

ЗАДАНИЕ ПО ПОДГОТОВКЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Студенту Петренко Анастасии Олеговне

1. Тема работы «Конкуренция, риски и неопределённость в менеджменте (на примере ООО «Чакона» г. Тольятти)»

Утверждена приказом по НОУ ВПО МЭИ № _____ от

_____ (утверждена приказом по Вузу)

2. Дата выполнения дипломной работы (проекта) _____

3. Исходные данные

Материалы преддипломной практики, материалы учебных пособий по экономике, менеджменту, электронные ресурсы, периодические издания

4. Содержание дипломной работы (проекта)

Введение

1 Теоретические основы конкуренции, рисков и неопределённости в менеджменте

1.1 Сущность, значение и виды конкуренции

1.2 Понятие рисков и неопределённости в менеджменте

1.3 Типология конкурентов и сущность конкурентных стратегий

2 Анализ коммерческой деятельности ООО «Чакона»

2.1 Краткая характеристика ООО «Чакона»

2.2 Анализ показателей конкурентоспособности фирмы «Чакона»

2.3 Анализ конкурентной среды фирмы «Чакона»

3 Пути повышения конкурентоспособности и рекомендации по внедрению вариантов управленческих решений

3.1 Разработка вариантов управленческих решений по повышению конкурентоспособности организации

3.2 Анализ достоинств и недостатков предлагаемых решений

Заключение

Список используемой литературы

5. Перечень графического материала

1. Расширенная концепция соперничества (рисунок);

2. Подходы к оценке роли конкуренции (таблица);

3. Организационная структура ООО «Чакона» (рисунок);

4. SWOT – анализ ООО «Чакона» (таблица);

5. Риски предприятия по характеру возникновения (таблица);

6. Сравнительная характеристика книжных магазинов г. Тольятти (таблица);

7. Стоимость размещение рекламы внутри автобусов (таблица);

8. Реклама в маршрутных такси Тольятти (таблица);

9. Дисконтная система скидок книжного магазина «Чакона» (таблица)

6. Консультанты (если таковые имеются)

7. Дата выдачи задания _____

8. Кафедра «Менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ» _____ Зав. кафедрой _____
(дата) (подпись)

Руководитель _____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата)

(подпись студента-дипломника)

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы конкуренции, рисков и неопределенности в менеджменте.....	7
1.1 Сущность, значение и виды конкуренции.....	7
1.2 Понятие рисков и неопределенности в менеджменте.....	15
1.3 Типология конкурентов и сущность конкурентных стратегий.....	30
2 Анализ коммерческой деятельности ООО «Чакона».....	36
2.1 Краткая характеристика ООО «Чакона»	36
2.2 Анализ показателей конкурентоспособности фирмы «Чакона».....	47
2.3 Анализ конкурентной среды фирмы «Чакона».....	53
3 Пути повышения конкурентоспособности и рекомендации по внедрению вариантов управленческих решений	60
3.1 Разработка вариантов управленческих решений по повышению конкурентоспособности организации	60
3.2 Анализ достоинств и недостатков предлагаемых решений.....	70
Заключение	74
Список литературы	76

Введение

Конкуренция возникла одновременно с товарным производством, однако лишь при капитализме она превратилась в главный рычаг рыночного регулирования общественного производства. К середине XIX в. получил широкое развитие рынок свободной конкуренции, не регулируемый государством. Такой рынок воздействовал на товаропроизводителей исключительно через механизм спроса и предложения, колебания цен, постоянно заставляя считаться с требованиями потребителей, улучшать качество, повышать производительность труда, расширять производство, снижать издержки.

Один из основополагающих принципов рыночной экономики - свободная конкуренция товаропроизводителей.

Одними из главных участников книготорговой цепи являются розничные сети, которые в условиях растущей конкуренции, как со стороны других книжных магазинов, так и со стороны средств массовой информации и альтернативных источников книжной продукции - электронных и аудиокниг, вынуждены искать пути привлечения покупателей и повышения объёма продаж.

Конкуренция вынуждает книжные магазины постоянно расширять свой ассортимент, создавать разнообразные тематические выкладки для покупателей, проводить выгодные для покупателей акции

Современный покупатель книжной продукции требователен к качеству исполнения, его приоритеты и пристрастия носят непостоянный характер, лояльность определяется настроением, модой, стереотипами и представлениями. Большинство покупателей видят в книге утилитарный продукт, призванный одновременно удовлетворить информационно-эмоциональные потребности. Увеличивается интерес к книгам на электронных носителях (аудиокнигам, электронным текстам).

Как и во многих других сферах деятельности, среди книжных магазинов города Тольятти присутствует конкуренция, способствующая развитию наиболее успешных, предприимчивых организаций и ликвидации слабых. В настоящее время по городу насчитывается около 3 крупных книжных магазинов и их филиалов, помимо них реализацией книжной продукцией занимаются супермаркеты, в ассортименте которых присутствуют непродовольственные товары.

Актуальность темы заключается в том, что на современном российском книжном рынке возросшая конкуренция выступает фактором, толкающим издателей и книготорговцев идти на все большие уступки потребителям в сбыте своей продукции и постоянно расширять арсенал технологий и методов стимулирования сбыта. Что часто приводит организацию к нежелательным рискам.

Цель исследования - разработка вариантов управленческих решений по повышению конкурентоспособности организации.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить теоритические аспекты конкуренции, рисков и неопределённости в менеджменте;
2. Дать краткую характеристику ООО «Чакона» и ее организационной структуры;
3. Проанализировать конкурентоспособность фирмы и конкурентной среды на книжном рынке г. Тольятти;
4. Разработать методы повышения конкурентоспособности и оценить эффективность разработанных предложений.

Предмет исследования – показатели конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – конкурентоспособность книготорговой фирмы.

Исследование конкурентоспособности относится к направлению, широко освещённому в научной литературе. Данный вопрос рассматривали в своих работах такие учёные, как: Ф. Котлер, М. Портер, П.Ф. Друкер, Й. А. Шумпетер, А. Маршалл, В.Я.Горфинкель и т.д.

В процессе написания дипломного проекта были использованы труды таких авторов как, Баринов В.А., Борисов Е.Ф., Веснин В.Р., Гарина Е.П., Лапыгин Ю.Н и многих других.

В работе применялись как общенаучные, так и специальные методы исследования, такие как анализ, прогнозирование, изучение и анализ научной литературы.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы

1. Теоретические основы конкуренции, рисков и неопределённости в менеджменте

1.1 Сущность, значение и виды конкуренции

С учётом анализа литературы по конкуренции можно выделить несколько определений:

Конкуренция (от лат. *Concurrere* – сталкиваться) – соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия и результаты производства, купли и продажи товаров[2].

Р.А. Фатхутдинов в учебном пособии «Стратегический менеджмент» даёт следующее определение конкуренции:

Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях[20].

Лапыгин Ю.Н. в своей работе «Стратегический менеджмент» подчеркнул, что конкуренция – это самый эффективный метод экономического контроля, так как стоит обществу минимальных затрат[13].

Конкуренция между предприятиями в основном развёртывается на поле качества выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность зависит от степени удовлетворённости покупателя товаром.

Конкурентоспособность отличается от качества товара. Конкурентоспособность определяется той совокупностью свойств, которые представляют интерес для определённой группы покупателей, и обеспечивает удовлетворение данной потребности.

Именно количество и конкурентоспособность является основой выживаемости в условиях жёсткой конкуренции[22].

Конкурентоспособность предприятия розничной торговли формируется под влиянием многих факторов: местоположение, уровень квалификации торгового персонала и цен в магазине, ассортимент, организация мерчендайзинга, взаимоотношения с поставщиками и др.

Для поддержания стабильного положения предприятия на рынке необходимо формировать устойчивые конкурентные преимущества, такие, как:

- местоположение предприятия торговли;
- увеличение числа лояльных к предприятию покупателей;
- прочные взаимосвязи с поставщиками;
- низкие издержки, обусловленные эффектом масштаба;
- лучший сервис;
- уровень логистического обеспечения торговой сети;
- квалификация торгового персонала[16].

Сам факт существования конкуренции имеет определённые последствия для производителей. Конкуренция:

- вынуждает производителей оперативно реагировать на изменение предпочтений потребителей, а также на изменения макроэкономического характера;
- вынуждает производителей постоянно искать и находить новые виды товаров и услуг, которые нужны потребителям и могут лучшим образом удовлетворить их потребности;
- способствует тому, что производители стремятся выпускать продукцию все более высокого качества по ценам, приемлемым для потребителя (постоянно улучшая соотношения «цена/ полезность»);

– достаточно жёстко «подталкивает» производителей к использованию наиболее эффективных способов производства и обновлению технологий;

– обеспечивает более высокий доход тому, кто трудится эффективнее и производительнее (т.е. не тому, кто располагает наибольшими ресурсами, а тому, кто лучше думает и быстрее реагирует на изменения предпочтений потребителей, т.е. умеет концентрировать органические ресурсы на наиболее результативных направлениях)[1].

Ценовая конкуренция возникает, как правило, путём искусственного сбивания цен на данную продукцию. При этом широко используется ценовая дискриминация, которая имеет место в том числе, когда данный продукт продаётся по разным ценам и эти ценовые различия не оправданы различиями в издержках.

Неценовая конкуренция проводится главным образом посредством совершенствования качества продукции, технологии производства, инноваций и нанотехнологий, патентирования и брендинга и условий ее продажи, «сервизации» сбыта.

Рассмотрим более подробно отдельные формы конкуренции.

Совершенная, свободная или чистая конкуренция — экономическая модель, идеализированное состояние рынка, когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом спроса и предложения. Другими словами это такой тип рыночной структуры, где рыночное поведение продавцов и покупателей заключается в приспособлении к равновесному состоянию рыночных условий[26].

Свободная конкуренция означает наличие следующих свойственных ей признаков:

– на рынке имеется множество независимых товарладельцев, самостоятельно решающих, что создавать и в каких количествах;

– имеется никем и ничем не ограниченный доступ на рынок и такой же выход из него всем желающим. Это предполагает возможность

каждому гражданину стать свободным предпринимателем и применить свой труд и материальные средства в интересующей его отрасли хозяйства;

- покупатели свободны от всякого ущемления прав и имеют возможность купить товары на любом рынке;

- свободное соперничество обычно сопровождается борьбой с применением ценовой конкуренции (разорение соперника с помощью более низкой цены)[2].

В случае, когда хотя бы один признак отсутствует, конкуренция называется несовершенной. В случае, когда эти признаки искусственно удаляются с целью занятия монопольного положения на рынке, ситуацию именуют недобросовестная конкуренция.

В некоторых странах одним из широко используемых видов недобросовестной конкуренции является дача взяток в явном и неявном виде различным представителям государства в обмен на различного рода преференции[26].

Индивидуальная конкуренция способна изменять цену только отдельных продавцов. Ведущаяся же в национальном масштабе массовая конкуренция приводит в движение общую рыночную цену.

Рассмотрим механизмы воздействия индивидуальной конкуренции на цену.

Как известно, особенностью свободной конкуренции является то, что продавцы и покупатели являются мелкими собственниками. Никто из них, естественно, не может в одиночку захватить рыночное пространство и установить для всех свою цену. Это решающее обстоятельство предопределяет правила конкурентной игры, ведущие соперников в победу или поражению.

Добившись разорения соперника, победитель, как правило, восстанавливает прежнюю цену и скупает имущество неудачника.

Широко распространённо представление о том, что в рыночном соперничестве принимают участие только отдельные продавцы товаров. Но на самом деле, на рынке страны развёртывается широкомасштабная война всех против всех, в которой принимает участие большая численность продавцов, и покупателей[2].

Объекты, обладающие конкурентоспособностью, можно разбить на четыре группы:

- товары,
 - предприятия (как производители товаров),
 - отрасли (как совокупности предприятий, предлагающий товары или услуги),
 - регионы (районы, области, страны или их группы).
- В связи с этим принято говорить о таких её видах как:
- Национальная конкурентоспособность;
 - конкурентоспособность товара;
 - конкурентоспособность предприятия.

Кроме того, принципиально можно выделить четыре типа субъектов, оценивающих конкурентоспособность тех или иных объектов:

1. потребители,
2. производители,
3. инвесторы,
4. государство[25].

Конкурентоспособность как явление представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности.

По М. Портеру, конкурентоспособность можно обеспечить двумя способами:

- 1) добиться лидерства в издержках;
- 2) через дифференциацию товара[9]

Наиболее часто для оценки конкурентоспособности предприятия используется модель расширенного соперничества М.Портера (рис. 1.1).



Рис.1.1. Расширенная концепция соперничества

Однако классическая модель М.Портера, представляющая конкуренцию на рынке как действие пяти конкурентных сил, должна быть адаптирована применительно к розничной торговле, поскольку предполагает оценку конкуренции на производственных рынках.

Применительно к конкуренции в розничной торговле наибольшее значение имеют два фактора – существующая конкурентная борьба отрасли и угроза появления новых конкурентов[16].

Конкурентоспособность в малом предпринимательстве должна обеспечиваться, прежде всего, внутренним потенциалом. В этом состоит важнейшая особенность конкурентных отношений в малом предпринимательстве. Важнейшим фактором, существенно повышающим конкурентные преимущества субъектов малого предпринимательства,

является поддержка со стороны государственных и муниципальных структур.

Конкуренция малого предпринимательства, обеспечиваемая, прежде всего управленческими инновациями, формируется под воздействием интенсивных и экстенсивных факторов роста и развития. Различие роста и развития чётко выразила Н.П. Фигурнова: « Экономический рост, отражающий количественное приращение созданной продукции, невозможен в долгосрочной перспективе без экономического развития. В результате последнего создаются предпосылки и условия экономического роста на новом качественном уровне»[17].

Конкурентные отношения возникли одновременно с товарным производством в виде объективного механизма регулирования рыночного хозяйства посредством борьбы между продавцами, производителями и покупателями, в результате которой устанавливается равновесная цена. Конкуренция в предпринимательской среде играет существенную роль, поскольку способствует выравниванию индивидуальных стоимостей продукции у производителей и участвует в распределении прибыли в зависимости от уровня издержек производства и эффективности управления.

В условиях жёсткой конкуренции главным условием выживания торговых предприятий является своевременный и планомерный анализ деятельности конкурентов. Причин обуславливающих усиление конкуренции между торговыми предприятиями достаточно много. К ним следует в частности отнести:

- глобализацию мировой экономики, связанную с более свободным перемещением товаров различных стран из-за повышения открытости границ государства;

- усиление влияния научно-технического и инновационно-маркетингового прогресса на качество продукции и конкурентоспособность товаров, темпы экономического роста и состояния

национальных экономик, а соответственно, и на торговую отрасль и торговые предприятия;

– уменьшения периода действия конкурентных преимуществ при эффективном использовании новшеств;

– Использование эффективных маркетинговых технологий с широким применением средств массовой информации, активно влияющих на сознание и потребности покупателей и заказчиков;

– повышение конкурентоспособности торговых предприятий стран, объединивших свои экономики и создавших союзы государств (примерами тому могут служить Европейский союз и Африканский союз)[8].

Существуют различные подходы к оценке роли конкуренции в рыночной экономике (табл. 1.1)

Таблица 1.1

Подходы к оценке роли конкуренции

Подход	Основоположники	Основные взгляды
Поведенческий	А. Смит	Конкуренция рассматривается как соперничество, возникающее между продавцами, за наиболее выгодные условия продаж товара
Структурный	Д. Курно, Дж. Робинсон, Ф. Эджуорт	Внимание переходит с борьбы конкурентов на анализ структуры рынка и условий, господствующих на нем. Главной является принципиальная возможность влияния субъекта на общий уровень цен.
Функциональный	Й. Шумпетер	Конкуренция как механизм вытеснения с рынка нежизнеспособных производителей

Конкуренция в самом общем смысле – это борьба между производителями за предпочтения потребителей, а конкурентоспособность – это все, что обеспечивает бизнесу сравнительные преимущества в глазах клиента (относительно конкурентов).

Большинство российских менеджеров не знает своих конкурентов, а знает только ведущие корпорации мира. На самом деле все гораздо проще: конкуренты – это те, чьи масштабы деятельности сопоставимы с деятельностью конкурирующей организации и кто может в принципе «перетянуть» к себе клиентов[1].

1.2 Понятие и анализ рисков коммерческих организаций и неопределённость в менеджменте

Любая производственная, коммерческая и финансовая деятельность всегда связана с определённым риском, т. е. возможностью непредвиденного изменения результатов работы, как ухудшающих, так и улучшающих положение организации («риск» буквально означает «принятие решения», результат которого не известен заранее).

Лингвисты считают, что глагол «рисковать» имеет греческие корни. Вполне возможно, что английское слово *risk* имеет французскую или итальянскую основу. Но, скорее все, смысл термина восходит к греческому слову *ρίχιΚοπ* – утёс. И первоначально слово «рисковать» означало «лабиринт между скалами»[3].

Таким образом, риск — возможность неудачи или вероятность успеха выбора того или иного управленческого решения, характеризующиеся наступлением ущерба или выгоды, ее мера.

Определение риска, его место в предпринимательской деятельности, источники риска в бизнесе, способы управления риском трактуются различными авторами по-разному.

Как правило, риск воспринимается как возможность потери, хотя по определению любое возможное отклонение (+ или -) от прогнозируемой величины есть отражение риска. Подобное определение риска приводит и Е.С. Стоянова[6]

Рахимов Т.Р. в своём учебном пособии «Финансовый менеджмент» даёт следующее определение риска: Риск – совокупность вероятных экономических, политических, нравственных и других позитивных и негативных последствий реализации выбранных решений. Чаще всего риск ассоциируется с вероятностью возникновения именно негативных последствий при реализации управленческих решений[17].

О риске можно говорить, когда существует возможность расхождения между желаемыми и фактическими результатами. Положительное расхождение может быть охарактеризовано, как шанс получить дополнительный доход, а поэтому стимулирует деловую активность предпринимателей, отрицательное - как ущерб (количественная оценка неудачного исхода)[6].

Опыт показывает, что предпринимательская деятельность всегда связана с риском. Нежелание рисковать не может отвести от неудачи. Избежать риска нельзя, но его можно видоизменить, снизив степень риска, что и входит в функции менеджмента.

Риски, с которыми сталкивается предприятие, делится на две группы.

Первая группа – риски факторов производства, связанные с потерями вследствие непредвиденных обстоятельств, повреждений элементов производственного аппарата в результате несчастного случая или катастрофы.

Основными рисками первой группы являются:

- огонь;
- вода (разрывы водопроводов и т.д.);
- война, саботаж;
- воровство, растраты;
- обвалы зданий;
- повреждения оборудования и их последствия;
- взрывы;
- природные аномалии (штормы, град, наводнения и т.д.);
- несчастный случай, болезнь основных работников;
- претензии сторонних организаций.

Во вторую группу входят риски, которые могут воспрепятствовать предприятию достичь поставленных целей и вызвать потери. Это предпринимательские риски, ибо их всегда несёт сам предприниматель.

Основные причины рисков второй группы:

- невозможность реализовать предусмотренные цели по сбыту продукции;
- продукция предприятия оказывается неконкурентоспособной;
- проданная продукция не всегда покрывает затраты на неё;
- колебание цен на сырье;
- привычные каналы поступления сырья и товары могут быть перекрыты, что вызывает увеличение затрат;
- предприниматель способен допускать ошибки, которые ведут к увеличению затрат и потерям[4].

Выделяют следующие функции рисков:

1. инновационную. Новое рискованное решение приводит к повышению эффективности производства;

2. регулирующую. Рискованные действия могут изменить положение фирмы — принести успех или оказать на неё дестабилизирующее влияние;

3. защитную. Риск требует от менеджера и предпринимателя готовности к любым неожиданностям и терпимости к неудачам;

4. аналитическую. Рискованность выбора требует изучения и прогнозирования ситуации, составления планов [6].

Существует несколько подходов к классификации рисков, под которыми следует понимать их распределение на отдельные группы по определённым признакам для достижения определённых целей. Научно обоснованная классификация рисков позволяет чётко определить место каждого риска в их общей системе. Она создаёт возможности для эффективного применения соответствующих методов и приёмов управления риском. Каждому риску соответствует свой приём управления риском.

В зависимости от возможного результата (рискового события) разделяет риски на две большие группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски означают возможность получения отрицательного и нулевого результата. К этим рискам относятся природно – естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые).

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К ним относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков.

К природно-естественным рискам относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т.д.

Экологические риски – это риски, связанные с загрязнением окружающей среды.

Транспортные риски – это риски связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолётами и т.д.

Коммерческие риски представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. По структурному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые финансовые.

Коммерческий риск в книжном деле возникает в ходе реализации произведённых или закупленных книжных товаров. Источники риска: повышение издержек обращения, снижение цены реализации (точнее, торговой наценки) из-за действий конкурентов, потеря и порча товара в процессе обращения[7].

Имущественные риски – это риски, связанные с вероятностью потерь имущества гражданина – предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.д.[7]

Инфляционный риск – это риск непрогнозируемого изменения темпов роста цен. Инвестор стремится получить доход, покрывающий инфляционное изменение цен. Высокая или непрогнозируемая инфляция может свести к нулю ожидаемые результаты производственной деятельности; она ведёт к перераспределению доходов в экономике и повышает предпринимательский риск. Результатом является занижение реальной стоимости имущества предприятия[6].

Также можно дать следующую классификацию рисков.

С точки зрения источника возникновения риски подразделяются на внутренние и внешние.

Внешние исходят из окружения фирмы. На них влияют:

1) факторы прямого действия: законодательное регулирование, политика властей, налоговая система, взаимоотношения с партнёрами, конкуренция, коррупция и рэкет;

2) факторы косвенного воздействия: политическая и экономическая обстановка в стране, положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

Внешний риск, независимый от деятельности предприятия характерен для всех участников рынка, всех видов операций[5].

Внутренние риски связаны с особенностями самой организации. Основным их видом считается кадровый, возникающий вследствие практической невозможности предсказать поведение людей.

По степени опасности для фирмы выделяют допустимый (возможность несения текущих убытков), критический (угроза полной потери прибыли), катастрофический риск (банкротство).

Активами с минимальным риском являются деньги в кассе и на расчётном счёте; к активам, связанным с малым риском, относятся готовая продукция, сырьё, материалы; среднерисковыми активами являются ценные бумаги; активы высокого риска — дебиторская задолженность предприятий, находящихся в тяжёлом финансовом положении, запасы готовой продукции, выходящей из употребления, связанные запасы сырья и материалов.

С точки зрения целесообразности можно говорить об оправданном и неоправданном рисках, границы между которыми достаточно условны.

По возможности избежать потерь риски могут быть преодолимыми и непреодолимыми.

Нестрахуемые риски - это неконтролируемые и непредсказуемые изменения в спросе и предложении, с которыми сталкивается фирма. Некоторые из этих рисков возникают в результате непредсказуемых изменений в общей экономической конъюнктуре, или, более точно, в результате экономического цикла[7].

Политический риск – это угроза активам, вызванная политическими событиями. Факторы политического риска определяются, как правило, на основе экспертных оценок, проводимых крупными фирмами или аналитическими агентствами. Подобное определение приводит Есипов В.Г.[9]

Основная причина риска – это неопределённость (непредсказуемость) экономических показателей, параметров, как самой производственной системы, так и параметров внешней среды. В свою очередь, непредсказуемость может быть вызвана двумя причинами:

1. стохастическим (случайным) характером параметров производственной системы и внешней среды (объективная неопределённость);

2. отсутствием информации о возможном изменении этих параметров, даже если эти параметры не носят ярко выраженного стохастического характера (субъективная неопределённость). При этом для лица, принимающего решение в данный момент, совершенно не важно, какая из причин вызывает неопределённость, если степень неопределённости за счёт получения дополнительной информации снизить нельзя[6].

Неопределённость является объективным свойством экономических процессов, это одна из характеристик условий хозяйствования в рыночной экономике. Источниками неопределённости могут быть: нестабильность политической и экономической ситуации; изменение конъюнктуры рынка; многовариантность поведения хозяйственных партнёров, конкурентов; недостаточность и неточность информации и др. Возможность неблагоприятного исхода деятельности предприятия в условиях неопределённости рассматривается как риск.

Под неопределённостью мы подразумеваем то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды и руководителям трудно предсказать возможные внешние изменения. Неопределённость обстановки повышает риск провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат и вероятностей рисков, связанных с альтернативными стратегическими направлениями[15].

Любой вид предпринимательства связан с многочисленными рисками. В большинстве случаев под риском понимают вероятность

возникновения потерь, экономического ущерба, убытков. Чем выше риск хозяйственной операции, тем выше требования к ее доходности. Наибольшую прибыль, как правило, приносят хозяйственные операции с повышенным риском. Риск предполагает возможность фактических результатов каких-либо действий от прогнозируемых. Чем выше диапазон возможных отклонений, тем выше риск[5].

Риск составляет объективно неизбежный элемент принятия любого хозяйственного решения в силу того, что неопределённость – неизбежная характеристика условий хозяйствования. В экономической литературе часто наделается различий между понятиями «риск» и «неопределённость». Их следует разграничивать. В действительности первое характеризует такую ситуацию, когда наступление неизвестных событий весьма вероятно и может быть оценено количественно, а второе – когда вероятность наступления таких событий оценить заранее невозможно. В реальной ситуации решение, принимаемое предпринимателем, почти всегда сопряжено с риском, который обусловлен, нагличаем ряда непредвиденных факторов неопределённости.

Неопределённость ситуации предопределяется тем, что она зависит от множества, переменных, контрагентов и лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью.

Предпринимательство всегда сопряжено с неопределённостью экономической конъюнктуры, которая вытекает из непостоянства спроса-предложения на товары, деньги, факторы производства, из многовариантности сфер приложения капиталов и разнообразия критериев предпочтительности инвестирования средств, из ограниченности знаний об областях бизнеса и коммерции и многих других обстоятельств[21].

Наличие предпринимательского риска – это, по сути, дела обратная сторона экономической свободы, своеобразная плата за неё. Свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей, следовательно, по мере развития рыночных отношений

в нашей стране будут возрастать неопределённость и предпринимательский риск.

Устранить неопределённость будущего в предпринимательской деятельности невозможно, так как она является элементом объективной действительности. Риск присущ предпринимательству и является неотъемлемой частью его экономической жизни[21].

В России предпринимательский риск весьма высок. Причины этого следующие:

1. необязательность партнёров, отсутствие персональной ответственности за взятые обязательства;
2. неопределённость законодательства;
3. высокая зависимость предпринимателей от криминального мира и коррумпированных чиновников;
4. бюрократизация;
5. низкий уровень общей квалификации работников.

Косвенный риск — это риск неконкурентоспособности по сравнению с иностранными производителями;

Нужно иметь в виду, что общий риск по всем позициям может быть больше суммы частных.

Валютный, кредитный, процентный и инвестиционный риски объединяются в категорию финансовых рисков и в большинстве случаев носят спекулятивный характер.

Они, как правило, влекут за собой потери только для фирмы, а для общества могут обернуться выигрыше[6].

Финансовый риск возникает в процессе отношений предприятия с финансовыми институтами (банками, финансовыми, инвестиционными, страховыми компаниями, биржами и др.) причины финансового риска — инфляционные факторы, рост учётных ставок банка, снижение стоимости ценных бумаг и прочее.

Финансовый риск связан с осуществлением предпринимателем финансовых сделок. Источники риска: изменение налоговой и таможенной политики государства, ограничения валютно-финансовых операций, а также источники, характерные для производственного и коммерческого риска. Подобное определение финансового риска приводит Коган А.Ф.[10]

Финансовые риски подразделяются на два вида:

1. риски, связанные с покупательной способностью денег;
2. риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам связанным с покупательной способностью денег относятся следующие: инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риски ликвидности.

Инфляция обозначает обесценение денег и, соответственно рост цен. Дефляция – это процесс, обратный инфляции выражается в снижении цен и, соответственно, в увеличении покупательной способности денег

Связывая чистую прибыль с неопределённостью и риском, важно разграничивать страхуемый и нестрахуемый риск. Некоторые виды риска – например, риск пожара, наводнения, кражи, несчастного случая с работниками – можно исчислить в том смысле, что страховые компании могут со значительной степенью точности оценить среднее число подобных несчастных случаев. В результате эти риски являются обычно страхуемыми. Фирмы могут избежать их или по крайней мере обезопасить себя от них, осуществляя известные затраты в виде страховых взносов. Именно взятие на себя нестрахуемого риска является потенциальным источником экономической прибыли.

При этом риски обычно подразделяются на два типа – динамический и статистический.

Динамический риск – это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала вследствие принятия управленческих решений или непредвиденных изменений рыночных или политических

обстоятельств. Такие риски могут привести, как и к потерям, так и к дополнительным доходам.

Статистический риск – это риск потерь реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода из-за недееспособности организации. Этот риск может привести только к потерям.

В мировой экономической науке сложились классическая и неоклассическая теории риска. Классическая теория, виднейшими представителями которой являются Миль и Сениор, при исследовании предпринимательской прибыли различают в структуре предпринимательского дохода две составляющие: а) процент как доля на вложенный капитал, б) плата за риск как возмещение возможного риска, связанного с предпринимательской деятельностью. Согласно этой теории, риск отождествляется с ожиданием потерь, которые могут произойти в результате реализации того или иного решения. С экономической точки зрения, риск в этой теории – ничто иное, как возможный материальный ущерб, который может быть нанесён выполнением того или иного решения.

Согласно этой теории, поведение предпринимателя обуславливается концепцией, так называемой предельной полезности. Это означает, что если нужно выбрать один из двух вариантов инвестирования капитала, дающего одинаковую предпринимательскую прибыль, то следует выбирать тот из вариантов, в котором колебания прибыли будут меньшими.

Из этой теории риска следует, что верная прибыль всегда имеет большую полезность, чем прибыль того же ожидаемого размера, но связанная с возможными колебаниями.

В настоящее время в своём первоначальном виде ни одна из этих теорий не используется. Наиболее признаваемой является неоклассическая

теория риска, но с определёнными дополнениями, внесёнными в неё Кейнсом, который:

1) впервые систематизировал существовавшие теории риска и дал подробную классификацию предпринимательских рисков;

2) дополнил неоклассическую теорию фактором «удовольствия», который состоит в том, что предприниматель в ожидании большей прибыли, скорее всего, пойдёт на больший риск[25].

Источник риска состоит в неопределённости последствий предпринимательского решения, непредсказуемости реакции внешней среды. Всегда есть вероятность получения неблагоприятных результатов, например, книга не найдёт покупателей из-за неверно оценённой конъюнктуры рынка. Риск органически присущ предпринимательству

Издатель при подготовке издания рискует, по крайней мере, трижды:

1. на этапе выбора автора,
2. при выборе оформления книги,
3. при определении тиража и издательской цены.

В книготорговом предпринимательстве источниками рисков могут быть:

1. выбор профиля магазина;
2. определение месторасположения магазина;
3. ассортиментная политика;
4. ценовая политика.

Одним из основных источников риска книжной фирмы является неправильная маркетинговая политика, приводящая к неверной оценке состояния рынка и внутриотраслевой конкуренции.

Чем больше затрачено средств и чем больше надежд на ожидаемую прибыль, тем ощутимее последствия ошибок и, следовательно, тем больше степень риска[7].

Особую группу составляют риски, возникновение которых не связано с деятельностью предпринимателя и не зависит от его воли. Это

так называемые форс-мажорные обстоятельства: техногенные катастрофы и стихийные бедствия, политические события и терроризм, инфляционные скачки и изменения в налоговой политике, уголовные преступления и биржевые операции, которые могут нанести предпринимателю большой, иногда непоправимый ущерб.

Для преодоления последствий рисков фирме необходимо иметь запас финансовой прочности. В связи с тем, что крупные фирмы имеют обычно запас финансовой прочности больше, чем небольшие фирмы, они более устойчивы в период кризиса, вызванного теми или иными причинами. Существует несколько видов классификаций рисков. По объектам риска в первую очередь выделяют риски, связанные с производственной деятельностью фирмы.

К производственным рискам относятся (в скобках показаны источники рисков):

- риск неисполнения договоров (неплатёжеспособность партнёров, недостоверная информация о партнёрах);
- риск изменения конъюнктуры рынка (маркетинговая политика продаж);
- риск действий конкурентов (утечка информации, недозволенные методы конкурентов);
- риск возникновения непредвиденных затрат (увеличение цен на ресурсы-затраты, маркетинговая политика на рынках ресурсов);
- риск потери имущества фирмы (стихийные бедствия, аварии, хищения).

В зависимости от источников риски могут быть хозяйственными (финансово-хозяйственная деятельность предпринимателя), а также связанными с личностью предпринимателя или с недостатком информации о рынке, о партнёрах, перспективах государственной политики.

По средствам защиты от риска различают страховые риски, допускающие страхование наступления нежелательных для предпринимателя событий (например, гибель имущества при пожаре, несчастные случаи на производстве и т.д.) и нестраховые риски. С одной стороны, страховые риски составляют самую многочисленную группу рисков, с другой – именно риски, которые не берутся страховать компании, являются источниками потенциальной прибыли предпринимателя (например, издание произведения нового автора).

По степени неблагоприятности последствий различают допустимый риск (рассчитанный риск потерять прибыль в определённых пределах), критический риск (возможность потерять прибыль и получить убыток), катастрофический риск (возможность банкротства).

Виды потерь от рисков можно классифицировать на: материальные (запасы, основные фонды, сырьё и т.д.), трудовые (непроизводительные потери рабочего времени) и финансовые (прямой денежный ущерб).

Понятно, что начинающий писатель рассчитывает на долгую популярность и добротные гонорары. Однако сложится его писательская карьера или нет, зависит не столько от него, сколько от ситуации на рынке. Именно на этот фактор ориентируются издательства, планируя свою работу. Крупные маркетинговые компании и департаменты исследуют рынок, выясняют, что интересно целевой аудитории. Часто через свои каналы издатели узнают в книжных магазинах, какая литература более востребована.

Но, если европейские и американские маркетинговые агентства изучают все группы читателей — от детей до людей преклонного возраста, и их прогнозы почти всегда совпадают с действительностью, то в результаты российских маркетинговых исследований в 90% случаев сводятся к четырём выводам. Вот эти выводы: целевая аудитория российского читателя — от 30 лет и выше; для продвижения новых книг необходима реклама в транспорте, на телевидении и в интернете;

необходимо договариваться с книжными магазинами о предоставлении лучших мест на полках — то есть платить за это; нужно проводить конкурсы для читателей, чтобы привлечь их внимание.

Российские издатели не пытаются изобрести что-то новое, используя маркетинговые ходы, как иностранные. Очень редко предлагается действительно что-то новое и интересное, но и эти «инновации» являются переработанными под российские реалии акциями иностранных издательств.

Мы покупаем книги, потому что нам нравится, как они оформлены, какого они размера, сколько весят, и только в последнюю очередь, смотрим на цену. Издатели тратят большую часть оборотных средств не столько на оформление книг раскрученных писателей, сколько на книги малоизвестных авторов. Именно продажи литературы среднего качества приносят самую большую прибыль. Поэтому при ее издании учитывается каждая мелочь. Покупатели обращают внимание на шрифт, цветовую гамму, особенно люди пожилого возраста.

Иногда книжные магазины самостоятельно делают ставку на ту или иную книгу, предлагая ее своим клиентам на самых видных полках. На свой страх и риск они могут поставить на первые полки альбомы фотографий поп-звезд или актёров кино. Такие книги, несмотря на их специфическое содержание, покупают в качестве подарка.

Однако некоторые издательства стараются продавать свои книги, не тратясь на рекламу.

Но с этой точкой зрения согласны далеко не все. По словам представителей крупных российских издательств, ситуация на рынке такова, что они могут позволить выпустить в среднем только трёх новых писателей в год. Настолько высоки риски. Найти новое имя гораздо проще, чем придумать маркетинговый ход, который сделал бы его книги продаваемыми.

Литература всегда была бизнесом. Но раньше читатели понимали, что книга — это не машина и не колбаса, и ее никогда не купят только потому, что она дешевле, хотя и хуже по качеству. Сейчас же большинство «пользователей» книг настолько сильно зависимо от рекламы и мнения наёмных критиков, что готово читать все, что предложат, тратя на плохую литературу свои время и деньги[24].

Основными рисками книготорговли в России на данный момент являются три основных фактора, которые становятся причинами падения книжного рынка: снижение интереса к чтению, возрастающее влияние электронных книг, сокращение площади книжных магазинов.

1.3 Показатели конкурентоспособности организации. SWOT-анализ

Конкуренция и конкурентоспособность являются неотъемлемой частью предпринимательской деятельности каждой фирмы. Поэтому необходимо рассмотреть понятия, виды конкуренции и типологию конкурентов на рынке.

Конкуренция – далеко не безобидное экономическое явление, так как она влияет на усиление социально – экономической дифференциации, способствует безжалостному, а порой варварскому использованию экономических ресурсов. Вместе с тем конкуренция даёт ощутимый экономический эффект через активное внедрение достижений научно-технического прогресса, повышения качества выпускаемых изделий, расширение ассортимента и снижение цен[25].

Конкуренция между предприятиями в основном развёртывается на поле качества выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность зависит от степени удовлетворённости покупателя товаром.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность организации, несмотря на их взаимообусловленность, отличаются по своей сущности:

- определяются и применимы к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий промежуток времени, а конкурентоспособность организации применима к довольно длительному периоду времени);

- конкурентоспособность организации зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;

- конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации [7].

Также необходимо привести здесь определения затронутых выше понятий конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности организации.

Курганская Н.И. в учебном пособии «Планирование и анализ производственной деятельности предприятия» даёт следующую характеристику конкурентоспособности продукции:

Конкурентоспособность продукции есть не что иное, как проявление качества продукции в условиях рыночных отношений и определяется способностью продукции быть проданной на конкретном рынке, в максимально возможном объёме и без убытков для изготовителя.

Преимущество продукции на конкретном рынке характеризуют технический уровень, цена, дизайн, условия продажи, таможенные сборы, государственные налоги, послепродажное обслуживание и т.д., а также система мероприятий по продаже товаров на рынке (маркетинг, реклама, сертификация т.д.) [11].

Определение конкурентоспособности продукции даётся также и в других учебных пособиях, но для сравнения можно взять учебное пособие «Экономика фирмы» под редакцией В.А. Максимова:

Конкурентоспособность товара или услуги определяется степенью притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя. Конкурентоспособность связана не с отличными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для покупателей. Массовость продаж, однако, не означает высокой конкурентоспособности. Она может быть следствием дефицита, а вполне конкурентоспособные товары могут не иметь широкого рынка сбыта и быть ориентированы на узкие слои потребителей.

Еще несколько десятилетий назад научная теория конкурентоспособности практически отсутствовала. Перелом внесли работы современного американского экономиста М.Портера, прежде всего его концепция ценности товаров для потребителей.

Потребительской ценностью товара или услуги является максимальная цена, которую потребитель считает для себя выгодным заплатить за товар или услугу.

У каждого конкурентоспособного товара цена реализации ниже потребительской ценности. Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им от использования товара дополнительной прибыли. Для поставщика она соответствует «запасу конкурентоспособности» его продукции[14].

Конкурентоспособность предприятия означает его способность обеспечивать такую позицию в условиях изменения внешней среды, которая соответствует интересам группы (лиц, организаций), контролирующей деятельность предприятия, и способствует достижению преследуемых целей.

Основами формирования конкурентоспособности предприятия являются:

– конкурентоспособность на рынке товаров, то есть способность производить товары или предоставлять услуги потребителям (клиентам) приемлемого качества и по приемлемым ценам;

– конкурентоспособность на рынке труда – способность привлекать и удерживать работников необходимой квалификации;

– конкурентоспособность на рынке капитала – способность привлекать необходимые финансовые ресурсы с рынка капиталов (карлик а.е. экономика предприятия).[12]

Кроме прибыли, показателями конкурентоспособности являются:

– объёмы продаж в стоимостном и количественном выражении. Если стоимость проданной продукции растёт быстрее, чем ее физический объем, то спрос на неё растёт. Конечно, необходимо учитывать инфляцию. Если же стоимость проданной продукции растёт медленнее, чем ее физический объем, то, следовательно, спрос на продукцию падает, и фирма вынуждена снижать цены;

– отношение прибыли к объёму продаж (*profit to sales*). При увеличении этого показателя конкурентоспособность продукции растёт;

– отношение объёма продаж к стоимости материально-производственных запасов (*sales to inventories*). Если этот показатель уменьшается, то замедляется оборачиваемость запасов, а это означает либо снижение спроса на готовую продукцию, либо увеличение запасов сырья. Уточнить, что именно происходит, позволяет такой показатель, как доля стоимости нереализованной продукции в материально-производственных запасах (*finished goods to inventories*). При его росте происходит затоваренность готовой продукции, поскольку на неё снижается спрос;

– отношение объёма продаж к стоимости нереализованной продукции (*sales to finished goods*). Уменьшение его означает снижение спроса или перепроизводство продукции. Этот показатель дополняет два предыдущих;

– отношение объёма продаж к сумме дебиторской задолженности (sales to receivables) показывает объём коммерческого кредита, который фирма предоставляет своим клиентам. Кредит, естественно, уменьшается, если спрос на товар растёт. Сокращается продажа в кредит. И наоборот, повышение темпов роста объёма кредита показывает, что фирма вынуждена предоставлять более льготные условия клиентам при продаже своей продукции;

– загрузка производственных мощностей. Руководство фирмы принимает решение о снижении загрузки производственных мощностей, как только возникают трудности со сбытом готовой индукции;

– портфель заказов. Высокий уровень спроса на продукцию. фирмы обеспечивает большой портфель заказов;

– затраты на научные исследования. Этот показатель свидетельствует о потенциальных возможностях фирмы;

– объём и направление капитальных вложений. Фирма стремится вкладывать средства в освоение и производство наиболее перспективной продукции. Если нет перспектив получения достаточно высокой нормы прибыли, фирма перестаёт вкладывать капитал в производство. Следовательно, конкурентоспособность продукции снизилась[19].

Организации придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых фирма могла бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех.

Вряд ли можно назвать другой метод анализа состояния организации, который мог бы сравниться со SWOT-анализом по эффективности и простоте применения. Названия метода от первых букв английских слов Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats, что в переводе означает: сила – слабости – возможности – угрозы.

Под силой организации понимают совокупность умений работников организации, их навыков и опыта, организационных ресурсов,

конкурентных возможностей и т.д. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе.

Слабость есть отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное положение. Это – пассивы.

Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие. Они могут использоваться для формирования стратегии. В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон. Главные достоинства организации заключаются в превращении ноу-хау (умений и опыта во всех сферах деятельности организации) в ее ключевые достоинства; в разработке новой продукции, услуг и нового сервиса;

В понимании нужд потребителей и организации эффективной сбытовой системы.

Возможности организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укрепления слабых сторон. Возможности, которые организация не может реализовать, есть иллюзии.

Анализ силы и слабости организации даёт возможность установить с одной стороны связь между потенциалом и проблемами организации, а с другой – между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития организации[13].

В первой главе были рассмотрены сущность и значение конкуренции. Было дано определение конкурентоспособности организации и товара. Также в данной главе были раскрыты понятие рисков и неопределённости в менеджменте. Были рассмотрены показатели конкурентоспособности организации и изучен метод SWOT – анализа.

2. Анализ коммерческой деятельности ООО «Чакона»

2.1 Краткая характеристика ООО «Чакона»

ООО «Чакона» – книготорговая фирма, созданная в Самаре в 1994 году. Фирма создавалась "с нуля", с самого начала была и остаётся финансово независимым семейным предприятием, самостоятельно определяющим политику своего развития.

Руководство фирмы не считает получение прибыли основной задачей. Все заработанные средства направляются на расширение ассортимента, улучшение сервиса и открытие новых филиалов.

Развитие фирмы происходило интуитивно-эволюционным путём, с активным использованием эмпирического метода проб и ошибок. В настоящее время в состав фирмы входят 24 крупных магазинов (из них 14 - в г. Самара, 6 - в г. Тольятти, 3 - в г. Сызрань, 1 - в г. Новокуйбышевск). Самый крупный магазин и центральный офис расположен в Самаре в ТЦ "Gold" на ул. Ново-Садовой, 381. Эти магазины являются (без ложной скромности) достопримечательностью Самарской области. Их отличительной особенностью является уникально широкий ассортимент.

Ассортиментная политика магазина может быть охарактеризована фразой "Все новые книги России". Новые – имеется в виду "выпущенные в последние годы и не бывшие в употреблении". Помимо бестселлеров любой узкий специалист найдёт в магазине «Чакона» неожиданно много профессиональных изданий на любую тему. «Чакона» приглашает к сотрудничеству авторов, издательства, книготорговцев. Партнёрами данного книжного магазина являются все крупнейшие российские издательства и книготорговые фирмы (общее количество поставщиков составляет несколько сотен).

С осени 2004 года фирма начала активно работать с компакт-дисками (только лицензионная продукция!), ассортимент которых превысил 50 000 наименований. Отделы компакт-дисков работают во всех

наших магазинах, кроме филиала в ТЦ "Русь" и ТЦ « Капитал» в г. Тольятти. Также ассортименте широко представлены канцтовары, постеры, наборы пазлов, настольные игры, товары для творчества, сувениры. В январе 2005 года был открыт и начал развиваться интернет-магазин, осуществляющий почтовую рассылку по всему миру. Жителям Самары и области интернет-магазин также предоставляет широкие дополнительные возможности. Помимо розничной и Интернет-торговли фирма обслуживает библиотеки и осуществляет оптовые поставки розничным книготорговцам области и региона.

Фирма «Чакона» является единственным официальным представителем издательств «Просвещение» и «Дрофа» в Самаре и Самарской области.

В данной фирме более 7 лет работает корпоративный отдел, который активно сотрудничает с образовательными учреждениями Самары, области и ближайших регионов. Вместе с партнёрами - основными издательствами учебной литературы фирма «Чакона» готова предложить своим покупателям:

- самый широкий ассортимент учебной, методической литературы и электронных учебных пособий;
- достоверную информацию о выпускаемых новинках и переизданиях учебных пособий;
- квалифицированную консультацию специалиста.

При заказах оптом покупатель всегда может рассчитывать на большие скидки и бесплатную доставку по Самаре, Новокуйбышевску и Тольятти.

В 2010 году в фирме стартовал социальный проект поддержки образовательных учреждений «Учимся с «Чаконкой», который включает в себя несколько направлений:

- поощрение самых активных школ Самары и Тольятти, сотрудничающих с книжным магазином «Чакона»;

- привилегированная дисконтная система скидок для учителей;
- работа на базе магазинов фирмы в Самаре - ТЦ Колизей и в Тольятти - ТЦ Капитал «Информационно-методического центра» при поддержке издательств «Просвещение» и «Дрофа»[31].

Планы дальнейшего развития фирмы включают открытие новых магазинов в Самаре и области, совершенствование и расширение спектра предоставляемых магазином услуг. На данный момент, только в 2013 году открыты еще 2 филиалы в г. Тольятти – в ТД «Новый День» (Автозаводский район), и в Комсомольском районе на ул. Ярославской. Во многих филиалах фирмы предоставлен широкий выбор товаров для творчества.

Задачами, стоящими перед фирмой являются:

- привлечение максимального количества покупателей;
- удовлетворение потребностей потребителей;
- завоевание наибольшей доли рыночного сегмента;
- повышение конкурентоспособности магазина;
- создание привлекательного имиджа предприятия;
- определение и воплощение стратегии развития магазина;
- создание благоприятных внешних и внутренних условий развития

магазина.

Фирма названа в честь "Чаконь" Иоганна Себастьяна Баха - заключительной части Второй скрипичной партиты.

Первоначально чакона - это старинный испанский танец торжественного характера. В форме чаконь (представляющей собой тему с вариациями) создавали свои произведения различные композиторы. "Чакона" Баха является вершинным произведением мировой скрипичной музыки и требует от исполнителя высочайшего мастерства.

Фирма «Чакона» предоставляет книжную продукцию, которая относится к группе непродовольственных товаров. Весь ассортимент

реализуемого товара подразделяется на три отдела: учебной, художественной и специализированной литературы.

Учебная литература включает:

- школьная литература (учебники, рабочие тетради, дидактические материалы, сборники задач и прочее);
- словари;
- атласы и контурные карты;
- литература по подготовке к ЕГЭ;
- литература для абитуриентов;
- методическая литература для преподавателей и школ;
- методическая литература для воспитателей и руководителей детских садов;
- литература по подготовке дошкольников к школе;
- история, политология;
- физика, математика, география, логика, культурология, биология, химия, физкультура;
- иностранные языки;
- языкознание.

Художественная литература включает:

- детская литература;
- энциклопедии;
- развивающая литература, игры;
- подарочные издания;
- мемуары, биографии;
- историческая литература;
- русская классика;
- зарубежная литература;
- российская литература;
- зарубежная проза;

- поэзия;
- сентиментальная проза;
- российские детективы;
- зарубежные детективы;
- российская фантастика;
- зарубежная фантастика;
- домоводство;
- кулинария;
- сад, огород;
- строительство;
- словари, энциклопедии.

Специализированная литература включает:

- юридическая литература (учебники, законы, кодексы);
- экономика, финансы;
- менеджмент, маркетинг;
- предпринимательство;
- делопроизводство;
- туризм;
- бухгалтерский учёт и аудит;
- налоги и налогообложение;
- логистика;
- стандартизация и метрология;
- торговля;
- общественное питание;
- компьютерная литература;
- психология и педагогика;
- философия, религия;
- эзотерика.
- медицина;

- техническая литература.

Во всех крупных филиалах книжной сети «Чакона» действуют отделы мастерской увлечений. В этом отделе вниманию покупателей представлен широкий выбор товаров для хобби и детского творчества.

Товары для хобби включают в себя:

- набор бумаги для скрапбукинга;
- наборы рисовой бумаги и салфеток для декупажа;
- различные заготовки из дерева и папье-маше;
- наборы для вышивания (в ассортименте);
- планшеты для акварели;
- холсты на подрамнике и оргалиты грунтованные;
- краски акварельные по стеклу и керамике;
- краски акварельные для декупажа;
- планшеты для постели и постельная бумага в рулонах;
- папки для художников (в ассортименте);
- нитки для вышивания Мулине (в ассортименте);
- набор художественной пастели;
- краски акварельные по ткани и контурные краски;
- валяния из шерсти (в ассортименте).

Товары для детского творчества включают в себя:

- сборные модели фирмы «звезда» (самолёты, танки, военные корабли и стратегические игры);
- наборы для квиллинга (от 3х лет без ножниц и клея);
- наборы по вышиванию и вязанию;
- наборы по росписи и выжиганию;
- плетение из бисера;
- оригами и аппликации;
- серия наборов для создания мыла своими руками;
- широкий выбор пазлов с героями любимых мультфильмов.

В ассортимент предлагаемой магазином литературы включается также литература об Тольятти и Самарской области, плакатная продукция, открытки, широкий выбор CD/DVD дисков для изучения иностранных языков.

Магазином «Чакона» предоставляются услуги ксерокопии формата А4, распечатка документов с персональных носителей и обслуживание покупателей по безналичному расчёту. Действуют постоянные скидки для пенсионеров при предъявлении пенсионного удостоверения – 15% и каждое воскресенье первый час работы (с 10.00 -11.00) 10% на все виды товаров.

Построение структуры управления организацией — это важная составная часть общей функции управления — организацией одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Ее реализация может потребовать реструктуризации, как самой организации, так и ее управляющей системы, а также создания условий для формирования высокочувствительной к изменениям культуры организации. Культура как сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения отражает характер отношений между работающими, т.е. прямо связана с организационной структурой.

Организационная структура фирмы, которая является предметом моего исследования, нельзя назвать простой в связи с обширной сетью филиалов, как малых, так и крупных офисов находящихся в различных Торговых Центрах многих городов по всей Самарской области.

Организационная структура фирмы, довольно разветвлённая и обширная, при этом частичное наложение функциональных обязанностей одних лиц на обязанности других лиц не является нормой, но, как и в любом коллективе неизбежная.

Работу данной организации и ее структурных единиц можно описать следующим образом:

Генеральный директор – в обязанности генерального директора входят представительские функции и функции контроля за деятельностью своего заместителя. Также все наиболее важные операции осуществляются также генеральным директором;

Заместитель генерального директора – это человек, который выполняет в организации все функции, связанные со всеми направлениями деятельности организации;

Бухгалтер – лицо, которое ведёт бухгалтерский учёт в компании. В задачи бухгалтера входит: вовремя и правильно оплачивать государственные налоги, отчитываться перед государственными органами и собственниками компании, следить за финансовым состоянием предприятия и т.д.;

Администраторы – выполняют административную работу, непосредственно подчиняются заместителю ген. директора. В каждом филиале сети есть свой администратор.

Отдел по работе с клиентами. В данный отдел входят следующие подразделения:

Оптовый отдел – его сотрудников в основном работают с оптовыми заказами поставщиков;

Отдел безналичного расчета – в данном отделе осуществляется оплата оптовыми покупателями расчета по безналу;

Корпоративный отдел – менеджеры данного отдела работают с представителями школ, детских садов, ВУЗов и других образовательных организаций;

Сотрудники отдела заказов – обрабатывают заказы покупателей, в том числе и по интернет - магазину и персональной печати по требованию. Напрямую работают с отделом поставки и представителями издательства;

Отдел по работе с клиентами подчиняется начальнику отдела, выполняющего административные функции.

Координаторы – они контролируют работу консультантов в ТЗ и менеджеров справочной, занимаются обучением стажёров и т.д.;

Операторы – основная обязанность операторов это приём новых поступлений и сортировка принятых товаров (книги, игрушки, товары для хобби, канцтовары) для отправки в другие филиалы;

Менеджеры справочной (консультанты с обязанностями кассира) – в организационной структуре фирмы стоят выше консультантов, но выполняют схожие с ними обязанности, а именно консультирование покупателей. Также в обязанности менеджеров справочной входит работа в отделе упаковки подарков, обработка прайс-листов «Новинки» и «Лидеры». Данные прайсы бывают нескольких видов: Зоны внимания – книги по прайсам этой категории собираются консультантами и выставляются на специальные стеллажи для привлечения внимания и удобства покупателей, интересующихся новинками книжного мира и просто популярными книгами на данное время. И «По разделам» - по этому списку консультанты выставляют книги на специальные полки, каждый в своём отделе (специализированном, художественном и учебном). Менеджеры справочной заменяют кассиров на время обеденного перерыва последних и выполняют обязанности кассира. Также за менеджерами справочной помимо упаковочного отдела, закреплены еще три – Арт. отдел, Мастерская увлечений и отдел с подарочными изданиями книг.

Консультанты – эту должность занимают сотрудники в чьи обязанности входит консультирование покупателей, поддержание порядка на стеллажах в торговом зале, своевременная обработка прайс-листов (изменение цен, перебить раздел, подбор для интернет-магазина и по запросам других филиалов).

Всего в каждом филиале книжного магазина «Чакона» существует три основных отдела в ТЗ: специализированный отдел, художественный отдел и учебный отдел.

Несмотря на то, что все консультанты распределены по отделам, не один из них не может отказать в помощи покупателю, если тому нужна помощь в выборе литературы в другом отделе.

Кассиры (книжной и кантоварной касс) - подсчитывают, на какую сумму покупателем приобретён товар (в настоящее время часто путём сканирования штрих-кодов), и производят расчёты наличными деньгами или по пластиковой карте с использованием контрольно-кассовой техники. Кассир должен знать признаки подлинных банкнот и уметь отличать их от поддельных как с помощью ультрафиолетового детектора, так и на глаз.

Данный тип организационной структуры можно охарактеризовать как линейно-функциональный. Наиболее существенным недостатком, в работе фирмы, является то, что сотрудников довольно часто «перекидывают» из одного отдела в другой обосновывая эти действия нехваткой сотрудников. Зачастую, это дестабилизирует сотрудников фирмы, и вызывает недовольство вышестоящим руководством. Это является отрицательной чертой в организационной структуре фирмы (рис.2.1).

В большинстве своём сотрудники в этой компании – женщины и молодые девушки. Несмотря на устойчивое в обществе мнение, что женский коллектив самый сложный и трудный в отношениях друг с другом, в данном случае с этим утверждением можно поспорить - коллектив фирмы дружный и отзывчивый.

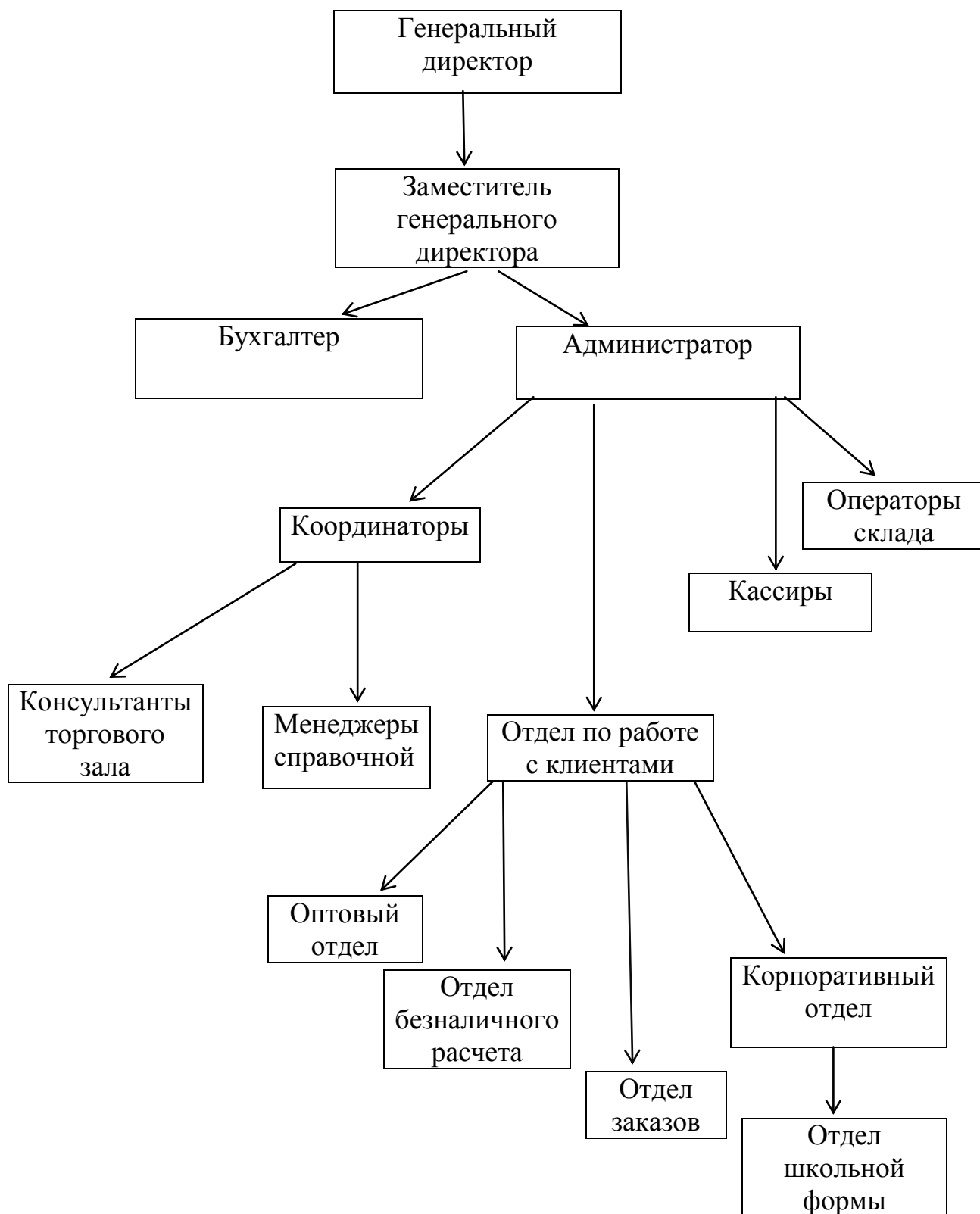


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Чакона»

Книготорговая фирм «Чакона» - это сложенный функционирующий организм, действующий сплочённо и основывается на взаимопомощи сотрудников друг другу.

2.2. Анализ показателей конкурентоспособности фирмы «Чакона»

Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, фирма должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть.

Одним из важнейших этапов в данном случае является применение SWOT-анализа, который иначе называют еще матрицей первичного стратегического анализа. Это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный реально помочь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии.

Сравнивая фирму «Чакона» с ее конкурентами, можно выделить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы:

Сильные стороны:

- квалифицированность кадров;
- активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в части исследования конъюнктурных изменений рынка);
- хорошая репутация у покупателей;
- большая торговая сеть;
- многофункциональное и современное торговое оборудование;
- единый склад продукции;

- наличие финансовых ресурсов (увеличение прибыли);
- значительный срок существования фирмы на рынке;
- превосходство над некоторыми конкурентами;
- приверженность потребителей;
- предоставление дополнительных услуг (доставка литературы, работа с покупателями по заказам коллективным и единичным);
- представлен весь спектр литературы: учебная, художественная, деловая;
- свободный доступ к представленной литературе;
- доступные цены;
- наличие персонально сайта в интернете.

Слабые стороны:

- недоработанная дисконтная система;
- неорганизованная работа с оптовыми покупателями;
- текучесть кадров;
- отсутствие рекламы продукции на ТВ и в интернете;
- отсутствие в продаже ассортимента аудиокниг, электронных книг и обучающих программ на CD носителях.

Возможности:

- улучшение дисконтной системы;
- расширение ассортимента;
- проведение рекламы на ТВ и в интернете;
- более эффективная оптовая продажа продукции.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;
- растущее конкурентное давление;
- увеличение потребностей покупателя (табл. 2.1).

SWOT – анализ ООО «Чакона»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – квалифицированность кадров; – активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в части исследования конъюнктурных изменений рынка); – хорошая репутация у покупателей; – большая торговая сеть; – многофункциональное и современное торговое оборудование; – единый склад продукции; – наличие финансовых ресурсов (увеличение прибыли); – значительный срок существования фирмы на рынке; – приверженность потребителей; – предоставление дополнительных услуг (доставка литературы, работа с покупателями по заказам коллективным и единичным); – представлен весь спектр литературы: учебная, художественная, деловая; – свободный доступ к представленной литературе; – доступные цены; – наличие персонально сайта в интернете. 	<ul style="list-style-type: none"> – недоработанная дисконтная система; – неорганизованная работа с оптовыми покупателями; – текучесть кадров; – отсутствие рекламы продукции на ТВ и в интернете; – отсутствие в продаже ассортимента аудиокниг , электронных книг и обучающих программ на CD носителях.

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – улучшение дисконтной системы; – расширение ассортимента; – проведение рекламы на ТВ и в интернете; – более эффективная оптовая продажа продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> – возможность появления новых конкурентов; – возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков; – растущее конкурентное давление; – увеличение потребностей покупателя.

Проанализировав сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности можно определить стратегию компании, нацеленную на использование с помощью сильных сторон открывающихся возможностей и обеспечивающую защиту слабых сторон от внешних угроз.

Комбинация сильных сторон и возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи последних.

Так, наличие больших складских и торговых площадей позволяют организации в своей деятельности более широкую оптовую продажу продукции. Потребителями опта могут быть более мелкие частные предприниматели или магазины микрорайонов.

Самая опасная угроза – возрастающее конкурентное давление – должна быть обязательно и немедленно устранена. Угроза появления новых конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства фирмы и устраняться в первостепенном порядке. Что касается возрастания влияния покупателей и поставщиков на цены, то этой угрозе можно уделить меньше внимания.

Покупатели предъявляют высокие требования к качеству услуг. Этот процесс во многом определяется конкурентным розничным механизмом. Основная задача фирмы – работать в интересах покупателей. Только такая позиция может обеспечить стабильный спрос на услуги,

которые предлагает фирма. Покупатели, приходящие в один из магазинов сети «Чакона» должны чувствовать себя комфортно.

Книжных магазинов предоставляющих подобные услуги на почти миллионный город действуют только три: «Чакона», «Метида» и «Новый книжный». Все филиалы этих организаций находятся в различных торговых центрах города и на достаточно приближенном друг к другу расстоянии, что еще больше усугубляет конкурентную ситуацию.

Если сравнивать услуги оказываемые магазинами «Чакона», то ближайшим его конкурентом является «Метида».

По количеству предоставляемых дополнительных услуг (например, акции, скидки) «Метида» уступает «Чаконе» у которой действуют скидки выходного дня – воскресенье 10% первый час работы магазина и ежедневные скидки пенсионерам.

Магазин «Чакона» привлекателен для покупателей по ряду причин: продолжительное время работы, качество обслуживания, специальные скидки и акции для людей разных возрастов, дополнительные услуги, широкий выбор ассортимента, работа без перерыва и выходных, что весьма удобно для покупателей, у которых занята вся рабочая неделя.

Подводя итоги данного небольшого исследования можно выделить ряд конкурентных преимуществ книжного магазина «Чакона»:

- длинный временной диапазон, без выходных и перерывов;
- частые акции;
- гибкая система скидок, бонусов;
- качество обслуживание;
- система дополнительных услуг;
- сосредоточение разнообразных товаров.

Для оценки рисков деятельности ООО «Чакона» можно применить метод экспертных оценок. В процессе будут выявлены основные риски и мероприятия по их снижению. По характеру возникновения риски могут быть внутренними и внешними.

Необходимо сгруппировать риски по характеру их возникновения (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Риски предприятия по характеру возникновения

Внутренние	Внешние
Отказ сотрудника выходить на работу	Возможность совершения кражи, поджога
Изменение личных отношений между руководителями	Изменение условий сотрудничества с поставщиками
Трудности с набором кадров	Появление конкурентов
Отказ оборудования	Снижение платёжеспособностей покупателя
Ошибки менеджеров	Прекращение отношений с поставщиками
Отключение коммуникаций	Экстремальные погодные условия и катаклизмы
Несоблюдение договорных обязательств	Продукция не находит сбыта

После того как были выявлены все возможные риски нужно провести анализ некоторых из них, более возможных и разработать мероприятия по снижению вероятности риска.

Для снижения вероятности наступления риска ООО «Чакона» необходимо осуществить следующие мероприятия:

Отказ работника выйти на работу – улучшить условия работы, пересмотреть условия договора, улучшить условия безопасности, а также иметь в организации работника способного заменить отсутствующего сотрудника и быть в курсе выполняемой работы.

Изменение условий сотрудничества с поставщиками – во избежание этого риска, договор о поставках должен быть оформлен грамотно, должно учитываться повышение цен на продукции и налоги.

Трудности с набором кадров – при приёме на работу нужно тщательно подходить к подбору сотрудников, проводить обучение

сотрудников при приёме на работу и проводить дополнительное обучение по повышению квалификации для сотрудников, тренинги.

Применение в стратегическом планировании маркетинга современных методов анализа позволяет эффективно управлять продуктовым портфелем предприятия, вырабатывать соответствующие маркетинговые стратегии по продуктовым линиям для достижения целей организации в целом.

2.3. Анализ конкурентной среды фирмы «Чакона»

Динамичное развитие экономики приводит, как и во многих других сферах деятельности, к развитию, увеличению предприятий, занимающихся книготорговой деятельностью. Так в настоящее время в городе Тольятти осуществляют свою деятельность 3 крупных книжных магазина это - «Чакона», «Метида» и «Новый книжный». Двое из них являются крупнейшими книготорговыми фирмами с обширной сетью филиалов в Самарской области. «Новый книжный» действует в одном ТЦ г. Тольятти и фактически является филиалом Московской магазина. Продуктовые магазины, использующие в практике продажу непродовольственных товаров в ассортименте, также представляют книжную продукцию. Следует отметить, что в сложившейся ситуации на книжном рынке, когда множество бесплатных интернет - ресурсов предлагает альтернативу классической книге – электронную, составляют сильную конкуренцию книжным магазинам.

Немаловажным является и такой фактор как книжные интернет - магазины, такие как Ozon.ru, «Лабиринт» и «Литрес». Количество конкурентов увеличивается с каждым годом, а это одна из важнейших проблем повышения конкурентоспособности.

Основным конкурентом магазина «Чакона» по уровню развития, успешности и не менее предпочитаемым потребителями является «Метида» и «Новый Книжный». Проведём сравнительную характеристику этих трёх магазинов (таб. 2.3)

Таблица 2.3

Сравнительная характеристика книжных магазинов г. Тольятти

Категории	Чакона	Метида	Новый Книжный
Срок существования на рынке г. Тольятти	Более 20 лет	Около 17 лет	Около 7 лет
Ассортимент	Художественная литература, учебная, деловая; товары для хобби и детского творчества, канцтовары, настольные игры	Художественная литература, учебная, деловая; игрушки, канцтовары.	Художественная литература, учебная, деловая; канцтовары.
Цены	Средние по городу	Выше, чем у конкурентов	Средние по городу
Частота пополнения ассортимента	1-2 недели	1 раз в неделю	1 раз в две недели
наличие компьютерной базы данных	есть	есть	Есть
дополнительные услуги	Доставка по городу, работа с индивидуальными заказами, распечатка документов с флэш-карт, ксерокопия формата А4, упаковка подарков, подарочные сертификаты.	работа с индивидуальными заказами, ксерокопия формата А4, подарочные сертификаты	работа с индивидуальными заказами, ксерокопия формата А4

Продолжение таблицы 2.3

система скидок	От 1000 руб.-5%, от 2000 руб.-10%; библиотекам г. Тольятти на любую сумму предоставляется скидка 10%.	От 500 руб.-5%, от 2000 руб.-10%, , от 3000 руб.-15%, библиотекам от 1000 руб. предоставляется скидка 20%;	до 5 000 руб. -5%
наличие дисконтных карт	Есть, накопительного характера	Есть, накопительного характера	Есть, накопительного характера
форма обслуживания	самообслуживание	самообслуживание	самообслуживание
форма расчёта	Наличная и безналичная	Наличная и безналичная	Наличная и безналичная
торговые площади	Малые, большие	Большие, малые	Большие
Месторасположение	В Торговых центрах города	В Торговых центрах города	В Торговых центрах города
Наличие сайта магазина в интернете	есть	есть	Есть

Из сравнительного анализа основных конкурентов магазина «Чакона», видно, что фирма имеет как преимущества, так и недостатки в своей деятельности перед конкурентом. Магазин имеет малые и большие торговые площади. Филиал с меньшей площадью в определённых случаях может рассматриваться как недостаток, так как в основном вся литература, представленная в единичном экземпляре. Большие же торговые залы предоставляют покупателям широкий выбор литературы по доступным ценам. Фирма предоставляет услуги ксерокопирования, а так же дополнительные услуги: доставка по городу и микрорайонам, работа с индивидуальными заказами. Цены на товар магазина установлены средние по городу, но при этом представленная система скидок менее гибкая, чем у конкурентов. Дисконтные карты, безналичный расчет с покупателями положительно сказывается на имидже фирмы.

В Таблице 2.3 была дана сравнительная характеристика трёх книжных магазинов г. Тольятти. Ниже будет приведена краткая историческая справка становления и развития книжных магазинов «Метида» и «Новый Книжный».

Книготорговая фирма «Метида»

Слоган: с каждой прочитанной книгой Вы становитесь интереснее!

Создана в 1997 году открытым акционерным обществом «Самарская инновационная компания» (СИНКО). Уже на третий год своей работы «Метида» добилась лидирующих рыночных позиций в оптовой торговле учебно-методической литературой.

В 2000 году начала развиваться и розничная сеть. Сегодня «Метида» - один из лидеров регионального книжного рынка. Пятнадцать книжных магазинов общей торговой площадью более 4 000 квадратных метров находятся в Самаре, Тольятти, Похвистнево, Отрадном, Новокуйбышевске, Бузулуке и Пугачеве.

«Метида» входит в число ведущих партнёров всех крупных издательств и является официальным дилером некоторых из них. На базе «Метиды» организованы распределительные центры продукции многих издательств. Книги этих партнёров всегда в наличии и по их ценам.

В ассортименте магазинов данной книжной сети бестселлеры и публицистика, классика и современная проза, художественная литература, учебники, пособия и методические материалы, книги для дома и семьи, книги о здоровье, энциклопедии и справочники, книги для детей самого разного возраста, подарочные, эксклюзивные издания и многое другое[29].

Сеть магазинов «Новый Книжный».

Как говорилось выше «Новый Книжный» является Московской разветвлённой сетью книжных магазинов во многих регионах страны. В городе Тольятти один из филиалов этого магазина находится в ТЦ «Бегемот». Пользуется популярностью у жителей города, той его части, что живёт в непосредственной близости от досугового торгового центра.

История развития сети началась в 1992 году с открытия книготорговых точек возле станций московского метрополитена. Первый магазин под маркой «Новый Книжный» был открыт в 2000 году. Сегодня же «Новый Книжный» – одно из самых больших розничных книготорговых объединений в России, а в Москве – это крупнейшая розничная сеть. Она имеет в своём составе около 150 магазинов и торговых точек разного формата во всех районах столицы. Это и книжные супермаркеты (м. Сухаревская, Кузьминки, Коломенская, Братиславская), и универсальные книжные магазины (м. Кантемировская, Отрадное, Юго-Западная, Речной Вокзал, Водный Стадион, Калужская, Октябрьское поле, Молодёжная), и другие магазины, ориентированные на людей, живущих или работающих в близлежащем районе, а также мини-магазины и киоски.

«Новый Книжный» всегда старался представить книгу читателям там, где им это удобно. Все торговые точки расположены в местах пересечения покупательских потоков: рядом со станциями метро, в центрах спальных районов, на центральных городских улицах. Есть в сети и магазины, расположенные в современных торговых центрах. К примеру, в Москве открыты магазины «Новый Книжный» в торговых комплексах: «Золотой Вавилон», «Золотой Вавилон – 2», «Калужский», «Садовая Галерея», «Трамплин», «РИО», «Солнечный ветер», «Метромаркет», «Крона», «У Речного». С 2004 года открыты магазины сети «Новый Книжный» и в региональных торговых центрах: «Парадиз» и «Интерсити» (Тула), «Калуга XXI век» (Калуга), «Аврора» (Саратов), «Бегемот» (Тольятти). Заслуженной популярностью пользуются магазины сети «Новый Книжный» и в городах Подмосковья: Жуковском, Дмитрове, Балашихе. Но каким бы ни был магазин – столичным или региональным, большим или маленьким, – любой «Новый Книжный» отличается рядом особенностей:

- удобное месторасположение;
- широкий ассортимент лучших книг по любой тематике;

- хорошо подготовленный персонал;
- система самообслуживания;
- удобная выкладка;
- яркое, привлекающее внимание оформление;
- интересные программы продвижения[30].

Современные технологии в наши дни влияют на все сферы деятельности человека не обошли стороной эти изменения и книготорговлю. Общее снижение книготорговли заставляет искать новые пути для привлечения покупателя.

Такое явление как интернет книжный магазин стало неотъемлемой частью работы каждого издательства, не зависимо от региона расположения и ассортимента выпускаемой продукции.

Одними из самых популярных книжных - интернет магазинов является «Лабиринт», «ЛитРес» и OZON.ru

«Лабиринт» - Книжный интернет - магазин, предлагающий книги, игрушки, канцтовары, аудио и электронные книги по самым демократичным ценам. Удобная дисконтная система, выгодные акции и скидки. Пункты самовывоза действуют в 128 городах, также возможна курьерская доставка[28].

Компания «ЛитРес», основанная в 2006 году, сегодня является лидером на рынке распространения лицензионных электронных книг в России и странах СНГ.

Магазин предоставляет услуги по продаже лицензионных электронных и аудиокниг, а так же бумажных книг и книг на английском языке. «Литрес» сотрудничает с издательством «Эксмо» с 2007 года.

OZON.ru (ОЗОН.ру) — российский интернет-магазин. Магазин основан в 1998 году Санкт-Петербургской компанией «Reksoft» и издательством «Terra Fantastica» как торговый сервис для продажи книг и видео (VHS) через Интернет.

Магазин предлагает книги, музыкальную и видеопродукцию, электронику и цифровую технику, программные продукты и мультимедийные игры, товары для детей и их родителей, всё для дома, эксклюзивные антикварные издания[27].

Как уже было отмечено, книжная торговля развивается, а вместе с ней способы её продажи. Помимо традиционных способов, продажа книг осуществляется по почте, а также через Интернет.

Интернет с каждым годом становится всё более доступным для заинтересованных лиц. Сетевые технологии позволяют не только осуществлять издательствам продажу книг на прямую потребителям, но и предоставляют возможность пользователям найти всю необходимую информацию без привлечения печатных изданий.

По проведённому анализу конкурентоспособности видно, что «Чакона» по многим параметрам не уступает в развитии и предоставлении альтернативных услуг своему основному конкуренту «Метиде». Для привлечения большего числа покупателей и интереса к магазину, руководству необходимо внести изменения в условия использования дисконтной системы и расширить определённый сегмент предоставляемой продукции (аудиокниги).

3. Пути повышения конкурентоспособности и рекомендации по внедрению вариантов управленческих решений

3.1 Разработка вариантов управленческих решений по повышению конкурентоспособности организации

Фирма «Чакона» находится на книжном рынке г. Тольятти довольно продолжительное время и является ценовым лидером. Но существующая конкуренция отрасли, появление новых конкурентов, развитие интернета, уменьшение заинтересованности в печатных изданиях все эти факторы конкуренции заставляют организацию находиться в постоянном тонусе и поиске решений для привлечений новых клиентов.

Проведение различных мероприятий призвано привлечь внимание общественности к фирме, ее деятельности и продукции. Такие организованные события — торжественные мероприятия, конференции, круглые столы, дни открытых дверей, презентации, приёмы и др. — проводятся для различных аудиторий общественности фирмы.

Каждое успешно организованное и проведённое мероприятие способствует росту заинтересованности книготорговой компанией со стороны средств массовой информации, потенциальных инвесторов, партнёров, поставщиков, потенциальных и постоянных потребителей и других целевых групп общества.

Рассмотрим основные виды мероприятий событийного характера, которые, так или иначе, применяются в книжном бизнесе.

Одним из наиболее распространённых мероприятий является презентация. Презентация - это представление какой-либо фирмы, лица, продукции различным группам общественности.

Одной из главных задач в этом случае является привлечение внимания прохожих и посетителей магазина. При организации такого рода праздника следует сделать упор на средства, способные обеспечить

массовость мероприятия, заинтересовать покупателей происходящим. Конечно, во многих случаях популярность автора потенциального бестселлера, возможность получить его автограф становится единственным и достаточным средством, но опыт показывает, что так бывает далеко не всегда.

Практически все крупнейшие книжные магазины постоянно организуют проведение всевозможных встреч с известными людьми. Недостаток «Чаканы» в этой области заключается в том, что очень многие подобные презентации проходят в головном офисе Самары. В Тольятти такие мероприятия редкость. Регулярное проведение таких мероприятий на территории магазинов способствует привлечению большего числа заинтересованных покупателей.

Организовывая подобные встречи магазину необходимо творчески подойти к проведению мероприятия, разнообразить и дополнить программу конкурсами, викторинами, розыгрышами, призами, подарками, а не использовать раз за разом отработанный сценарий.

Современный российский покупатель ждёт от книжного магазина каких-то дополнительных выгод и удовольствия в случае участия в каком-либо мероприятии.

У каждой фирмы может быть своё, уникальное не похожее на другие мероприятие. Когда оно удаётся, его делают традиционным и развивают успех.

Например, на уже заслужившую популярность и ставшую традиционной «Библионочь», которая проходит в конце апреля по всей стране, можно с вечера и до закрытия магазина проводить викторины, акции, презентации самарских и тольяттинских авторов и их книг, а покупателям дарить различные призы.

Необходимо также проводить мероприятия для детей, эстафеты, конкурсы, викторины, встречи с писателями, раздача подарков

направленные на повышение интереса к чтению и книгам. На такие акции можно приглашать клоунов и устраивать костюмированные представления.

Поводом для проведения мероприятий может стать юбилей или просто значимая дата в истории фирмы. На такой праздник может широко освещаться в прессе города, могут быть проведены праздничные мероприятия и проводится акции для покупателей.

Для продвижения той или иной рекламной акции проводимой на данный момент в магазине, фирма может прибегать к услугам промоутеров. Данные рекламные методы легко проверить и просчитать их эффективность.

Для книжного магазина серьёзным средством установления связей с потенциальными клиентами может быть проведения дня открытых дверей.

Во время проведения такой акции любой желающий может познакомиться с работой книжного магазина, его сотрудниками.

Очень эффективным может быть участие книготорговой фирмы в книжных ярмарках и выставках. Участие в ярмарках предполагает не только демонстрацию новых товаров, услуг и технологий, но и их последующую продажу посетителям ярмарки, а также заключение выгодных контрактов на длительную перспективу.

Одним из вариантов привлечения внимания к своей деятельности для книжного магазина может стать создание различных клубов по интересам, которые будут объединять людей заинтересованных в той или иной сфере общественной жизни. Это могут быть литературные клубы, спортивные, творческие и детские.

Организация таких клубов возможна также при сотрудничестве книжного магазина с различными кофейнями. Такая система практикуется во многих книжных магазинах Санкт-Петербурга, например «Буквояд» и «Кофе Хауз».

Также в самом магазине можно организовывать небольшие места для чтения, детские площадки. Все это будет демонстрировать посетителям не

только коммерческую сторону магазина, но и желание его создателей и сотрудников образовывать интеллектуальный досуговый центр.

Создание всех этих мероприятий возможно при условии, что магазин будет использовать рекламу как необходимый инструмент при привлечении покупателей и повышения уровня конкурентоспособности.

Эффективными рекламными методами могут быть размещение банеров рекламируемых книг на фасаде здания магазина и размещение промо-плакатов в торговом зале.

Реклама в организации почти не осуществляется и ограничивается только вывеской на фасаде Торгового Центра. Руководство фирмы уверено, что за тот период времени, что «Чакона» находится на книжном рынке Самарской области, магазин заработал себе имя и не нуждается в дополнительной рекламе.

В современном мире так рассуждать не разумно, у покупателей появляется множество альтернатив - другие розничные магазины и интернет. И для того чтобы привлекать внимание к себе и дальше, магазину необходимо иметь какие-то отличия от конкурентов. Это могут быть яркие интересные вывески привлекающие внимание, реклама новых книг и авторов, тематические выкладки, посвящённые какому либо писателю, жанру (фантастика) или определённому издательству, например, «Редакция Елены Шубиной» выпускающее актуальную художественную и мемуарную прозу.

В настоящее время реклама представлена в различных вариантах. Более популярным и эффективным остаётся реклама на телевидении. Стоимость данного мероприятия зависит от канала, на котором будет представлен рекламный ролик и его длительность. Время трансляции рекламы более эффективно после 19:00 и 22:00, когда большинство граждан города возвратились с работы, и проводят отдых около телевизора.

Средняя стоимость минуты видеоролика в городе Тольятти составляет 6000 руб. Стоимость создания ролика от 1500 руб. Если магазин будет транслировать свою рекламу каждый день по 1 минуте, это примерно составит 180000-190000 руб. в месяц. Но так как объект нашего исследования это фирма с хорошей репутацией и длительным временем пребывания на рынке, такая масштабная реклама, по сути, и не требуется. Достаточно проводить подобные рекламные действия перед крупными акциями, праздниками и событийными мероприятиями.

Так же можно использовать рекламу по радио. Для проведения рекламы можно выбрать любую волну, наиболее популярную у слушателей. Время трансляции рекламы лучше выбрать днём, так как многие люди слушают радио на работе, в транспорте и т.д.

Стоимость подобной рекламы зависит от времени трансляции и длительности рекламного ролика. Если взять, например, ролик продолжительностью до 20сек. и сроком на месяц, с количеством выпускаемых 100 роликов в месяц, то тогда стоимость подобной рекламы составит 10 000 руб. в месяц. Цена выпуска одного ролика при таком тарифе – 100 руб.

Если фирме требуется более продолжительное нахождение рекламного ролика в эфире радиостанции, например от 30 до 45сек., в течение одного месяца при количестве выпусков в месяц – 100 роликов цена поката составит 17 000 руб. стоимость одного выпуска – 170 руб. Расходы на создание ролика составят 1200 руб.

Еще одним популярным и эффективным способом рекламы является трансляция звуковых роликов в торговых центрах. Наиболее эффективен этот способ в день проведения акций или событийных мероприятий.

Стоимость подобной рекламы варьируется от 5 000 до 15 000 в зависимости от количества дней, на которые требуется трансляция. Например, 5дней – 7 000 руб., 15 дней – 12 500 руб. и 30 дней - 15 000 руб.

В данную стоимость входит:

- Монтаж, демонтаж и обеспечение работоспособности оборудования;
- Разработка текста для аудиоролика;
- Изготовление аудиоролика;
- Контроль работоспособности приборов;

Наиболее дешёвым по затратам является вид информационной рекламы в общественном транспорте. В городе Тольятти три категории общественного транспорта, которые подходят для подобной рекламы это: автобусы, троллейбусы и маршрутные такси. Реклама может быть наружной и в виде листовок внутри салона (табл.3.1 и 3.2).

Изготовление и размещение наружной рекламы на автобусах:

3 месяца – 69 544руб.;

6 месяцев – 98 893руб.;

12 месяцев – 127 776руб.

Таблица 3.1

Стоимость размещение рекламы внутри автобусов

Формат	Цена за 1 шт.	Период	min тираж	Стоимость
A4	570 руб.	1 мес.	40 шт.	22 800 руб.
A3	822 руб.	1 мес.	40 шт.	32 880 руб.

Размещение рекламы в маршрутных такси позволяет охватить самые разные слои население, так как этим транспортом часто пользуются студенты, школьники, пенсионеры, работающие люди.

Таблица 3.2

Реклама в маршрутных такси Тольятти

Формат	Цена за 1 шт.	Период	min тираж	Стоимость
A4	468 руб.	1 мес.	20 шт.	9 360 руб.
A3	768 руб.	1 мес.	20 шт.	15 360 руб.

Изготовление и размещение наружной рекламы на бортах троллейбуса:

3 месяца – 59 808 руб.;

6 месяцев – 86 296 руб.;

12 месяцев - 111 826 руб.;

Эффективно использовать рекламу перед праздниками и мероприятиями, когда книга может послужить хорошим подарком, а также перед сезонными покупками школьных учебников и пособий для ВУЗов.

Самым популярным, пожалуй, остаётся размещение рекламы в печатных СМИ. В городе Тольятти самым известным печатным изданием предлагающим размещение рекламы является бесплатная газета «Презент». Возможно, размещение рекламы разных форматов. Это может быть стандартная модульная реклама или строчная реклама.

Модульная реклама - это самый эффективный, наглядный и представительный вид размещения вашей информации. Она может отличаться цветом фона и текста, на ней может быть размещён логотип фирмы, цветные фото и иллюстрации. Модульная реклама стоит дороже, но обращает на себя больше внимания, чем строчная реклама.

У модульной рекламы довольно широкий тарифный план, но для рассмотрения можно взять несколько вариантов.

Ширина – 9,9 см

Высота – 10, 5 см

Площадь – 103, 95см²

Стоимость – 16 000 руб.

Это вариант рекламы может быть размещён на первой полосе.

Второй вариант включает в себя следующие параметры:

Ширина – 4,7см

Высота – 10,5 см

Площадь – 49, 35 см²

Стоимость – 8 000 руб.

Подобная реклама не предполагает размещение на первой полосе.

Строчная реклама - рекламные объявления в виде текста, набранные однотипным редакционным шрифтом. В каждой газете есть свои ограничения по размеру строк, количеству букв или слов. Некоторые издания устанавливают цену за строку, а некоторые за каждый знак в строке. Чтобы строчная реклама выделялась среди других, можно применить разное оформление: жирный шрифт; рамка; цветная подложка; выделение первого слова (набор составляющих для каждого издания индивидуален).

Стоимость подобной рекламы варьируется от 170 и до 350 руб. в зависимости от количества знаков, выходов рекламы в течение 30-ти календарных дней и т.д. Например, используя 42 знака в тексте и публикуя рекламное объявление в течение 7 дней цена составит 190 руб. Публикуя объявления 8 и более недель, и используя в объявлении 84 знака по стоимости составит 350 руб.

Из представленных вариантов организации нужно выбрать более эффективный и приемлемый для неё.

Повышенным покупательским интересом пользуются наряду с электронными книгами, также, аудиокниги, но многие книжные магазины не готовы предоставлять такой товар. И это большая ошибка, покупатели готовы платить за лицензионную продукцию и ищут их в первую очередь книжных магазинах, а когда не находят, обращаются за помощью к интернету.

На данный момент примерно 30% торговой площади «Чакконы» занимают канцелярские товары; 10- 15% - это товары для хобби (краски, пастель, холсты и т.д.) еще 10% - школьная форма. Оставшиеся площади занимает книжная продукция.

Если говорить о книжном магазине то перечисленные товары, такие как книги, канцтовары и товары для творчества определённо лишние, но

учитывая нынешнюю обстановку на книжном рынке магазину сложно окупаться только книжной продукцией и поэтому руководство магазина вынужденно внедрять в продажу товары иного характера. Другой вопрос, что сопутствующие товары постепенно становятся центральными и иногда заменяют собой книжные отделы. Например, планируется расширение отдела школьной формы и вследствие этого был урезан отдел специализированной литературы.

Книжный магазин «Чакона» являясь сетью магазинов, позиционирует себя как поставщик массовой литературы. Цели руководства магазина ориентируются только на получении прибыли. Но для современного книжного магазина этого недостаточно. Посетителя магазина хотят видеть необычный интерьер, качественное обслуживание и интересные книги. Современный покупатель нуждается в интеллектуальной литературе и стремится найти в книжном магазине не только посредников между ним и книгой, но и место, в котором будет приятно проводить время.

На сегодняшний момент книжному магазину «Чакона» необходимо пересмотреть дисконтную систему скидок. По мнению руководителей фирмы, данная система должна стимулировать покупателей для дальнейших покупок, но происходит совершенно обратная ситуация.

Суть этой системы состоит в годовом начислении процентов. По истечению 360-го срока определённая сумма, на которую была сделана покупка сгорает, а вместе с ней и уменьшается процент скидки. Сама дисконтная система является накопительной. Размер скидки зависит от суммы покупок за учётный период, предшествующих предъявлению карты на кассе. Данная дисконтная система является одной из самых слабых сторон магазина (табл. 3.3).

Дисконтная система скидок книжного магазина «Чакона»

Накопление за 360 дней	Скидка
Менее 1000 руб	0%
От 1000 до 2000 руб	2%
От 2000 до 2500 руб	3%
От 2500 до 3000 руб	4%
От 3000 до 7000 руб	5%
От 7000 до 8000 руб	6%
От 8000 до 10000 руб	7%
От 10000 до 12000 руб	8%
От 12000 до 14000 руб	9%
От 14000 до 15000 руб	10%
От 15000 до 16000 руб	11%
От 16000	12%

Данная система вызывает недовольство у покупателей и отсутствие желания чаще совершать покупки. Внедрение дисконтных карт, должно быть, рассчитано на сохранение постоянных покупателей и привлечение новых. Лучше всего чтобы дисконтная система была не только накопительного характера, но и фиксированной процентной ставкой.

В книжных магазинах «Чакона» карта клиента выдаётся бесплатно при единовременной покупке на 1000 руб. или же ее можно приобрести за 20 руб., но накопления появятся только после первой зачисленной 1000 руб. на карту.

Благоприятный имидж фирмы формируется у покупателей через положительные свойства магазина. Основной характеристикой успешного книжного магазина является обслуживающий персонал. Для улучшения качества обслуживания периодически нужно проводить обучение. Например, несколько раз в неделю за 10-15 минут перед началом рабочего дня можно организовывать небольшие презентации, на которых консультанты расскажут, о какой-либо книге или другом представляемом в магазине товаре.

3.2 Анализ достоинств и недостатков предлагаемых решений

Выбрав несколько основных вариантов мероприятий по повышению конкурентоспособности проведём анализ предлагаемых решений.

Внедрение в продажу книг на электронных и аудио носителях CD/MP3 дисках.

Достоинствами данного решения будут:

- монополизация по продаже данной продукции;
- привлечение дополнительного интереса покупателей к магазину;
- увеличение ассортимента;
- развитие фирмы на рынке;

При принятии решения реализовывать подобную продукцию организация может столкнуться со следующими рисками это:

- отсутствие гарантий на высокий спрос данной продукции;
- угроза потери вложенных денежных средств.

Проведение рекламных мероприятий организацией могут быть очень эффективными и дать фирме больше преимуществ на книжном рынке, чем у конкурентов.

Реклама на телевидении и радио требует больше финансовых затрат чем реклама в печатных СМИ, но для деятельности фирмы может быть намного эффективнее. По большому счёту в длительной рекламе фирма не нуждается, и прибегать к услугам рекламных агентств возможно только при проведении акций, ситуационных мероприятий и в преддверии праздников.

Плюсами проведения рекламных мероприятий являются:

- привлечение дополнительного числа покупателей;
- повышение интереса к магазину среди жителей города;

– возможность показать все достоинства и выгоду для покупателей.

Также можно выделить следующие минусы:

- отсутствие гарантий в запланированных результатах;
- большие затраты.

Немаловажным фактором успешной деятельности книжного магазина на данный момент является выгодная дисконтная система.

Действующая на сегодняшний день дисконтная система магазина «Чакона» представленная в виде таблицы 3.3 в предыдущей главе малоэффективна, так как процентная ставка не фиксированная, а плавающего характера.

Для решения этого вопроса и разработки новой дисконтной системы возможны несколько вариантов, изменение условий по процентным ставкам с установкой фиксированного накопительного процента, либо оставить процентную ставку, но при любом решении перевести дисконтную систему на безвременную фиксированную ставку. Это мера поможет не только привлечь новых покупателей, но и сохранить остальных. Годовая дисконтная система очень неудобна в применении на практике, это зачастую приводит к недовольству покупателей и их оттоку к конкурентам.

В предыдущем подпункте был предложен вариант создания литературного кафе как плод сотрудничества кафе и книжного магазина.

Это очень трудоёмкий и рискованный процесс с множеством подводных камней, но если фирме удастся создать подобный проект, то это практически всегда гарантия привлечения большего потока покупателей. В г. Тольятти подобного культурно-досугового центра нет. Может быть, несколько вариантов как создать подобный магазин. Возможно сотрудничество книжного магазина с кофейней и размещение на территории книжного магазина пространства для кафе, либо сама книготорговая фирма может взять на себя развитие данной отрасли. Если

фирма считает возможным для себя второй вариант, то в этом случае нужно быть готовым к большим финансовым затратам.

На данном этапе своей деятельности и развития, фирме требуется пересмотреть и изменить интерьеры своих магазинов. Необходимо изменить оформление и устройство торговых залов. Заменить стеллажи с металлических на деревянные, они более удобны в использовании и интересные, нестандартные полки и тумбы, оформить отделы с книгами яркими вывесками, которые будут привлекать внимание, разместить в зале удобные стулья для покупателей и создать зоны для чтения.

Для книжного магазина важно стремиться к тому, чтобы посетители как можно дольше и чаще проводили в нем своё свободное время, а для этого помимо всего перечисленного требуется хорошее освещение, чтобы не перенапрягать глаза и надёжная система кондиционирования.

Проведение мероприятий на территории магазина могут быть эффективными в привлечении покупателей, но требуют углублённого расчета стоимости проведения подобного мероприятия, возможности привлечения инвесторов и издательств, выбором рекламного агентства.

Обучение персонала и предложенные ранее, презентации консультантами продаваемого товара в магазине будут способствовать улучшению качества обслуживания, повышению благоприятного имиджа фирмы.

В третьей главе были рассмотрены варианты проведения возможные мероприятий по повышению конкурентоспособности книжного магазина «Чакона», такие как реклама в СМИ: печатные издания города, радио, реклама на телевидении, в общественном транспорте и аудиореклама в торговых центрах. Также были предложены варианты по расширению ассортимента магазина, это продажа электронных и аудиокниг. Представлены возможности проведения презентаций, детских праздников, акций и конкурсов с подарками, приуроченных к какому-либо празднику. Помимо этого книжному магазину рекомендуется изменить дисконтную

систему, оформление интерьеров торговых залов магазинов, и повышение качества обучения персонала. Применение на практике каких-либо мероприятий из предложенных будет способствовать повышению имиджа фирмы и привлечению большего внимания покупателей к данному книжному магазину.

Заключение

Современная жизнь – это жизнь в конкурентном поле, реализуемая или в полноте участия, или под «обстоятельствами». Все мы участники глобальной конкуренции, целью которой является развитие и получение прибыли.

Книжный бизнес является частью общей экономической системы, живёт по законам рынка и подвержен всем болезням, присущим переходному периоду. Поэтому для эффективного осуществления экономической деятельности в книжном бизнесе необходимо учитывать среду, в которой реализуется бизнес. Современная Россия это сложная социально-психологическая среда, с нестабильными и неопределёнными деловыми процессами, с растущим объёмом информации и энтропии. При этом культурная и образовательная сфера не развиваются системно и целостно.

Книжный магазин «Чакона» организовывался и задумывался как хороший магазин со средним уровнем цен, хорошим качеством обслуживания, высокой плотностью ассортимента и открытым доступом к книгам.

В ходе данного дипломного проекта были рассмотрены теоритические аспекты конкуренции, рисков и неопределённости в менеджменте. Выявлены результаты деятельности объекта исследования. Проведён анализ конкурентной ситуации на книжном рынке г. Тольятти и рассмотрены основные конкуренты книжного магазина «Чакона».

Также были приведены перечень возможных мероприятий по повышению конкурентоспособности для данного книжного магазина, такие как:

- реклама в СМИ;
- проведение акций, событийных мероприятий, презентаций предназначенных для привлечения внимания покупателей к магазину;

- улучшение качества обслуживания, путём обучения сотрудников;
- изменение в оформлении интерьера магазинов;
- изменение действующей дисконтной системы;
- расширение ассортимента и др.

Современный книжный магазин должен стремиться стать для покупателей не просто коммерческой организацией, где покупают книги, но и культурно-досуговым центром, альтернативой телевизору и интернету. Местом, где хочется проводить как можно больше свободного времени, получать новую информацию, общаться с единомышленниками, в этом может помочь организация клубов по увлечениям внутри магазина, организованные мастер-классы, встречи с авторами. Выгодные акции и викторины к праздникам будут способствовать формированию у покупателей благоприятного мнения о магазине.

Список литературы

Учебники, монографии, брошюры

1. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник – М.:ИНФРА-М,2010 - 237стр.
2. Борисов Е.Ф. Экономическая теория: Учебник – 2 –е изд., перераб и доп. - М.: Проспект, 2011- 544стр.
3. Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве: Учебник – М.: Дашков и Ко, 2010 – 482стр.
4. Балашевич М.И. Экономика и организация малого бизнеса: учебное пособие – Минск: БГЭУ, 2012 – 335 стр.
5. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013 – 372стр
6. Веснин В.Р. Менеджмент: учебное пособие – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2014 – 186стр.
7. Гарина Е.П. Антикризисное управление: Учебное пособие – Ростов н/Д.: Феникс, 2011 – 352стр.
8. Диканов М.Ю. Формирование и использование инструментария оценки конкурентной позиции организации сферы торговли: Монография – М.: РИОР: ИНФРА - М, 2012- 163стр
9. Есипов В.Е. Оценка бизнеса: Учебное пособие – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010 – 512стр.
- 10.Коган А.Ф. Предпринимательство в книжном деле: Учебное пособие – М.: МГУП, 2010 – 284стр.
- 11.Курганская Н.И. Планирование и анализ производственной деятельности предприятия: Учебное пособие – Феникс, 2011 – 320стр
- 12.Карлик А.Е. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 3-е издание – СПб.: Питер, 2014 – 304стр.

13. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие – М.: Эксмо, 2010 – 432стр.
14. Максимов В.А. Экономика фирмы: Учебник – Ростов н/Д : Феникс, 2011 – 576стр.
15. Носова С.С. Экономическая теория: Учебники для вузов. – М.: КноРус, 2013 - 510стр.
16. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2013 – 120стр.
17. Рахимов Т.Р. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ Томский политехнический университет - Томск: Изд-во Томского политехнического университета , 2012 – 264стр
18. Слагода В.Г. Экономическая теория: учебное пособие. – М.: Форум, 2012 – 368стр.
19. Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник. 5-е издание – М.: Юнити – Дана, 2010 -504стр.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Дело, 2010 - 448стр.
21. Хаирова С.М. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие – Омск.: ООО «Омскбланкиздат», 2012 -254стр
22. Чуев И.Н. Экономика предприятия: Учебник – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» , 2012 – 416стр

Периодические издания

23. Филобокова Л.Ю., Григорьева О.В. Инновационные подходы к управлению конкурентоспособностью малого предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом - М.: Финпресс. – 2013.- № 4
24. Тер-Газарян А. Книжный рынок как самовластье маркетинговых программ // Книжная индустрия - М.: 2013. - №3

Дипломный проект выполнен мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Экземпляр текста и его электронный вариант сданы на кафедру.

« » 20 г.

(подпись)