

ВВЕДЕНИЕ Актуальность данной работы заключается в том, что в условиях постоянного развития и расширения рынка, на фоне повышения уровня конкуренции, компаниям необходимо без промедлений реагировать на происходящие изменения и продвигать свои услуги и продукцию с помощью формирования конкурентных преимуществ, которые будут выделять компанию на общем фоне.

В век рыночной экономики и жесткой конкуренции предприятия могут добиться успеха только путем выхода на качественно новый уровень работы. Поиск эффективных решений управленческих и производственных задач, соответствующих актуальным стратегиям бизнеса, приводит к изучению значимости интеллектуального капитала компании, на базе которого создаются конкурентные преимущества компаний третьего тысячелетия.

Набор современных возможностей достижения успехов в предпринимательской деятельности достаточно широк. Вопрос в том, как правильно расставить приоритеты, учитывая концептуальные изменения в стратегиях ведения бизнеса.

Степень разработанности темы исследования. В процессе развития концепций конкурентных преимуществ компании прямо или косвенно внесли свой вклад достаточно широкий круг зарубежных учёных и специалистов: В.Алдерсон, Д. Дэй, Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Барни, М. Портер, Р. Авени и другие. К числу отечественных ученых, занимающихся исследованием конкурентных преимуществ относятся: Г.Л. Азоев, О.С. Виханский, М.М. Гаджиева, Э.М. Коротков, В.В. Криворотов, Г.А. Медведев, А.В. Тихомирова, З.П. Румянцева, Р.А. Фатхутдинов и другие. Вопросам исследования инноваций в целом и их связи с конкурентными преимуществами в частности посвящены научные труды А.И.Пригожина, В.Б.Сазонова, Л.М.Гохберга, С.Д.Ильенкова, Г.Д.Балабанова, А.Г.Кругликова, П.Н.Завлина, В.Г.Медынского, А.А. Дынкина, Н.И. Ивановой и др. Несмотря на многоплановость исследований в области конкурентных преимуществ, вопросы развития инновационных возможностей формирования

конкурентных преимуществ остаются недостаточно проработанными. Это определяет актуальность и выбор темы.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение основ формирования конкурентных преимуществ, анализ уже имеющихся преимуществ компании ООО «Светлый город» и разработка новых.

Для достижения цели работы были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические характеристики формирования конкурентных преимуществ;
- рассмотреть основные подходы к формированию конкурентных преимуществ;
- проанализировать имеющиеся преимущества ООО «Светлый город»;
- дать оценку конкурентных преимуществ ООО «Светлый город»;
- провести разработку комплексной стратегии формирования конкурентных преимуществ ООО «Светлый город»;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения и списка использованных источников. В первой главе приведены положения, определяющие роль, понятие, необходимость стратегического управления фирмой. Вторая глава работы посвящена изучению особенностей стратегического управления на примере ИП Катрушенков А. В. В третьей главе представлены направления совершенствования стратегического управления в ИП Катрушенков А. В.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ» автором рассматриваются понятие, ценность конкурентных преимуществ, их виды и значимость в работе компании, а также основные концепции анализа конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества – это особенности, свойства и характеристики услуги или товара, которые выделяют компанию на фоне конкурентов. Они заключаются в оптимальном сочетании свойств продукта,

создающих определенное превосходство над конкурентами в глазах потребителя.

Конкурентные преимущества позволяют добиться большей приверженности потребителей, соответственно они во многом определяют стратегию конкуренции компании, т.е. то, как она конкурирует.

Чтобы определенный фактор стал конкурентным преимуществом компании, необходимо, чтобы он имел ключевое значение для потребителей и одновременно базировался на уникальности бизнеса компании.

Одна из самых популярных теорий конкурентного преимущества - теория американского экономиста Майкла Портера. Он считал, что каждая компания, как правило, обладает только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта.

Параллельно с Майклом Портером свою концепцию анализа конкурентных преимуществ предложил европейский маркетолог Жан – Жак Ламбен. Он выделяет два вида конкурентных преимуществ: внутренние и внешние.

Основа успешной бизнес-стратегии - устойчивое конкурентное преимущество, выражаемое в превосходстве над конкурентами по количеству клиентов и возможности противодействия влиянию конкурентных сил.

Концепция конкурентного преимущества важна сегодня больше, чем когда-либо, поскольку на фоне постоянного расширения рынка конкуренция между компаниями становится всё более сильной. Теперь цель заключается не только в достижении и выявлении конкурентного преимущества, но и в том, чтобы сделать это преимущество стабильным. Для этого компания должна разработать глобальную стратегию.

Конкурентная стратегия включает в себя бизнес-подходы и инициативы, с помощью которых привлекаются новые клиенты, происходит конкуренция и укрепляется позиция компании на рынке. Конкурентная стратегия компании включает как наступательные, так и защитные меры, в зависимости от развития рыночной ситуации.

Конкурентоспособность компании - это сравнительная характеристика, которая показывает различия между развитием данной компании и развитием компаний-конкурентов с точки зрения степени удовлетворения потребностей в сырье и эффективности производственной деятельности.

Зарубежный опыт изучения вопроса конкурентоспособности имеет богатую историю. Работа экономиста Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1768 г.), в котором определены факторы, определяющие абсолютные преимущества государств в международной торговле (земля, природные ресурсы, рабочая сила и капитал). Доказательство преимуществ открытости национальных экономик исследователи отмечают как первую попытку изучения явления конкурентоспособности.

В России начало активного исследования проблемы конкуренции и, соответственно, развития конкурентных преимуществ исследователями связано с политическими изменениями, а именно переход к рыночной экономике в 90-х годах прошлого века.

Вопрос формирования конкурентных преимуществ предприятий в России стал более актуальным в 1991 году после распада СССР, когда российский рынок стал открыт для иностранных компаний.

Мировой финансовый кризис в начале 21-го века создал сложные условия выживания для компаний. Проблема конкурентоспособности в кризисный период стала еще более актуальна. Компании искали пути развития своих конкурентных преимуществ для удержания клиентов. В условиях современного рынка данный вопрос также остается актуальным.

Не смотря на интеграционные подходы государства и бизнеса по обеспечению конкурентоспособности отечественных предприятий, конкурентоспособность российских организаций довольно низка. Основными причинами сложившейся ситуации на российском рынке, в существенной степени являются несовершенство тактического менеджмента.

В странах Западной Европы, Северной Америки и Восточной Азии широко распространена TQM – концепция тотального управления качеством,

включающая в себя документированную систему качества, которая регламентирует ответственность и полномочия всех сотрудников предприятия от высшего звена управления до исполнителей, а также их взаимодействие в области качества продукции и оказываемых услуг.

Изучение зарубежного опыта является важным и значимым для развития конкурентных преимуществ российских предприятий, т.к. из всего спектра методов анализа и формирования конкурентных преимуществ создается собственная тактика формирования конкурентоспособности организации.

В главе 2 «АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО «СВЕТЛЫЙ ГОРОД» автор дает общую характеристику деятельности ООО «Светлый город», проводит анализ конкурентных преимуществ компании и проводит сравнение с конкурентами по основным параметрам.

ООО «Светлый город» (далее, SWG) – производитель и поставщик светодиодного оборудования, который создает светотехнические решения различной сложности и сопровождает их от момента создания концепции до завершения монтажа.

Компания была основана в 2011 году. Первый розничный светодиодный магазин сети открылся в 2014 году в Торговом комплексе Синдика города Москвы. Следующими, в 2014 и 2015 годах, были открыты салоны на строительном рынке Мельница и в ЦДИИ Экспострой. В настоящее время в компании работают 34 салона светодиодного освещения.

Салоны сети открыты во многих городах страны, таких как Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Краснодар, Сочи, Уфа, Челябинск и Владимир. В 2021-ом году планируется открытие салонов в Красноярске и Перми.

В настоящее время компания подразделяется на несколько отделов:

- розничный отдел (осуществляет продажу в розничной сети);
- оптовый отдел (работает с оптовыми клиентами);
- монтажный отдел (осуществляет монтаж оборудования);

- проектный отдел (занимается разработкой концепции светодизайна, а также светорасчетами);
- транспортный отдел (логистика);
- сервисный отдел (сервис и обслуживание оборудования после продажи);
- светотехническая лаборатория (проверка соответствия оборудования характеристикам).

В разработке одного проекта участвуют специалисты всех отделов, а именно:

- руководитель проекта;
- светодизайнер;
- визуализатор;
- светотехники и проектировщики;
- инженеры АСУ;
- производственный отдел;
- менеджер по закупке и логистике;
- монтажный отдел.

SWG является предприятием полного цикла, которая работает с проектом, начиная с этапа проектировки и заканчивая этапом монтажа.

Компания является постоянным участником крупных выставок, по строительству и дизайну, таких как Interlight, MosBuild, APX Москва. Среди крупных проектов компании числятся Аэропорты Симферополь и Домодедово, офисы компании Huawei в Казахстане и Беларуси, офис сети магазинов «Снежная Королева», поместье Никиты Михалкова, Бизнес-центр Стокгольм в Санкт-Петербурге и много других.

Внутри компании существует несколько собственных брендов светового оборудования, разделяющих продукцию на ценовые уровни:

«Lumker» - Люкс оборудование с максимальным индексом цветопередачи.

Designled – Люкс оборудование с максимально продолжительным сроком службы при оптимальной светоотдаче.

SWG PRO – Pro техническое оборудование с максимальной светоотдачей.

SWG – Оборудование «Стандарт» с бюджетными ценами.

Все эти бренды являются собственностью компании и входят в список оборудования производимого самостоятельно. При этом бренды не создают внутреннюю конкуренцию, так как имеют индивидуальный уровень.

Для более полноценного определения конкурентоспособности предприятия был проведен SWOT-анализ ООО «Светлый город», в котором были выявлены сильные и слабые стороны компании, ее внешние возможности и угрозы.

Основными конкурентами ООО «Светлый город» на данный момент можно назвать следующие организации: «ЦентрСвет», «Donolux», «МДМ-Лайт», «Arlight». Был проведен анализ данных компаний и оценка конкурентных преимуществ по основным факторам с использованием десятибальной шкалы оценки.

Немаловажным фактором для сотрудников является материальная мотивация, в связи с этим проведен анализ средней заработной платы сотрудников среди конкурентов.

На данный момент SWG находится впереди своих конкурентов по таким показателям как уровень развития розницы, квалификация персонала и его удовлетворенность рабочими условиями. По остальным параметрам наблюдается небольшое отставание от конкурентов или нахождение с ними на одной ступени.

В главе 3 «РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО «СВЕТЛЫЙ ГОРОД» автор предлагает провести разработку комплексной стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Светлый город», а также проводит анализ экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Результаты анализа внешних и внутренних факторов деятельности организации позволяют выделить несколько основных проблем, стоящих перед ООО «Светлый город» на современном этапе:

- 1) Небольшой оборот услуг по монтажу.
- 2) Малый процент проектов от дизайнеров.
- 3) Потеря продаж при отсутствии товара на складе, загруженность склада неактуальными позициями.
- 4) «Демпинг» внутри.

Данные проблемы могут не только не дать прироста в обороте, но и повлиять на отрицательную динамику компании.

Поэтому важно провести ряд мероприятий для привлечения данного сегмента к сотрудничеству, используя такие ресурсы, как мероприятия для дизайнеров, работа PR менеджера, вознаграждения для дизайнеров и архитекторов согласно действующему регламенту.

Следовательно, стратегия компании «Светлый город» должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем путем проведения ряда мероприятий, а именно: расширение штата, усовершенствование системы работы с проектами, проведение рекламных компаний, создание единой системы работы с дизайнерами.

Одно из главных преимуществ ООО «Светлый город» – квалифицированный персонал. Но при таком акценте на сотрудников, важно не допустить «текучести кадров». Для этого компания должна развивать сотрудников внутри компании, а также создать систему материальной и нематериальной мотивации для повышения уровня заинтересованности сотрудников в работе. Например, введение бонусной системы вознаграждений, проведение стажировок для обмена опытом и т.п.

Таким образом, проанализировав мероприятия и посчитав все затраты получаем первоначальную сумму затрат для начала формирования данных мероприятий, равную 850000р.

Помимо стартовых затрат увеличатся ежемесячные затраты компании на оплату заработной платы сотрудникам, вакансии которых пополнили штат. Также к таким затратам можно отнести ежегодные мероприятия, организуемые для привлечения новых дизайнеров, а также возможные дополнительные затраты. В целом получаем сумму, равную 350000р дополнительных затрат ежемесячно.

Для организации PR-деятельности понадобится нанять PR менеджера, что прибавит к затратам компании сумму 80000р. По прогнозам привлечение новых дизайнеров принесет 15-20 реализованных проектов в месяц. Поскольку средняя сумма одного проекта в среднем составляет 500000р., предприятие получит дополнительные заказы в размере 7,5 - 10 млн. руб., а, соответственно, и дополнительную прибыль. Таким образом, делаем вывод об эффективности данного мероприятия.

Имеется необходимость пересмотреть организацию отдела монтажа. Из-за нарушения сроков монтажа, теряется лояльность актуальных клиентов, а также теряется возможность осуществить продажу новым. На данный момент оборот услуг по монтажу составляет около 2,5 млн ежемесячно. Разовая затрата на оборудование и персонал составляет 250000, и 250000 ежемесячная оплата ЗП.

По прогнозам, при достаточном количестве штата сотрудников, количество проданных услуг возрастет на 25-30%, что принесет 625000-750000р ежемесячно.

Большое количество неактуального товара на складе несет огромные затраты на аренду складского помещения, а также мешает продаже и хранению актуальных позиций, входящих в топ-100.

Новые условия по работе оптового отдела и обновленная система защиты проекта исключат демпинг внутри компании, устранив внутреннюю конкуренцию и распределит целевых клиентов между отделами. Проанализировав количество реализованных проектов, получаем

информацию, что оборот по данным заказам увеличится на 10-20% (на разницу оптовых и розничных цен).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. На основе рассмотренного теоретического материала можно сделать следующие выводы. Конкурентное преимущество - это преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами, посредством предложения потребителям большей ценности, или за счет предложения товаров и услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам, или за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.

Конкуренция - это механизм, с помощью которого возможно направлять в интересах общества деятельность предприятий, стремящихся к прибыли. В исследовании были получены основные выводы:

В исследование был получен вывод о том, что конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом;

SWOT-анализ ООО «Светлый город» показал, что компания занимает ведущую позицию на рынке. Для удержания высоких позиций компании необходимо провести ряд мероприятий по усовершенствованию процесса работы компании и ее взаимодействию с дизайнерами и заказчиками.

По каждому мероприятию дана полная характеристика. Проведен расчет экономической эффективности мероприятий.

В результате разработанных мероприятий выручка вырастет.

На основании расчетов можно сделать вывод, что проведение разработанных мероприятий является экономически эффективным.

Разработанные рекомендации позволят «Светлый город» укрепить уже имеющиеся конкурентные преимущества, и, как следствие, свою лидерскую позицию на рынке. А также помогут совершенствоваться и противостоять постоянно меняющейся внешней среде, что, несомненно, важно в современном мире.