

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ЗУБАРЕВА ЕЛИЗАВЕТА МАГАМЕТОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАГАЗИНА «АДИДАС КИДС»
ООО «АДИДАС»

Студент



(Е.М. Зубарева)

Руководитель

(Т.В. Дубровская)

Консультанты:

Нормоконтроль

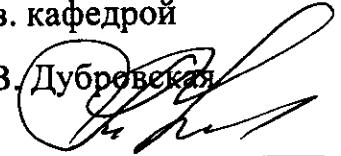


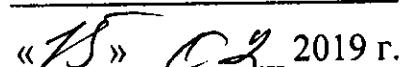
(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская





«15 » 02 2019 г.

Красноярск - 2019

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Т.В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«06» декабря 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Зубаревой Елизавете Магаметовне

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина «Адидас Кидс» ООО «Адидас»

Утверждена: приказом по институту от 06 декабря 2018 г. № 186-УО

2. Срок сдачи работы 11 февраля 2019 г.

3. Содержание пояснительной записки: Введение

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия.

2. Экономическая оценка деятельности ООО «Адидас».

3. Пути повышения конкурентоспособности магазина «Адидас кидс» ООО «Адидас».

Заключение. Список использованных источников. Приложения.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль- В.А.Петлина

5. График выполнения: Введение, 1 глава- 06.12.18-17.01.19

2 глава -06.12.18- 25.01.19

3 глава, заключение- 06.12.18 -10.02.19

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 12.02.19 - 28.02.19

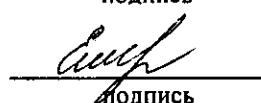
Дата выдачи задания «06» декабря 2018 г.

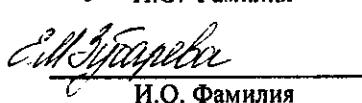
Руководитель выпускной
квалификационной работы


подпись


И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению


подпись


И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 70 страниц, иллюстраций 9, таблиц 26 и источников 25.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА, КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ, ИМИДЖ ФИРМЫ, ЛИДЕРСТВО, РЕКЛАМА, ЛОЯЛЬНОСТЬ БРЕНДА, КВАЛИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Целью работы - разработка предложений и мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен анализ конкурентоспособности магазина «Адидас Кидс» ООО «Адидас» и разработаны рекомендации по ее повышению.

В процессе написания работы использовались материалы полученные в результате прохождения практики знания и осуществленные расчеты представлены в отчете, который состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и подкреплен приложениями.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	4
1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия	4
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности.	18
1.3 Способы повышения конкурентоспособности.....	30
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АДИДАС»	36
2.1 Общие сведения об объекте исследования	36
2.2 Анализ основных экономических показателей ООО «Адидас»....	39
2.3 Характеристика и анализ финансовых показателей исследуемого объекта торговли: магазин Адидас Кидс.....	43
2.4 Анализ конкурентоспособности магазина ООО Адидас «Адидас Кидс».....	46
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАГАЗИНА АДИДАС КИДС ООО «АДИДАС».....	51
3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности услуг магазина компании «Адидас»- Адидас Кидс.....	51
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность и качество – многоплановые понятия, их обеспечение требует объединения творческого потенциала и практического опыта многих специалистов. Проблема повышения качества и обеспечения высокой конкурентоспособности предоставляемой продукции (работ, услуг) встает в настоящее время наиболее остро перед предприятиями всех сфер деятельности. Решение данной проблемы может быть осуществлено только при совместных усилиях государства, федеральных органов управления, руководителей и членов трудовых коллективов предприятий. Важную роль в решении этого вопроса играют потребители, диктующие свои требования и запросы производителям товаров и услуг.

Актуальность данной темы выпускной квалификационной работы в том, что повышение конкурентоспособности продукции (работ, услуг) – важнейшее направление интенсивного развития экономики, источник экономического роста, эффективности общественного производства. В этих условиях возрастает значение комплексного управления качеством продукции (работ, услуг), как наиболее значимого фактора, оказывающего воздействие на конкурентоспособность и эффективность производства.

Целью исследования является разработка предложений и мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- рассмотрение теоретической базы в части определения конкурентоспособности;
- оценка состояния исследуемого предприятия по основным

экономическим показателям и выявление основных тенденций;

- анализ производственных показателей деятельности предприятия;

- разработка предложений и мероприятий по повышению

конкурентоспособности.

Объектом исследования является розничное торговое предприятие магазина «Адидас КИДС» ООО «Адидас». Предметом исследования выступает конкурентоспособность и процесс продажи товаров предприятия розничной торговли.

Практическая значимость работы заключается в разработке и практическом применении мероприятий по оценке конкурентоспособности предприятия.

В процессе написания работы использовались материалы полученные в результате прохождения практики знания и осуществленные расчеты представлены в отчете, который состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и подкреплен приложениями.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие конкурентоспособности и ее сущность

В литературе присутствуют три подхода к определению конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание»). Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка.

Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом.

Именно конкуренция:

- оживляет рынок

- заставляет предприятия и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять желания потребителей;
- заставляет при вступлении в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства;
- заставляет фирмы переходить на самые эффективные технологии производства;
- обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественному прогрессу.

Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность - монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции (и монополии) зависят от определённых показателей состояния рынка. Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям:

- на нем существует много производителей (продавцов), каждый из которых мал относительно рынка в целом;
- рынок характеризуется продуктовой однородностью, т. е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными;
- покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении;
- должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т. е., должны отсутствовать рыночные барьеры;

- производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения, т. е. должна отсутствовать возможность сговора между субъектами рыночной деятельности.

Очевидно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей, не выполняются другие условия из ранее рассмотренных.

В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам - несовершенной конкуренции.

Классификация рынков приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Типы рынков несовершенной конкуренции

	Один продавец	Несколько продавцов	Много продавцов
Недифференцированный продукт	Чистая монополия	Чистая олигополия	Чистая конкуренция
Дифференциированный продукт	Чистая монополия	Дифференциированная олигополия	Монополистическая конкуренция

Как мы видим из таблицы, классификационных признака два:

- количество продавцов на рынке;

- дифференцированность товара: под недифференцированным продуктом понимается массовая продукция с однородными свойствами — металл, нефть, зерно, сахарный песок и т. д. Свойства этих продуктов или заданы природой, или определяются стандартами. Все остальные продукты относятся к категории дифференцированных, характеристики которых производители могут менять.

Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация), не имеющего близких заменителей.

Цена в каждом случае устанавливается по-разному, например, государственная монополия может устанавливать цены ниже издержек на продукты, имеющие важное значение для бедных потребителей, а нерегулируемая организация может устанавливать предельно высокие цены.

Деятельность чистых или почти чистых монополистов (например, РАО «ЕЭС Россия») обычно регулируется государством. В этом случае государство стремится обеспечить установление цен, справедливых как для производителей, так и для потребителей. В случае отсутствия регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя максимум выгоды.

Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию, конкурентное давление, которое заставляло бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, улучшать качество продукции.

Олигополистическая конкуренция имеет место, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных, организаций, и подразделяется на чистую и дифференциированную олигополии. В первом случае производятся и продаются

недифференцированные продукты, например, нефть, газ, металлы; во втором случае - дифференцированные продукты, например, автомобили. Олигополистические организации ведут неценовую конкуренцию. Для олигополии характерны следующие черты:

- Продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами;
- Небольшое число продавцов;
- Существуют значительные барьеры входа и выхода;
- Прибыль экономических агентов в долгосрочном периоде отлична от нуля;
- Продаваемый товар может быть как дифференцированным так и однородным.

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахарный песок и т. п. В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов.

Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей (продавцов) товаров, которых являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня превалирующей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, снижать цены тоже нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести.

Для чистой конкуренции характерно:

- Наличие большого количества экономических агентов, продавцов и покупателей;

- Однородность продаваемой продукции;
- Ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену.

Монополистическая конкуренция. В данном случае фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового товара. Это обусловлено наличием в его предложении элементов, крайне важных для части потребителей. С другой стороны, поскольку товары дифференцированы, фирма может снижать цены, но не переманит к себе покупателей от всех конкурентов. В условиях монополистической конкуренции работают, например, аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров.

Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

- Продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов;
- Тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять определенный контроль над продажной ценой;
- На данном рынке действует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами.

В известном смысле конкуренция - двигатель прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг предпринимателя – конкурент оказывается его лучшим другом.

Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю.

Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар.

На рынке развертывается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей.

Конкурентная борьба - совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- 1) размер рынка - чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка - быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности - излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров — покупатели имеют преимущество, так как им легко переключаться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений - жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на

производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;

10) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

11) быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке.

Конкурентная позиция - сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента.

Существует три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность»:

- во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов;
- во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности;
- в-третьих, возможность и способность противостоять соперникам (необходимо отметить, что в рамках понятия конкурентоспособность в отличие от конкуренции это свойство имеет самостоятельное значение, а не является следствием первого).

Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта — это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях

возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику.

Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом.

Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность предприятия обусловливается наличием следующих трех признаков:

1. потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
2. общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;
3. работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

- обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя.

- поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Факторы внешней среды. Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказывать воздействие на её функционирование.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент

1) Экономические факторы.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной

организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

2) Политические факторы.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

3) Рыночные факторы.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

4) Технологические факторы.

Анализ технологий позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой

продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

5) Международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительенная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительенной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

6) Факторы конкуренции.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

7) Факторы социального поведения.

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации.

Факторы внутренней среды

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственной сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться ж в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие

методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать.

1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Анализ конкурентных позиций компаний занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

Таблица 1.2
Общая форма SWOT-анализа

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (*strengths* и *weakness*) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (*opportunities* и *threats*) – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT (см. таблицу 1.2).

После чего следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;
- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей (см. таблицу 1.3).

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой,

если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Таблица 1.3

Развёрнутая форма SWOT-анализа

Список сильных сторон: 1. 2. 3.	Список слабых сторон: 1. 2. 3.	
Список возможностей: 1. 2. 3.	<ul style="list-style-type: none"> - Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? - Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны? 	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: 1. 2. 3.	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью

движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Модель представлена на рис. 1.1

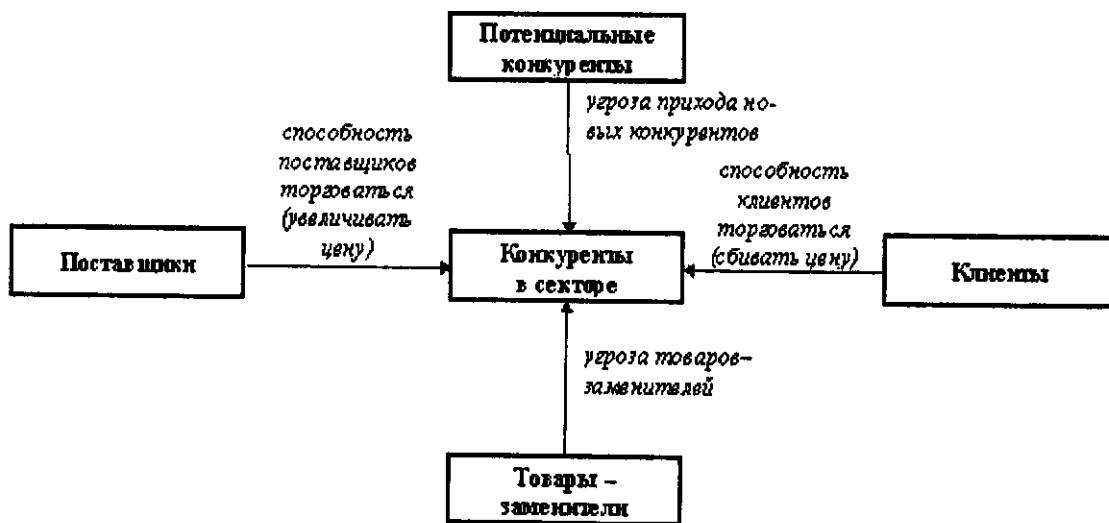


Рис.1.1 - Концепция конкуренции.

Цель модели Портера - обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше

барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение этими организациями меньшей прибыли, а может быть, и убытки.

2. Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо сделать свою марку популярной среди новых потребителей.

3. Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.).

4. Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5. Доступом к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

6. Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7. Отсутствием опыта производства данного вида продукта, вследствие чего его себестоимость в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

8. Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта - заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др.

Сила позиции поставщиков. Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.

1. Наличием возможности смены поставщиков.
2. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать

новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.

3. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

1. Возможностью переключиться на использование других продуктов.
2. Затратами, связанными с этим переключением.
3. Объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес.

Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

Методика сравнительного анализа конкурентов

Для проведения анализа первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий,

определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций.

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- выбора атаковых или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – предприятие является лидером по данному параметру. Оценка проводится с помощью таблицы, которая наглядно отображает рейтинг предприятий.

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения (указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов):

1. Имидж фирмы
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).
8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.

11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.

12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.

13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).

14. Уровень рекламной деятельности.

15. Уровень послепродажного обслуживания.

16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п. Собранную информацию целесообразно представить в виде табл. 1.4

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга.

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке.

Таблица 1.4

Данные для сравнительного анализа результативности деятельности
фирм-конкурентов

Критерий	наше предприятие	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3	конкурент N
1	2	3	4	5	6
Имидж фирмы					
Концепция продукта					
Качество продуктов					
Рыночная доля					
Предпродажная подготовка					
Уровень послепродажного обслуживания					
1 – позиция очень плохая; 2 - плохая; 3 - средняя; 4 - хорошая; 5 - отличная					

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке.

Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (см. рис. 1.2).

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

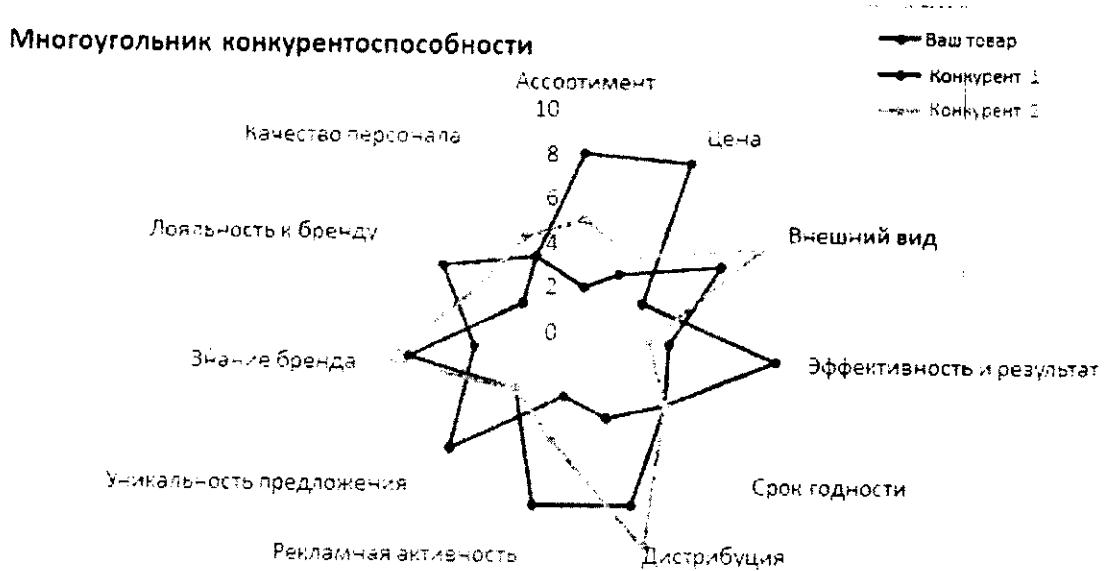


Рис. 1.2 - Многоугольник конкурентоспособности

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности

К критериям оценки конкурентоспособности предприятия относятся:

- 1) на оперативном уровне - показатель конкурентоспособности продукции. Методами оценки являются: эвристический (экспертный), квалиметрический, комплексный (интегральный).
- 2) на тактическом уровне – комплексный показатель состояния предприятия. К методам оценки относятся: методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- 3) на стратегическом уровне – рост стоимости предприятия. Подходами к оценке являются: сравнительный, затратный, доходный, опционный.

1.3 Способы повышения конкурентоспособности

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

- 1) Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устраниć имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

2) Обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают

высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференциированного продукта.

3) Концентрация на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты. Преимущества: указаны ранее.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товарам.

По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой. Организационные меры, направленные на улучшение работы предприятия, через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции представлены на рис. 1.3.

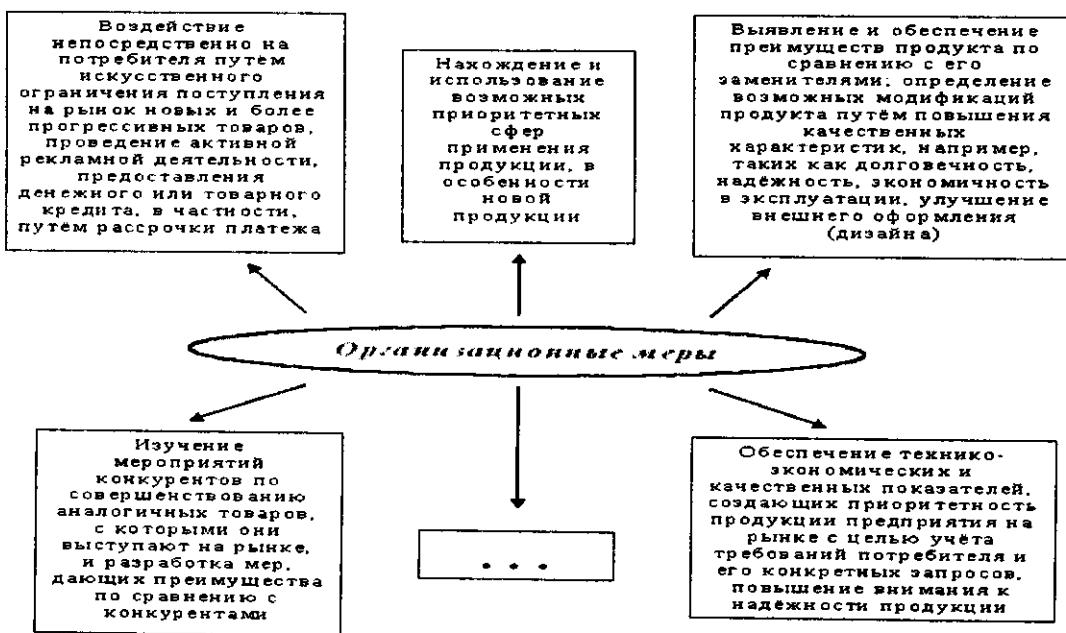


Рис. 1.3 - Организационные меры по повышению конкурентоспособности предприятия

Изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами.

Итак, проведя частичный анализ некоторых направлений повышения конкурентоспособности предприятия, приходим к выводу, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остаётся только помнить и придерживаться основного принципа: проводя комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те, или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

Конкурентоспособность организации, предприятия, фирмы — это совокупность свойств, отличающих ее от других хозяйствующих субъектов более высокой степенью удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей населения, эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры, способностью к экономическому развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности. Конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособности товара».

Конкурентоспособность предприятия — интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода. Это система элементов, каждый из которых предназначен для отражения числовой (например, балльной) оценки определенного вида потенциала. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет приобретаемых им разного рода преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п.

Рассмотрение конкурентоспособности организации через призму конкурентоспособности продукции — подход, реализуемый на оперативном или тактическом уровне управления, предполагающий принятие управленческих решений, позволяющих локализовать неблагоприятную ситуацию и минимизировать возможные потери. Стратегическая же конкурентоспособность возможна при наличии у организации устойчивых управляемых конкурентных

преимуществ на длительную перспективу, одним из которых является альтернативный набор стратегий конкурентоспособности организации.

Обеспечение конкурентоспособности организации предполагает три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает обеспечение конкурентоспособности продукции. Критерием конкурентоспособности в данном случае является показатель конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность на тактическом уровне характеризуется общим состоянием предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является комплексный показатель состояния предприятия. Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне означает обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является рост стоимости предприятия.

2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АДИДАС»

2.1 Общие сведения ООО «Адидас»

В качестве объекта исследования выбрана крупнейшая компания «Общество с ограниченной ответственностью «Адидас», специализирующаяся на розничной торговле спортивной обувью, одеждой и инвентарем.

Целью организации является реализация качественной спортивной одежды. Ассортимент продукции для торговли составляется всегда из расчетов на покупателей со средним уровнем дохода. Для обеспечения умеренной стоимости реализуемого товара, ООО «Адидас» осуществляет непосредственную связь с производителями, или поиск каналов распределения наименьшего уровня из возможных. Основными покупателями являются потребители со средним и высоким уровнем дохода.

Компания была зарегистрирована в 1992 г. ООО «Адидас» - дочерняя компания немецкого промышленного концерна «Акционерного общества AdidasGroup». Адрес Общества: Российская Федерация, г. Москва, ул. Крылатская, 15.

Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Основным документом общества является Устав, также общество имеет счета в банке, печать. Участниками общества могут быть граждане и юридические лица. Они не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в

пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Генеральным директором ООО «Адидас» с 2018 года является Руперт Кэмпбелл. Сегодня, доля компании составляет около 20 % мирового рынка спортивных товаров, а доля на рынке России немного превосходит 35%. Ни один из конкурентов компании, а их, хотелось бы заметить, много (Nike, Puma, Under Armour, Joma и другие), не обладает таким диверсифицированным портфелем торговых марок, обеспечивающим потребителей товарами, как для зимних, так и для летних видов спорта. Организационная структура в ООО «Адидас» имеет линейно-функциональную организацию (см. рисунок 2.1)

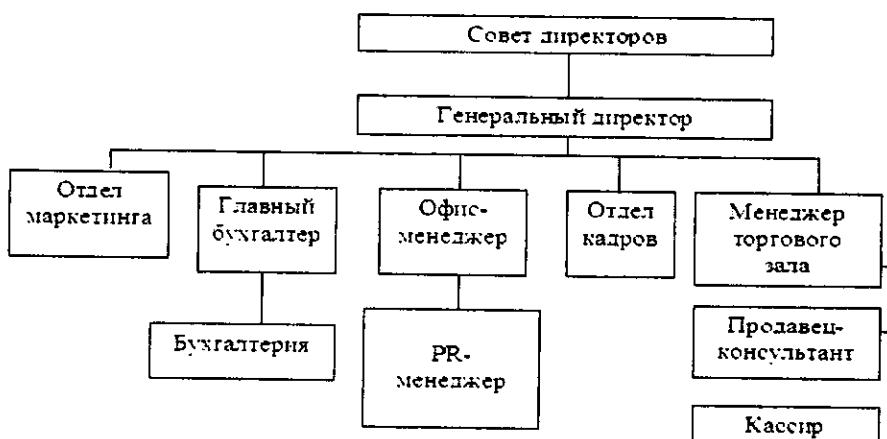


Рис.2.1 Организационная структура ООО «Адидас»

Основная задача, ставящаяся перед магазином «Адидас» при оформлении магазинов – с целью максимально облегчить ориентацию и доступ к товарам в магазине, чтобы сделать процесс покупки простым и приятным, а также создать в торговом зале положительную энергетику, повысить уровень

информированности о товаре и как следствие обеспечить устойчивый покупательский спрос на него. Оплату за отобранный товар покупатели производят на выходе из торгового зала. Покупатель выкладывает приобретенный товар, кассир сканирует товар и выдает чек на оплату.

Таблица 2.1

SWOT-анализ компании «Адидас»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Адидас является партнером с Wander Lust, крупнейшим организатором мероприятий по йоге в мире; - Компания Адидас приобрела Reebok в 2006 году и это привело к росту ее доли на рынке; - Адидас фокусирует свое внимание на дизайне и конструкции товара; - Бренд воспринимается как элемент статусного положения; - Адидас занимает лидирующую позицию на рынке; - В Красноярске магазины имеют выгодное месторасположение; - Сильная внутрикорпоративная культура. 	<ul style="list-style-type: none"> - В связи с повышением внимания к маркетингу, увеличились маркетинговые и операционные расходы группы; - Сложность поддержания высокого уровня сервиса, связанная с текучестью кадров; - Недостаточное внимание к интересам клиентов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Выпуск инновационно- новых товаров; - Выход на развивающийся рынок; - Уменьшение зависимости от поставщиков; - Разработка нового дизайна популярных товаров; <p>Рост популярности спорта среди населения;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Развитие сотрудничества с популярными брендами, дизайнерами 	<ul style="list-style-type: none"> - Доминирование Nike на рынке является самой большой угрозой. Конкурентное давление со стороны других брендов, таких как Puma и Under Armour, также остается; - Политическая напряженность и экономическая неопределенность; - Рост ценовой чувствительности покупателей; - Высококачественные подделки

Компания «Адидас» является одной из самых статусных на рынке спортивных товаров. Это представлено в SWOT-анализе (Таблица 2.1), который был проведен мной во время прохождения производственной практики.

На основе данного анализа можно сделать вывод, что компания Адидас является развивающейся организацией с большими перспективами. Помимо экономических и социально-политических проблем, доминирование на рынке компании Nike является единственной серьезной проблемой, стоящей перед Адидас. Чтобы оставаться конкурентоспособными, бренду придется и далее фокусироваться на своем маркетинге и инновациях. Некоторая конкурентная угроза также существует от других брендов, таких как Puma и Under Armour. Для дальнейшего роста она должна сосредоточиться на развивающихся рынках, таких как Китай и Индия. Также, компании стоит разработать мероприятия по удержанию персонала на местах, чтобы сократить текучесть кадров.

2.2 Анализ основных экономических показателей ООО «Адидас»

В России, компания располагает более 170 собственными фирменными магазинами, в которых представлены направления «Adidas Sport Performance» (Performance), «Adidas Sport Heritage» (Originals).

Основным видом деятельности общества с ограниченной ответственностью ООО «Адидас» является реализация спортивной экипировки, различных аксессуаров и спортивного инвентаря. Анализироваться будет лишь один торговый сегмент розничной сети организации, в данном случае им

является магазин «Адидас Кидс» расположенный по адресу: Российская Федерация, 660125, г. Красноярск, ул. 9 мая, 77, ТРЦ «Планета».

Таблица 2.2

Динамика финансовых показателей, тыс.руб

Наименование показателя	2017	2016	2015	2014	2013
Выручка	40 578 958	47 252 786	46 735 704	52 596 824	45 383 175
Себестоимость продаж	14 775 368	20 392 872	20 584 185	22 161 835	15 126 190
Валовая прибыль (убыток)	25 803 590	26 859 914	26 151 519	30 434 989	30 256 985
Коммерческие расходы	25 671 331	27 781 892	26 623 173	29 522 744	24 074 113
Прибыль (убыток) от продаж	132 259	921 978	471 654	912 245	6 182 872
Проценты к получению	223 728	662 388	1 728 582	634 884	697 581
Проценты к уплате	149 726	397 447	322 983	6 167	6 055
Прочие доходы	486 232	532 799	271 040	8 372 651	788 790
Прочие расходы	1 732 299	2 379 731	3 129 256	9 810 863	1 967 700
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 039 806	-2 503 969	-1 924 271	102 750	5 695 488
Текущий налог на прибыль	-19 501	0	0	-334 468	-1 277 068
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	177 617	169 542	320 383	190 982	157 549
Изменение отложенных налоговых обязательств	91 020	-26 030	-231 022	52 040	-241 846
Изменение отложенных налоговых активов	-41 174	357 281	295 493	70 897	222 268
Прочее	-18 315	-43 465	-13 637	-10 810	4 682
Чистая прибыль (убыток)	-1 027 776	-2 216 183	-1 873 437	-119 591	4 403 524

В данной части отчета будут показаны финансовые показатели ООО «Адидас». Финансовые показатели за 2013-2017г.

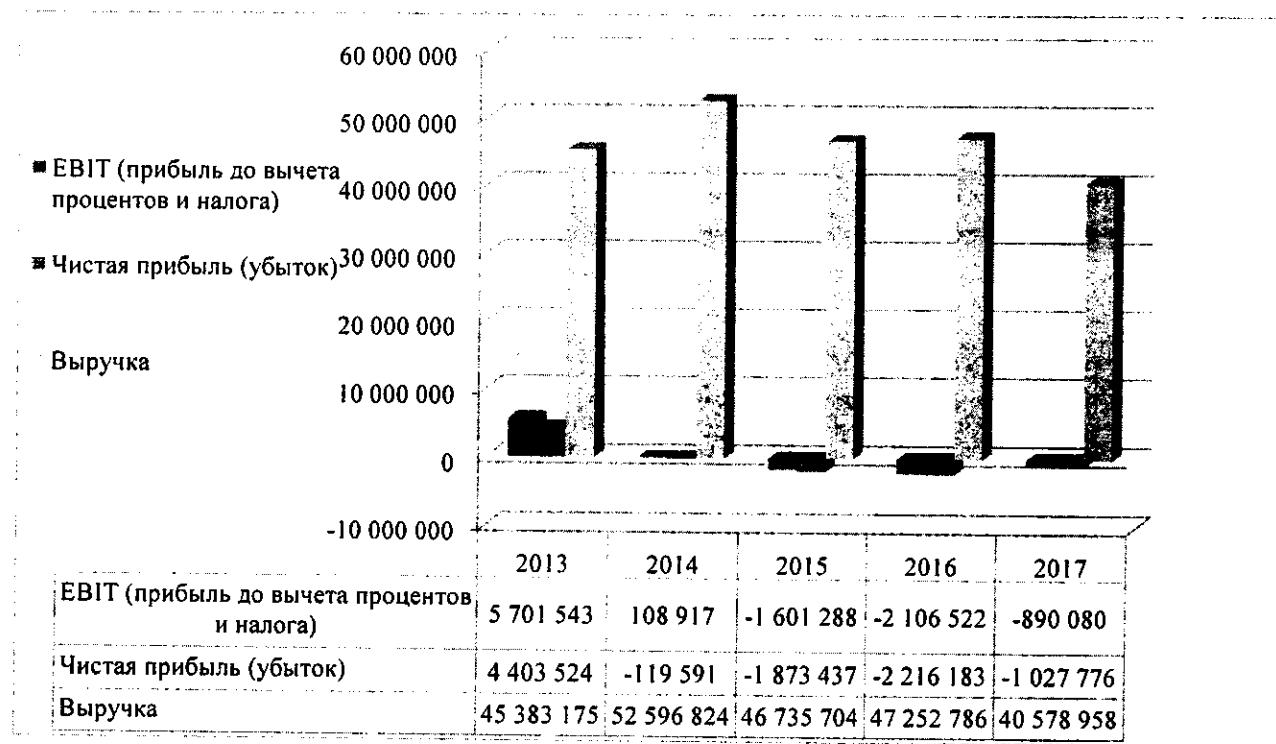


Рис.2.2 - Краткий анализ финансовых показателей ООО «Адидас»

Мы провели сравнительный анализ о финансовых результатах ООО "АДИДАС" за 2 года и можем сделать вывод, что финансовое положение компании за последние два года претерпевает значительные трудности. В 2017 в компании закрыли в общей сложности около 220 магазинов. Многие из них были закрыты в России, что привело к снижению объемов продаж. Из представленных данных следует, что объем продаж в России и СНГ за 2017 год сократился на 3% и составил €660 млн. Без учета курсовой разницы снижение составило 12,8%. При этом операционная прибыль от деятельности в России и СНГ составила €132 млн, маржинальность бизнеса компании в России увеличилась с 15,4% до

20,6%. Стоить отметить, что финансовое положение ООО «Адидас» - лучше финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности торговля розничная одеждой в специализированных магазинах. При этом в 2017 году финансовое состояние Организации существенно не изменилось. Этот вывод подтверждает и результат сравнения финансовых показателей Организации со средними общероссийскими показателями. Финансовое положение ООО "АДИДАС" лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе Росстата и удовлетворяет указанным выше критериям.

Таблица 2.3

Рентабельность ООО «Адидас»

Финансовый показатель	2017	2016	2015	2014	2013
EBIT	-890080	-2106522	-1601288	108917	5701543
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	0.3%	-0,02	-0,01	1.7%	13.6%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-0,04	-0,08	-0,06	0	0,15
Рентабельность активов (ROA)	-0,03	-5.7%	-4.6%	-0.3%	0,12

Чтобы оценить эффективность использования ресурсов компании, нужно проанализировать рентабельность. Показатели рентабельности фирмы

приведены ниже в Таблице 2.3. Как видно из таблицы рентабельность фирмы претерпевает значительные трудности, из-за сокращения прибыли. Рентабельности активов так же отрицательная, но показывает положительную тенденцию по сравнению с 2016 годом. Данный эффект может быть объяснен оптимизацией количества магазинов в стране.

2.3 Характеристика и анализ финансовых показателей исследуемого объекта торговли: магазин Адидас Кидс.

Магазин спортивной детской одежды Адидас Кидс является собственностью ООО Адидас, входит в сеть розничных магазинов ООО «Адидас, расположенных на территории РФ. Магазин был открыт в декабре 2013 года, на момент его открытия это был второй магазин детской одежды Адидас в городе (первый магазин был открыт двумя месяцами ранее в ТРЦ «Июнь»). На текущее время является единственной точкой реализации детской одежды, спортивных товаров и инвентаря компании ООО «Адидас» в городе Красноярск (в апреле 2018 года был закрыт второй идентичный магазин, находящийся в ТРЦ Июнь по причине низкой рентабельности). Располагается по адресу: г. Красноярск, ул.9 мая,77 ТРЦ Планета, на втором этаже. В магазине представлена одежда, и обувь для детей от 0 мес и до 14 лет (68см- 164см).

Штат магазина составляет 6 человек, включая директора магазина и 5 консультантов по спорту. Директор магазина - (1 человек) выполняет руководящие функции. В его обязанности входят: принятие решений,

координация работы всего магазина в целом, разрешение конфликтных ситуаций, работа с персоналом, ведение основной документации магазина.

Консультанты по спорту осуществляют работу с покупателями. Грамотная консультация, подбор комплектов одежды. Также в их обязанности входит поддержание порядка в торговом зале в течение рабочего дня и оформление торгового зала в соответствии со стандартами визуального мерчендайзинга, прием и отправка товара, подготовка товара к продаже (отпаривание, защита противокражными магнитными устройствами и тд.). Заработка плата сотрудников зависит от выполнения плана продаж, уровня товарных потерь магазина и прохождения проверок тайного гостя. Также, два консультанта по спорту из 5, имеют должность «старших консультантов», в их обязанности входит замещение директора магазина во время его отсутствия, обеспечение и контроль высокого уровня сервиса в магазине, решение спорных вопросов с покупателями и тд.

Магазин Адидас Кидс входит в ТОП- 15 магазинов страны по уровню прибыли, среди магазинов «Адидас Кидс» в России. Рассмотрим более детально основные экономические показатели магазина (см. таблицу 2.4). Годовой оборот магазина в 2018 году составил около 34 922 млн. руб. рублей, что на 3,3% больше, по сравнению с 2017 годом. Стандартная маржа (разница между ценой и себестоимостью) в 2018 году составила 24 325 млн. руб., что составляет на 14,3% рост к прошлому году. Уровень товарных потерь (хищение товара, брак и тд.) падают на 33%, по сравнению с прошлым годом. Средняя ежемесячная заработка плата директора магазина в 2018г составила 65000 рублей, консультантов по спорту 36016 рублей в месяц, что на 16% превышает уровень заработной платы в 2017 году.

Таблица 2.4

Основные экономические показатели магазина 2017-2018 гг

Наименование показателя	1 Квартал		2 Квартал		3 Квартал		4 Квартал	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1.План продаж, тыс. руб.	8234,00	6 462,00	10 863,00	11 312,00	10 196,00	11 676,00	74 000,00	8 442,00
2.Фактические продажи, тыс. руб.	6 909,00	6 349,00	8 963,00	9 937,00	105 588,00	12 381,00	6 738,00	6 225,00
3.Себестоимость, тыс. руб.	2 740,00	2 074,00	3 047,00	2 885,00	3 971,00	3 683,00	3 446,00	1 956,00
4.Стандартная маржа, тыс. руб.	4 170,00	4 275,00	5 916,00	7 053,00	6 916,00	8 698,00	4 275,00	4 300,00
5.Товарные потери, тыс. руб.	43,00	22,00	36,00	27,00	75,00	37,00	23,00	18,00
6.Брак, тыс. руб.	3,00	17,00	7,00	5,00	12,00	7,00	4,00	5,00
7.Чистая маржа, тыс. руб.	4 153,00	4 239,00	5 835,00	7 017,00	6 880,00	8 663,00	4 234,00	4 265,00

По данным показателям можно сделать вывод, что, несмотря на повышение платы за аренду торгового помещения на 13%, организационно-хозяйственная деятельность магазина осуществляется с положительно динамикой от 2017 к 2018гг, благодаря повышению прибыли магазина, успешной товарно-сбытовой деятельностью и сокращению товарных потерь. Также отмечу, что несомненным плюсом для прибыли магазина послужило закрытие второй точки продаж в ТРЦ «Июнь», что можно отследить по значительному росту продаж с апреля 2018года.

2.4 Анализ конкурентоспособности магазина ООО «Адидас» Адидас Кидс.

Прямыми конкурентами магазина Адидас Кидс на розничном рынке Красноярска являются:

- 1) Магазин «Nike», ООО «Мир спорта», расположенный в ТРЦ Планета. С 2018 года помимо одежды для взрослых магазин реализует спортивную одежду для детей от 7 до 14 лет.
- 2) Магазин «Спорт Мастер», ООО Спорт мастер, расположенный в ТРЦ Планета. Магазин реализует спортивную одежду для детей (8 до 14 лет) и взрослых.
- 3) Магазин «Декатлон», ООО «Октоблу». Компания занимается производством собственной продукции и реализацией спортивных товаров для различных видов спорта, а также одеждой для детей от 12 месяцев до 14 лет, расположен по адресу 9 Мая, 70.

Рассмотрим основные группы конкурентных сил в таблице 2.5

Таблица 2.5

Характеристика конкурентных сил на детской спортивной одежды.

	1 группа компаний	2 группа компаний	3 группа компаний
Прямые конкуренты	Торговые компании реализующие спортивные одежду и обувь для детей крупных мировых брендов (NIKE, PUMA, Reebok)	Торговые компании реализующие спортивные товары и инвентарь для детей (Декатлон, Спорт мастер)	Торговые компании, реализующие поддельные товары известных мировых брендов.
Потенциальные конкуренты	Вновь созданные торговые компании специализированные на продаже детской спортивной одежды.	Вновь созданные торговые компании специализированные на продаже детской спортивной обуви.	Вновь созданные торговые компании специализированные на продаже детской спортивного инвентаря.

Для сравнительной характеристики показателей магазина «Адидас Кидс» и ее основных конкурентов, были использованы следующие показатели:

- цена;
- быстрота обслуживания;
- качество обслуживания;
- ассортимент;
- расходы на рекламу;
- месторасположение в городе;
- наличие сайта.

Данные анализа представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Сравнительная характеристика показателей конкурентов

Показатели	Магазин «Адидас Кидс»	Магазин «Nike»	Магазин «СпортМастер»	Магазин «Декатлон»
1. Цена	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя
2. Быстрота обслуживания	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
3. Качество обслуживания	Отличное	Отличное	Среднее	Среднее
4. Ассортимент	Широкий	Средний	Средний	Средний
5. Расходы на рекламу	Средние	Малые	Средние	Средние
6. Месторасположение офисов продаж и обслуживания в городе	Удобное	Неудобное	Удобное	Удобное
7 Наличие сайта	Есть	Нет	Есть	Есть

Исходя из данной таблицы видно, что магазин «Адидас Кидс» лидирует по сравнению со своими конкурентами по некоторым конкурентным преимуществам, а именно: качество и быстрота обслуживания (в магазинах «Декатлон» и «Спортмастер» действует тип работы с покупателями-самообслуживание, данный тип не является показателем высокого качества обслуживания); удобное расположение торговых точек, широкий ассортимент (не смотря на то, что магазины «Декатлон», «Спортмастер» и «NIKE» имеют средний ассортимент, основной товар, который они продают рассчитан на взрослую возрастную группу покупателей, детская спортивная одежда занимает не более 30% всего ассортимента магазина).

Таблица 2.7

Балльное сравнение конкурентов по критериям

Критерии конкурентоспособности	Адидас кидс	Nike	Декатлон	Спортмастер
Ассортимент	10	7	7	7
Цена	7	6	8	8
Качество Сервиса	9	9	6	6
Уровень заработной платы	9	7	7	7
Рекламная активность	7	7	7	7
Условия труда	9	6	8	8
Известность компаний	9	9	6	7
Лояльность к бренду	7	9	7	7
Квалификация персонала	8	7	7	7

В таблице 2.7 приведен сравнительный анализ компаний по ассортименту предоставляемых услуг.

Критерии конкурентоспособности и балльное сравнение конкурентов отображены в многоугольнике конкурентоспособности (см. рисунок 2.4).

По приведенному ниже анализу можно сделать вывод что магазин «Адидас Кидс» уступает магазинам конкурентам в цене, квалификации персонала и лояльности к бренду, но при этом квалификация персонала, ассортимент и качество сервиса позволяют ему лидировать среди конкурентов по показателям конкурентоспособности.



Рис.2.4 - Многоугольник конкурентоспособности

По приведенному выше анализу можно сделать вывод что магазин «Адидас Кидс» уступает магазинам конкурентам в цене, квалификации персонала и лояльности к бренду, но при этом квалификация персонала, ассортимент и качество сервиса позволяют ему лидировать среди конкурентов по показателям конкурентоспособности.

Конечная цель любой фирмы — лидерство в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий компании. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы и от конкурентоспособности самой компании.

Проведенный анализ конкурентоспособности магазина «Адидас Кидс» ООО Адидас выявил, что по некоторым критериям магазин уступает конкурентам. Компания лидирует на рынке за счет широкого ассортимента

товара, что является одним из важнейших показателей для потребителей, а также высокого уровня сервиса, принятого во всей компании.

3.ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАГАЗИНА АДИДАС КИДС ООО «АДИДАС»

3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности услуг магазина компании «Адидас»- Адидас Кидс.

Конечная цель любой компании — лидерство в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий компании. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы и от конкурентоспособности самой компании.

Проведенный анализ конкурентоспособности магазина «Адидас Кидс» выявил, что по некоторым критериям данный магазин уступает магазинам-конкурентам.

Магазин лидирует среди конкурентов по широте ассортимента, и качеству сервиса, что является одним из важнейших показателей для покупателей.

Для повышения уровня конкурентоспособности магазина по остальным критериям, необходимо выполнить ряд мероприятий, которые могут быть рекомендованы с целью:

1. повышения квалификации персонала; Персонал должен быть квалифицированным. Для этого желательно выделять средства на постоянное повышение образовательного уровня подчиненных.
2. Увеличение рекламной активности магазина и бренда Адидас Кидс в целом.
3. Повышение лояльности покупателей к бренду и имиджу магазина.

А. Повышение квалификации работников

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действительность.

Возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организованного развития обусловлено следующими факторами:

- 1) Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки, как руководителей, так и рядового персонала.
- 2) Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации. Многие организации не занимаются обучением своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую трату финансовых средств, считая, что без этого можно с легкостью обойтись.

Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение уровня знаний и навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет меньше.

Проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала. Та работа, которую ведут многие организации для повышения своей конкурентоспособности, невозможна без внедрения более

Независимо от характера (практического или теоретического) повышения квалификации разработка методов переподготовки основывается на соблюдении ряда обязательных принципов.

К таким базисным принципам относят шесть требований:

- обучаемый должен быть заинтересован в результате переподготовки;
- изучение нового должно подкрепляться практическим опытом;
- переподготовка должна подкрепляться практическим опытом и повторением, так как любое повышение квалификации требует времени для усвоения нового и обобщения накопленного материала;
- накопленный материал должен быть осмыслен. Этому призваны помочь соответствующие вопросы для обсуждения, тесты, задания;
- методы обучения должны быть как можно более разнообразны. Скука, а не усталость, прежде всего, мешают обучению;
- материал должен быть приближен к конкретной деятельности работника.

Поэтому выгоднее и намного проще повышать квалификацию сотрудников, у которых уже есть опыт работы, чем нанимать новых, не имеющих основных навыков.

Преподаватель тренинга обязан делать все возможное, чтобы приблизить обучение к реальным рабочим ситуациям, так как после возвращения на работу сотрудник должен немедленно применить свои знания и умения на практике.

Для проведения тренинг - обучения в одном из магазинов компании «Адидас», воспользуемся услугами ведущего специалиста по подбору персонала, работающий в компании.

Тренинг предполагается провести для работников магазина «Адидас Кидс»

расположенного в г. Красноярска по адресу ул. 9 мая, 77.

Для персонала предлагается провести тренинг на тему «Активные продажи» - курс интенсивного освоения мастерства продаж. Участники курса проникнут в суть продаж. Обучение активным продажам, изучение основных приемов и технологии продаж — тренинг, направленный на совершенствование навыков общения с потенциальными клиентами и овладение наиболее эффективными методами продвижения товаров и услуг

В результате прохождения тренинга обучаемые смогут:

- управлять своими результатами в продажах;
- владеть инструментами влияния на клиента;
- задавать «нужные» вопросы;
- овладеть универсальной техникой презентации товара;
- преодолевать сопротивление клиента;
- совершать холодные продажи.

Приёмы тренинга: видеоанализ, мини-лекции, дискуссии, упражнения на отработку навыков.

Среди издержек, связанных с обучением работников, можно выделить следующие: расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы. Предлагается проводить данное мероприятие два раза в год. Стоимость такого тренинга обойдется в 6000 рублей для группы из 5-6 человек, продолжительность 8 академических часов. Тренинг – обучение будут проходить в вечернее время после работы менеджер и 5 продавцов – консультантов.

Так как обучаться будет 5 человек, то затраты на оплату часов персонала посещающего занятия составит $6 \times 1620 = 9720$ руб. Затраты на учебные

материалы составят в среднем 1000 руб. Затраты на тренинг в целом = $6000 \cdot 2 + 9720 + 1000 = 22720$ рублей.

Б. Увеличение рекламной активности магазина и бренда «Адидас Кидс»

Реклама — оповещение различными способами для создания широкой известности чему-нибудь с целью привлечения потребителей, зрителей и т. п.

ООО «Адидас» строит свою рекламную деятельность в основном на продвижении товаров взрослого бренда, так как именно он приносит наибольшую часть прибыли. С 2016 года основными способами рекламы в компании являются интернет реклама и сотрудничество с известными спортсменами, музыкантами, деятелями культуры и т.д. В рамках продвижения бренда детских спортивных товаров компания ограничивается только интернет рекламой (баннеры в поисковых системах, реклама товаров со скидкой и т.д.). Реклама оказывает большое влияние на потребителя в выборе товаров.



Рис.3.1 - Наиболее эффективные рекламоносители

Таким образом, реклама, размещенная в СМИ, является наиболее эффективной, поскольку привлекает наибольшее количество потенциальных потребителей. Учитывая экономическое состояние компании на текущий период и особенности бренда, мною были рекомендованы следующие виды рекламы:

Реклама в журналах и газетах. В 8 из 10 случаев покупателями в детских магазинах являются женщины, так как именно мать наверняка знает точную потребность своего ребенка. В нашей стране наибольшую популярность имеют журналы, которые созданы для женщин («Cosmopolitan», «Лиза», «Мой ребенок», «Домашний очаг» и тд.) Так как для бренда важно повышение конкурентоспособности магазина Адидас Кидс среди конкурентов в городе Красноярск, мною было рекомендовано размещение рекламы в 5 местных изданиях на 3 месяца активной подготовки детей к школьному году (июнь, июль, август) - именно этот период отмечен максимальной покупательской активностью. Стоимость размещения на 1/8 части полосы в среднем стоит 1200 руб. в неделю, 4800 руб. в месяц в одном журнале. Таким образом, стоимость рекламы за весь период составит

$$4800 *5* 3=72000\text{руб.}$$

Наружная реклама и билборды. Проанализировав особенности расположения магазина в торговом центре можно сделать вывод, что у бренда детской спортивной одежды «Адидас Кидс» нет наружной (щитовой) рекламы на фасаде ТРЦ. Так как магазин находится на 2 этаже, он не является проходным, и количество посетителей в нем значительно меньше, чем в аналогичных магазинах, располагающихся на 1м этаже ТРЦ Планета. Стоимость размещения рекламного логотипа на фасаде ТРЦ Планета

составляет 15 тыс. рублей в месяц. Логотип рекомендовано разместить на постоянной основе и включить в маркетинговые расходы компании.

$$15000 * 12 = 180000 \text{ руб.}$$

На рисунке 3.2 представлен макет расположения логотипа бренда «Адидас Кидс».

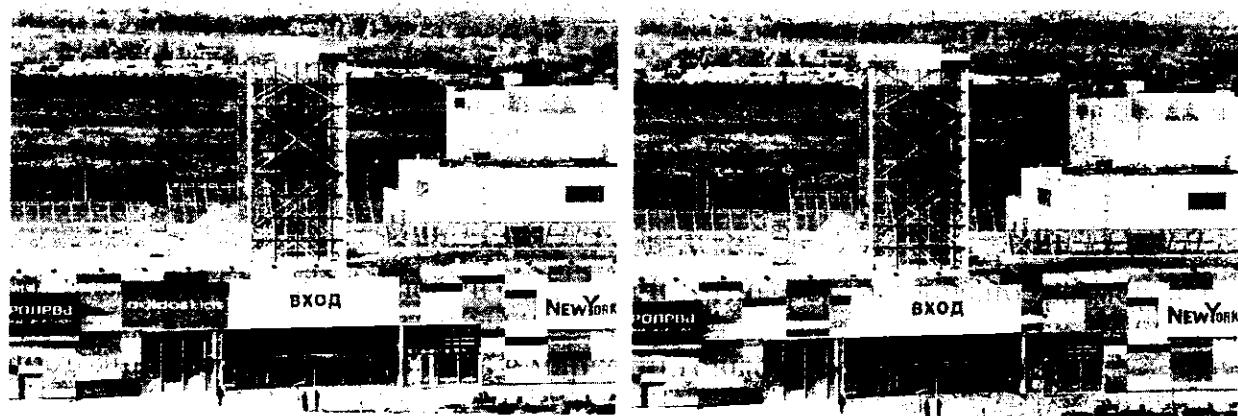


Рис.3.2 Фасад ТРЦ «Планета» до и после установки логотипа « Адидас Кидс»

Таким образом, посетители ТРЦ «Планета» на входе в торговый центр будут видеть логотип бренда, что привлечет дополнительный поток посетителей.

Таблица 3.1

Расходы на дополнительную рекламу

Тип рекламы	Количество	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
Размещение рекламы в журналах	15	24000	72000
Наружная реклама	1	15000	180000
Итого:	16	39000	252000

В. Повышение лояльности покупателей к бренду и имиджу магазина.

Имидж бренда - это образ, который возникает в сознании у потребителя, когда он видит или слышит название торговой марки. Имидж бренда формируется из ассоциаций с брендом, транслируемых в рекламном сообщении, имиджа бренда в глазах окружающих потребителя людей, а также под воздействием факторов влияния в голове представителя целевой аудитории складывается образ бренда. Это то, как действительно воспринимает бренд целевая аудитория». Основа формирования имиджа бренда проявляется через точки влияния компании, т.е. в виде статей о ней и рекламы, цены/качества продукта, вежливости сотрудника, работы службы технической поддержки, официальных заявлений руководства относительно общественных вопросов.

В рамках увеличения рекламной активности и повышения имиджа магазина «Адидас Кидс» рекомендовано сотрудничество с двумя детскими модельными агентствами «Fashion Models» и «Jannet Models». Сотрудничество включает: предоставление одежды и товаров бренда Адидас Кидс во временное пользование для проведения PR- мероприятий (детских модельных показов). Данные Модельные агентства проводят мероприятия - показы 3-4 раза в год. Посещаемость в среднем составляет до 300 человек на одно мероприятие. В среднем охват и просмотр актуальных коллекций бренда увеличится на 1200 человек в год. Данные культурно - массовые мероприятия помогут привлечь дополнительных посетителей в магазин, а также повысить имидж бренда за счет того, что мероприятия освещаются в СМИ а также товар транслируется потенциальным покупателям - родителям. Сотрудничество с агентствами является взаимовыгодным для обеих сторон- магазин не несет затрат, агентства получают выгодного партнера.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций

Планирование как базовый элемент в управленческом цикле направлено на достижение цели функционирования предприятия: увеличение прибыли, повышение эффективности использования ресурсного потенциала, обеспечение финансовой устойчивости, платежеспособности и надежности работы предприятия, как в настоящем, так и в будущем.

Экономическая эффективность — результативность предложенных мероприятий, выражаясь в отношении полезных конечных результатов к затраченным финансовым ресурсам. Главным критерием экономической эффективности является степень удовлетворения конечных потребностей компании и прежде всего, потребностей связанных с развитием человеческой личности.

Рассчитаем экономическую эффективность всех предложенных мероприятий.

В таблице 3.2 представлены расходы на реализацию мероприятий.

Таблица 3.2

Расчет затрат на реализацию мероприятий

Наименование расходов	Сумма, руб.
1. Повышение квалификации персонала	22720
2. Размещение рекламы в журналах	72000
2.1 Логотип бренда на фасаде ТРЦ	180000
3. PR-мероприятия	-
Итого	274720

Экспертным путем было выявлено, что за счет проведения предлагаемых мероприятий товарооборот возрастет за счет: повышения квалификации персонала на 10%, проведения PR мероприятий 5%, увеличение рекламной активности 15%.

В таблице 3.3 представлена экономическая эффективность всех предложенных мной мероприятий.

Таблица 3.3
Расчет экономической эффективности внедренных мероприятий

Наименование показателя	Повышение квалификации персонала	PR мероприятия	Реклама (в журналах, на фасаде)
1.Выручка факт, тыс. руб.	33 497 210	33 497 210	33 497 210
2.Прогноз роста выручки, %	10	5	15
3.Выручка по плану, тыс. руб.	36 846, 480	35 172 071	38 521 760
5.Затраты на мероприятия, руб.	22 720	0	252000
6.Прирост чистой прибыли, тыс. руб.	3 349 270	1 674 861	5 024 550

Естественно, что расчеты представленные в таблицах 3 главы выпускной квалификационной работы являются приблизительными, либо выручка от реализации проектов будет иметь приближенную к расчетам величину, либо есть вероятность того что эта величина может быть меньше или больше.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать

есть вероятность того что эта величина может быть меньше или больше.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать повышению конкурентоспособности услуг компании, а именно:

1) Повышение квалификации персонала позволит повысить качество работы с покупателями и снизит текучесть кадров. Так как любой работник стремится повышать свои имеющиеся знания и приобретать новые.

Существует множество целей обучения персонала компаний. Перечислим некоторые цели, которых добьется компания в случае успешного проведения данного мероприятия:

– получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;

– поддержание профессионального уровня персонала;

– подготовка персонала к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;

– подготовка к продвижению по службе;

– поддержание позитивного отношения к работе;

– формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе.

2) Увеличение рекламной активности магазина и бренда позволит привлечь дополнительный поток покупателей, что в свою очередь увеличит прибыль магазина и его долю бизнеса на уровне компании.

3) Повышение имиджа бренда с помощью PR – мероприятий одно из наиболее важных действий, так имидж это то, как клиент будет представлять компанию, иными словами это образ компании в глазах его клиентов. Чем лучше и положительней будет образ компании, тем больше клиентов у нее будет.

Также мероприятие позволит привлечь как реальных, так и потенциальных клиентов.

После внедрения вышеперечисленных мероприятий конкурентоспособность магазина Адидас Кидс ООО «Адидас» повысится, это мы можем наблюдать в таблице 3.3 и на рисунке 3.6.

Таблица 3.3
Примерный бальный анализ после внедрения мероприятий

Критерии конкурентоспособности	Адидас Кидс	Nike	Декатлон	Спортмастер
Ассортимент	10	7	7	7
Цена	7	6	8	8
Качество Сервиса	10	9	6	6
Уровень заработной платы	10	7	7	7
Рекламная активность	10	7	7	7
Условия труда	10	6	8	8
Известность компании	10	9	6	7
Лояльность к бренду	10	9	7	7
Квалификация персонала	10	7	7	7

По приведенному выше анализу можно сделать вывод что магазин «Адидас Кидс» после внедрения предлагаемых рекомендаций не будет уступать своим конкурентам в квалификации персонала, лояльности к бренду и известности компании.



Рис. 3.6- Многоугольник конкурентоспособности после внедрения мероприятий

По приведенному выше анализу можно сделать вывод что магазин «Адидас Кидс» после внедрения предлагаемых рекомендаций не будет уступать своим конкурентам в квалификации персонала, лояльности к бренду и известности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность товаров отражает их способность более полно удовлетворять запросы покупателей в сравнении с аналогичными товарами конкурентов на рынке.

С учетом тенденции широкого развития различных направлений спорта в нашем городе Магазину рекомендовано развитие в области рекламной коммуникации и сотрудничества с крупными спортивными центрами и командами, так как ООО «Адидас» имеет многолетнюю надежную репутацию, выступает в качестве официальных партнеров на различных спортивных мероприятиях мирового масштаба. Поэтому, важно развивать это направление в магазинах, реализующих одежду для юных спортсменов. В ходе написания работы были изучены известные на сегодняшний день в экономической литературе подходы к определению сущности конкуренции и конкурентоспособности предприятий, также проанализированы существующие методики оценки конкурентоспособности предприятий, в результате выбрана та, которая наиболее подходит для оценки конкурентоспособности магазина «Адидас кидс».

Показано, что оценка конкурентоспособности компаний является отправной точкой, критерием результативности и методологической основой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Анализ конкурентоспособности магазина и компании в целом, а также финансового состояния показал, что:

Для повышения уровня конкурентоспособности услуг компании по остальным критериям, необходимо выполнить ряд мероприятий, которые могут

быть рекомендованы с целью:

1. Повышения квалификации персонала;
2. Увеличение рекламной активности магазина «Адидас Кидс»;
3. Повышение лояльности покупателей к бренду и имиджу магазина.

Оценка эффективности мероприятий показала, что каждое мероприятие значительно повысит прибыль компании: повышение квалификации персонала (3 349 270 рублей), Увеличение рекламной активности магазина и бренда (5 024 550), улучшение имиджа компании за счет проведения PR – мероприятий (1 674 861 рублей). Но если компания примет решение внедрять все мероприятия, то их прибыль вырастит на 10 048 681 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ Ч. 1 [Электронный ресурс] : федер закон : [принят Гос. Думой 21.10.1994 г. : в ред. Федер. закона от 28.03.2017 № 39-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс»(20.05.2017).
2. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах [Электронный ресурс] : федер закон : [принят Гос. Думой 24.11.1995 г. : в ред. Федер. закона от 03.07.2016 № 343-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс» (20.05.2017).
3. Абрамов А. Е. Экономика инвестиционных фондов [Текст] : монография / Абрамов А.Е. - М. : Дело АНХ, 2015. – 720 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика [Текст] / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2014. –237с.
5. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст] : учебник / Л. А. Богдановская [и др.] ; под общественной ред. В. И. Стражева. - 2-е изд., стереотип.- Минск: Выш. шк., 2014. - 363 с.
6. Андрианов, В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике [Текст] / В. Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – № 3. – С. 14-25.
7. Артеменко, В. Г. Финансовый анализ [Текст] : учебное пособие / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М. : Издательство «ДИС» : НГАЭиУ, 2015. - 128 с.
8. Баранчеев, В. Систематизация знаний в повышении конкурентоспособности [Текст] / В. Баранчеев // Маркетинг. - 2014. – № 5. - С.3-17.

9. Басовский, Л. Е Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - М. : ИНФРА - М, 2016. - 366 с.
10. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз [Текст] : учеб. пособие / И. К. Беляевский – М. : Финансы и статистика, 2015. – 320 с.
11. Богомолова, И. П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов [Текст] / И. П. Богомолова, Е. В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. - №1. – С. 113-119.
12. Васильева, А. В. Анализ конкурентных преимуществ и оценка конкурентоспособности АМГУ [Текст] / А. В. Васильева. – Благовещенск, 2016. – 151с.
13. Гапоненко, А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций [Текст] / А. Гапоненко, М. Савельева // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - № 5. - С.117-124.
14. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - 3-е изд., - Н. Новгород : НИМБ, 2015. - 720с.
15. Иванова, Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] : учебное пособие / под ред. Е. А. Ивановой. - М. : ЮНИТИ, 2014. – 385 с.
16. Кара, А. Оценка конкурентоспособности специалистов на основе комплексной системы показателей [Текст] / А. Кара // Пробл. теории и практики управл. - 2015. – № 7. - С.36-44.
17. Квин, Д. Оценка перспектив деятельности компаний [Текст] / Д. Квин. – М. : Финпресс, 2015. – 498 с.

18. Кожевников, А. Комплексный индекс для оценки конкурентоспособности организации [Текст] / А.Кожевников, Ю.Терехова // Стандарты и качество. - 2015. – № 1. - С.82-84.
19. Кормнов, Ю. О повышении конкурентоспособности экономики [Текст] / Ю. О. Кармнов // Экономист. - 2016. – № 8. - С.13-20.
20. Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров [Текст] : учебное пособие. - 2-е изд. / Ш. Ш. Магомедов. – М. :Дашков и К, 2015. – 294 с.
21. Порттер М. Международная конкуренция / пер. с англ. - М.: Международные отношения, 2014. - 387 с.
22. .Симонова Н. Г. Методы анализа рынка. Учебное пособие. М.: Экспертное бюро, -2015. - 48 с.
23. .Феоктистова Е.М. Краснюк И.Н. Маркетинг: теория и практика. М.: Высшая школа, 2016. - 325 с.
24. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 271 с.
25. Е. М. Феоктистова, И.Н.Краснюк «Маркетинг: теория и практика», Москва, «Высшая школа», 2015.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу
студента (ки) Лубачевской Екатерине Максимовне
Ф.И.О.

группы 225 УМ кафедры полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 - Менеджмент
полное наименование специальности (направления)

на тему Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности машины "Аидас Курс" ООО Аидас
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы Практика показывает, что финансового блокотечущий наиболее часто достигают предприятие с высокой конкурентоспособностью, поэтому та же конкурентоспособность является актуальной для компании.
2. Логическая последовательность Работа выполнена в логической последовательности.
3. Положительные стороны работы Разработка автором рекомендаций и широкое применение для повышения конкурентоспособности машины "Аидас Курс" ООО Аидас", анализ финансового состояния компаний и машин.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Предложения, которые представлены в данной работе являются предложенными для использования в ООО "Аидас".
5. Полнота проработки литературных источников При подготовке работы было использовано более 25 литературованных источников
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Хорошее, таблицы содержат табличную и достоверную информацию

7. Недостатки работы не выявлено

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Предложенные по повышению конкурентоспособности: повышение квалификации торговой персонала и мероприятие по увеличению реализации успешных брендов
Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Зубарева ЕИ
Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации Бакалавр менеджмента
Рецензент Луцик Михаил Станиславович, магистр, кандидат соц. наук
Ф.И.О., учёное звание, степень, должность, место работы

«14» Од 2019 г.

ИИН 7714037898
Магазин «Магидас»
г. Красноярск
ул. 9 мая, д. 77
ТЦ «Планета»



Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: liza8653@mail.ru / ID: 6383572

Проверяющий: (liza8653@mail.ru / ID: 6383572)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»: <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 2
Начало загрузки: 19.02.2019 15:08:49
Длительность загрузки: 00:00:01
Название исходного файла: ВКР Зубарева.txt
Размер текста: 130 kB
Символов в тексте: 74885
Слов в тексте: 8686
Число предложений: 611

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 19.02.2019 15:08:51
Длительность проверки: 00:00:01
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
38,33%	0%	61,67%



Система определила 38,33% текстовых фрагментов, полученных из интернета, в общем объеме текста документа. Это означает, что система обнаружила 38,33% текста из этого отчета, которое было скопировано из различных источников и опубликовано в сети Интернет. Всего было обнаружено 130 страниц текста в отчете.

Система определила 0% текстовых фрагментов, полученных из интернета, в общем объеме текста документа. Это означает, что система обнаружила 0% текста из этого отчета, которое было скопировано из различных источников и опубликовано в сети Интернет.

Система определила 61,67% текстовых фрагментов, полученных из интернета, в общем объеме текста документа. Это означает, что система обнаружила 61,67% текста из этого отчета, которое было скопировано из различных источников и опубликовано в сети Интернет.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	16,29%	не указано	http://aida.ucoz.ru/	08 Ноя 2018	Модуль поиска Интернет
[02]	-	сканать	http://aida.ucoz.ru/	09 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет
[03]	-	Экономический раздел ФПИ - Стр 4	http://aida.ucoz.ru/	30 Июл 2016	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17

Еще заимствований: 13,35%