МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФБГОУ ВО «КубГУ»)

Кафедра мировой экономики и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И КОНКУРЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Работу выполнил(а) 05.06.2020г. Л.З. Джинчарадзе
(подпись, дата)

Факультет экономический

Направление 38.03.02 Международный менеджмент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. _____ В.И. Милета
(подпись, дата)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. _____ В.И. Милета
(подпись, дата)

Краснодар 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 4

1. Теоретико-методические основы стратегического анализа 6

1.1 Цели и задачи стратегического анализа потребителей и конкурентов. 6

1.2 Конкурентный анализ. Объект и общие методы стратегического анализа..... 10

1.3 Методика стратегического анализа конкурентов и потребителей..... 14

2. Стратегический анализ и оценка потребителей и конкурентов компании «IKEA» 21

2.1 Общая характеристика компании «IKEA» 21

2.2 Стратегический анализ потребителей и конкурентов компании 24

2.3 SWOT - анализ ««IKEA»..... 31

3 Совершенствование конкурентной стратегии торговой организации и мероприятия по ее реализации 33

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 36

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 38

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический анализ потребителей и конкурентов организации является важной частью стратегического управления и оказывает большое влияние на развитие деятельности организации и его текущее состояние.

Стратегический анализ дает информацию, которая частично снимает неопределенности при принятии важных управленческих решений. Как мы знаем, управленческие решения представляют особую форму управленческой деятельности и занимают центральную позицию в системе менеджмента, поэтому очень важно, чтобы эти решения были эффективными, рациональными и оперативными. Стратегический анализ дает основание для принятия таких решений и помогает разработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит быстро адаптироваться к постоянным изменениям, происходящим в их окружении.

Таким образом, для того, чтобы выработать стратегию для конкретного предприятия необходимо провести стратегический анализ ее внешней среды, а именно анализ потребителей и конкурентов.

Актуальность темы определяется значительным распространением исследуемого явления и заключается в необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию работы в области стратегического анализа.

Целью нашей курсовой работы является основной проведение стратегического анализа потребителей и конкурентов международной компании «IKEA».

Задачами нашей курсовой работы являются:

- Рассмотреть теоретико-методические основы стратегического анализа потребителей и конкурентов организации;
- Исследовать цели и задачи стратегического анализа потребителей и конкурентов;

– Изучить конкурентный анализ. Объект и общие методы стратегического анализа;

– Определить методику стратегического анализа конкурентов и потребителей;

– Дать общую характеристику компании ««IKEA»;

– Провести стратегический анализ потребителей и конкурентов компании;

– Провести SWOT – анализ ««IKEA»;

– Разработать программу для совершенствования конкурентной стратегии торговой организации и мероприятия по ее реализации.

Объектом исследования данной работы является коммерческая организация – компания «IKEA».

Предметом данной работы выступает способы и методы стратегического анализа потребителей и конкурентов организации.

Теоретическая база исследования – основные теоретические подходы и концепции, раскрывающие сущность стратегического анализа потребителей и конкурентов организации, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Методической базой исследования послужили выработанные экономической наукой методы и приемы научного исследования: общенаучные – историко-логический метод, метод научных абстракций, анализ и синтез; и частные – статистический метод, наблюдений и сбора фактов.

Эмпирическая база исследования – теоретические и аналитические материалы, опубликованные в научных, учебных и периодических источниках, сети интернет, в которых рассмотрена проблема исследования.

Структура курсовой работы представляет включает введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

1 Теоретико-методические основы стратегического анализа

1.1 Цели и задачи стратегического анализа потребителей и конкурентов

В современной науке и практике активно используется системный подход, согласно которому любой хозяйствующий субъект (организация) рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Внешняя среда — это факторы маркетинговой среды и тенденции, которые сложились вне организации и влияют на ее способность удовлетворять потребности клиентов (потребителей товаров и услуг). Организации должны учитывать факторы маркетинговой среды, прогнозировать их изменения, то есть использовать маркетинговый подход. Выбор стратегии организации должен основываться на анализе существующих стратегических потребностей и прогнозов будущих потребительских потребностях, стратегической сегментации рынка, прогнозировании жизненных циклов будущих продуктов и прогнозировании их конкурентных преимуществ.

Слово «стратегия» широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента, слово имеет греческое происхождение, изначально оно означало «искусство развертывания войск к бою» или «искусство генерала». На данный момент стратегия в менеджменте – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [22].

Стратегия включает в себя систему правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, для осуществления миссии и достижения хозяйственной деятельности организации.

Термин «стратегическое управление», смысл которого сформировался в 1970-х годах, позволил отделить управление на высшем уровне от текущего управления бизнесом. Необходимость такого отделения была вызвана прежде всего изменениями ведения условий бизнеса. Ключевой момент, который отражает суть перехода к стратегическому управлению (менеджменту), явилась необходимость особого внимания руководства к окружению, для того чтобы соответствующим образом и вовремя реагировать на изменения, которые происходят в нем, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой [7, с 29].

Главной идеей, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на внешнюю среду, для того чтобы адекватно и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. В настоящее время маркетинговый подход является неотъемлемым условием при решении задач стратегического управления, и особенно на стадии формирования стратегии организации [7, с. 30].

Цель стратегического анализа — идентифицировать и моделировать закономерности, тенденции и ситуацию на рынке не только для того, чтобы понять ключевые факторы успеха, влияющие на благосостояние организации, но и для того, чтобы грамотно сформировать стратегию организации.

Стратегический анализ представляет собой управленческую деятельность, связанную с постановкой и реализацией долгосрочных целей, поддержанием эффективных взаимоотношений организации с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям. Выделяют пять задач стратегического анализа потребителей и конкурентов:

– анализ и прогнозирование состояния и развития рынка;

– определение и иерархия проблем, с которыми сталкивается предприятие;

– определение положения предприятия на данном рынке (или его сегменте);

– выявление реакции рынка на маркетинговые действия и моделирование закономерностей спроса;

– проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании;

– определение конкурентоспособности организации;

– обеспечение маркетингового обоснования разработки товара;

– характеристика потенциальных дистрибьюторов в соответствии с критериями выбора;

– оценка поведения и потенциальные возможности конкурентов, прогноз их действий;

– выявление мнений, особенностей поведения и предпочтений потребителей.

Эти задачи тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Организационно задачи стратегического управления должен выполнять руководитель организации (директор, генеральный директор, исполнительный директор). Его обязанности включают постановку целей, разработку задач, формирование стратегии и пути ее реализации для организации. Задачи, которые руководитель считает стратегически важными, являются стратегическими для организации. Именно директор принимает серьезные стратегические решения и действия. Функциональные менеджеры также несут ответственность за разработку и реализацию стратегии в рамках своих компетенций. Например, менеджмент из департамента маркетинг направляет усилия по разработке и реализации маркетинговой стратегии. Менеджеры на разных уровнях управления должны участвовать в разработке и реализации стратегических планов, то есть каждый менеджер определяет и реализует стратегию на своем участке в рамках общей стратегии организации.

В целом, содержание и цели стратегического анализа зависят от сферы деятельности предприятия и масштабов бизнеса [24].

Стратегический анализ тесно связан со стратегическим маркетинговым анализом и важной его частью – анализом потребителей и конкурентов. Далее мы рассмотрим анализ потребителей и конкурентов организации.

Анализ потребителя неотъемлемая часть любого маркетингового плана, который проводится до начала его разработки. Анализ потребителя — это совокупность методов изучения текущих и прогнозирования будущих нужд, запросов, потребностей и предпочтений потенциальной потребительской аудиторией. Так же это выявление факторов, влияющих на изменение запросов и предпочтений, поведение потребителей на рынке в целом, а также выявление причин возникновения неудовлетворенных потребностей [19, с 15].

Анализ поведения покупателей выявит их действия, направленные на выбор наиболее привлекательного товара, максимально удобное время и место покупки, а также степень удовлетворенности покупкой и намерение совершения повторных покупок [19, с 21].

Особое место занимают конкуренты, которые, хотя и не имеют договорных и иных отношений с компанией, являются источниками маркетинговой информации, особенно с учетом концепции бенчмаркинга. Маркетинг воспринимает конкуренцию как естественную и необходимую среду обитания для функционирования и развития рынка. Объектами конкуренции могут быть потребители, рабочая сила, материалы, капитал и право на использование определенных технических новшеств.[1]

Таким образом, конкуренты и поставщики для компании в значительной степени являются контролируемым фактором. Компания сама выбирает поставщиков, посредников, партнеров, определяет для себя привлекательный рынок, а также кого хочет видеть своим покупателем. Определение привлекательного рынка определяет и конкурентов, которые там присутствуют. Главная задача — активное поведение в этих процессах.

1.2 Конкурентный анализ. Объект и общие методы стратегического анализа

Стратегический конкурентный анализ – это самостоятельный вид управленческого анализа, в роли объекта выступают предприятия и организации, отрасли, сферы деятельности и регионы внутри крупных стран, а к субъектам – менеджмент и собственники компаний, органы управления отраслей, сфер деятельности и регионов [7, с. 16].

Основным направление стратегического анализа является изучение реальных и потенциальных конкурентов, особое внимание уделяется крупным и опасным соперникам. Конкуренты принадлежат к мезо окружению организации. Каждая организация стремится одержать победу над противником, поэтому организации между собой не вступают в прямое взаимодействие. Исключение может составить ситуация, когда организациям необходимо объединиться для противостояния с третьей стороной, которая предоставляет угрозу их существованию, или когда выгоды от совместных действий могут значительно превышать выгоды победы друг над другом.

Когда производители выпускали почти идентичные товары, конкурентная борьба проходила на «встречных курсах» путем «лобовой атаки», которая завершалась устранением или существенным ослаблением противника. Все методы были в процессе, вплоть до «подкладывания динамита» сопернику. В современности теперь все иначе. Война среди конкурентов ведется на «параллельных курсах», поскольку каждый производитель предлагает товар, наделенный той или иной уникальной особенностью, которой пытается привлечь покупателя. Борьба за кошелек последнего, таким образом, сменила борьбу друг против друга. Для того, чтобы в схватке с соперником одержать победу важно хорошо его знать, глубоко и всесторонне.

Конкурентный анализ основывается на общей методологии управленческого анализа и приёмах проведения маркетинговых исследований. Особое внимание конкурентного анализа привлекают такие методологические вопросы как:

1) определение целевых установок и методологических принципов анализа;

2) определение объекта и предмета конкурентного анализа;

3) нахождение форм, способов и источников получения исходной информации;

4) установление совокупности методов проведения анализа;

5) разработка системы аналитических показателей;

6) определение направлений использования аналитических результатов.

Главной целью конкурентного анализа является умение идентифицировать и оперативно и эффективно использовать конкурентные преимущества собственной организации. Все усилия организации в сферах производства, сбыта и управления необходимо направить на дифференциацию выпускаемой продукции и оказываемых услуг, которая выгодно отличит ее от потенциальных и реальных конкурентов.

Совокупность наиболее значимых в настоящее время целевых установок конкурентного анализа включает в себя:

– выявление будущих стратегий и планов конкурентов;

– предсказание вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы организации;

– определение того, насколько стратегия конкурентов действительно соответствует их возможностям;

– выявление слабых сторон конкурентов и оценку собственных реальных возможностей их использования.

Объектом конкурентного анализа является совокупность существующих и будущих конкурентов в соответствующем сегменте рынка. Наблюдаемая единица — это отдельная организация этой совокупности с ее

индивидуальными особенностями. Предметом конкурентного анализа являются конкурентные отношения, а также взаимодействие партнеров организаций в той или иной отрасли – отношения, рассматриваемые как в статике, так и в динамике. Такую трактовку предмета конкурентного анализа разделяют практически все специалисты.

Большой объем и чрезвычайное разнообразие используемых источников для проведения конкурентного анализа необходимо классифицировать следующим образом:

1. Маркетинговая политика организации-конкурента (товарная, ценовая, сбытовая, продвижения, а также стратегии сегментации и позиционирования).

2. Оценки персонала организации (качество и навыки, текучесть кадров, уровень оплаты труда, уровень подготовки, мобильность и креативность персонала).

3. Характеристики руководства организации-конкурента (личность, биография, мотивы, стиль, прошлые успехи и провалы, глубина управленческого таланта).

4. Производственные параметры (способность фирмы выполнять массовые заказы, внедрение системы менеджмента качества, наличие производственных мощностей, продолжительность цикла, производственная подвижность и гибкость).

5. Социополитическая информация (контакты с центральной и региональной властью, репутация посредников, опыт в делах, природа контактов с властью, связи с членами совета директоров, сила антикризисного управления организацией).

6. Инновационно-технологические возможности (применяемые технологии; опыт и масштабы проведения НИОКР; авторские технологии, патенты; доступ к внешнему опыту; способность создавать внутренние инновации).

7. Финансовая информация (отчеты, данные о регистрации ценных бумаг, финансовые коэффициенты; показатели движения денежных средств, параметры устойчивости развития, затраты, рентабельность.

Объектами стратегического анализа на разных его этапах являются:

– текущее состояние и изменения во внутренней и внешней среде организации (рынки, отраслевое окружение и макросреда косвенного воздействия, конкуренты);

– ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;

– модели будущего и эволюция организации в прошлом, стратегическая

позиция и реализуемые стратегии;

– потенциал, финансовое состояние; длительность и характер фаз жизненного цикла ее самой, производимого продукта, технологий;

– конкурентоспособность;

– затраты и цены;

– эффективность использования ресурсов, производства и управления и пр.

При осуществлении стратегического системного анализа используются следующие основные методы:

– ***матрицы приоритетов***, позволяют проанализировать стратегические факторы с точки зрения вероятности их появления и важности для компании, и по результатам анализа принимать соответствующие управленческие решения (модели БКГ (BCG)), МакКинси (McKinsey), Хофера — Шендела (Hofer — Schendel) и т.п.) [11 с. 28].

– ***модели четырех полей***, модель основана на выделение характеристик пар независимых друг от друга факторов, которые оказывают наиболее существенное влияние на объект исследования (сильное — слабое; внутренне — внешнее; настоящее — будущее и пр.). Эти факторы сопоставляются между собой и отражаются в квадрантах (ячейках) матрицы. [2]

В качестве примера рассмотрим матрицу И. Ансоффа, которая определяет типы стратегий для растущего рынка (рис. 1.) [11 с. 29].

Товар	Рынок	
	Старый	Новый
Старый	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия поиска нового рынка
Новый	Стратегия создания нового продукта	Стратегия диверсификации

Рисунок 1 – Матрица И. Ансоффа

– ***ситуационный стратегический анализ***, здесь объектом являются окружение компании, существующие в нем возможности и угрозы; ее потенциал, сильные и слабые стороны; конкурентные позиции и конкурентоспособность, реализуемые стратегии и пр. Его основными инструментами являются PESTE -анализ, SWOT -анализ, анализ конкурентной позиции и конкуренции и пр.

Так, конкурентный анализ позволяет оценить положение конкурентов на рынке, их потенциал и конкурентоспособность, агрессивность конкурентной политики, возможную реакцию в ответ на действия компании, какие меры они могут предпринять в будущем, остроту существующего соперничества и так далее.

1.3 Методика стратегического анализа конкурентов и потребителей

Методика стратегического анализа конкурентов и потребителей обширна и многообразна, включает в себя совокупность конкретных приемов, способов, средств, применяемых в процессе проведения анализа, алгоритмы их использования для достижения целей анализа.

Целесообразнее анализировать:

– прямых конкурентов, производителей аналогичной продукции в близких объемах (в натуральном исчислении);

– наиболее крупных конкурентов;

– фирмы, имеющие более высокую долю на рынке;

– конкурентов, ведущих агрессивную и опасную политику (ценовую, сбытовую и т.д.);

– конкурентов, которые обладают суммарной долей рынка более 50%;

– всех конкурентов в данной географической зоне;

– возможных конкурентов, данная группа является наиболее трудно предсказуемой (появляющихся в перспективе; работающих в другой сфере, но способных преодолеть входные барьеры с минимальными затратами);

– потребителей и поставщиков, способных вертикально интегрироваться и вторгнуться в отрасль или рынок м пр.

Для выявления индивидуальных конкурентов могут использоваться два метода:

Традиционный метод направлен на стратегические группы и отрасли, наделенных отличительными характеристиками по каждой, что позволяет разместить на графике двумя осями координат. Первыми на графике отражаются традиционные конкуренты, за ними конкуренты, занимающие ниши на рынке, а в конце — потенциальные соперники, работающие на данный момент по дополнительным параметрам отрасли (например, фирмы, использующие заменяющую технологию, поставщики, которые могут выбрать прямую интеграцию, и покупатели, которые могут выбрать обратную интеграцию) [11.с 172].

Альтернативный метод может применяться, если конкуренты неочевидны. Обычно такие конкуренты разрабатывают новые способы доставления покупательской ценности на абсолютно новых конкурентных уровнях, показывая существующим компаниям, что вскоре они будут

вытеснены. Фокусируя внимание на покупательской ценности и простом вопросе: «Каких конкурентов ваши покупатели считают главными для вас?", фирмы могут определить потенциальных конкурентов в соответствии с их условием сравнимой покупательской ценности, но на разных основах. Здесь анализ направлен на определение потенциальных конкурентов на основе изменяющихся вкусов и предпочтений покупателей, мотиваций, широкого использования товаров и услуг или технологических инноваций [11. с 173].

В табл. 1 приводятся характеристики конкурентов в зависимости от двух параметров – вида товара и типа потребителя.

Таблица 1– Матрица типов конкурентов в зависимости от особенностей продукции и потребителей

Потребители	Товары	
	Схожие	Различные
Схожие	Прямые конкуренты предлагают аналогичные товары и услуги той же категории покупателей	Косвенные конкуренты предлагают различные товары и услуги предприятий одной и той же отрасли
Различные	Товарные конкуренты продают одну и ту же продукцию разным типам конкурентов	Неявные конкуренты – фирмы одной и той же отрасли

В мировой практике выделяют следующие методы маркетингового анализа потребителей и конкурентов:

– анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) конкурентов и потребителей;
– статистические методы анализа;
– анализ конкурентных сил по методу Майкла Портера;
– многомерные матричные методы;
– эвристические методы (методы экспертных оценок).

Рассмотрим эти методы подробнее.

Анализ сильных и слабых сторон или моделирование рисков – данный метод основан на теориях вероятности и теории принятия решений. Метод выстраивает модель товаропотоков, потоков покупателей и конкурентов, модель реакции рынка. Инструментарием маркетингового моделирования рисков являются методики сегментации рынка, так называемый SWOT-анализ – исследование и оценка сильных и слабых сторон фирмы, ее возможностей и угроз.

Статистические методики анализа в маркетинге указывают на массовые, повторяющиеся явления, а также служат основанием для прогнозирования поведения рынка. Это анализ абсолютных, средних и относительных величин, группировки, индексные, трендовые и регрессионные факторные модели, методы вариационного, дисперсионного, корреляционного и циклического анализа, методы многомерного анализа: факторного, кластерного и др. Среди видов статистического анализа выделяются дескриптивный (описательный), выводной анализ, анализ различий, анализ связей, а также предсказательный анализ. Все эти разновидности анализа могут использоваться как по отдельности, так и в комбинации [23].

Анализ конкурентных сил по методу Майкла Портера используя лишь пять структурных единиц, присущих каждой отрасли, раскрыл способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, помогающие компании в долгосрочной перспективе удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров — заменителей;

– уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру [21].

Рисунок 2 – Матрица конкуренции Майкла Портера (внешний вид модели пяти сил Портера) [21].

Производя конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру, можно определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, отыскать максимально защищенное положение компании от влияния конкурентных сил, а также со своей стороны найти рычаги влияния на конкурентов. [12]

Модель пяти сил используется наиболее часто в стратегическом управлении, а в маркетинге она удобна для следующих направлений работ:

– Угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT-анализа компании.

– Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка.

Многомерные матричные методы – моделирование ситуаций на основании построения и анализа многомерных матриц, моделей поведения (SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица «Мак-Кинза»).

Матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода. [20]

Особенность модели Мак-Кинза заключается в использовании весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. Матрица дает ответы на вопросы:

- какое направление необходимо развить в компании;
- какое направление будет убыточным для компании;
- каким товарам необходимо повышать конкурентоспособность;
- какие товары приоритетны для продвижения и развития;
- как максимально эффективно распределить ресурсы между отделами внутри компании;
- в каких направлениях необходимо сокращение использования ресурсов вследствие их непривлекательности.

Эвристические методы или методы экспертных оценок – основывающиеся на интуиции, воображении и опыте. Они применяются для количественного измерения тех событий, для которых не существует способов измерения (метод «Дельфи», метод коллективной генерации идей, теория катастроф).

Метод «Дельфи» пользуется инструментами – опросов, интервью, мозговых штурмов, добиваясь максимального консенсуса при определении

верного решения. Анализ по методу «Дельфи» проводится в несколько этапов, а результаты исследования обрабатываются статистическими методами.

Таким образом, мы видим, что методика стратегического анализа конкурентов и потребителей очень разнообразна, включает в себя множество инструментов и техник. Проведя подобные анализы руководство компании имеет четкое представление предпочтений имеющихся и потенциальных потребителей, их требования и отношение к продукции компании. Анализ потребителей показывает удовлетворенность и лояльность действующих потребителей, что позволяет улучшить маркетинговую стратегию. Анализ конкурентов покажет сильные и слабые стороны конкурентов, возможные угрозы с их стороны и потенциал развития.

2 Стратегический анализ и оценка потребителей и конкурентов компании «IKEA»

2.1 Общая характеристика компании «IKEA»

Объектом исследования выбрана компания «IKEA». «IKEA» основана в 1943 году Ингваром Кампрадом, как крошечная шведская компания, занимающаяся почтовыми заказами из каталогов, сегодня «IKEA» является глобальным брендом товаров для дома.

Тогда многим жителям приходилось обходиться малыми средствами, делая как можно больше и практически ничего не получая взамен, из этого и родилась основная концепция компании – бережность и инновационность, с подходом «без излишеств» к повседневному решению проблем. Это одно из объяснений того, как «IKEA» ведет дела и в чем успех компании.

На сегодняшний день компания «IKEA» занимается дизайном и реализацией мебели и сопутствующих товаров для дома, рассчитанных на массового потребителя. Ещё одной концепцией компании является то, что большую часть мебельного ассортимента покупатели собирают дома самостоятельно, также товары перевозятся в плоских коробках. Тем самым снижая затраты на логистику и сервис, что снижает конечную стоимость товаров.

Миссия компании – «изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей – не только покупателей, но и сотрудников компании ИКЕА и компаний-поставщиков. Наша миссия затрагивает не только обустройство дома, но и сообщества, из которых мы получаем ресурсы, и то, как наши товары помогают вести более экологичный образ жизни дома. Мы можем изменить мир к лучшему, просто поделившись тем, что делаем, и отстаивая свою позицию.» [25]

Сеть торговых центров компании насчитывала 231 магазин в 24 странах мира (на конец 2008 года), по большей части в Европе; 273 магазинов в 25

странах мира (май 2012); с учетом магазинов, открытых на основе франчайзинга, 325 магазинов в 41 стране (2013) и наконец 424 магазина, работающих в 52 странах мира (по состоянию на ноябрь 2018 года).

Первый российский гипермаркет «IKEA» открылся в 2000 года, на сегодняшний день у «IKEA» 14 магазинов в 11 городах России.

Сегодня в нашей стране работает 14 таких комплексов: три в Москве, два в Санкт-Петербурге и по одному в Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Омске, Ростове-на-Дону, Самаре, Уфе.

На сегодняшний день армия поставщиков компании насчитывает около 1400 фирм в 50 странах мира. Закупки происходят с помощью сети закупочных офисов, связанных с поставщиками. Качество продукции и стабильность заказов периодически контролируется.

Компания «IKEA» по данным на 2019 год, является работодателем 211 000 тысяч сотрудников по миру, из них около 12,5 тысяч сотрудников в России.

Широкий ассортимент красивых и функциональных товаров – это только половина успеха компании, вторая составляющая – приемлемые цены. Компании приходится тратить очень много времени на то, чтобы цены оставались низкими, потому что «IKEA» работает не для избранных. Компания заинтересована в том. Чтобы как можно больше людей изменили жизнь к лучшему, сэкономив при этом деньги. Разработчики и производители в постоянном поиске более дешевых способов производства. Роль покупателя в этой системе очень велика, именно покупатели помогают сохранить низкие цены, когда самостоятельно выбирают мебель, забирают ее со склада, доставляют домой и собирают собственными силами.

Магазины «IKEA» всегда находятся за чертой города, потому как низкая арендная плата – это еще одна возможность сэкономить деньги компании.

Компания полностью отвечает за качество и конкурентоспособность всего ассортимента, предназначенного для продажи через магазины «IKEA».

Подобный подход создает необходимые условия для усиления позиций компании на рынках сбыта, обеспечивая долгосрочную рентабельность.

В сферу ответственности компании входит также соблюдение экологической стратегии на всех стадиях разработки и производства изделий. «IKEA» тщательно разрабатывает не только каждое свое изделие из ассортимента, но и всю информацию по его производству, закупке, логистике и продаже. «IKEA» берет на себя всю ответственность за выбор производителя и поставщика.

Заказчики и потребители «IKEA» должны ощущать определенный статус, то есть, выделяться интеллигентным покупательским поведением, коммуникабельностью при оформлении покупки, высоким эстетическим вкусом.

Удовлетворенность заказчика должна быть достигнута благодаря высокой степени известности марки фирмы, эффекту мотивации покупки и высокой степени идентификации.

Так как компания IKEA занимает среднюю нишу на российском рынке, то её конкурентами являются фирмы, которые также производят недорогую мебель. Но основными конкурентами компании на российском рынке является СТОЛПЛИТ, HOFF, Твой Дом, МЕБЕЛЬ FRESH, ДОМ МЕБЕЛИ. Хотя их предложение довольно резко отличается от ИКЕА.

Так, деятельность компании подчиняется единой идее, миссии, которая заключается в том, чтобы «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей».

Бизнес-идея ИКЕА состоит, главным образом, из того, что компания по доступным ценам предлагает покупателям товары высокого качества, для этого прилагает максимум усилий. «ИКЕА» оптимизирует все этапы цепочки поставок, при этом она выстраивает долгосрочные отношения с поставщиками. «ИКЕА» активно инвестирует свои средства в автоматизацию производства, а кроме того, она производит товары для реализации в своих представительствах большими объемами.

1.2 Стратегический анализ потребителей и конкурентов компании

Стратегический анализ потребителей и конкурентов компании мы начнем с рассмотрения стратегии компании в общем.

М. Портер писал: «Разработка конкурентной стратегии заключается в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей» [12].

М. Портер также говорит, что у компании нет настоящей стратегии тогда, когда она лучше делает то, что и конкуренты. Она просто оказывается более эффективной. Можно сказать, что сила любой стратегии в её новизне.

Стратегия любой компании состоит из:

- концепции;
- решения управленческих проблем развития;
- проектировании экономических систем;
- планирования;
- организации и контроля за внедрением стратегии;
- выбора основных направлений стратегического инвестирования

Таким образом, главной целью стратегии становится создание долгосрочных конкурентных преимуществ, используя формулировки главных целей развития компании и способы их реализации.

М. Портер разработал классификацию стратегий, определяющихся охватом всего рынка или отдельного сегмента рынка [12].

Так, согласно этой классификации, компания «IKEA» придерживается стратегии лидерства. Компания направлена на производство и сбыт более дешевой качественной продукции в сравнении с конкурентами. Эта стратегия

охватывает как можно большую долю рынка, потому как основным потребителем становится группа населения со средним доходом.

Мы наблюдаем достаточно хорошее качество товаров из «IKEA», дополненное приемлемой ценой, в сумме эти факторы оказывают сильное влияние на успех компании.

В ходе нашего исследования нами был проведен анализ потребителей и конкурентов «методом модели BCG» [18].

Так, «IKEA» относится к «Звездам», так как у нее высоко конкурентный бизнес, что характеризует её состояние идеальному положению. ИКЕА получает значительную прибыль, благодаря своей конкурентоспособности, но одновременно, нуждается в финансировании.

Анализ потребителей показал, что целевой аудиторией компании «IKEA» является средний класс, те, на кого делал ставку Кампрад, создавая свою компанию.

Целевой аудиторию представляют семьи со средним доходом, обычно в квартире с ограниченной жилплощадью. Можно сказать – типичная, ничем не примечательная ячейка общества и для таких потребителей большинство компаний предлагали такой же невыразительный продукт, но не основатель «IKEA». В центр стратегии он поставил относительно низкую цену и выгоды, получаемые покупателями.

Конечная стоимость товара может составлять лишь 30% себестоимость, а остальные 70% – сопутствующие услуги, заработная плата консультантам в магазине и другим обслуживающим сотрудникам.

Кампрад предположил, что его клиентам важнее сэкономить пару сотен крон, чем потратить десять минут на сборку полки. Самосборка мебели покупателем и стала основным профилем торговой марки «IKEA».

В настоящее время компания занимает крупную часть рынка мебели и товаров для дома. Мировая известность бренда, безусловно, играет роль. Но нельзя обратить внимания на крупнейших прямых конкурентов «IKEA»:

– Мебельная фабрика «Столплит». Фабрика основана в 1999 году, производство с высокотехнологичным оборудованием. Занимает лидирующие позиции среди российских производителей мебели. Представлена в 13 регионах, имея около 2000 фирменных магазинах по всей России и в ближнем зарубежье.

– Сеть гипермаркетов «Hoff» – одна из крупнейших российских и быстро развивающихся мебельных сетей. На сегодняшний день «Hoff» единственный гипермаркет мебели и аксессуаров для дома. Насчитывается 13 магазинов, из них 12 гипермаркеты. Компания предоставляет работу более 2000 сотрудникам, а общая площадь гипермаркетов 125 000 кв. метров. Ежегодно посетителями гипермаркетов становятся 5 миллионов человек, а сайт компании посещают более 12 миллионов уникальных посетителей.

– Торговый комплекс «Твой Дом» появился в 1998 году, новаторский формат работы пришелся по вкусу покупателям. Сеть состоит из 7 гипермаркетов формата «всё для дома», 5 находятся в Москве, по одному в Одинцово и Воронеже. В июле 2015 компания запустила интернет-магазин.

Методы ведения конкурентной борьбы компанией «ИКЕА» – исключительно добросовестные: повышение качества продукции, расширение спектра дополнительных услуг, повышение имиджа фирмы, снижение себестоимости продукции. Изучается ассортимент конкурентов, и если при этом обнаруживается какая-нибудь новинка, которая могла бы пополнить собой ассортимент «IKEA», то дизайнерам компании предлагается разработать что-то похожее. Руководство присматривается к тому, как конкуренты предлагают свои товары покупателям. По оценке основателя компании Ингвара Кампрада, «нет ничего необычного в том, что делают конкуренты». С другой стороны, у «ИКЕА» можно позаимствовать организацию розничной торговли или закупочную концепцию. Но только не корпоративный дух «IKEA», благодаря которому она и является уникальной компанией. Корпоративный дух – это когда все сотрудники знают, что они

одна команда, работающая на общую цель. «Вместе» – ключевое слово в идеологии «IKEA».

Так же был проведен анализ конкурентных сил по Портеру. На рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыльности на рынке.

Автор считал, что данные элементы рынка являются движущимися силами конкуренции.

Оценим угрозы со стороны товаров-заменителей в 2 балла, так как способные обеспечить тоже самое качество компании есть, например: «Твой дом», «Hoff».

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	2		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Рисунок 3 – Конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

Далее производится оценка уровня внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен.

По результатам оценки, стало видно, присутствует высокий уровень внутриотраслевой конкуренции. Игроков на рынке много, при чем наблюдается тенденция увеличения конкурентов. Товарная дифференциация есть, но товар стандартизирован. Большая чувствительность к цене товаров в данном сегменте.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	**10**		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Рисунок 4 – Оценка угрозы входа новых игроков

Далее идет оценка угрозы входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров. 8 баллов – средний уровень угрозы ухода клиентов, товар компании частично уникален, но на ранке появляются аналогичные конкуренты. Хоть и потребитель чувствителен к цене, но незначительные разницы не переключают покупателя на конкурентов.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	**8**		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Рисунок 5 – Рыночная власть покупателя

Следующим этапом будет оценка поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен. Бизнес «IKEA» строится на поставщиках, потому что у компании нет своего производства, но поставщики оказывают низкий уровень влияния на компанию, это объяснимо тем, что на рынке существует широкий выбор поставщиков. Более мелкие производители заинтересованы в сотрудничестве с таким гигантом как «IKEA».

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	**4**	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

Рисунок – 6 Угрозы бизнесу со стороны поставщиков

После проведения такого анализа происходит обобщение результатов. Аналитик смотрит на картину в целом, отмечает основные угрозы и разрабатывает конкурентоспособную стратегию.

Таким образом, исследуемая организации проанализирована «методом модели BCG», а также проведен анализ конкурентных сил по Портеру.

Увеличение продаж продукции и мода на продукцию у покупателя вызваны грамотными стратегическими решениями, социальным маркетингом, потребители доверяют компании, верят рекламе, согласны с объективностью ценообразования. «IKEA» феноменальная компания, которая совмещает в себе глобальный подход и сохраняет традиции, заложенные основателем. Развитие такой огромной «компании-звезды» мы будем наблюдать еще долгие десятилетия.

1.3 SWOT - анализ ««IKEA»

Завершающей процедурой исследования компании «IKEA» становится SWOT-анализ компании, представленный в табл. 2. SWOT-анализ позволяет рассмотреть стратегическое планирование развития организации [18].

Таблица 2 – SWOT- анализ компании «IKEA»

Сильные стороны	Слабые стороны
– Осведомленность покупателей – Использование инноваций для снижения издержек – Интеграция цепочки поставок – Репутация торговой марки на рынке – Диверсифицированный портфель продуктов (Мебель, встраиваемая кухонная техника, еда, страхование) – Доступная цена – Соблюдение экологических стандартов	– Стандартный ассортимент – Геолокация – Снижение качества
Возможности	Угрозы
– Дальнейшие расширение в развивающихся странах – Рост онлайн продаж – Расширение в сфере продуктов – Бесплатная консультация дизайнеров	– Обострение конкуренции – Снижение средних потребительских доходов – Уменьшение потока покупателей

Рассмотрев сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компании мы можем разработать способы решения проблем и улучшения работы компании «IKEA».

Подводя итоги главы, можно отметить, что у исследуемой нами компании интересная история, простая и доступная для всех философия компании. Компания прилагает много усилий, чтобы определить новые стратегии, позволяющие вести эффективную маркетинговую деятельность. «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей» –- миссия, которая является началом всех идей и движений, реализуемых компанией на протяжении многих. Она затрагивает не только тех людей, которые являются покупателями мебели. Сюда относятся все, на кого так или иначе оказывает влияние бизнес компании IKEA.

3 Совершенствование конкурентной стратегии торговой организации и мероприятия по ее реализации

Успешность компании «IKEA» основывается на ее идеологии и стратегии ведении бизнеса. Оригинальные идеи удивительны тем, что их можно применить и для других компаний. IKEA искусно и ненавязчиво заставляет покупателя проводить в магазинах больше времени (естественно, чтобы покупатель оставлял там больше денег). Этому способствует планировочное решение торговых залов — войти в комплекс легко — выйти долго.

IKEA превращает обычный шопинг в приятное времяпровождение: детей можно оставить на игровой площадке, изящные экспозиции вдохновляют и стимулируют покупателя, широкие проходы исключают давку. Передохнуть и подкрепиться можно в уютных кафе, предлагающих различные бонусы и неповторимые шведские фрикадельки. Более того, ценовая политика кафе IKEA соответствует основному принципу корпорации — дешево и вкусно.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что основная проблема компании «IKEA» в России заключается в физической доступности, требованию потребителей созданию товаров с более высоким качеством, улучшение работы персонала.

Отдаленность магазинов от города, снижает привлекательность бренд у потребительской аудитории. Можно, конечно, компенсировать эту проблему помощью введения дешевой доставки, однако это не в полной мере решает проблему или даже вернее будет сказано, что это только от части решает данную проблему.

Исходя также из Интернет-маркетинговой деятельности компании и делая выводы о том, как потребитель откликается на маркетинговую деятельность компании в социальной сети, можно сделать выводы, что рядовой российский потребитель уже готов сделать следующий шаг – прейти

на онлайн-покупку. Но этого скорее всего не произойдет, так как компания никогда не стремилась превращать свои торговые точки в складские помещения и совершать онлайн-продажу.

Этому есть свои объяснения:

Во-первых, компания стремиться всегда соблюдать свою первоначальную идеологию и придерживается консервативных взглядов.

Во-вторых, многие уже созданные компанией успешные инструменты введения стратегического бизнеса, при переходе на онлайн-продажу теряют свою актуальность, это может сказаться отрицательно на репутации компании.

В целом можно сказать, что не стоит производить резких изменений, ведь компания и так процветает, тем более мы знаем, что клиент вполне удовлетворен продуктом компании, он хорошо проинформирован о ассортименте и функционале товара и самое главное клиент более чем удовлетворен ценой, все это наводит на мысль, что организация интернет продаж является логическим продолжением деятельности компании, и может

стать перспективным направлением в будущем. Возможно, что для компании «IKEA» целесообразно постепенно переходить на данный вид продаж, внеся свои коррективы и изменения.

Резюмируя, можно выделить основные направления совершенствования конкурентной стратегии: рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики, продолжать стратегию лидерства в определенной рыночной нише; сосредоточить основные усилия компании на построении высокого уровня знания товара и на осведомленности об уникальных характеристиках товара; для сохранения достигнутого уровня конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков; снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании; развитие системы лояльности, построение длительных отношений с покупателем;

диверсификация портфеля клиентов; сосредоточиться на устранении недостатков товара.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе данной работы мы определили роль конкурентов и потребителей для компании, этот фактор в значительной степени являются контролируемым. Компания сама выбирает поставщиков, посредников, партнеров, определяет для себя привлекательный рынок, а также кого хочет видеть своим покупателем. Определение привлекательного рынка определяет и конкурентов, которые там присутствуют. Главная задача — активное поведение в этих процессах.

Выявили, что конкурентный анализ позволяет оценить положение конкурентов на рынке, их потенциал и конкурентоспособность, агрессивность конкурентной политики, возможную реакцию в ответ на действия компании, какие меры они могут предпринять в будущем, остроту существующего соперничества и так далее. А также разобрали методики проведения стратегического анализа потребителей и конкурентов, применив методики на практическом анализе исследуемой организации.

Компания IKEA привлекает своей оригинальностью идей, стремлением сохранить свои традиционные убеждения и национальную принадлежность. С одной стороны, рассматривает низкую стоимость продукции как плюс и уважаем миссию компании «сделать мир лучше», однако не стоит забывать, что качество играет важную роль при покупке товара.

Конечно, можно сказать, что IKEA ориентирована на потребителей с низким уровнем дохода, что компании, которые продают дорогую мебель не являются основными конкурентами. Но для Российского рынка, на наш взгляд, необходимо несколько изменить стратегию компании и стараться включать в производство сырье более качественное, чтобы увеличить аудиторию потребителей, более того, большая группа потребителей воспринимает предметы интерьера IKEA как свидетельство невысокого качества. С этой целью необходимо повысить общественную оценку и улучшить репутацию компании.

Одной из самых основных проблем, которая является преимуществом для конкурентов это расположение и численность магазинов компании. Здесь необходимо предпринимать серьезные шаги, расположение должно способствовать комфортному транспорту и ориентирована на конкурентов. Главное в данном случае учитывать, насколько комфортно это для потребителя.

Компания проводит интересные акции и мероприятия в западных странах, которые в России либо мало наблюдаются, либо вообще отсутствуют. Например, в Париже IKEA выставила текущую коллекцию мебели прямо в метро, демонстрируя весь диапазон своей продукции. На российском рынке это должно оцениваться положительно со стороны клиентов, также дает им возможность ознакомиться с продукцией компании и с маркой IKEA в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андрющенко А. С., Шарапова В. М., Шарапова Н. В. Маркетинг внутренних и внешних факторов компании // Наука Красноярья. 2017. Т. 6. № 3-4. С. 48-55.

2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — С. 131.

3. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.management.com.

4. Бариленко, Владимир Иванович. Основы бизнес-анализа: учебное пособие/ В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга и [др]; под ред. В.И. Бариленко. — Москва: КНОРУС, 2018. —270 с. —(Магистратура).

5. Брег, С. М. Настольная книга финансового директора : пер. с англ. / С. М. Брег. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2012

6. Деньгов, В. В. Микроэкономика в 2 т. Т. 1. Теория потребительского поведения. Теория фирмы. Теория рынков : учебник для вузов / В. В. Деньгов. — 4-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 410 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04211-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: http://www.biblio-online.ru/bcode/450344 (дата обращения: 24.05.2020).

7. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 29 — URL: http://www.biblio-online.ru/bcode/450321/p.29 (дата обращения: 24.05.2020).

8. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 315 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-05189-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 12 — URL: http://www.biblio-online.ru/bcode/450531/p.12 (дата обращения: 21.05.2020).

9. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 283 с.

10. Материалы сайта компании ИКЕА [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.ikea.ru (дата обращения: 28.05.2020).

11. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03642-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 28 — URL: http://www.biblio-online.ru/bcode/450268/p.29 (дата обращения: 25.05.2020).

12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005.

13. Рейнор, М. Е. Стратегический парадокс / М. Е. Рейнор. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

14. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: http://www.biblio-online.ru/bcode/451422 (дата обращения: 25.05.2020).

15. Розанова, Н. М. Экономика для менеджеров. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00173-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: http://www.biblio-online.ru/bcode/451257 (дата обращения: 26.05.2020).

16. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5.

— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 16 — URL: http://www.biblio-online.ru/bcode/450321/p.16 (дата обращения: 25.05.2020).

17. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5133-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 309 — URL: http://www.biblio-online.ru/bcode/444145/p.309 (дата обращения: 21.05.2020).

18. Шарапова Н. В., Шарапова В. М. Стратегическое планирование и разработка стратегических программ развития АПК // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 9-3 (25). С. 295-299.

19. Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие /Л. В. Юрьева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с. ISBN 978-5-7996-1278-8

20. http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/

21. http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/

22. http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm

23. http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/marketing_analysis/

24. https://studme.org/45474/ekonomika/strategicheskiy_analiz_sisteme_protsesse_strategicheskogo_upravleniya

25. https://www.ikea.com/ru/ru/this-is-ikea/about-us/missiya-i-biznes-ideya-pub25f05283