

## **Содержание:**

# **Введение**

В последние десятилетие лет, благодаря распространению интернет технологий, территориальный фактор перестал играть ведущую роль в конкурентной борьбе. Значимыми факторами в успехе предприятия стали – его постоянное развитие, внедрение новых технологий. В настоящее время, чтобы быть конкурентоспособным, важно уметь внедрять новшества и успевать меняться вместе с миром.

Я, как начинающий предприниматель, вижу значимость фактора конкурентоспособности для развития деятельности фирмы.

Моя цель курсовой работы — это определить, что же такое конкурентоспособность, как ее можно измерить и на что она влияет в деятельности конкретной фирмы.

Для реализации поставленной цели я проанализирую деятельность своего индивидуального предпринимательства, и сравню с другими предприятиями города Ростова-на-Дону. В итоге я планирую получить информацию о конкурентоспособности ИП Светличной. А также способы и возможности повышения конкурентоспособности на рынке.

В работе использована литература научного и научно-популярного свойства. Исследования, статьи, диссертации экономистов. Так же для получения данных о конкурентах были использованы информационные ресурсы.

## **Глава 1: Теоретическая основа конкуренции и конкурентоспособности**

### **1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности**

Конкуренция происходит от латинского *concurrere* «сбегаться, сходиться; совпадать»[\[1\]](#). Мы представляем конкуренцию как – соперничество за достижение лучших результатов в любом виде деятельности. Из этого можно сформировать определение, что конкуренция – это соревнование компаний, предпринимателей и любых субъектов коммерческой деятельности на рынке, за предпочтения потребителей с целью получения максимальной прибыли[\[2\]](#). Конкуренция побуждает организации настраиваться на удовлетворение рыночного спроса (а зачастую и предвидеть его), снижение расходов на производство и внедрение новых технологий, изменения способов взаимодействия с потенциальными покупателями, и многое другие способы повышения своей рентабельности.

Слово “конкуренция” пришло к нам из бытового языка, и означало соперничество нескольких лиц. Лишь в 1776 году Адам Смит[\[3\]](#) постаралась внести ясность в такое явление как конкуренции. Он писал, что если произойдет сокращение предложения, то тотчас же начнется конкуренция среди покупателей и вследствие повышения цен. Смит представлял конкуренцию, как «честное соперничество между продавцами за более выгодное условие продажи своих товаров».

По прошествии времени ничего не поменялось, самое выгодное условие побеждает на рынке. Но сейчас совокупность факторов, влияющих на решение покупателя гораздо больше, чем, цена и качество.

Сегодня цели и способы работы кардинально поменялись.[\[4\]](#) Поэтому бизнесу приходится прибегать к маркетингу, который сможет составить стратегию конкурентоспособности по различным фронтам работы предприятия.

На основе маркетинговых исследований составляется план улучшения конкурентоспособность.[\[5\]](#) Исследования помогают предвидеть и уходить от некоторых неблагоприятных последствий.

## **1.2 Методы анализа конкурентоспособности**

В мировой литературе приводятся различные классификации факторов конкурентоспособности предприятия.

М. Портер предлагает несколько способов анализа конкурентоспособности предприятия.[\[6\]](#) В рамках первого он связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства:

1. Людские ресурсы - образование, навыки, и т.п.
2. Физические ресурсы - доступность и качество благ такие как природные ресурсы
3. Ресурс знаний - имеющиеся знания и наработки организации в сфере работы предприятия
4. Денежные ресурсы - финансовые возможности
5. Инфраструктура;

Такой способ анализа конкурентоспособности подходит для промышленных предприятий. Их деятельности напрямую зависит от инфраструктуры и имеющихся физических ресурсов.

Основа второго подхода к классификации составляет специализированность факторов.[\[7\]](#) Портер предлагает делить все факторы на два типа:

1. Общие факторы, к ним относятся уровень доступности проезда транспорта, дебетовый капитал, персонал, имеющий достаточную квалификаций. Эти факторы могут быть использованы широко, и в различных отраслях бизнеса. Они дают предприятию весьма ограниченные ресурсы.
2. Специализированные факторы — это профильные специалисты, специализированную инфраструктуру, компьютерное и техническое оснащение. Именно эти факторы позволят создать более конкурентоспособную основу, для будущего предприятия.

В третьем способе М. Портер выделяет факторы конкурентоспособности компаний:

- первостепенные факторы - объединяющие природные ресурсы, климат, география страны, неквалифицированные специалисты, дебетовый капитал;
- развитые факторы - активный обмен информации, квалифицированные кадры, исследовательские отделы;

Важно сказать, что основные факторы существуют изначально или же их создания требуются меньшие инвестиции, чем в развитых факторах. Эти факторы присутствуют в бизнесе как основа то, с чего все начинается. Большее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы. Для развития этих факторов требуются большие ресурсы - такие как деньги и время. Кроме того, необходимое условие создания развитых факторов — это использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий.[\[8\]](#) Если

такие факторы не будут развиваться предприятие не ждёт рост, а с большой вероятностью регрессивные процессы.

Французские экономисты А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе предлагают оценивать конкурентоспособность по восьми факторам[9]:

- концепция товара и услуги, уникальность предоставляемой услуги и идея, которую несет предприятие.
- качество подходящее под стандарты рынка;
- стоимость товара или услуги;
- финансы вложения – доходные или инвестируемые;
- методы обслуживания – торговля с понятием коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, общение с состоявшимися клиентами - обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешнее представление предприятия, позволяющее ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Эти главные факторы, которые можно оценить и перенести в диаграмму, которая поможет визуально увидеть конкурентоспособность организации. Так же легко заметить и ее слабые(проседающие) места.

Для того что бы оценить возможностей предприятия по названным факторам предлагается построить “гипотетический многоугольник конкурентоспособности предприятия” (рис. 1).

Рисунок 1 Олливье А. Международный маркетинг / А. Олливье, А. Дайан, Р. Урсе; пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. // Академия рынка: Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.



«По каждой оси отображается уровень значений каждого исследуемого фактора». В результате, как считают французские ученые, чем больше площадь, тем выше конкурентоспособность предприятия.<sup>[10]</sup> В многоугольнике используется определенный масштаб измерений, часто в виде балльных оценок. Изображая на одном рисунке многоугольника уровни значений факторов конкурентоспособности для разных предприятий, становится возможным проведение анализа их конкурентоспособности по разным факторам. В результате такого исследования могут быть выявлены сильные и слабые стороны данного предприятия.

Самым главным достоинством этого способа является его наглядность.<sup>[11]</sup> А недостатком, отсутствие прогнозов, как и в какой мере конкуренты имеют возможности улучшить свои показатели на рынке, и соответственно конкурентоспособность.

Анализ пяти сил Портера — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году<sup>[12]</sup>. Чтобы выбрать желаемую конкурентную позицию в бизнесе, прежде всего, нужно начать с оценки отрасли, к которой он принадлежит. Для выполнения этой задачи, необходимо понять фундаментальные факторы, определяющие прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, потому что, именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли.

В модели Портера предполагается, что существует пять основных сил, которые формируют структуру отрасли:

1) риск входа потенциальных конкурентов: создает опасность прибыльности компании (если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы) и зависит от высоты барьеров входа в отрасль;

2) соперничество существующих в отрасли компаний: проявляющееся под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса, высоты барьеров выхода в отрасли;

3) возможность покупателей "торговаться": представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе;

4) давление со стороны поставщиков: заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль;

5) угроза появления заменяющих продуктов: существование полностью заменяющих продуктов - серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены компании и ее прибыльность.

Рисунок 2 Майкл Портер Методика анализа отраслей и конкурентов

## Анализ рынка снабжения Модель 5 сил конкуренции Портера



Японские специалисты выделяют пятиуровневую иерархию факторов конкурентоспособности предприятия.[\[13\]](#)

Доля рынка (первый уровень) - цель и конечный результат менеджмента, на втором уровне, по мнению ученых, конкурентоспособность должна быть подкреплена возможностью развития инновационными способами и технологиями. На третьем уровне конкурентоспособность определяется выбором стратегии. Стратегия конкурентной борьбы направлена на улучшение или сохранение позиций предприятия на рынке - доли продаваемых им товаров, давно производимых или новых. Конкурентоспособность на четвертом уровне определяется способностью высшего руководства предприятия принимать такие решения, которые реализуют на практике три указанных фактора конкурентоспособности предприятия. Пятый уровень представлен результатами деятельности предприятия в предыдущем периоде. Здесь, как считают японские исследователи, особенно важна прибыль предприятия как источника ресурсов борьбы за рынок.

В итоге они выводят следующую зависимость: чем больше прибыли, тем выше конкурентоспособность, а чем выше конкурентоспособность, тем больше прибыли.

Артур А. Томпсон-младший и А.Дж. Стрикленд[\[14\]](#) предлагают выделять следующие ключевые факторы конкурентоспособности организации:

- качество и характеристики продукции; репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий, дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности, финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами, обслуживание клиентов.

Дэвид Кревенс[\[15\]](#) считает, что руководство компании должно во главу угла ставить ключевые компетенции, которые определяются конкурентными преимуществами, универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях), сложностью дублирования.

Он предлагает группировку компетенций (факторов) осуществлять согласно направленности функциональных процессов - внешние, направленные из внешнего окружения внутрь организации, внутренние, идущие изнутри организации, и

двусторонние. Внешние процессы связывают организацию с ее внешним окружением, обеспечивая обратную с ней связь и формируя внешние связи. Внешние процессы задают также направленность компетенциям организации, определяемым внутренними и двусторонними функциональными процессами. Внутренние процессы направлены на удовлетворение нужд потребителей. В свою очередь, приведенные процессы характеризуются множеством компетенций (факторов).

Значительный вклад в исследование проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятия внесли отечественные ученые. Е.П. Голубков предлагает при проведении маркетинговых исследований для оценки конкурентоспособности предприятия использовать 16 факторов результативности его деятельности, которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности компании.[\[16\]](#)

Всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, И.У. Зулкарнаев и Л.Р. Ильясова предлагают разделить на три группы: цели, которые ставит перед собой предприятие; ресурсы, которыми располагает предприятие; факторы внешней среды [\[17\]](#).

В свою очередь, Д. Хасби констатирует, что конкурентоспособность предприятия обуславливается качеством продукции, относительной ее ценой, продвижением продукции на рынки, мощностью сбытовой сети.[\[18\]](#) В качестве критериев, определяющих конкурентоспособность предприятия, Н.К. Моисеева предлагает учитывать критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя, и временной критерий эффективности производства.[\[19\]](#)

В.Л. Белоусов возможные факторы конкурентоспособности предприятия группирует по отдельным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта на рынок или маркетинговые коммуникации), а также учитывает деловую активность и эффективность деятельности организации.[\[20\]](#)

К основным факторам конкурентоспособности предприятия И.В. Максимов относит эффективность его производственной деятельности, финансовое положение, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке, конкурентоспособность продукции. [\[21\]](#)



Наибольшую популярность в экономической литературе получил подход, на основе которого все факторы конкурентоспособности предприятия объединены в две основные группы в зависимости от способности предприятия оказывать на них влияние.

Данная классификация включает внешние факторы, проявление которых в малой степени зависит от предприятия, и внутренние, почти полностью определяемые руководством предприятия.

Данный подход к группировке факторов конкурентоспособности предприятия является наиболее приемлемым, поскольку предприятие следует рассматривать как открытую систему, на которую оказывают влияние факторы внешней среды, подразделяемые, в свою очередь, на факторы прямого и косвенного воздействия. Помимо этого, предприятие имеет внутреннюю среду, состоящую из взаимосвязанных переменных, оказывающих влияние на его функционирование.

Под внешними факторами прямого воздействия необходимо понимать поставщиков, науку и технологии, государство, посредников, профсоюзы, конкурентов, потребителей, тип и емкость рынка. Внешние факторы косвенного воздействия, с нашей точки зрения, должны включать: состояние экономики, политико-правовые факторы, природно-климатические факторы, научно-технический прогресс, демографическую ситуацию, социокультурные факторы.

К внутренним факторам, определяющим конкурентоспособность предприятия, на которые оно может оказывать непосредственное влияние, следует относить систему менеджмента качества, маркетинговую деятельность, качество менеджмента, систему управления, экономическую безопасность, репутацию предприятия, финансовую, инновационную, инвестиционную деятельность, корпоративную культуру, персонал, конкурентную стратегию, технологии, масштабы применения аутсорсинга, производственные процессы, дилерскую сеть.

Выделенные факторы могут по-разному воздействовать на конкурентоспособность предприятия, поэтому изучение их влияния позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы его развития.

Е.П. Голубков предлагает при проведении маркетинговых исследований для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов результативности ее деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской

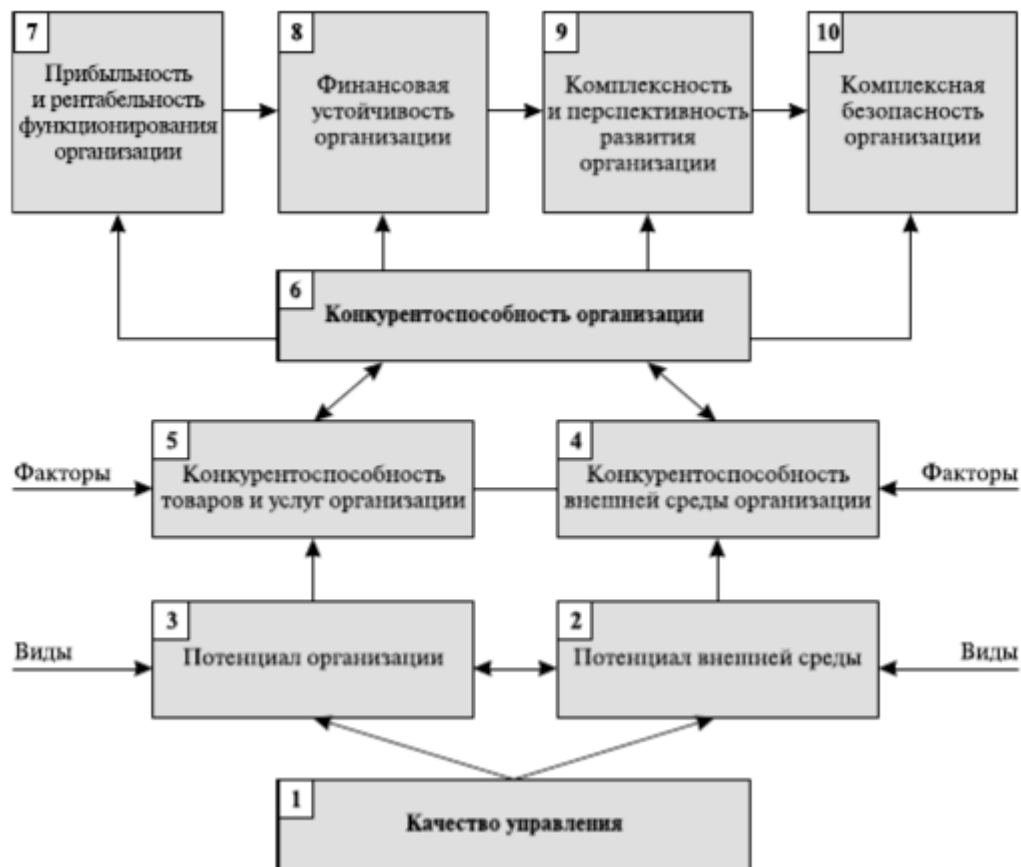
базы, мощность производственной базы и др.), которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности.[\[22\]](#)

На вопрос, что делает организацию конкурентоспособной, В.А. Винокуров отвечает: «во-первых, ресурсы (потенциал), во-вторых, умение продуктивно их использовать».[\[23\]](#)

В.Л. Белоусов возможные критерии конкурентоспособности организации группирует по отдельным элементам комплекса маркетинга[\[24\]](#). Такими будут является сам продукт, цена и его себестоимость, путь самого продукта до потребителя, маркетинговые действия на повышение узнаваемости продукта, коммуникации с потенциальными покупателями, а также учитывает деловую активность и эффективность деятельности.

Р.А. Фатхутдинов, приводит таблицу (рис. 3) в которой можно отследит взаимосвязь качественного управления компанией и его конкурентоспособностью.[\[25\]](#)

Рисунок 3 Фатхудинов Р.А. Сущность конкурентоспособности: дис. ... д-р. экон. наук: 08.00.05. - М., 2007.



В.Н. Фомин считает, что конкурентоспособность продукции определяют следующие факторы: цена, затраты на эксплуатацию или потребление, предоставляемый сервис, реклама, имидж и авторитет фирмы, соотношение между спросом и предложением.[\[26\]](#) Однако, итоговым критерием оценки конкурентоспособности продукции он считает долю рынка, занимаемую данной продукцией.

Разные способы определения конкурентоспособности, являются следствием того множества товаров и услуг, которые производят организаций, и в следствии разных подходов к оценке.

### 1.3 Конкурентная стратегия

Впервые понятие «конкурентная стратегия» представил американский ученый Майкл Портер в 1980-х годах, но точное определение дал позже.[\[27\]](#)

Портер объяснял, что стратегия – это «метод распределения ресурсов организации в те области, которые обеспечивают наиболее оптимальные условия для развития, доходности и укрепления конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде».

Конкурентная стратегия определяется Портером как «совокупность наступательных или оборонительных действий, осуществляемых с целью обеспечить устойчивую позицию предприятия в промышленности, и, таким образом, добиться значительного дохода на вложенный капитал».

Для разработки конкурентной стратегии предприятия необходимо отыскать четкую схему ведения конкуренции, будущие цели, средства и список действий, которые будут необходимы для достижения этих целей.

«Колесо конкурентной стратегии», показывает наиболее краткую суть конкурентной стратегии фирмы. На рисунке (рис 3) ось колеса – это цели фирмы. Спицы — направления деятельности фирмы, благодаря которым она стремится реализовать свои конечные цели.

Рисунок 4 Майкл Портер Методика анализа отраслей и конкурентов .

Стратегия – это разработка целей и средств



К каждому пункту в этой схеме подбираются определенные моменты политики фирмы, которые в итоге и будут составлять концепцию стратегии. Методы (спицы) должны брать начало из целей (центра) и быть жестко связанными друг с другом, иначе «колесо» не покатится.

На основе результатов проведенных исследований Портер сформулировал собственное определение стратегии конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, которые направлены на занятие прочной позиции в

отрасли, успешное преодоление пяти конкурентных сил, сдерживающих развитие предприятий.[\[28\]](#) Итогом должно стать получение более высоких доходов. Несмотря на признание М. Портером того факта, что компании показали многообразие способов достижения данной цели, он утверждает, что другие компании можно превзойти только при помощи трех внутренне непротиворечивых и успешных конкурентных стратегий: достижения абсолютного лидерства в экономии на издержках, дифференциации и фокусирования. Это он обосновал через обобщение опыта различных компаний. М. Портер считает, что данные стратегии – это три в высшей степени жизнеспособные подходы противодействия конкурентным силам, подрывающим бизнес конкретной компании, при этом он предупреждает всех менеджеров о том, что эффективнее применять лишь один из этих подходов и довести его до совершенства, чем «распыляться». Тем самым, он настаивает на избегании распыления ресурсов. Согласно мнению ученого, отсутствие способности следовать только одному из подходов приведет управляющих и их компании к положению «застрявших где-то посередине», не имеющих какой-либо обоснованной стратегии. Основной причиной, по которой идеи М. Портера не полностью срабатывают на практике, является то, что многие компании редко осуществляют свою деятельность по предложенным им правилам. В 1980-е годы большое количество японских и некоторые американские компании предприняли то, что по мнению М. Портера было невозможным, – одновременно сократили свои издержки до минимума и провели дифференциацию.[\[29\]](#) Согласно его терминологии, эти компании «застряли где-то посередине», но при этом не только выжили, но и преуспели. Но, по его мнению, если придерживаться правил, преуспеть можно еще больше. То есть компании не до конца раскрыли свой потенциал. перспектива успешного развития в конкурентной среде.

Конкурентная стратегия предприятия на основе процесса функционирования, при котором выполняется определенное утвержденное количество бизнес-процессов, посредством которых принимаются обоснованные решения о направлении развития предприятия в этих условиях с целью его функционирования в долгосрочной перспективе запустить.

Конкурентная стратегия — это действия, направленные на сохранение и увеличение доли рынка предприятия.[\[30\]](#) Минимальная цель конкурентной стратегии – поддерживать текущие клиенты и помешать им перейти к конкурентам. Максимальная цель соревнования.

Стратегии - привлечь клиентов от основных конкурентов.

Конкурентная стратегия для любого предприятия начинается с основных этапов:

- Определение целевой аудитории и основных конкурентов;
- Определение конкурентных преимуществ и разработка стратегии по укреплению и развитию;
- утвердить основную конкурентную стратегию промышленного предприятия;
- Разработать тактику противодействия основным конкурентам.

Самые популярные и распространенные в современных условиях рынка

Это конкурентные стратегии, предложенные американским экономистом М. Портером.[\[31\]](#) По его методу, выбор конкретной конкурентной стратегии предприятия зависит от типа конкурентного преимущества и размера рынка, на котором работает компания планы на работу.

Конкурентным преимуществом является определение сильных сторон предприятия или его продукция по сравнению с другими участниками рынка, используется для укрепления рынка позиции компании с целью извлечения запланированного уровня прибыли. Могут различают два типа конкурентных преимуществ предприятия: снижение стоимость и дифференциация.

В первом случае преимущество промышленного предприятия выражается в способности производить и в результате продавать товары по более низкой цене, чем конкуренты. Этот процесс позволяет компании получать большую прибыль. Дифференцирование на основе удовлетворения особых потребностей покупателя.[\[32\]](#) Дифференциация позволяет компании устанавливает более высокие цены, чем конкуренты, которые, когда равные затраты обеспечивают большую прибыль. Что касается размера, отметим, что определение охвата рынка сводится к двум вариантам: либо охватить широкий круг клиентов по всему рынку, либо сосредоточиться на отдельный сегмент покупателей и рыночная ниша. Тип ценообразования предприятия конкурентное преимущество и размер рынка, на котором его можно реализовать, выбирает наиболее оптимальную стратегию конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, конкурентная стратегия в стратегическом управлении. Инструмент для развития предприятия и основан на следующих принципах:

1. Предприятие представляет собой сложную социально-экономическую систему, которая характеризуется рядом особенностей[33]:

- компания была создана для достижения определенных целей;
- наличие определенных ресурсов и превращение их в материальные блага;
- измерение производственных затрат и производительности труда;
- сложность внутренней среды предприятия;
- высокая динамика процессов, происходящих в системе (особенно в производственных процессах);

2. Предприятие — это открытая система, которая подвержена многочисленным экологическим факторам. Поэтому конкурентоспособность и производительность предприятия во многом определяются его адаптивными возможностями.

3. Конкурентная стратегия предприятия во многом уникальна, поэтому для всех случаев нет универсальных решений, нет стандартных наборов правил и порядка решений стратегических целей.

Инструменты конкурентной стратегии должны способствовать:

- *выбор целей конкурентной стратегии производить на основе аналитических данных;*
- *постоянный поиск новых форм и видов деятельности для улучшения конкурентоспособности;*
- *обеспечение соответствия между предприятием и внешней средой, управлением и управление подсистемами и элементами предприятия;*
- *четкое организационное разделение задач при разработке конкурентной стратегии и оперативное планирование.*

Конкурентная стратегия сама по себе не гарантирует успеха, поскольку компания, которая использует конкурентное управление в своей деятельности, может сбиться из-за ошибок в организации, мотивации и контроля. Однако развитие и внедрение конкурентной стратегии может создать ряд значительных и выгодных факторов для организации предприятия. Знание того, чего хочет добиться компания, помогает уточнить наиболее подходящие способы действий. Принимая разумное и

систематические плановые решения, управление снижает риск принятия неправильное решение из-за ошибочной или неправильной информации предприятие или внешняя ситуация. Успешно развиваться в конкурентной среде.

Конкурентная стратегия предприятия основана на процессе функционирования при котором осуществляется по определенному утвержденному бизнес-плану.[\[34\]](#)

Теория конкуренции и конкурентоспособности дает представления о рынке и предложениях на нем. Для бизнеса это является основным материалом для стратегического развития. Пониманием своей конкурентоспособности, одна из важных частей построения скелета оптимальной стратегии.

Конкурентоспособность - основа выживания бизнеса на переполненном предложениями рынке. Таким образом для построения качественной работы организации, необходимо постоянное стратегическое планирование всей производственной и стратегической деятельности.

## **Глава 2: Анализ конкурентной среды**

### **2.1 Краткая характеристика ИП Светличная**

ИП Светличная новичок на кондитерском рынке Ростова-на-Дону. Только начав свое развитие, не представляет особой конкуренции для крупных компаний.[\[35\]](#)

Что бы занять свою нишу и иметь возможность развиваться основным направление были выбраны «низкокалорийные десерты».

Главная цели развития компании на год:

- выйти на рынок кондитерский продукции в Ростове-на-Дону
- открытие точки продаж
- увеличение прибыли
- создание своего сервиса доставки

Главная миссия компании – создание вкусных и легких десертов, которыми мог бы порадовать себя любой человек. Даже находящийся на дефиците калорий.



Главные цели компании –

- Удовлетворение спроса покупателей

- Расширение ассортимента

- Увеличение прибыли

На данный момент в организации один наемный сотрудник – кондитер и управляющий ИП.

ИП Светличная сейчас только в стадии развития собственной деятельности, и возможность выйти на рынок конкурентноспособными, является главной задачей на данный период развития организации.

Кондитерская работает менее года. Такой срок не дал еще большого развития деятельности, а также возможностей рассмотреть разные способы ведения конкурентноспособной стратегии.

Производство находится в арендуемом помещении по адресу г. Азов бул. Петровский дом 7.

Продажа и заказы изделий происходят через сайт и социальные сети кондитерской.

Доставка происходит за счет аутсорсинговой курьерской компании и самовывоза клиентами.

**Главный упор** в развитии идет на маркетинговое продвижение в социальных сетях. Благодаря тому что все клиенты обращаются лично, еще до очного представления товара, каждый товар становится эксклюзивным и оригинальным. Подбирается специально под каждого заказчика, это обеспечивает огромную лояльность и постоянных клиентов. [\[36\]](#)

**Главный упор** кондитерской делается на качество выпускаемой продукции, в связи с этим цена достаточно высокая для сегмента кондитерских изделий. Но средняя для сегмента товаров правильного питания.

ЦА

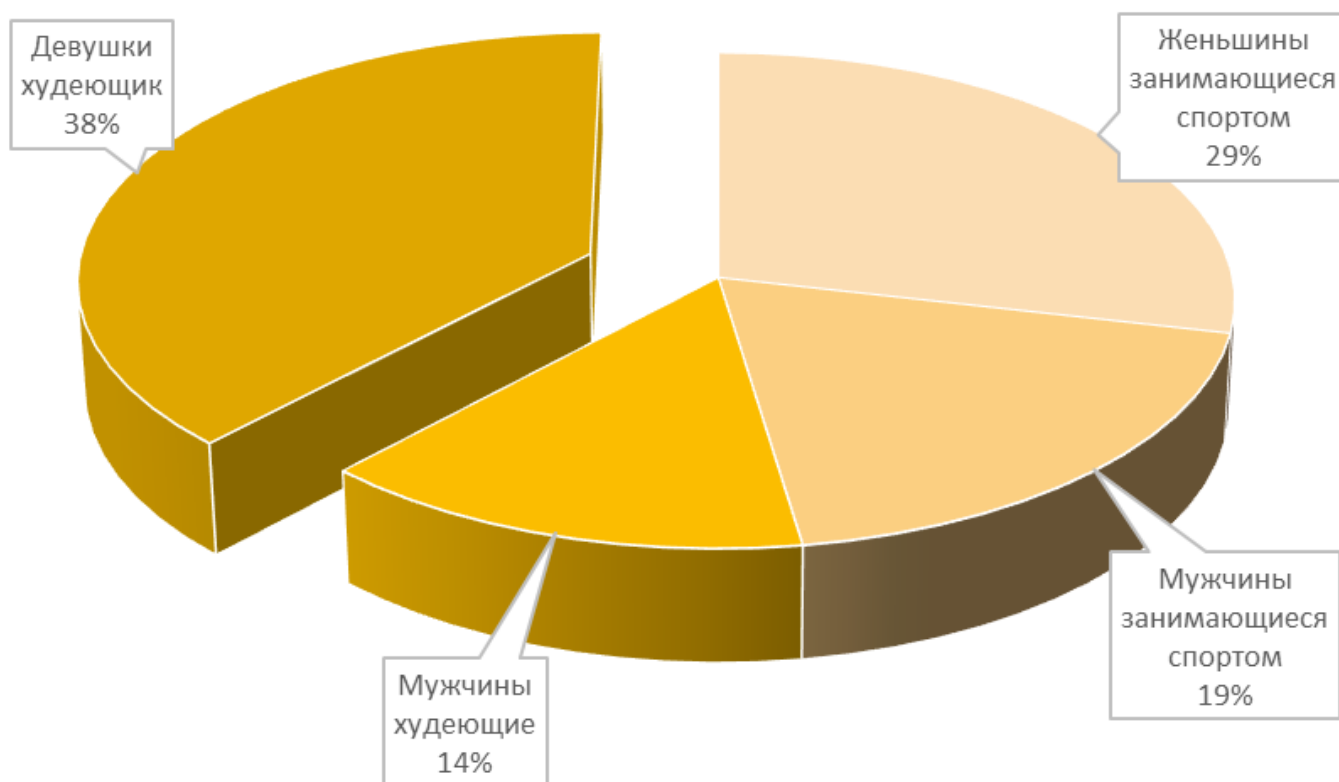
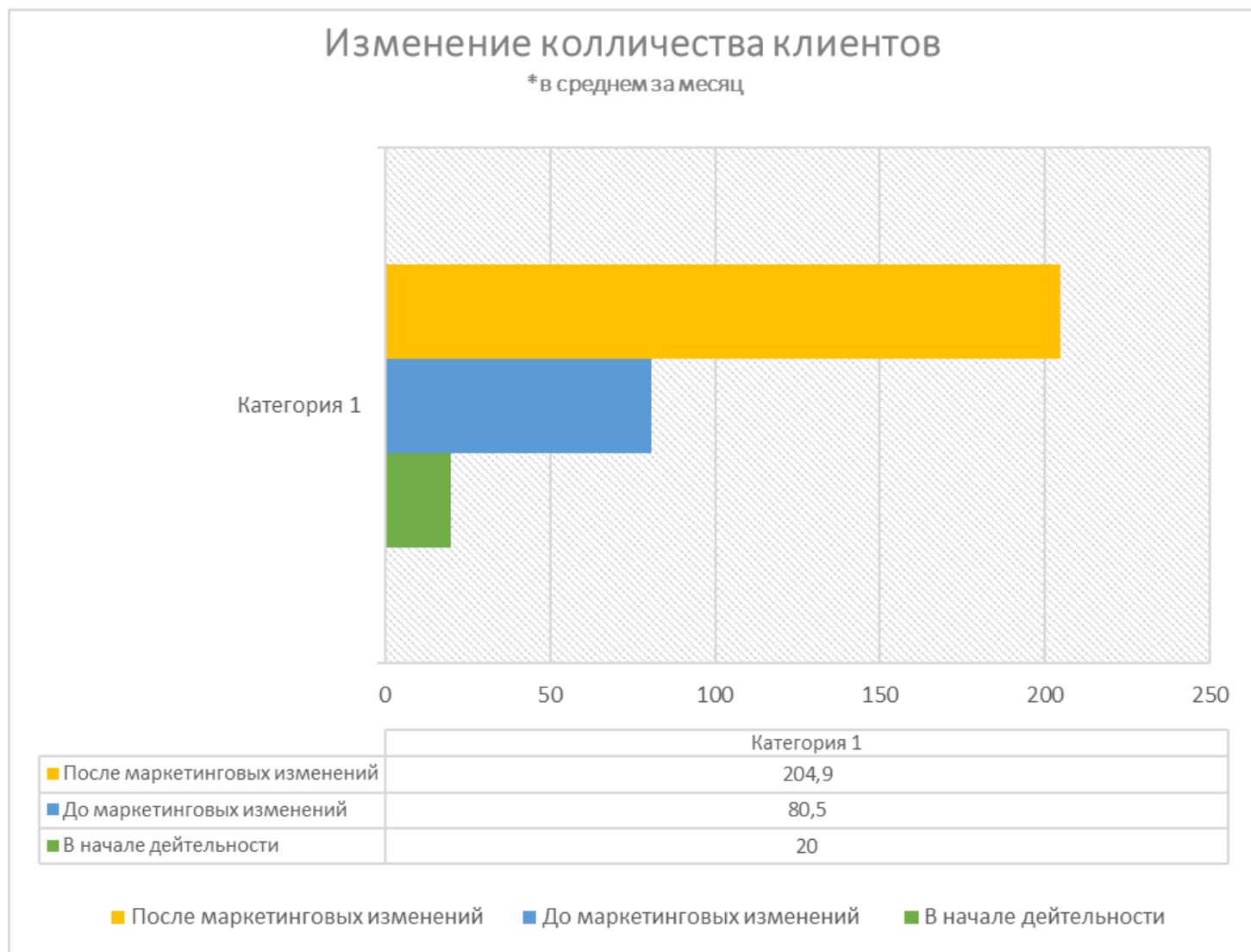


Таблица 1 Информация предоставлена ИП Светличной

На основе данных, полученных при анализе (22) уже имеющих клиентов, была выработана новая стратегия продвижения. Которая включает в себя сотрудничество с фитнес-центрами и магазинами правильного питания.[\[37\]](#)

Так же в социальных сетях был изменен способ подхода к подаче контента и общению с пользователями. Эти действия помогли увеличить количество клиентов, и повысить доход в 10,2 раза. Это показано на рис

Таблица 2 Информация предоставлена ИП Светличной



## 2.2 Анализ конкурентов

Рынок низкокалорийных десертов в Ростове-на-Дону не большой. Большая часть такого товара представлена в качестве дополнительных услуг. В итоге организаций, которые занимаются исключительно низкокалорийными десертами не много.

«Умные сладости» - кондитерская занимающаяся «полезными десертами» без глютена, сахара и муки. Так же **ни имеет** свой магазин по адресу: Красноармейская, 250 Кировский район, Ростов-на-Дону, 344022.[\[38\]](#)

По системе французских экономистов А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе анализ конкурентоспособности данного предприятия будет начитаться с оценки главных факторов[\[39\]](#):

- уникальная, мало представленная на рынке услуга. Востребованная среди населения ведущего правильный образ жизни;
- достаточно высокое качество товара (информация взята из отзывов);
- средней ценовой диапазон (есть разнообразные варианты);
- финансы – только собственные, вкладываемые из дохода
- торговля - с точки зрения коммерческих методов производится на среднем уровне, не слишком дружелюбный персонал;
- отсутствует послепродажное обслуживание;
- внешняя торговля предприятия активна, но недостаточно. Были публикации в журнале собака.ru;
- Предпродажная подготовка, отлична. Большой выбор, клиенты могут увидеть все кухню изнутри.

Таблица 3



Вывод: В итоге мы видим не слишком большую площадь. Хотя по некоторым пунктам стоят достаточно высокие баллы. Есть явно проседающие пункты, над которыми нужна работа, такие как финансирование, послепродажное обслуживание.

Благодаря пункту качество, которое находится на высоком уровне, и концепция, которая является достаточно уникальной на территории Ростова-на-Дону, кондитерская является конкурентоспособной.

Sweet happiness – кафе-кондитерская, не только низкокалорийных десертов. Имеет свою торговую площадь, с возможностью разместить посетителей. Находится по адресу Пушкинская ул., 204 Ростов-на-Дону, Ростовская обл.,

Является лишь частично конкурентом, так как выбор низкокалорийной продукции узок. Главная услуга — это обычные десерты, которые являются более высоко востребованными нежели низкокалорийная продукция.

Этот фактор активно влияет на конкурентоспособность этого предприятия.

По системе французских экономистов [40] А. Оливье, А. Дайан и Р. Урсе анализ конкурентоспособности данного предприятия будет начитаться с оценки главных

факторов:

- не уникальная, обширно представленная на рынке услуга, но большой ассортимент, который охватывает большее цп;
- высокое качество товара (информация взята из отзывов);
- высокий ценовой диапазон (есть разнообразные варианты);
- финансы – вклады из дохода
- торговля – высокого уровня, отличный персонал. Актуально выглядящее упаковка товара;
- отсутствует послепродажное обслуживание;
- внешняя торговля предприятия активна, помещение кафе выполнено в современном актуальном стиле. Находится на центральной, проходной улице. Были публикации в журнале собака.ru;
- предпродажная подготовка, отлична. Большой выбор.

Таблица 4



Предприятие имеет более обширную площадь конкурентно способности за счет большего сегмента продаж. Высокое качество и хороший уровень торговли позволяет этому предприятию быть лидером среди конкурентов. Также предоставление услуг кафе значительно повышает его конкурентоспособность. (таб 4)

## 2.3 Анализ собственной конкурентоспособности

По системе французских экономистов [\[41\]](#) А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе анализ конкурентоспособности данного предприятия будет начинаться с оценки главных факторов:

- уникальная услуга, мало представленная на рынке, небольшой ассортимент товара;
- высокое качество товара, выбор лучших ингредиентов, высококлассный специалист;
- средняя ценовая политика;
- финансы – вклады из личных сбережений индивидуального предпринимателя.
- торговля – актуально выглядящее упаковка товара, дружелюбный персонал, личный подход к каждому клиенту.
- отсутствует послепродажное обслуживание;
- внешняя торговля предприятия неактивна.;
- предпродажная подготовка, отлична.

Таблица 5





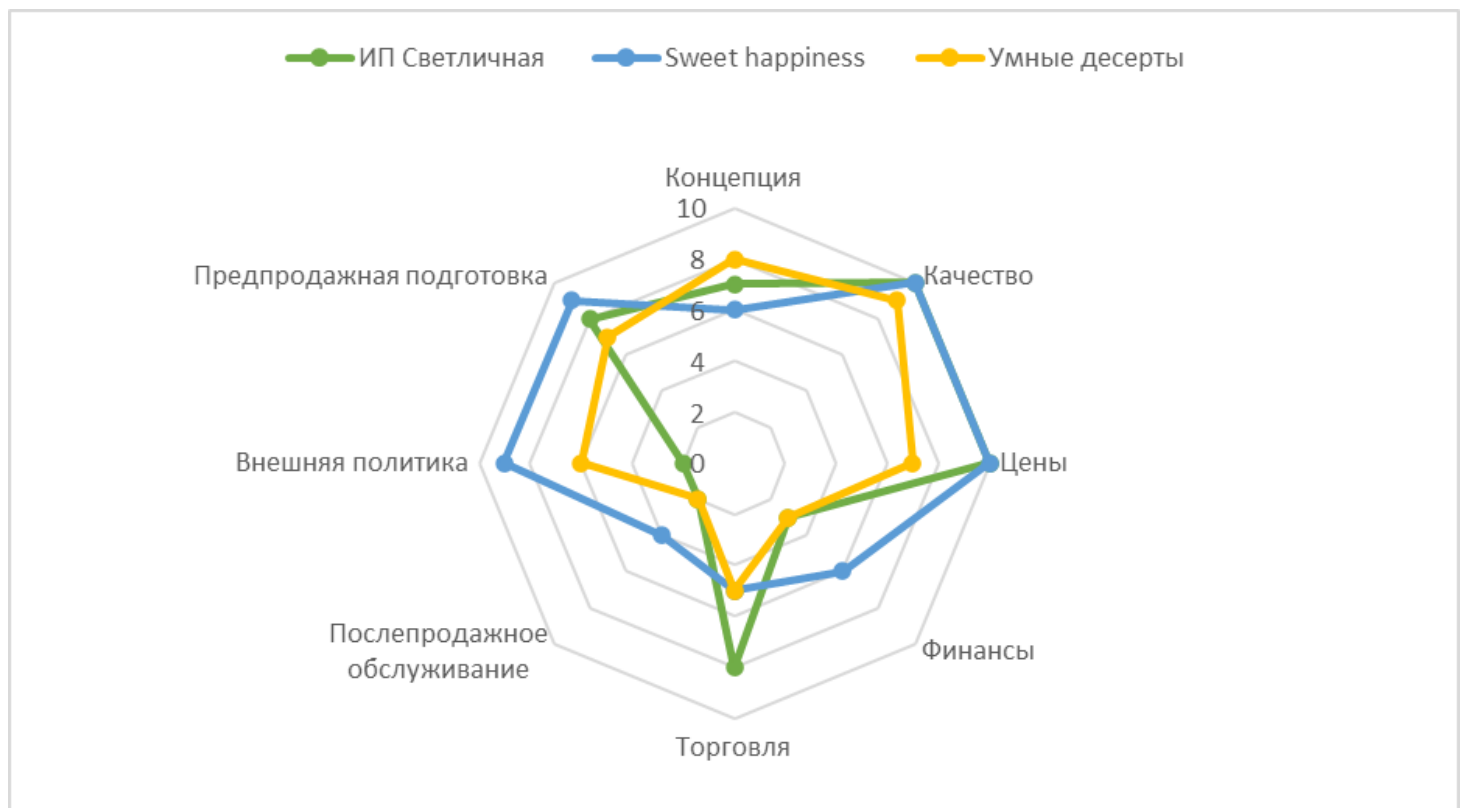
Главными отстающими факторами являются внешняя политика, послепродажное обслуживание и финансы. Площадь конкурентноспособной зоны небольшая. Для предприятия, работающего мнение одно года, такое явление является нормой. Очень важно на раннем этапе развития провести компанию новых внедрении в работу предприятия, что бы в дальнейшем конкурентоспособность увеличилось.

Если сравнить площади трех представленных компаний. рис ИП Светличная выходит, хоть и не явным, но аутсайдером.

Лидером же является компания, представляющая свои товары не только низкокалорийного сектора, но классического кондитерского. (таб 6)

Из этого можно сделать вывод что более конкурентноспособной формой является та которая имеет большую целевую аудиторию, и более обширный список товаров. [42]

Таблица 6 Сравнения конкурентоспособностей ИП Светличной, sweet happiness и Умных десертов



Предприятие умные десерты, имеет среднюю площадь и является более конкурентно способным чем ИП светличная. Но также по причины узкой специализации, является мене конкурентноспособным на общем кондитерском

рынке.

## 2.4 Предложения по изменениям

Для улучшения конкурентоспособности ИП Светличной нужно

Провести массивную работу. Главным образом что бы достичь задач (которые описывались в главе 2.1)

- Привлечение инвесторов и введение дополнительных средств на расширение
- Расширение продуктовой линейки, и обращение к другой целевой аудитории. Поиски других рынков, заинтересованных в товаре
- Внешняя политика предприятия, должна претерпеть полные изменения. Провести курс маркетинговых внедрений от мероприятий очных, до встреч публикаций в различных журналах
- Улучшить послепродажное обслуживание с помощью поддерживания с клиентами связи; [\[43\]](#)

Открытие собственной точки продаж, поможет привлечь клиентов не только определенной ЦА, но и просто заинтересовавшихся.

Расширение продуктовой линейки повлечет за собой и расширение персонала. В связи с этим должна быть проведена массивная работа над кадрами, чтобы обеспечит наиболее компетентными лицами производство. [\[44\]](#)

Таким образом маркетинговые, изменяя работы предприятия смогут стимулировать предприятие к росту, и соответственно к большей конкурентоспособности.

## Заключение

Конкуренция при рыночной экономике является стимулирующим фактором для роста. Каждый предприниматель или владелец бизнеса старается усовершенствовать процессы что бы предлагать больше и качественней товаров или услуг.

Оценка конкурентно способности показывает слабые места и возможности, на которых предприятие может расти и повышать свою прибыль.

Ясно видно, что, если предприятие не будет менять или улучшать свою деятельность, его ждет в лучшем случае стагнация, что является, при быстро меняющийся современной экономической ситуации, губительным.

Проведение анализа моей организации показало, что на данном этапе развития она является мало конкурентноспособной. Это является стимулом для изменения и внедрения новых продуктов и способов ведения бизнеса.

Анализ позволил увидеть слабые места, и продумать стратегию их развития.

Анализ, так же позволил увидеть преимущество фирм, имеющих более обширную целевую аудиторию. Это является одним из важнейших факторов конкурентоспособности, и выдвигает вперед конкурентов на несколько пунктов.

В работе была проанализирована деятельность индивидуального предпринимателя Светличной. И так же были даны рекомендации, которые способствуют росту и развитию бизнеса.

Таким образом задача курсовой была выполнена.

## **Список литературы**

А. А.Томпсон-мл., А.Дж.Стрикленд III Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.. - М.: Вильямс, 2007. - 928 с.

А.А. Полякова Современные методы оценки уровня конкурентоспособности // Сборник статей Международной научно - практической конференции. - Уфа: АЭТЕРНА, 2017. - С. 30-32.

Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Эскимо, 2016. - 1770 с.

Бадлуева М. П. Развития социально-экономической системы региона в условиях возрастающей роли социально-культурной среды: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Якутск, 2017. - 190 с.

Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №5. - С. 295.

Белых С.В. Свобода предпринимательской деятельности как конституционно-правовая: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. - Екатеринбург, 2004. - 24 с.

Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Воеводина, Толберг, Логинова, Кулагина, , Кулагина и др.; под ред. Логиновой. - М.: Научная книга, 2009. - 250 с.

Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 147 с.

Голубков Е.П Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс, 1998. - 314 с.

Траут Д., Ривкин С. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 150 с.

Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия // Вестник АГТУ . - 2010. - №2. - С. 65-71.

Кревенс Д. Стратегический маркетинг. - М.: Вильямс, 2017. - 512 с.

Курова Г.М. Детерминантность конкурентоспособности // Вестник КГУ им. Некрасова Н.А.. - 2013. - №4. - С. 66-70.

Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации. - Минск: Институт бизнеса БГУ, 2011. - 89 с.

Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №4. - С. 111-113.

Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Пабlishер, 2011. - 600 с.

Максимов В.И Теоретические основы оценки конкурентоспособности  
промышленного предприятия // Маркетинг. - 1996. - №3. - С. 33-39.

Фасмер М. Этимологический словарь русского языка. - 4 изд. - М.: Астрель, 2004. -  
671 с.

Моисева Н. К. Международный маркетинг и бизнес. - М.: Курс, 2013. - 689 с.

Наумова А.В. Интегрированные маркетинговые коммуникации в местах продажи. -  
Новосибирск: СибУПК, 2007. - 126 с.

Обзор российского рынка кондитерских изделий // Лаборатория трендов URL:  
<http://www.t-laboratory.ru/2019/05/14/obzor-rossijskogo-rynka-konditerskih-izdelij> (дата  
обращения: 14.03.2020).

Оливье.А, Дайн А., Урсе Р. Международный маркетинг . - М: Академия рынка:  
Маркетинг, 1993. - 484 с.

Третьякова В.А., Волкова М.В., Полищук М.И. Обоснование целесообразности  
организации аутсорсинговой деятельности на предприятии // Известия ВУЗов. -  
2017. - №34. - С. 57.

Фатхудинов Р.А дис. ... д-р. экон. наук: 08.00.05. - М., 2007. - 30 с.

Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. - М.: Ось-89, 2009.  
- 320 с.

Хасби Д. Стратегический менеджмент.. - М.: Контур, 1998. - 198 с.

Instagram URL: [http://www.instagram.com/umnyye\\_\\_sladosti](http://www.instagram.com/umnyye__sladosti) (дата обращения:  
10.04.2020).

1. Фасмером М Этимологический словарь русского языка́. - 4 изд. - М.: Астрель, 2004. - 311 с. [↑](#)
2. Белых, Свобода С.В. предпринимательской деятельности как конституционно-правовая: дис. ... канд. юридических наук наук: 12.00.02. - Екатеринбург, 2004. [↑](#)
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Эскимо, 2016. [↑](#)
4. Траут Д., Ривкин С. МАРКЕТИНГ В ОТРАСЛЯХ И СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. - 2 изд. - М: Дашков и К, 2020. [↑](#)
5. Траут Д., Ривкин С., Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий. - М: Манн, Иванов и Фербер, 2016. [↑](#)
6. Майкл Портер Методика анализа отраслей и конкурентов. - М: Альпина Паблишер, 2011. [↑](#)
7. Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов . - М: Альпина Паблишер, 2011. [↑](#)
8. Пархимчик Е.П. Кадровая политика как инструмент изменения организации // СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. - Минск: Институт бизнеса БГУ, 2018. [↑](#)
9. Олливые А. Международный маркетинг / А. Олливые, А. Дайан, Р. Урсе; пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. // Академия рынка: Маркетинг. - М.: Экономика, 1993. [↑](#)

10. Олливые А. Международный маркетинг / А. Олливые, А. Дайан, Р. Урсе; пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. // Академия рынка: Маркетинг. - М.: Экономика, 1993. [↑](#)
11. Полякова А.А. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ // Сборник статей Международной научно - практической конференции . - Уфа: АЭТЕРНА, 2017. - С. 79. [↑](#)
12. Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов . - М: Альпина Паблишер, 2011. [↑](#)
13. Некрасова Н.А. Детерминантность конкурентоспособности // Вестник КГУ им.Некрасова. - 2013. - №4. - С. 66. [↑](#)
14. Томпсон-мл.А.А., Стрикленд III А Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. - М.: Вильямс, 2007. [↑](#)
15. Дэвид Кревенс Стратегический маркетинг. - М.: Вильямс, 2017. [↑](#)
16. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс, 1998. [↑](#)
17. Зулъкарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - №4. [↑](#)
18. Хасби, Д. Стратегический менеджмент. - М.: Контур, 1998. [↑](#)
19. Моисева Н. К. Международный маркетинг и бизнес. - М.: КУРС, 2013. [↑](#)
20. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №5. [↑](#)

21. Максимов В.И Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. - 1996. - №3. [↑](#)
22. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс, 1998. [↑](#)
23. Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. [↑](#)
24. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №5. [↑](#)
25. Фатхудинов Р.А. Сущность конкурентоспособности: дис. ... д-р. экон. наук: 08.00.05. - М., 2007. [↑](#)
26. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация.. - М.: Ось-89, 2009. [↑](#)
27. Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов . - М: Альпина Пабlishер, 2011. [↑](#)
28. Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов . - М: Альпина Пабlishер, 2011. [↑](#)
29. Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов . - М: Альпина Пабlishер, 2011. [↑](#)
30. Третьякова В.А., Волкова М.В., Полищук М.И. Обоснование целесообразности организации аутсорсинговой деятельности на предприятии // ИзвестияВУЗов. - 2017. - №34. - С. 51. [↑](#)
31. Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов . - М: Альпина Пабlishер, 2011. [↑](#)



32. Наумова А.В. Интегрированные маркетинговые коммуникации в местах продажи. В 2 ч. Ч. 2. Личные продажи. – Новосибирск: СибУПК, 2007. [↑](#)
33. Бадлуева М. П. Развития социально-экономической системы региона в условиях возрастающей роли социально-культурной среды: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Якутск, 2017. [↑](#)
34. Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия // Вестник АГТУ. - 2010. - №2. [↑](#)
35. Обзор российского рынка кондитерских изделий // Лаборатория трендов URL: <https://t-laboratory.ru/2019/05/14/obzor-rossijskogo-rynka-konditerskih-izdelij/> (дата обращения: 14.03.2020). [↑](#)
36. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Логинова, Кулагина, Воеводина, Толберг., Толберг В.Б. и др.; под ред. Логинова Е. - М: Научная книга, 2009. [↑](#)
37. Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия // Вестник АГТУ. - 2010. - №2 [↑](#)
38. Instagram URL: [https://www.instagram.com/umnyye\\_\\_sladosti/](https://www.instagram.com/umnyye__sladosti/) (дата обращения: 10.04.2020). [↑](#)
39. Олливые А. Международный маркетинг / А. Олливые, А. Дайан, Р. Урсе; пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. // Академия рынка: Маркетинг. - М.: Экономика, 1993. [↑](#)
40. Олливые А. Международный маркетинг / А. Олливые, А. Дайан, Р. Урсе; пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. // Академия рынка: Маркетинг. - М.: Экономика, 1993. [↑](#)
41. Олливые А. Международный маркетинг / А. Олливые, А. Дайан, Р. Урсе; пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. // Академия рынка: Маркетинг. - М.:

Экономика, 1993. [↑](#)

42. Олливые А. Международный маркетинг / А. Олливые, А. Дайан, Р. Урсе; пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. // Академия рынка: Маркетинг. - М.: Экономика, 1993. [↑](#)

43. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Логинова, Кулагина, Воеводина, Толберг., Толберг В.Б. и др.; под ред. Логинова Е. - М: Научная книга, 2009. [↑](#)

44. Фатхудинов Р.А. Сущность конкурентоспособности: дис. ... д-р. экон. наук: 08.00.05. - М., 2007. [↑](#)