

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет экономики и права

Н.Г. Новикова

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД**

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУЭП
2012

УДК 339.1(075.8)
ББК 65.291.3я7
Н73

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты д-р экон. наук, проф. В.М. Ягодкина
д-р экон. наук, проф. В.С. Колодин

Новикова Н.Г.

Н73 Управление конкурентоспособностью коммерческой организации:
маркетинговый подход : учеб. пособие / Н.Г. Новикова. – Иркутск :
Изд-во БГУЭП, 2012. – 177 с.

ISBN 978-5-7253-2497-6

Исследуются вопросы управления конкурентоспособностью коммерческих организаций, предлагается его концептуальная модель, разработанная с позиции маркетингового подхода, рассматриваются методы анализа конкурентов и оценки качества модели управления конкурентоспособностью.

Для студентов магистратуры, специальности «Торговое дело», аспирантов, практикующих менеджеров коммерческих организаций.

ББК 65.291.3я7

ISBN 978-5-7253-2497-6

© Новикова Н.Г., 2012

© Издательство БГУЭП, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Сущность и основные понятия управления конкурентоспособностью организации	6
1.2. Факторы развития конкуренции в торговле	23
1.3. Управление конкурентоспособностью коммерческой организации на основе модели маркетинг-менеджмента.....	39
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	48
2.1. Концепция анализа рыночных возможностей.....	48
2.2. Методические подходы к анализу конкурентной среды.....	65
2.3. Методы анализа конкурентоспособности коммерческих организаций.....	78
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	96
3.1. Значение анализа модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации	96
3.2. Разработка матрицы для идентификации и оценки качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации	101
3.3. Определение интегрального показателя оценки качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации	112
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	124
ГЛОССАРИЙ.....	125
ПРИЛОЖЕНИЯ	130
Фрагмент федерального закона РФ «О защите конкуренции» № 135 ФЗ.....	131
Aldi.....	153
Конкурентные стратегии WalMart и Kmart	157
Dollar general.....	168

ПРЕДИСЛОВИЕ

Конкурентоспособность российской экономики в значительной степени определяется конкурентоспособностью коммерческих организаций. В связи с этим становятся важными вопросы управления конкурентоспособностью организаций, различные аспекты которого отражены в трудах зарубежных и отечественных ученых Й. Шумпетера, Ф. Хайека, И. М. Кирцнера, М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, Ю. Б. Рубина, А. Ю. Юданова, Р. А. Фатхутдинова и др.

Развитие рыночных отношений в России, ее интеграция в мировое хозяйство в результате процессов глобализации, делает изучение вопросов управления конкурентоспособностью коммерческих организаций обязательным элементом подготовки специалистов экономических специальностей. Особенно остро вопросы управления конкурентоспособностью стоят перед организациями торговли, функционирующими в условиях ужесточающейся конкуренции, в том числе и вследствие экспансии транснациональных торговых сетей.

Значение торговли в российской экономике трудно переоценить. Кроме экономической безопасности России, от торговли во многом зависят и уровень реальных доходов населения, и качество жизни, и рабочие места. Российская торговля в значительной степени измельчена и представлена предприятиями и организациями малого и среднего бизнеса, имеющими не высокий потенциал по сравнению с крупными зарубежными и российскими сетями. В то же время даже в этих условиях возможности для развития существуют. Одним из перспективных резервов такого развития является повышение уровня вузовской подготовки специалистов, в том числе и на основе таких дисциплин как «Управление конкурентоспособностью коммерческих организаций». Несмотря на то, что учебное пособие посвящено вопросам управления конкурентоспособностью организаций, все рассматриваемые в нем методические подходы актуальны и для предприятий.

Вопросы конкурентоспособности организаций и стран сравнительно недавно исследуются в специальной литературе. Одним из первых кто начал крупные исследования в этой области считается М. Портер. В России теория управления конкурентоспособностью только начала формироваться. Вопросы конкуренции рассматриваются и в экономической теории, и в менеджменте, и маркетинге и в других дисциплинах. Публикаций много и разобраться в границах применения и месте различных методических подходов в общей системе управления конкурентоспособностью, зачастую, бывает довольно сложно. Это определяет актуальность учебного пособия, в котором на междисциплинарном уровне рассмотрены основные этапы и вопросы управления конкурентоспособностью коммерческих организаций.

Учебное пособие ставит своей целью познакомить читателей с методическими подходами к решению вопросов обеспечения и поддержания конкурентоспособности коммерческих организаций с позиции маркетинг-менеджмента. Его научной основой стала теория и методология постфункционального маркетинга. В рамках этой теории назначение маркетинга рассматривается шире чем

продвижение товаров и услуг, маркетинг трактуется как философия и технология ведения бизнеса в условиях конкуренции. Именно такой взгляд на маркетинг сегодня демонстрируют успешные быстрорастущие компании.

Структура учебного пособия включает 3 главы, список рекомендуемой литературы, глоссарий и приложения.

В первой главе рассмотрены сущность и основные понятия управления конкурентоспособностью организации в контексте современных подходов к изучению конкуренции, факторы развития конкуренции в торговле, вопросы управления конкурентоспособностью коммерческой организации на основе модели маркетинг-менеджмента, предложена авторская модель управления конкурентоспособностью коммерческой организации.

Во второй главе рассмотрены наиболее широко применяемые методические подходы к анализу конкурентоспособности организации, дана оценка границ их применения, предложен подход к расчету показателя «Уровень конкурентоспособности».

Третья глава посвящена анализу модели управления конкурентоспособностью организации, в ней представлен оригинальный авторский подход к ее идентификации и оценке качества, разработанный автором в результате многолетнего опыта консалтинговой работы и позволяющий менеджерам самостоятельно произвести такую оценку.

Приложения включают фрагмент федерального закона «О защите конкуренции» №135 ФЗ и 3 кейса. По каждому приложению в тексте учебного пособия имеются вопросы и задания. Наличие фрагмента федерального закона «О защите конкуренции» необходимо для того, чтобы наряду с изучением современных теоретических и методических подходов к управлению конкурентоспособностью, читатели могли ознакомиться с официальными определениями изучаемых понятий и государственными стратегическими ориентирами в области повышения конкурентоспособности российской экономики.

В силу того, что учебное пособие адресовано, в первую очередь, студентам магистратуры специальности «Торговое дело», все примеры и кейсы взяты из практики торговых организаций. Для формирования кейсов мы выбирали успешные зарубежные торговые сети, старались подобрать материалы об их деятельности за период особенно бурного роста. Это сделано для того, чтобы студенты магистратуры ознакомились с глубинными причинами достижения и удержания конкурентных преимуществ.

Выбор зарубежных торговых сетей для практического анализа конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий обусловлен двумя основными причинами. Во-первых, тем, что их прошлый опыт еще долго будет актуален для российского торгового бизнеса. Во-вторых, тем, что изучение передового опыта зарубежных торговых сетей позволит лучше подготовиться к конкуренции с ними.