерии конкурентоспособности и привлекательности продукции компании «ZARA». На рисунке 6 представлена матрица Мак-Кинси, составленная по данным приложений.

	Высокая (8 - 10 баллов)	Розничная продажа одежды
Привлекательность сегмента	Средняя (4-7 баллов)	Сопутствующие услуги
	Низкая (0-3 балла)	
	Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)
		Высокая (8-10 баллов)
Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

Рисунок 6 – Матрица Мак-Кинси

Из матрицы 6 следует, что деятельность по розничной продаже одежды обладает высоким потенциалом для компании. Можно концентрировать свои усилия на продвижении, где обыгрываются конкурентные преимущества компании, работать в данном секторе только против тех конкурентов, против которых есть преимущества. Данная деятельность должна быть приоритетной, необходимо развивать сервисное обслуживание в данной области и защищать конкурентные преимущества, усилить маркетинг, развивать технологии. Сопутствующие услуги (продажа аксессуаров) имеют высокий потенциал для компании, следует формировать лояльных потребителей, расширять деятельность, вкладывать инвестиции.

В заключение второй главы следует отметить, что магазин «ZARA» уже долгие годы функционирует на рынке (более 15 лет) и пользуется популярностью среди потребителей. Основными направлениями в работе являются верхняя одежда, обувь, юбки и брюки, аксессуары и косметика. Организационная структура полностью соответствует миссии и целям компании «ZARA», так как позволяет развить рынок, нанимать только высококвалифицированных работников, проводить исследования, расширять ассортимент, получать прибыль, укреплять свои позиций на рынке.

Доля рынка, %	0,18	4	5	5	4	0,72	0,9	0,9	0,72
Средняя доходность	0,12	3	5	5	5	0,36	0,6	0,6	0,6
Цена услуг	0,1	2	5	1	1	0,2	0,6	0,1	0,1
Качество	0,14	2	5	5	3	0,28	0,9	0,9	0,42
Производство	0,07	3	4	2	3	0,21	0,28	0,14	0,21
Сбыт и реклама	0,09	5	5	4	4	0,45	0,45	0,36	0,36
Менеджмент	0,13	3	4	3	3	0,39	0,52	0,39	0,39
Сервис	0,16	4	5	3	4	0,64	0,8	0,48	0,64
ИТОГО	1					3,25	5,05	3,87	3,44

Из оценки стратегий видно, что магазину «ZARA» следует направить свое развитие на повышение сервисного обслуживания и создание маркетингового отдела.

3.2 Обоснование эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности компании «ZARA»

Высокий уровень сервисного обслуживания создает устойчивое конкурентное преимущество, требующее значительное время для имитирования конкурентами. Сфера розничных продаж неразрывно связана с общением. Это как общение с клиентами компании (потребителями), так и процесс управления человеческими ресурсами. Эти аспекты тесно взаимосвязаны между собой, так как качество работы менеджеров и персонала предприятия отражается на степени

удовлетворенности потребителя, приобретающего продукцию.

Можно предложить следующие направления повышения обслуживания потребителей на предприятии «ZARA»:

1. Повышение профессиональной квалификации персонала, работающего с клиентами: первичное обучение в форме наставничества, обучение для повышения уровня компетентности при работе с потребителями, обучение для усвоения новых приемов выполнения трудовых обязанностей.
2. Внедрение стимулирующей оценки работы персонала по обслуживанию клиентов.

Повышение квалификации будет происходить следующим образом:

1. Рабочий процесс (данный курс предназначен для того чтобы познакомить сотрудников с различными особенностями работы с клиентами, техникой и т. д.). Кроме теоретических лекций будет проводиться практические занятия, где сотрудникам будут предлагаться различные ситуации, они должны предположить, что они чувствовали бы в такой ситуации, и что бы им помогло справиться с ней. Кроме того персонал может предлагать свои примеры. В конце курса будет проводиться тест на знание должностных инструкций и особенностей работы.
2. Проводятся игровые тренинги, где сотрудники отрабатывают практические навыки общения с клиентами различного типа и проблемные ситуации на работе. Им предоставляется определенная ситуация, а они должны подобрать для нее приемлемый выход.
3. Тендер. Будут проводиться денежные конкурсы на самого активного сотрудника компании «ZARA». Будет оцениваться их мастерство и профессионализм.
4. С целью скорректировать деятельность персонала компании «ZARA» предлагается ввести еженедельные планерки о проделанной работе и намеченных планах на следующую неделю, на которых так же будут обсуждаться инновационные идеи, улучшающие работу с клиентами. Это будет своего рода столом переговоров. Где каждый сотрудник компании может высказаться и предложить пути решения проблем.

Курсы с персоналом будут проводиться каждый месяц (по 1 курсу в месяц) и меняться в зависимости от ситуации. Благодаря данным мероприятиям повысится активность сотрудников, увеличится их эффективность и прибыль компании,

сотрудники будут ознакомлены с работой, а значит улучшится сервисное обслуживание, что по анализу являются частью конкурентоспособности продукции.

Для анализа эффективности сотрудников оцениваются все его действия и выявляются слабые стороны его работы. Для их устранения сотрудник проходит дополнительное обучение. Общаясь с потенциальными потребителями, сотрудники компании «ZARA» должны обладать особыми навыками. Следует владеть техниками эффективных переговоров, техниками обработки возражений и умение снимать психологическое напряжение. Все это будет изучено и отработано на перечисленных курсах.

При не сдаче аттестации, то есть непрохождении теоретического теста будет проводиться обязательная для всех стажировка на рабочем месте (закрепление теории). К сотруднику компании прикрепляют опытного наставника, который обучает его на рабочем месте. Он получает доплату в размере 25% от оклада стажиремого. Стажировка проходит в течение от 2 недель до месяца. После окончания стажировки выбранного сотрудника необходимо снова аттестовать для работы. Оцениваться будет возможность работника решать определенные задачи, его психологические и профессиональные качества.

Для оценки компетентности сотрудника после обучения будет заполняться анкета экспертной оценки.

Оценивается следующее:

- справляется ли специалист с работой за установленный срок;
- качество работы;
- хорошо ли специалист ориентируется в своей работе, есть ли у него необходимые навыки для выполнения обязанностей;
- насколько гармонично работает с другими сотрудниками, руководителем, оказывает ли поддержку;
- есть ли навыки делового общения;
- развиты ли письменные способы выражения мыслей (подготовка отчета, ведение деловой переписки и т.д.);
- уровень самостоятельности;
- готовность брать ответственность, действовать.

Наставник будет помогать освоить новому сотруднику следующие знания и умения.

1. Операционные стандарты:

- знакомство с компанией (ценности, миссия, история, организационная структура);
- изучение правил техники безопасности;
- изучение правил дисциплины;
- знакомство с мотивационной системой.

2. Стандарты деятельности:

- изучение стандартов работы;
- проведение обучения технике продаж.

3. Рабочие процедуры: подготовка и содержание рабочего места и мест обслуживания.

Стимулирующая оценка деятельности сотрудников заключается в следующем: введение премий, фиксирующих качество работы сотрудника по каждому направлению деятельности. Оценка сотруднику будет ставить начальник и коллеги работника. Оценка будет суммироваться, и выявляться среднее значение. Премии выплачиваются после подведения результатов труда работников и организации.

В этих целях в компании должен быть создан фонд премирования за счёт средств, которые планируется получить от роста производительности труда.

Премирование необходимо осуществлять следующим образом.

Если работа сотрудника по результатам ежемесячной оценки по предлагаемой методике была оценена на высоком уровне, то ему устанавливается ежемесячная надбавка в размере 10% от уровня заработной платы.

Если работа сотрудника была оценена на среднем уровне, то ему устанавливается надбавка в размере 5% от уровня заработной платы.

Если работа сотрудника оценена на низком уровне, то премиальная надбавка не устанавливается.

Если сотрудник провел некачественную работу, то на него налагается штраф. Таблица штрафных удержаний для сотрудников компании «ZARA» представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Перечень удержаний для сотрудников «ZARA»

Отклонение в работе	Надбавка (+) / Удержание (-) руб.
Не завершение запланированного объема работ в срок более чем на 50%	-1 000
Плохой отзыв от клиента	-800
Опоздание на работу на 60 минут без предупреждения	-1 000
Отказ выполнять требования руководства	-1 000
Отказ обслуживать клиента	-500
Некорректное поведение с коллегами или клиентами	-1 000
Нарушения стандартов работы	-1 000
Некачественное консультирование	-500

Так же в компании «ZARA» следует внедрить автоматизированную компьютерную комплексную программу 1С: Предприятие 8. Сюда относится:

1. Программа Оценка персонала (предназначена для автоматической оценки сотрудников). В нее включены такие технологии, как психодиагностические тесты, тесты знаний, социально-психологические тесты, оценка 360 градусов, кейсы.
2. Программа 1С Битрикс: Корпоративный портал позволяет проводить аттестации сотрудников и решать различные организационные, коммуникационные задачи компании.
3. Программа 1С: Зарплата помогает рассчитывать оптимальную заработную плату, управлять материальной стимуляцией, рассчитывать взносы и налоги, вести

кадровый учет и делопроизводство.

Общая стоимость от 75 000 рублей.

Службу маркетинга в магазине «ZARA» будет возглавлять маркетинг-директор. Он несет ответственность за организацию исследований, направленных на достижение намеченных целей, контролирует выполнение маркетинговых мероприятий. К основным задачам маркетинговой службы магазина «ZARA» относятся:

- тщательное и подробное изучение рынка розничной торговли;
- обеспечение реализации;
- научно-исследовательские работы;
- разработка и реализация тактики и стратегии маркетинга;
- разработка и реализация маркетинговых программ;
- разработка рекомендаций по усовершенствованию продукции и их ассортимента;
- формирование программ спроса, сбыта услуг.

Будет создана функциональная структура маркетинговой службы. Она основывается на разделении трудовых обязанностей сотрудников отдела в соответствии с маркетинговыми функциями магазина «ZARA». Служба маркетинга в ходе своей работы позволит решить следующие вопросы:

- какова ситуация среди целевой группы населения;
- каков спрос на продукцию компании;
- каковы производственные затраты на реализацию продукции, то есть себестоимость;
- какова потребительская стоимость продукции на рынке;
- какова покупательская способность населения;
- каковы преимущественные стороны продукции компании по сравнению с аналогичными товарами на рынке;
- существуют ли медицинские, маркетинговые, психологические и рекламные условия для воздействия на потребителя.

В заключение третьей главы можно сказать, что для повышения конкурентоспособности компании необходимо улучшить рекламную политику, ввести акции, усовершенствовать сервисную политику и профессионализм работников. Внедрение предложенных мероприятий позволит не только оптимизировать конкурентоспособность компании «ZARA», но и развить бизнес,

повысить прибыль и сбалансировать бизнес-портфель компании.

Заключение

Анализ различных источников показывает, что конкурентоспособность — способность предприятия производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия для роста потенциала своей конкурентоспособности.

Конкурентоспособность определяется наличием технических, экономических и организационных условий для производства и сбыта высококачественных товаров, которые удовлетворяют требования определенных групп потребителей.

Конкурентоспособность продукции предполагает наличие преимуществ в конкурентной борьбе с аналогичными компаниями и предприятиями других стран, которые могут выражаться в наличии компаний, занимающих лидирующие позиции, производственной и технологической базы, развитой инфраструктуры, эффективной системы распределения товаров, гибкой системы сотрудничества внутри отрасли и с другими предприятиями.

Составляющие конкурентоспособности уникальны для каждого предприятия.

Основная цель оценки конкурентоспособности заключается в формировании знаний о ключевых факторах, оказывающих влияние на успех товаров или предприятия в настоящем и будущем и определяющих выбор стратегии их развития. В процессе оценки конкурентоспособности изучается внешняя и внутренняя среда организации, учитывается множество факторов конкурентоспособности.

Существует множество квалификаций факторов конкурентоспособности. Портер М. предлагает их делить на основные и развитые факторы. Кроме того предлагается делить факторы в зависимости от их специализации. Так же факторы бывают внутренние и внешние. Реальные возможности обеспечения конкурентоспособности продукции находятся в сфере факторов внутренней среды. Но воздействовать на эти факторы можно с разной степенью эффективности. Динамика изменения внешних факторов может оказывать сильное воздействие на отрасль, экономическую сторону деятельности предприятия. Среди внутренних факторов конкурентоспособности важную роль играет уровень качества управления организацией (уровень квалификации специалистов), ценовая политика, качество товара и т.д.

Рекомендуется определять конкурентоспособность по ведущим крупным организациям, удельный вес которых составляет не менее 70% объема продаж во всей отрасли.

Существует большое разнообразие методик оценки конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности обеспечивает руководителей и менеджеров информацией для стратегического управления, дает возможность избежать многих ошибок, повышает конкурентоспособность продукции, способствует защите компании от агрессии конкурентов. В целом можно отметить, что в основу оценки конкурентоспособности организации положены такие аспекты, как реализация стратегических решений (стратегический анализ, предоставляющий информацию о внешней и внутренней среде), выбор альтернатив на основании цели, разработка и реализация стратегии и корректирование деятельности на основе полученных данных.

Основная цель оценки конкурентоспособности заключается в формировании знаний о ключевых факторах, оказывающих влияние на успех товаров в настоящем и будущем и определяющих выбор стратегии их развития. В процессе оценки конкурентоспособности изучается внешняя и внутренняя среда организации, учитывается множество факторов конкурентоспособности.

Анализ внешней среды позволяет предприятию сделать прогноз возможностей повышения конкурентоспособности, и помогает в создании системы выхода предприятия из кризиса. Анализ внутренней среды необходим для сравнения положения продукции предприятия с положением конкурентов.

Предприятие «ZARA» функционирует на рынке уже многие годы, имеет широкую сеть филиалов. У компании есть собственные склады. Для работы она сотрудничает с производственными фирмами и подрядчиками, которые выбираются на конкурсной основе. На предприятии «ZARA» линейно-функциональная организационная структура.

Анализ конкурентоспособности компании показывает, что она имеет среднюю устойчивость к воздействиям внешней среды, что говорит о ее средней конкурентоспособности на внешнем рынке. SWOT анализ показывает, что у компании есть множество возможностей для развития.

Компания «ZARA» высоко ценится экспертами, но существуют определенные организации на рынке, которые могут в случае необходимости заменить предприятие. Клиенты оказывают сильное влияние на деятельность компании

(уход клиентов – падение прибыли). Для них наиболее важно качество продуктов и скорость обслуживания.

Анализ конкурентоспособности показал, что прибыльность компании высока, но для поддержания лидирующих позиций продуктов необходимы инвестиции и обновления. Для повышения конкурентоспособности компании «ZARA» рекомендуется провести следующие действия: провести работу с персоналом (ввести курсы повышения квалификации, улучшить систему премирования, ввести наставничество), развить рекламную деятельность, улучшить и автоматизировать управление компанией.

Магазину «ZARA» следует направить свое развитие на повышение сервисного обслуживания. В него входит работа с персоналом компании по улучшению системы мотивации и личного обслуживания клиентов. Высокий уровень сервисного обслуживания создает устойчивое конкурентное преимущество, требующее значительное время для имитирования конкурентами. Мотивация сотрудников создает заинтересованность для увеличения продаж, расширения клиентской базы.

Список использованной литературы

1. Баринов В. Развитие организации в конкурентной среде. // Менеджмент в России и за рубежом. / В. Баринов. – 2016. - №6. – С. 36.
2. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. // В.Л. Белоусов. / Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 2. – С. 55.
3. Васильева З.А. Конкурентоспособность на рынке. // Маркетинг в России и за рубежом. / З.А. Васильева. – 2017. - №2. – С. 21 – 24.
4. Воронов Д.С. Конкурентоспособность: оценка, анализ, пути повышения. – Екатеринбург: УГТУ, 2015. – 96 с.
5. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации. – Минск: Вышэйшая школа, 2017. – 319 с.
6. Дементьева А.В. Конкурентоспособность. // Маркетинг. / А.В. Дементьева. – 2017. - №3. – С. 41.
7. Демин С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях. // Вестник Омского университета. / С.А. Демин. – 2016. - №3. – С. 325 – 329.
8. Дикань В.Л. Стратегическое управление. – Киев: ХНЭУ, 2015. – 410 с.
9. Дорофеева Л.И. Стратегическое управление.– М.: Директ-медиа, 2015. – 450 с.

10. Емельянова С.В. Конкурентоспособность. – М.: Экономика, 2016. – 400 с.
11. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия и его продукции. // Бизнес и банки. / А.Н. Захаров. – 2016. - №2. – С. 35 – 40.
12. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность. // Менеджмент в России и за рубежом. / Л.М. Калашникова. – 2016. - №11. – С. 28 – 30.
13. Карпов А.Л. Конкурентное пространство предприятия и отрасли. – Омск: ОГУ, 2017. – 280 с.
14. Квасников В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 184 с.
15. Колочева В.В. Основы конкурентоспособности. – Нижний Новгород: НГТУ, 2015. – 72 с.
16. Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015-351 с.
17. Круглик В.М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы). - М.: Новое знание, 2017. - 285 с.
18. Куприянова Т. Как управлять конкурентоспособностью. // Консультант / Т.Куприянова. – 2018. - №22. – С. 33 – 36.
19. Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности. // Молодой ученый. / А.А. Лазаренко. – 2018. - №1. – С. 374 – 377.
20. Лазарева О. Теория и практика конкурентоспособности. – М.: Пресса, 2016. – 150 с.
21. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 210 с.
22. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 500 с.
23. Паничкина Н. Основы управления конкурентоспособностью. – М.: Дашков и К, 2017. – 122 с.
24. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий. // Бизнес в законе. / Ю.А. Поляничкин. – 2016. - №3. – С. 80 – 84.
25. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отрасли и конкурентов. – М.: Альпина Паблшер, 2016. – 453 с.
26. Уотермен Р. Фактор обновления - как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 2017. – 526 с.
27. Фатхутдинова Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. – М.: Экономика, 2015. – 504 с.
28. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 295 с.
29. Царев В.В. Конкурентоспособность. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 799 с.

30. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 799 с.
31. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 432 с.
32. Чекменова Е.И. Конкурентоспособность деятельности предприятия. // Молодой ученый. / Е.И. Чекменова. – 2016. - №11. – С. 88 – 92.

Приложения

Приложение 1

Конкурентоспособность по матрице Мак-Кинси

Особенность	Вес	Оценка выраженности		Итоговая оценка	
		Розничная продажа одежды (1с)	Сопутствующие услуги (2с)	1с	3с
Уникальное преимущество (передовые технологии)	0,1	8	9	0,8	0,9
Удовлетворение потребностей ЦА	0,16	10	8	1,6	1,28
Сильный имидж	0,1	8	5	0,8	0,5
Доступ к необходимым ресурсам	0,16	9	8	1,44	1,28
Быстрая адаптация к изменениям рыночной среды	0,14	6	7	0,84	0,98

Быстрое внедрение новых технологий	0,14 7	8	0,98 1,12
Сильная конкурентная позиция	0,1 8	9	0,8 0,9
Конкурентная цена	0,1 8	10	0,8 1
ИТОГО	1		8,06 8,06

Приложение 2

Привлекательность услуг по матрице Мак-Кинси

Особенность	Вес	Оценка выраженности		Итоговая оценка	
		Розничная торговля одеждой (1с)	Сопутствующие услуги (2с)	1с	3с
Высокий объем продаж	0,15	10	4	1,5	0,6
Высокие темпы роста	0,13	10	4	1,3	0,52
Малое количество конкурентов	0,11	3	4	0,33	0,44
Малые инвестиции в рекламу и маркетинг	0,11	9	5	0,99	0,55
Возможности для расширения	0,13	9	5	1,17	0,65

Существуют неудовлетворенные потребители	0,14 8	4	1,12 0,54
Прогнозируется рост	0,13 10	5	1,3 0,65
Низкие издержки	0,1 3	3	0,3 0,3
ИТОГО	1		8,01 4,25