

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Шульбаев Евгений Александрович.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии торгового предприятия (на примере ООО «ГлобиАвто»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент В.Ю. Моисеева

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления конкурентными преимуществами на примере ООО «ГлобиАвто».

Объект исследования – ООО «ГлобиАвто», основным видом деятельности, которого является продажа комплектующих автозапчастей для автомобилей.

Предмет исследования – механизмы и инструменты управления, реализуемые в системе функционирования предприятий.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 53 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 42 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 16.

Abstract

Bachelor work performed: Shulbaev Evgeny Alexandrovich.

The topic of work: "Development of measures to improve the strategy of a commercial enterprise (on the example of LLC Globiavto)).

Scientific adviser: Ph.D. econ Sciences, Associate Professor V.Yu. Moiseev

The purpose of the study - the development of measures to improve the strategy of managing competitive advantages on the example of LLC Globiavto.

The object of the study is Globiavto LLC, the main activity of which is the sale of spare parts for automobiles.

The subject of the study - the mechanisms and management tools implemented in the system of functioning of enterprises

Research methods - factor analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of results, deduction, etc.

Brief conclusions on the bachelor's work: the proposed activities are effective, the goal of the bachelor's work is achieved.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in the form of material of subsections 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 and applications can be used by specialists of the organization that is the object of the study.

Structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 sections, conclusion, list of references from 53 sources and 3 applications. The total amount of work, without attachments, 42 pages of typewritten text, including tables - 7, figures - 16.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы развития предприятия в условиях конкуренции.....	7
1.1 Конкурентоспособность как экономическая категория и критерий эффективного управления предприятием.....	7
1.2 Стратегия организации, ее элементы, уровни и типы.....	12
1.3 Этапы и способы формирования конкурентной стратегии	15
2 Анализ конкурентоспособности ООО «ГлобиАвто»	24
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «ГлобиАвто».....	24
2.2 Анализ основных конкурентных позиций ООО «ГлобиАвто».....	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия ООО «ГлобиАвто»	36
3.1 Совершенствование стратегии управления конкурентными преимуществами.....	36
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	38
Заключение	41
Список используемой литературы	42
Приложения	46

Введение

В настоящее время, мировой рынок развивается в новых направлениях экономики. Участие на этом рынке предприятий требует высокого уровня конкурентоспособности.

Конкуренция для предприятия играет большую роль в связи с динамикой мирового экономического развития.

Понятие конкуренции, методы анализа рынка, оценка конкурентоспособности предприятий и методы формирования стратегии развития, а также пути ее реализации рассмотрены в трудах А. Смита, Д. Рикардо, Дж. Милля и К. Маркса, Г.Л. Азоева, С.Б. Авдашевой, Н. Розановой, И. Ансоффа, Р.М. Тихонова, И. Максимовой, И. Гуркова, Н. Титовой, Р. Фатхутдинова, А. Печенкина, В. Фомина и др.

Однако в российской и зарубежной экономической науке недостаточно рассмотрены вопросы, связанные с формированием стратегии повышения конкурентоспособности, способной улучшить финансовое положение предприятия. Научная и практическая значимость данной проблемы определила цель и задачи данной работы.

Предметом исследования являются конкурентная стратегия предприятия, тенденции и принципы развития предприятия в новых условиях хозяйствования.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления конкурентными преимуществами на примере ООО «ГлобиАвто».

Объектом исследования послужило предприятие ООО «Глоблиавто» г. Тольятти.

Для того, чтобы была достигнута цель были поставлены следующие задачи:

– рассмотреть теоретические основы стратегического планирования развития предприятия в условиях конкуренции;

- провести организационно-экономическую характеристику ООО «ГлобиАвто»
- предложить мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия ООО «ГлобиАвто».

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: ООО «ГлобиАвто». Предметом исследования в работе выступает конкурентная стратегия исследуемого предприятия.

Для обеспечения эффективного управления необходимо создать рациональную структуру управления. От того, насколько своевременно производится изменение организационной структуры, зависит и эффективность работы предприятия и его аппарата управления. Потребность в разработке стратегии, позволяющей предприятию выживать в конкурентной борьбе, на современном этапе резко возросло, что и легло в основу настоящей работы.

1 Теоретические основы развития предприятия в условиях конкуренции

1.1 Конкурентоспособность как экономическая категория и критерий эффективного управления предприятием

Конкуренция для предприятия играет большую роль в связи с динамикой мирового экономического развития.

Теории конкуренции уделяли внимание многие поколения экономистов. В настоящее время признано, что конкуренция – это механизм, который приводит в движение рыночную экономику. Для исследования особенностей и закономерностей рыночной экономики применяются полученные данные исследования конкуренции.

Конкуренция – это фундаментальная экономическая категория. Ее понятие имеет много значений. В экономической литературе приводят множество определений конкуренции, определяя ее от понятия рыночного механизма до регулятора пропорций общественного производства.

Обычно выделяют три подхода к определению конкуренции: поведенческий, структурный и эволюционный.

Поведенческий подход. В это смысле обращают внимание на анализ борьбы организаций между собой. Они борются за деньги потребителей путем удовлетворения их потребностей. При структурном подходе наоборот, анализируют структуру и условия рынка. Эволюционный подход основан на представлении конкуренции в качестве силы экономического развития и роста.

Изначально, конкуренция возникла в условиях простого товарного хозяйства на основе разделения труда и обособления хозяйствующих субъектов. Одной из основных форм конкуренции считается борьба за уровень цен.

Если посмотреть экономическую литературу, то первые напоминания показывают поведенческий подход, который определяет конкуренцию как силу, определяющую стихийную борьбу хозяйствующих индивидов и способствующая активизации экономической жизни общества. Чуть позже, А. Смит показывал конкуренцию как без сговорное соперничество между продавцами и покупателями за более выгодные предложения. Основным методом он считал изменение цен. Таким образом, А. Смит сделал первый шаг к пониманию конкуренции как эффективного средства ценового регулирования [28].

Д. Рикардо с помощью конкуренции развивал идеи ценового регулирования рынка. Он построил теоретическую модель свободной конкуренции. В ней конкуренция рассматривается в долгосрочной перспективе [19].

К. Маркс в своей теории дополнил модель совершенной конкуренции с позиции закона стоимости. Он обосновал, что монополия существует благодаря тому, что она постоянно вступает в конкурентную борьбу [19].

В неоклассической теории XIX века считалось, что владельцы благ имеют возможность распределять эти блага. Более подробно рассмотрено влияние совершенной конкуренции на ценовую систему [37].

К середине XX века были сформированы общие представления о конкуренции и ее моделях: совершенная конкуренция, монополистическая и олигополистическая [38].

В современных условиях можно наблюдать все три обозначенные выше концепции. Они используются в исследованиях практической конкуренции. Основные направления таких исследований выделяются в самостоятельные экономические науки. Одна из самых известных – это маркетинг. В рамках него все эти концепции объединяются дополняют друг друга.

Рассмотрим описание конкурентной системы рынка. Каждый продукт или услуга имеет свою цену. Различный вид человеческого труда имеет свою

цену, так называемую заработную плату. Каждый получает деньги за то, что продает и покупает то, что хочет. Если требуется большее количество товара, то возникают новые заказы. Далее конкуренция вызывает повышение цены и увеличение производства этого товара. Это также действует и наоборот. Если товара становится больше, чем люди хотят купить, то его цена снизится. При сниженной цене потребители будут чаще покупать этот товар, но он уже не будет производиться в таком количестве. Таким образом будет восстановлено равновесие спроса и предложения.

Эта схема показывает путь, который ведет к идеальной экономике. Но в действительности такого не будет. В основном товары направляются туда, где имеется большинство голосов потребителей, располагающих деньгами.

Недостатком такой конкуренции является в том, что в настоящем конкуренция нигде не приближается к совершенству. Организация не может предугадать, когда поменяется вкус у потребителей, поэтому неспособны вызвать перепроизводство. К тому времени, когда они узнают это, предпочтения могут вновь поменяться. Иногда бывают случаи, когда приобретенные знания организацией держатся в секрете, впоследствии чего можно добиться колоссального успеха. Признано, что центральным рычагом эффективного хозяйствования на любом из уровней экономики является рыночная конкуренция [2].

А.Ю. Юданов утверждает, что конкуренция — это борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей [39].

Рассмотрев вышеуказанные понятия конкуренции, можно объединить их в одно общее понятие. Итак, конкуренция — это такая относительная характеристика, которая выражена в эффективной возможности использования своих преимуществ в победе над конкурентами для удовлетворения конкретных потребностей потребителей в определенном рыночном сегменте.

Как фактор экономики, конкуренция играет большую роль. Она служит фундаментом рыночных методов ведения хозяйства [9].

Между понятиями «конкурентоспособность» и «конкуренция» существует тесная связь. Конкурентоспособность означает опережение других в достижениях. Соотношение основных категорий конкурентоспособности на различных уровнях представлено на рисунке 1.1.

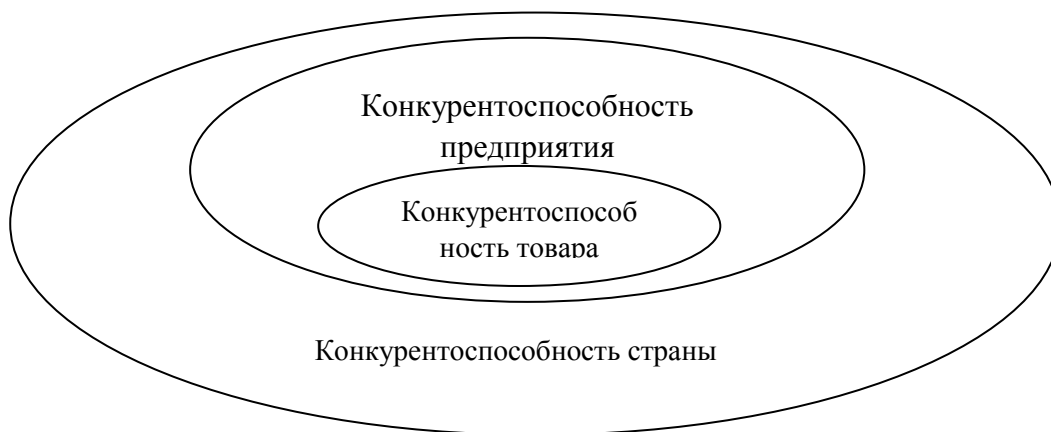


Рисунок 1.1 – Соотношение понятий конкурентоспособности страны, предприятия и товара

Факторы конкурентоспособности (рисунок 1.2) по отношению к предприятию обычно выделяют внешние и внутренние.



Рисунок 1.2 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Внешние факторы – это организационные и социально-экономические отношения. Они позволяют организации создавать продукцию, которая по всем своим характеристикам является более привлекательной.

К таким факторам относят деятельность политических партий, государственный и негосударственных институтов, а также меры государственного воздействия.

Все эти факторы участвуют в формировании рыночной конкурентной среды всей страны. Предприятие на них может оказывать лишь косвенное влияние.

К внутренним факторам относят факторы среды самой организации. Они определяются всеми ресурсами предприятия. При недостатке ресурсов, компания не сможет реализовать стратегию развития организации, даже при благоприятных внешних факторах. Количеством и качеством внутренних ресурсов определяется стратегическая возможность предприятия.

Формирующие конкурентоспособность факторы внешней среды, определяются потенциалом организации. Потенциал представляет собой образование ресурсов предприятия и степень возможности их эффективного использования.

Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции рассматривают как одно целое. Ведь предприятие может конкурировать на рынке лишь в том случае, когда на определенном рынке конкурирует товар. Поэтому, под конкурентоспособностью также понимают использование предприятием его сильных и слабых сторон, а также концентрирование усилий на определенной области, которая может занять лидирующие позиции.

В настоящее время считается, что многие предприятия в одно время могут производить различные виды продукции и тем самым конкурировать на нескольких рынках. Однако не всегда такой момент можно назвать предприятие конкурентоспособным. Чтобы сравнить уровни конкурентоспособности, предприятию необходимо рассматривать данные не по производимым конкурентами товарам, а по самим предприятиям.

Исходя из этого можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятий складывается из его внешних и внутренних факторов, а именно экономических отношений и внутреннего потенциала организации [10].

1.2 Стратегия организации, ее элементы, уровни и типы

Стратегия организации, помимо своей основной цели, выступает как связь между рыночной средой и самим предприятием. Формирование стратегии, в первую очередь, зависит от существования невозможности сохранять и укреплять позиции фирмы. Поэтому существует потребность в пересмотре методов управления развития организации, опираясь на достигнутые результаты и внешние и внутренние факторы.

В настоящее время существует множество конкурентных стратегий, которые могут приблизить предприятие к его целям. В условиях неопределенности очень сложно выбрать стратегию под свое предприятие. От правильного выбора зависит то, будет ли предприятие в дальнейшем существовать на рынке товаров и услуг.

Чтобы достичь этого уровня, необходимо совершенствовать производство, управление и сбыт продукции, а также знать, какую цель должно достичь предприятие. Необходимо правильно и четко определить преимущества и развивать то, что является выгодным отличием от конкурентов [3].

Конкуренция требует к себе адекватные и гибкие правила реагирования. Их основой являются базовые стратегии конкуренции, которые ориентируются на долговременные конкурентные преимущества.

Основой конкурентного поведения является базовая стратегия конкуренции. Она формирует стратегию управления предприятием. Существуют базовые стратегии конкуренции [26]:

- 1) стратегия низких издержек – максимальное снижение издержек производства и реализации продукции.
- 2) стратегия дифференциации – придание продукции отличительных от других товаров свойств.
- 3) стратегия оптимальных издержек – оптимальное соотношение низких издержек и дифференциации.
- 4) сфокусированная стратегия – ориентировка на потребителей с особыми предпочтениями.

Например, на рынках, где стандарты не подлежат дифференциации, следует применить стратегию низких издержек. По их снижению обычно применяют такие методы, как: упрощение дизайна продукта, уменьшение транспортных расходов, модернизация технологии производства, сужение ассортимента и т.д.

При осуществлении данных мероприятий также необходимо обращать внимание на меры управленческого характера.

Стратегия дифференциации, например, эффективна при разнообразных и нестандартных запросах потребителей. В таком случае требуется детальное изучение потребительского рынка. Конкурентное преимущество появится только в том случае, когда большое количество покупателей является заинтересованным в данном продукте.

Использование такой стратегии может привести к повышению цены на продукцию и увеличение объема продаж. Она будет целесообразна в случае, когда доходы перекрывают издержки ее применения.

Стратегия оптимальных издержек предполагает ориентирование на низкие издержки и максимальную ценность продукции. Целью данной стратегии является производство товара с отличительными характеристиками, но низкими издержками.

Сфокусированная стратегия заключается в ориентировании на какой-либо из сегментов рынка (уровень дохода, месторасположение и т.д.). Целью является обслуживание на высшем уровне на данном сегменте рынка. Такая стратегия применяется при:

- начинающей работать на данном сегменте фирме;
- слишком большом рынке;
- не привлекательном сегменте.

Применяются также наступательные стратегии, к которым относят:

1) Стратегия противостояния сильным сторонам конкурентов. Такую стратегию лучше не применять к сильным компаниям. Она также является очень рискованной. Ее лучше всего использовать против слабых компаний.

2) Стратегия использования слабых сторон конкурентов. Является наименее опасным и наиболее распространенным методом конкурентного преимущества. При такой стратегии можно сконцентрироваться на более слабых регионах, когда продукция конкурентов низкого качества, на атаке плохо рекламирующих продукцию конкурентов и т.д.

3) Стратегия одновременного наступления на нескольких фронтах. Применяется в том случае, когда атакующий имеет достаточно ресурсов для доведения борьбы до конца.

4) Стратегия захвата незанятых пространств. Она не требует больших затрат. Ей могут пользоваться малые фирмы. Ее основной целью является поиск и занятие свободных рыночных ниш.

5) Стратегия партизанской войны. Применяется малыми фирмами в случае, когда они имеют мало ресурсов и не могут вести борьбу открыто.

6) Стратегия упреждающих ударов. Это стратегия сохранения выгодных позиций на рынке. Объектами атаки могут быть четыре типа фирм:

- лидер – атаковать его могут только сильные фирмы в том случае, когда эта фирма не в состоянии обслужить рынок;
- идущий вслед за лидером – атака происходит на слабые стороны;
- средняя фирма – можно бросать вызов без особого риска;
- слабая фирма – самый выгодный объект атаки.

На рынке могут также применяться оборонительные стратегии. Они заключаются в защите фирмы от конкурентов. Применимы следующие пути защиты:

- помешать конкуренту начать наступательные действия;
- показать конкуренту, что фирма готовится к атаке.

Таким образом видно, что на рынке существует множество типов конкурентных стратегий, и каждая организация может выбрать ее себе, исходя из имеющихся свойств и ресурсов.

1.3 Этапы и способы формирования конкурентной стратегии

Сегодня настало время новых подходов к формированию стратегий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности предприятия. За последние годы условия предпринимательства стали как никогда многообразны. Поэтому не может быть единственного верного решения. Но

бизнесу нужна четко продуманная и надежная модель, позволяющая находить выход из большого числа разнообразных ситуаций и подсказывающая, когда и как следует применять ту или иную стратегию.

Принципиальная схема формирования и реализации стратегии повышения конкурентоспособности крупной организации представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Принципиальная схема формирования и реализации конкурентной стратегии предприятия

Компонентами внешней среды обычно относят макросреду предприятия, мезосреду и микросреду. К внутренней среде относят подсистемы обеспечивающей, управляемой, управляющей и целевой сред.

Комплексной диагностикой организации называют установку показателей, признаков и факторов, которые характеризуют техническое, финансово-экономическое, экологическое, социальное, психологическое состояние организации, ее конкурентоспособность, эффективность и устойчивость в текущий момент и в перспективе. Диагностика проводится с целью нахождения сильных и слабых сторон организации, ее возможности и внешние угрозы для разработки конкурентной стратегии развития. Комплексный финансово-экономический анализ деятельности объекта исследования представлен во второй главе дипломной работы. Установление и изучение факторов, характеризующих экологическое состояние рассматриваемого предприятия, приведено в четвертой главе дипломной работы [35].

Предлагается следующая последовательность формирования конкурентной стратегии предприятия, включающую ряд этапов, представленных на рисунке 1.4.

На первом этапе необходим анализ текущей стратегии предприятия. Только на основе данного анализа можно принимать будущие решения. Этот этап является важным для российских предприятий.

Следующим этапом является выбор стратегии на основе сил конкурентных преимуществ. По мнению М. Портера, преимущества влияют на цен, качество продукции, издержки и т.д. Пять сил конкуренции представлены на рисунке 1.5.

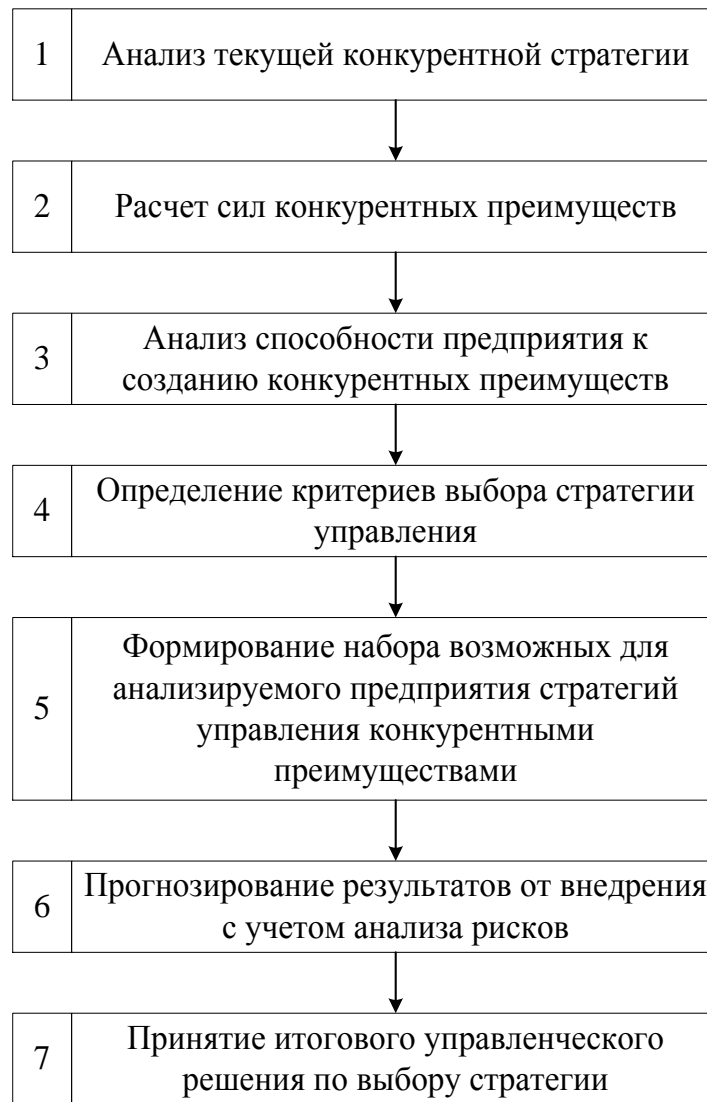


Рисунок 1.4 – Этапы формирования конкурентной стратегии

Значение каждой из этих сил определяется ее экономическими характеристиками. Каждая из этих сил является отдельной экономической единицей и может испытывать влияние со всех сторон.

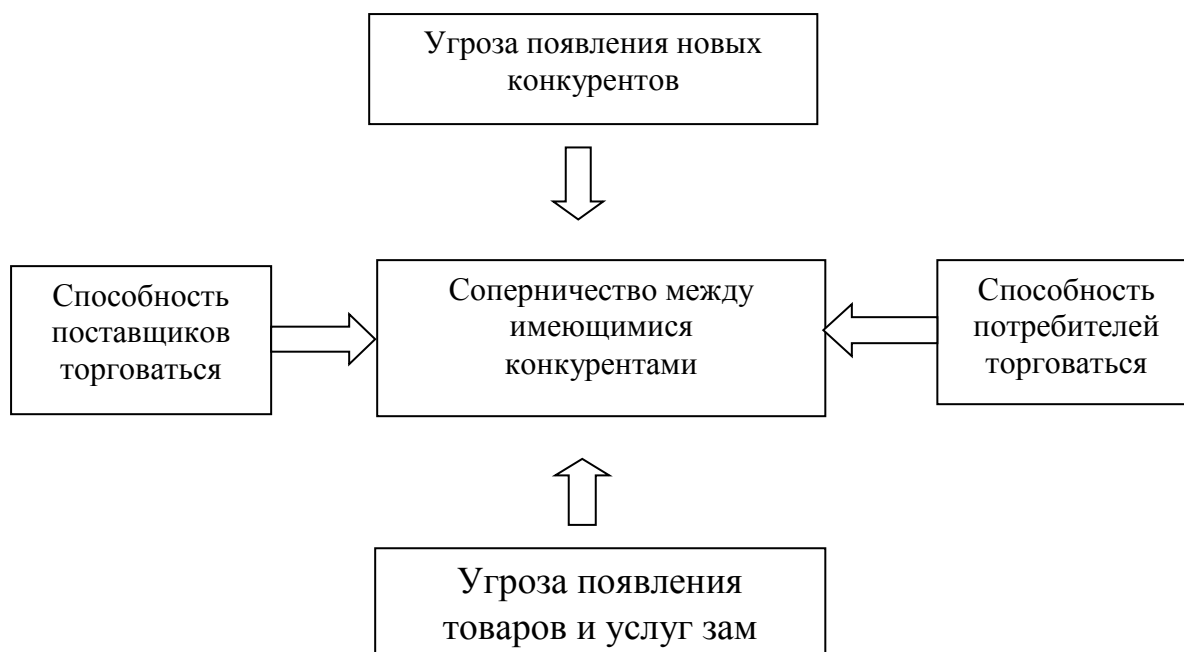


Рисунок 1.5 – Пять сил конкуренции (по М. Портеру)

Значение каждой из этих сил определяется ее экономическими характеристиками. Каждая из этих сил является отдельной экономической единицей и может испытывать влияние со всех сторон.

Несмотря на структуру системы конкурентных сил, целью стратегии является в нахождении определенной позиции в отрасли, в которой организация будет защищена от влияния этих конкурентных сил.

Чтобы справиться с воздействием интегральной конкурентной силы нужно в основе иметь стратегию, которая основана на тщательном анализе каждой конкурентной силы [33].

Чтобы оценить способность предприятия к созданию конкурентных преимуществ применяется алгоритм, представленный на рисунке 1.6.

На четвертом этапе определяются критерии для выбора стратегии управления. На основе модели М. Портера была представлена универсальная система критериев, которые определяют выбор базовой стратегии.



Рисунок 1.6 – Способности предприятия к созданию конкурентных преимуществ

На четвертом этапе определяются критерии для выбора стратегии управления. На основе модели М. Портера была представлена универсальная система критериев, которые определяют выбор базовой стратегии. Система представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Система критериев, определяющих выбор стратегии

Тип стратегии	Критерии, определяющие выбор стратегии			
	Стабильность среды	Доля рынка	Соотношение «цена-качество»	Тип производства
1	2	3	4	5
Фокусировка	Нестабильная, с низкой стабильностью, стабильная	Узкая ниша, индивидуальный потребитель	Качество уникальное или высокое, цена очень высокая	Единичный, мелкосерийный

Дифференциация	С низкой стабильностью, стабильная	Несколько рыночных сегментов, серийный потребитель	Качество высокое или среднее, цена высокая или средняя	Мелкосерийный, среднесерийный, крупносерийный
Ценовое лидерство	Стабильная	Крупная доля рынка, массовый потребитель	Качество среднее или минимально необходимое, цена низкая	Крупносерийный, массовый

Предшествующие четыре этапа сужают большое количество стратегий до наиболее приемлемых для предприятия. Затем выставляются приоритеты и выбирается наиболее подходящая по критериям стратегия. Она должна быть направлена на долгосрочное обеспечение конкурентных преимуществ.

Следующим этапом является прогнозирование результатов внедрения стратегии с учетом анализа рисков.

Под понятием «риск» в конкуренции понимают состояние неопределенности [6]. В таком состоянии, фирмы вынуждены рисковать, так как они не уверены в исходе событий.

Если рассматривать зависимость защиты собственных позиций и возможности одержания победы, то ее можно описать благодаря матрице Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и матрицей Маккинзи, представленной на рисунке 1.7.

В данной матрице использованы обозначения:

a1 – низкий уровень внутренней конкурентной устойчивости;

a2 – высокий уровень внутренней конкурентной устойчивости;

b1 – наличие динамической устойчивости, не обладающей признаками равновесия;

b2 – наличие равновесной динамической конкурентной устойчивости;

a – предприятие имеет внутренние проблемы на фоне внешне благоприятных перспектив;

b – полная гармония между внутренней и внешней устойчивостью предприятия;

c – предприятие заметно отстает от требований окружающей среды;
d – предприятие решило свои внутренние проблемы, но за это время у него появился серьезный конкурент.

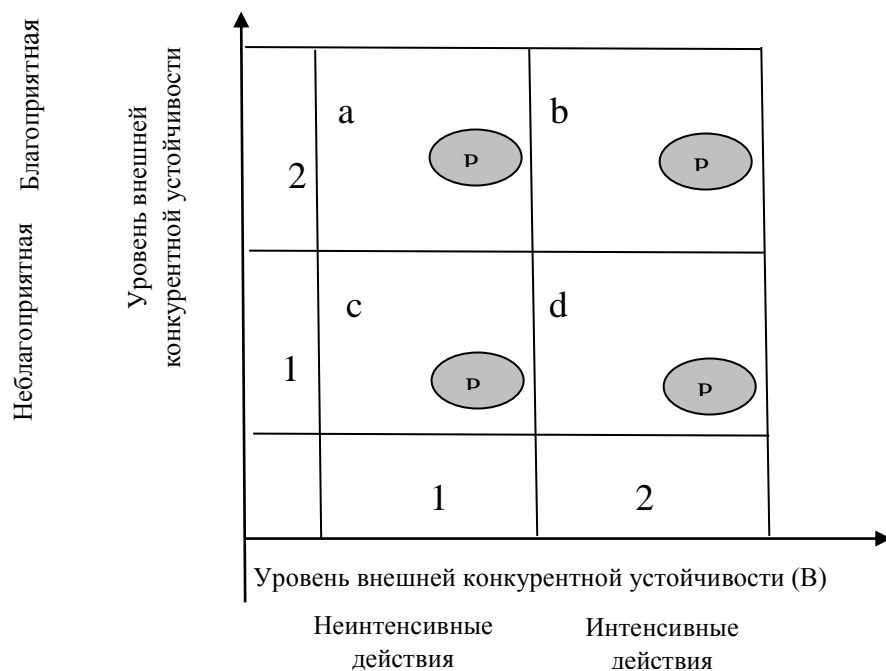


Рисунок 1.7 – Матрица Маккинзи

Если предприятие попадает в квадрат b, то оно имеет низкий уровень риска. Если в квадраты a и d, то оно имеет средний уровень риска. Если попадает в c, то имеет высокий уровень риска.

Степень влияния риска на ухудшение конкурентных позиций может быть представлено шкалой рангов совокупного риска (рисунок 1.8). В таком случае выделяют:

- риски, не влияющие на ухудшение конкурентных позиций (ранг совокупного риска равен 1);
- риски, слабо влияющие на ухудшение конкурентных позиций, - так называемые риски вялотекущего воздействия (ранг совокупного риска равен от 2 до 4);

– риски, определенно влияющие на ухудшение конкурентных позиций, - так называемые риски эластичного воздействия (ранг совокупного риска равен от 5 до 8);

– риски, предопределяющие ухудшение конкурентных позиций, - так называемые риски катастрофического воздействия (ранг совокупного риска равен от 9 до 10) [7].



Рисунок 1.8 – Шкала рангов совокупного риска

Последним этапом является принятие подходящего по всем критерием управленческого решения. Также предприятие может использовать комбинацию стратегий.

2 Анализ конкурентоспособности ООО «ГлобиАвто»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «ГлобиАвто»

Объектом исследования бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «ГлобиАвто», зарегистрированное по адресу г. Тольятти, ул. Дзержинского, дом 52, офис 50. Данное предприятие специализируется на оптовой и розничной продаже.

Организация позиционирует себя как компанию, владеющую интернет–магазином и имеющую в своей сети единый call-центр, который регулирует всю деятельность магазина, отдел продаж, службу доставки, широкий штат квалифицированных специалистов, собственный склад с постоянным наличием необходимого запаса товаров. Она занимается продажей автозапчастей на автомобили.

Продукция, выпускаемая организацией ООО «ГлобиАвто» предназначена для среднеобеспеченного сегмента потребителей. К нему относится большая часть населения города Тольятти.

Высший орган управления ООО «ГлобиАвто» представлен общим собранием участников, определяющим общие стратегические направления развития компании, исполнительный орган, в лице генерального директора, при этом осуществляет организацию текущей деятельности предприятия. Функциональные руководители (коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер) исполняют обязанности по руководству и координации достижения плановых показателей соответствующих подразделений. Организационная структура представлена на рисунке 2.1.

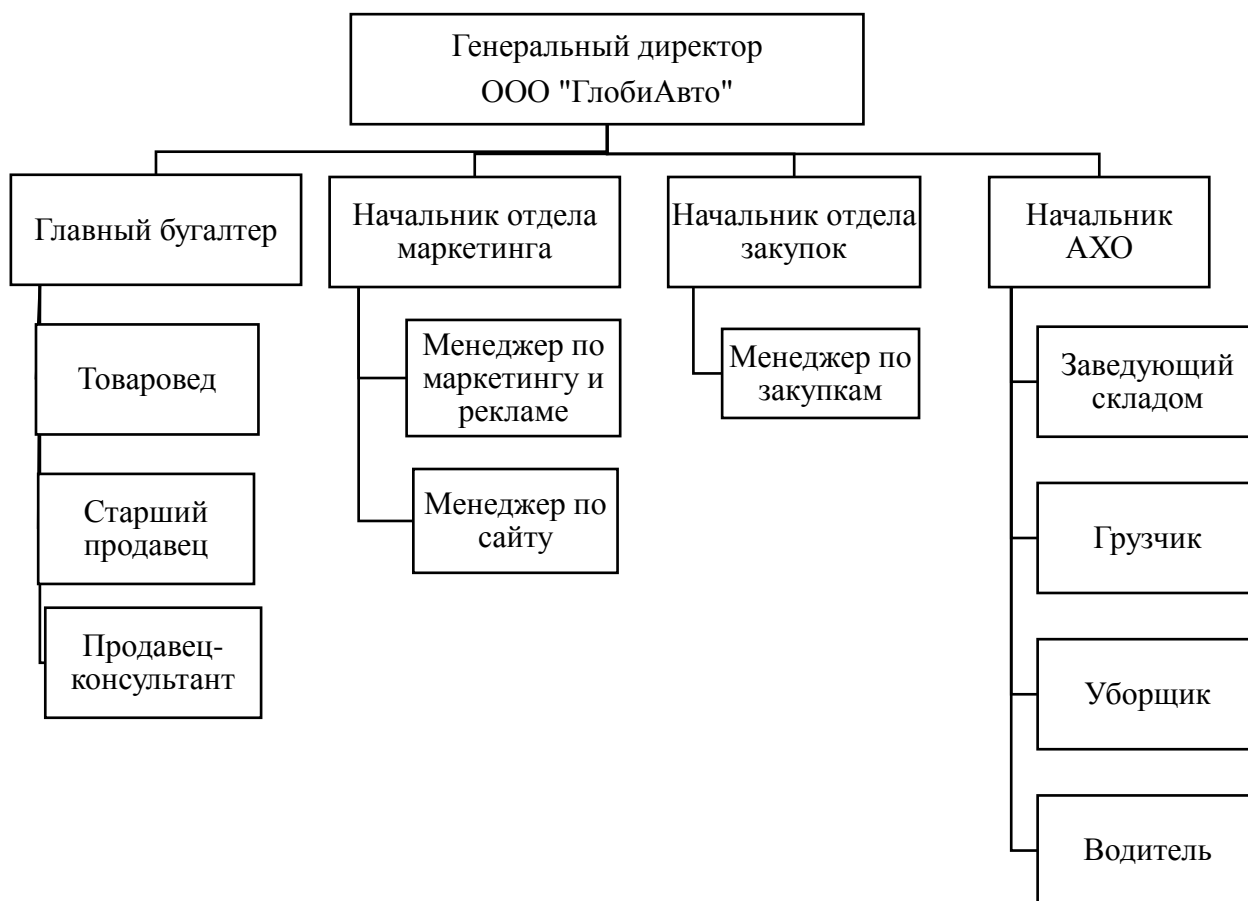


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ГлобиАвто»

Представленная структура по типовой принадлежности является линейной, характеризуемой неотъемлемостью принципа единоначалия, линейной иерархией подразделений, рациональным распределением функций между структурными элементами и оптимальным сочетанием централизации и децентрализации.

В таблице 2.1 проанализированы результаты функционирования ООО «ГлобиАвто» за период 2016-2018 гг. Они отражают динамику основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия [14].

Таблица 2.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ГлобиАвто» за 2016-2018 г.г.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017/2016 гг.		2018/2017 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	112685	114847	116203	2162	101,9	1356	101,2
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	76625	81543	83666	4918	106,4	2123	102,6
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	36060	33304	32537	-2756	92,4	-767	97,7
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	16,534	18,456	20,348	1913	112,2	1892	110,3
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0,850	1,063	2,022	213	125	959	190,2
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	18676	13785	10167	-4891	73,8	-3618	73,8
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	12754	10854	8745	-1900	85,1	-2109	80,6
8. Численность ППП, чел.	14	17	21	3	121,4	4	123,5
9. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3824	4642	5702	818	121,4	1060	122,8
10. Выработка, тыс. руб. (стр1/стр.8)	8048,9	6755,7	5533,5	-	83,9	-	81,9
				2393,3		1222,2	
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр9/стр8)	273,1	273,1	272,6	0	100	-0,5	99,8
12. Рентабельность продаж, % (стр6/стр2+стр4+стр5) × 100%	19,7	13,6	9,6	-6,1	69	-4	70,6
13. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	83,4	88	91,3	4,6	105,5	3,3	103,8

Анализ показателей таблицы 2 показывает, что выручка ООО «ГлобиАвто» за период с 2016 по 2018 гг. практически не увеличивается. Так, в 2017 году объем реализованной продукции увеличился на 6,4%, а в 2018 году на 2,6%. При этом также увеличивается и себестоимость продаж. В 2017 году она увеличилась на 4918 тыс. руб. (6,4%), а в 2018 году на 2123

тыс. руб. (2,6%). Изменение суммы выручки и себестоимости представлены на рисунке 2.2.

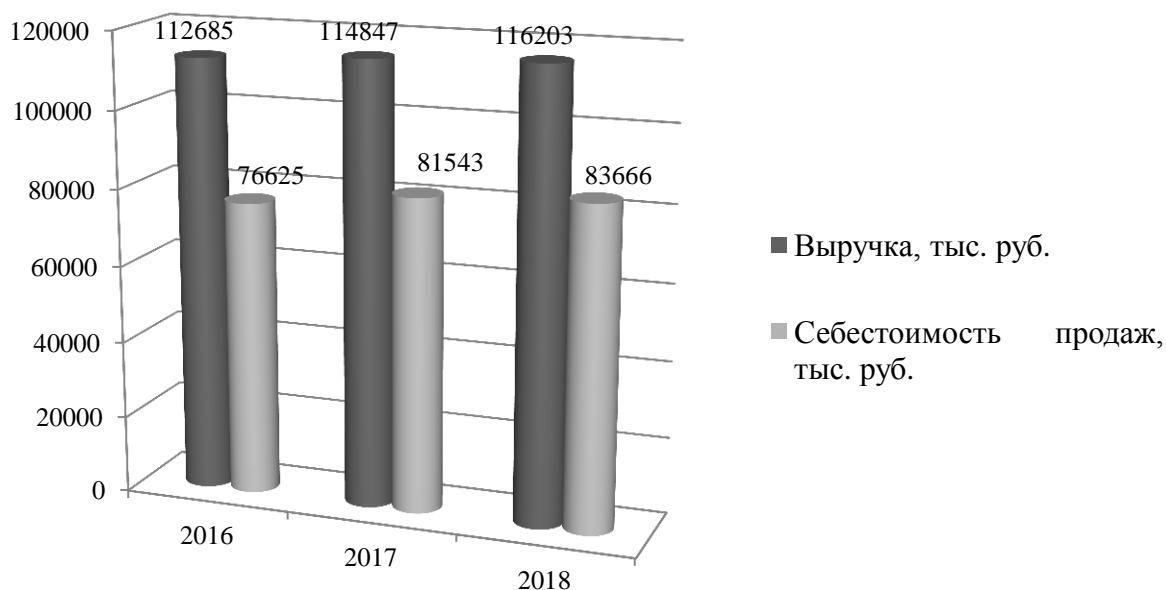


Рисунок 2.2 – Изменение суммы выручки и себестоимости продаж ООО «ГлобиАвто» в 2016-2018 г.г.

В исследуемом периоде специфично изменялась валовая прибыль предприятия. Она имела тенденцию к уменьшению. По сравнению с 2016 годом, в 2017 валовая прибыль уменьшилась на 7,6%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 2,3%. Прибыль от продаж в 2017 и 2018 годах уменьшилась на 26,2%. Чистая прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 14,9%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 19,4%. Данный факт обусловлен ростом себестоимости и увеличением коммерческих и управленческих расходов. Динамика показателей прибыли представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Динамика показателей прибыли ООО «ГлобиАвто» в 2014-2018 г.г.

Тенденция увеличения коммерческих и управленческих расходов представлена на рисунке 2.4.

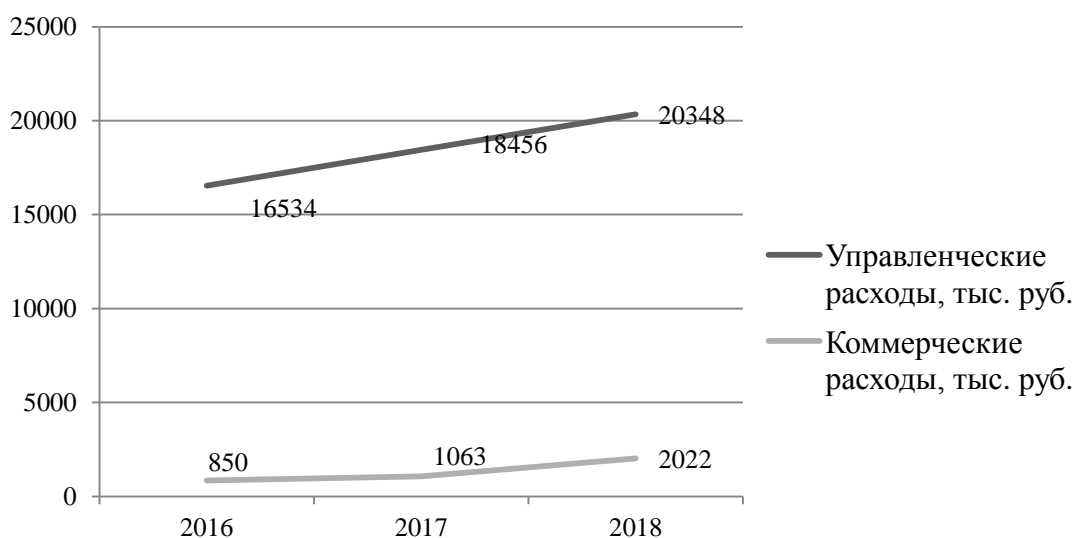


Рисунок 2.4 – Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «ГлобиАвто» в 2016-2018 г.г.

Тенденция изменения суммы чистой прибыли определяет динамику показателей рентабельности продаж. Так, в 2017 году рентабельность продаж уменьшилась на 31% по отношению к 2016 году, однако в 2018 году она уменьшилась на 29,4% по отношению к 2017 году. Это происходит за счет ежегодного снижения валовой прибыли (рисунок 2.5).

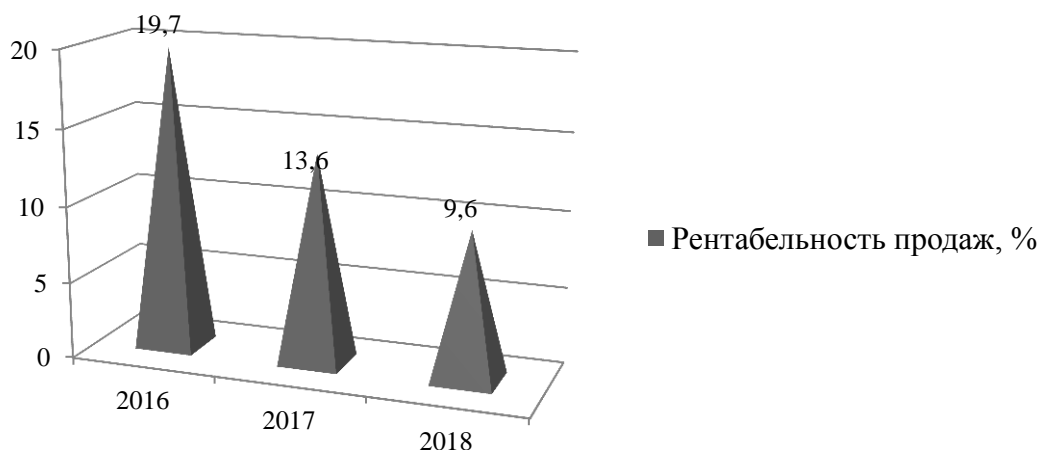


Рисунок 2.5 – Динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «ГлобиАвто» в 2016-2018 г.г.

Себестоимость продаж, управленческие и коммерческие расходы в совокупности составляют показатель затрат на рубль выручки, динамика изменения которого представлена на рисунке 10: в 2016 г. 1 рубль реализованной продукции включал 83,4 стоимости затраченных ресурсов, в 2017 г. – 88, в 2018 г. – 91,3 коп. что определяет высокую затратность (рисунок 2.6).

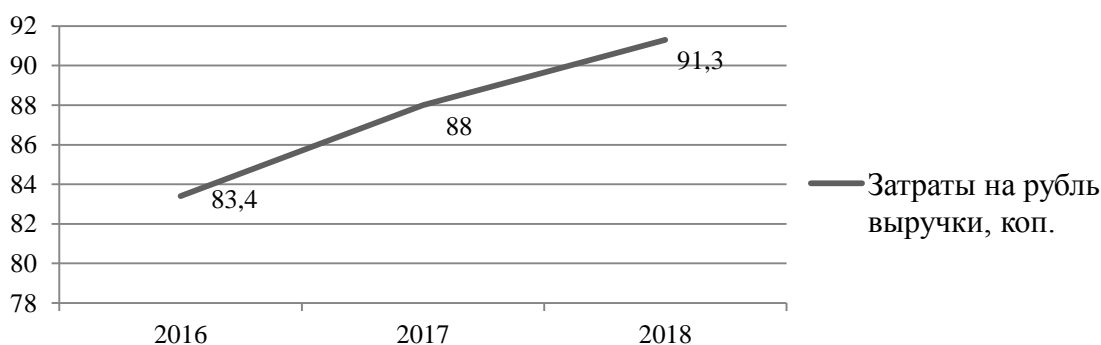


Рисунок 2.6 – Динамика показателя «Затраты на рубль выручки» ООО «ГлобиАвто» в 2016-2018 г.г.

Отрицательную динамику в 2016-2018 г. г. имеет сумма среднегодовой заработной платы работников в ООО «ГлобиАвто». В 2018 году данный показатель уменьшился на 0,5 (0,2%). Аналогично, тенденцию к уменьшению имеет величина выработки: в 2017 году показатель уменьшился на 16,1%, а в 2018 году по отношению к 2017 году на 18,1%. Динамика показателей среднегодовой заработной платы и выработки представлены на рисунке 2.7.

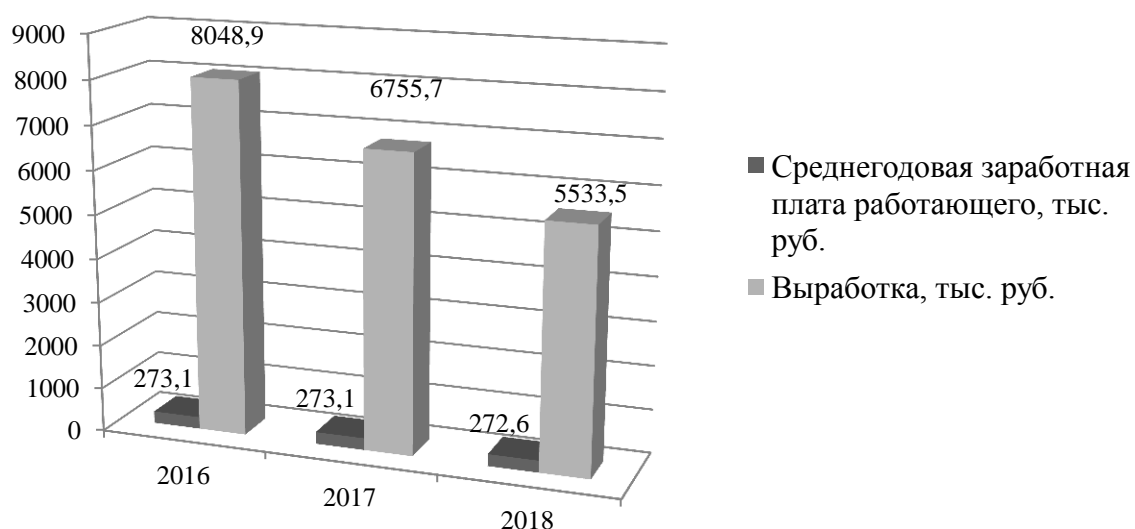


Рисунок 2.7 – Динамика показателей выработки и среднегодовой заработной платы ООО «ГлобиАвто» в 2016-2018 г.г.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в течении исследуемого периода 2016-2018 г.г. в ООО «ГлобиАвто» наблюдается неустойчивость показателей рентабельности продаж за счет снижения валовой прибыли предприятия. Существенное значение имеет повышение величины управленческих и коммерческих расходов. Это является негативным фактором для предприятия.

2.2 Анализ основных конкурентных позиций ООО «ГлобиАвто»

После анализа технико-экономической характеристики следует провести анализ основных конкурентных позиций, по представленной методика из параграфа 3.1. Потребуется выявить основные тенденции развития ситуации в регионе нахождения предприятия.

Рассмотрим основные факторы, которые определяют уровень конкуренции по отрасли, а также признаки их проявления. Результаты представим в таблицах. В приложении А представлены факторы конкуренции по ситуации в отрасли.

Факторы влияния потенциальных конкурентов представлены в приложении Б.

Факторы влияния поставщиков представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Факторы влияния поставщиков

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки проявления	Экспертная оценка	Прогноз изменения фактора
1	Уникальность канала поставок	Степень дифференциации продукции поставщиков низка, поэтому перейти от одного поставщика к другому не трудно	слабо проявляется	останется стабильным
2	Значимость покупателей	Предприятия-потребители являются важными или ключевыми клиентами для производителей нефтяного оборудования	слабо проявляется	останется стабильным
3	Доля отдельного поставщика	Ни один поставщик не является монополистом на данном рынке	слабо проявляется	останется стабильным

Факторы влияния покупателей представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Факторы влияния покупателей

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки проявления	Экспертная оценка	Прогноз изменения фактора
1	Статус покупателей	Покупателей в отрасли немного. В основном – это крупные покупатели, которые покупают продукцию средними партиями. Объем их потребления составляет значительный процент от всех продаж в отрасли	слабо проявляется	останется стабильным
2	Значимость товара у покупателя	Продукция ООО является важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя посредников к сотрудничеству не требует существенных затрат	слабо проявляется	останется стабильным
3	Стандартизация товара	Товар стандартизирован, хотя в последнее время появляются предпосылки дифференциации продукции.	четко проявляется	останется стабильным

После того, как факторы влияния будут оценены, проявляется возможность дать оценку степени проявления признаков этих факторов. Затем появляется вывод исходя из уровня конкуренции. Рассмотрев данную отрасль становится видно, что число конкурирующих между собой компаний в большей степени определяет уровень конкуренции. На данном рынке существует несколько приблизительно равных конкурентов. Сам рынок является привлекательным с имеющимися большими возможностями, поэтому спрос на него растет.

Различные организации предлагают на рынке различные товары и различный сервис. Исходя из этого, можно считать, что продукция стандартизирована по клиентам.

Степень стандартизации продукции обостряет конкуренцию. Если все субъекты на рынке начнут предлагать однородную продукцию, то конкуренция станет высокой.

Стратегии большинства компаний, которые существуют на рынке, придерживаются одинаковой стратегии. Этой стратегией является «стратегия лидера по издержкам». Поэтому, преобладает высокий уровень конкуренции.

Проанализировав влияние потенциальных конкурентов видно, что существует угроза величины барьеров вхождения на рынок.

Существуют факторы, которые могут снижать давление со стороны конкурентов, такие как:

- эффективный масштаб производства;
- трудный доступ к каналам распределения;
- требуется первоначальный капитал при входе.

Большие затраты на проникновение предприятия на рынок предполагают низкую вероятность появления новых конкурентов на рынке. Большого влияния на предприятие ООО «ГлобиАвто» поставщики не оказывают, потому что компания является важным клиентом для поставщика, и сама продукция не сильно дифференцирована.

Двигаясь к этапу анализа непосредственного окружения, требуется провести анализ поставщиков продукции, потребителей и конкурентов.

Большую роль в методике анализа конкурентов играет анализ деятельности основных конкурентов предприятия.

Руководящий состав компании понимает, что следует уделять внимание удовлетворению нужд потребителей также эффективно, как это делают конкуренты.

У организации также имеются слабые конкурентные стороны. Только малая часть специалистов способна качественно выполнять свою работу на 100%.

SWOT — анализ является обобщающим этапом анализа предприятия, дающим полную картину сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды. Таблица SWOT, представленная ниже (приложение В), в сжатом виде дает основную информацию для стратегического планирования.

Проведение такого анализа позволяет увидеть проблемы и выделить комплекс мер для их устранения и ликвидации угроз.

Можно сделать вывод, что управленческий состав компании не нацелен на создание конкурентных достоинств и преимуществ. Отсюда следует не выполняемость управленческих функций и системности в управлении конкурентными преимуществами, отсутствует разработанный механизм управления этими самыми преимуществами.

Исходя из обозначенной проблемы, решением в данной ситуации будет применение комплексного анализа. Комплексный анализ представляет собой тот необходимый инструмент при управлении конкурентными преимуществами предприятия, который и особое внимание уделяет учету негативных факторов среды предприятия, как внешней, так и внутренней.

Далее, проанализируем конкурентную стратегию предприятия ООО «Глобивто». Рассчитаем конкурентоспособность товаров на основе потребительских параметров (предпочтений). В ходе маркетинговых исследований был проведен опрос потребителей по отношению к качеству продукции. Путём опроса потребителей определили рейтинг (R_i) каждого i – параметра: от 0 (низкий) до 10 (очень высокий), и путём экспертных оценок определили веса их значимости (W_i). [20]. Перемножив показатели получим балльную оценку каждого параметра. Сумма всех балльных оценок определяет интегральную оценку по отдельному виду товара. Для оценки органолептического качества конкурирующей продукции использовался экспертный метод оценки.

После этого, определим фирмы, которые можно отнести к главным потенциальным конкурентам. Такими фирмами являются ООО «Навигатор» и ООО «МАРС-Автозапчасти».

Определяются следующие параметры для анализа конкурентоспособности: качество товара, разнообразие ассортимента, наличие на складе, цена, условия оплаты.

Для оценки этих параметров используется экспертный метод оценки. Шкала оценивания — максимальное количество 10 баллов. Результаты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Результаты анализа конкурентоспособности ООО «ГлобиАвто»

	ООО «ГлобиАвто»	ООО «Навигатор»	ООО «МАРС-Автозапчасти»
качество товара	9	8	8
разнообразие ассортимента	6	10	7
наличие на складе	7	10	8
цена	10	8	6
условия оплаты	10	10	10

Таким образом можно сделать вывод, что предприятие ООО «ГлобиАвто» отстает от своих конкурентов по параметрам «разнообразие ассортимента» и «наличие на складе». По остальным параметрам предприятие имеет высокую оценку.

В условиях сужения рынка действует стратегия фокусирования. В связи с этим, в рамках второго раздела предложено прийти к стратегии оптимальных издержек для предприятия ООО «ГлобиАвто».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия ООО «ГлобиАвто»

3.1 Совершенствование стратегии управления конкурентными преимуществами

Чтобы получить желаемые результаты, предприятию ООО «ГлобиАвто» следует использовать две стратегии. Понадобится внедрить новшества и немедленно реагировать на потребности рынка.

Основным преимуществом стратегии внедрения оптимальных издержек является гарантированное получение прибыли. Чтобы реализовать эту стратегию требуется наличие нового товара.

Благоприятные рыночные условия создаются при отсутствии у конкурентов товаров-заменителей и аналогов продукции. Освоение рынка за счет внедрения новых товаров является источником больших объемов продаж. Также для предприятия это является и огромным риском, так как существует высокая степень неопределенности.

Для предприятия ООО «ГлобиАвто» потребуется эту стратегию разбить на два этапа внедрения.

I этап. Достижение условной новизны продукции.

II этап. Достижение устойчивого роста и стабильности.

Использование только стратегии внедрения новой продукции недостаточно. Она не может обеспечить большой спрос на продукцию [15]. Поэтому, в ситу вступает стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Предприятие должно искать потребителей и давать им ту продукцию, которая будет удовлетворять их потребности.

Действия, которые организация должна совершать на схеме представлены как частные рекомендации. К таким мероприятиям можно отнести:

- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию товара;
- изменение качества продукции;
- мониторинг цен и т.д.

Для внедрения стратегии новой продукции необходимо применить следующие мероприятия: установить долгосрочные связи с самыми лучшими поставщиками продукции.

Чтобы достичь положительных результатов, реализация таких стратегий должна поддерживаться всеми управленческими службами. Главную роль в продвижении конкурентных преимуществ играет «реклама».

Для расчета средств, выделяемых на рекламную деятельность, применяют «процентные» методы. Они считаются самыми простыми и известными. Большинство предприятий представляют затраты на рекламу в качестве процентов от реализации продукции.

Существует несколько возможных вариантов этой группы методов и все они имеют много преимуществ. Они просты в практическом использовании, гарантируют определенную долю затрат в общих расходах предприятия и изменяются пропорционально рынку.

Опираясь на специфику предприятия ООО «ГлобиАвто», то можно провести такое мероприятие, как ввести новый ассортимент продукции.

Для реализации данной стратегии необходима квалификационная переподготовка персонала. Потребуется осуществить:

- подготовку и переподготовку специалистов;
- разработать должностные инструкции для сотрудников;
- определиться с мотивацией персонала;
- создать систему премирования за вносимые нововведения.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что для достижения конкурентных преимуществ предприятию необходимо разработать стратегию управления. Предложенный подход позволил выработать комбинированную стратегию управления.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Основой успеха любого предприятия является постоянное поступление новых идей, которые соответствуют его возможностям.

На предприятие ООО «ГлобиАвто» предложено расширить ассортимент продукции. Следует отобрать более подходящие и перспективные товары.

Основными проблемами на этом этапе являются:

- конъюнктурное положение организации;
- способность к восприятию новой продукции;
- ожидаемая потенциальная прибыль;
- соотношение между наличием финансовых ресурсов и капиталовложений.

Данные для расчета эффективности данного мероприятия представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Исходные данные для расчёта эффективности мероприятия

№ п/п	Наименование показателей	Обозначение показателя	Величина показателя
1	2	3	4
1	Объем товарооборота продукции за 2018 год, тыс. руб.	T_p	116203
2	Доля покупателей, которые отказались от продукции	$D_{отказ}$	0,21
3	Доля покупателей, которые стали бы покупать новую продукцию	$D_{пок}$	0,22
4	Средняя цена 1 единицы, руб.	C_1	1386
5	Объем товарооборота в 2018 году, единиц	$T_{вп}$	69423
7	Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	УПР	22370
8	Численность работающих, чел.	$Ч$	21
9	Среднегодовая заработная плата 1 рабочего, руб.	\bar{C}_a	272600

Произведём расчёт экономической эффективности внедряемого мероприятия:

1. Доля возможного прироста объема товарооборота нового ассортимента продукции в результате его внедрения:

$$D_{орвп} = D_{отказ} \times D_{пок} \quad (1)$$

$$D_{орвп} = 0,21 * 0,22 = 0,0462$$

2. Прирост объема товарооборота в результате внедрения нового вида продукции:

$$\Delta T_p = D_{орвп} \times T_{вп} \times Ц_1 \quad (2)$$

$$\Delta T_p = 0,0462 * 69423 * 1386 = 4445377 \text{ руб.}$$

3. Экономия на условно-постоянных расходах:

$$\mathcal{E}_{уПР} = \frac{УПР}{T_p} - \frac{УПР}{T_p + \Delta T_p} * (T_p + \Delta T_p) \quad (3)$$

$$\mathcal{E}_{уПР} = [3582 / 6344 - 3582 / (6344 + 19311,6)] * (6344 + 19311,6) = 10775,35 \text{ руб.}$$

4. Условное высвобождение численности в результате роста объема реализации:

$$\mathcal{E}_ч = Ч_1 \times \left(1 + \frac{ПТ}{100} \right) - Ч_2 \quad (4)$$

$$\mathcal{E}_ч = 21 * (1 + 4,62 / 100) - 21 = 0,966$$

5. Экономия по заработной плате в связи с условным высвобождением численности:

$$\mathcal{E}_{з/п} = \mathcal{E}_1 \times З_г \times (1 + \text{соцвыплаты}) \quad (5)$$

$$\mathcal{E}_{з/п} = 0,966 * 272600 * (1 + 0,26) = 331797,82 \text{ руб.}$$

6. Прирост производительности труда в связи с условным высвобождением численности:

$$\uparrow \text{ПТ} = \frac{\text{Э}_ч \times 100}{\text{Ч}_{\text{исх}} - \text{Э}_ч} \quad (6)$$

$$\uparrow \text{ПТ} = 100 / 21 = 0,21\%.$$

7. Общая экономия себестоимости:

$$\text{Э}_{\text{общ}} = \text{Э}_{\text{упр}} + \text{Э}_{\text{з/п}} \quad (7)$$

$$\text{Э}_{\text{общ.}} = 10775,35 + 331797,82 = 342573,17 \text{ руб.}$$

Таким образом, посредством внедрения нового вида продукции в ООО «ГлобиАвто» появилась возможность привлечь часть покупателей и повысить объем товарооборота продукции. Внедрение мероприятия позволит повысить производительность труда на предприятии на 0,21% и получить годовой экономический эффект в размере 342573,17 рублей.

Заключение

Каждой организации необходимо выбрать приоритетные конкурентные преимущества и выбрать стратегию развития, которые в большей степени подойдут организации и будут соответствовать тенденциям развития рыночной ситуации. Это связано с тем, что фирма не может превзойти конкурентов по всем характеристикам и средствам продвижения.

Целью бакалаврской работы являлась разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления конкурентными преимуществами на примере ООО «ГлобиАвто».

Для достижения цели – получить прибыль и удовлетворить существующий спрос на рынке – было решено внедрить новый товар, наиболее оптимальный с точки зрения эффективности и конкурентоспособности.

Для выполнения цели работы были выполнены все поставленные задачи:

- рассмотреть теоретические основы стратегического планирования развития предприятия в условиях конкуренции;
- провести организационно-экономическую характеристику ООО «Глоблиавто»
- предложить мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия ООО «ГлобиАвто».

Внедрение мероприятия позволит повысить производительность труда на предприятии на 0,21% и получить годовой экономический эффект в размере 342573,17 рублей.

Список используемой литературы

1. Абчук В.А. Система управления организацией. – М.: Перспектива, 2014. – 335 с.
2. Бакшт К.А. Усиление продаж. – СПб.: Питер, 2015. – 304 с.
3. Борнякова И. Что лучше: работа с дилерами или дистрибьюторская сеть? // Деловой еженедельник. – 2016. - №25. – С.25-25.
4. Гавристов В. Мотивация дистрибьютора // Sales business. – 2017. - №4. – С.10-12
5. Глубокий С.В. Товаропроводящая сеть предприятия: эффективные решения по организации, маркетингу и менеджменту. – М.: Гревцов, 2015. – 371 с.
6. Глушкова О. Выход на рынок соседнего региона: спрос, конкуренция, риски // Управление сбытом. – 2016. - №7. – С.31-33.
7. Годин А.М. Маркетинг. – М.: Дашков и К, 2014. – 151 с.
8. Гранкина Н. Как выбрать партнёра по каналу сбыта // Современная торговля. - 2014. - № 5. - С.17 – 72.
9. Григорьев М.Н. Маркетинг. – М.: Юрайт, 2015. – 311 с.
10. Дорощук Н. Рычаги управления продажами через дистрибьютора // Управление компанией. – 2016. - №7. – С.17-21
11. Есикова И.В. Сетевой сбыт. Как организовать глобальную дистрибьюторскую сеть. – М.: Дашков и К, 2015. – 200 с.
12. Захаров С.В. Маркетинг. – РнД.: Феникс, 2017. – 318 с.
13. Захарова Ю.А. Торговый маркетинг: эффективная организация продаж. – М.: Дашков и К, 2015. – 131 с.
14. Иванов П. Оптовая торговля: кто выживет в эпоху перемен // Консалтинг. – 2016. - №5. – С.12-15.
15. Катернюк А.В. Настольная книга менеджера по продажам. – РнД.: Феникс, 2018. – 381 с.
16. Карпова С.В. Основы маркетинга. – РнД.: Феникс, 2018. – 281 с.

17. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: Дашков и К, 2014. – 248 с.
18. Коновалов Д. Как заинтересовать дилера // Управление сбытом. – 2014. - №7. – С.28-25
19. Кодачиков В. Успех дистрибьютора определяет сервис // Стандарт. – 2015. - № 8. – С.43-45
20. Кулиниченко Е.Ю. Менеджер по продажам. – М.: Вече, 2017. – 320 с.
21. Лисицына Т. Почему уходят клиенты // Управление сбытом. – 2017. - №2. – С.43-47.
22. Лукич Р.М. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. – М.: Хорошая книга, 2018. – 331 с.
23. Лукич Р.М. Прогноз продаж. – М.: Фербер, 2015. – 128 с.
24. Мазилкина Е.И. Маркетинговые коммуникации. – М.: Эксмо, 2016. – 240 с.
25. Малашенко Н.П. Маркетинг на потребительском рынке. – М.: Омега-Л, 2015. – 207 с.
26. Муртузалиева Т.В. Основы маркетинга. – М.: Экзамен, 2016. – 448 с.
27. Никольский Р. КРІ отдела продаж // Управление сбытом. – 2014. - №2. – С.38-40
28. Новик А. Продажи через независимых торговых представителей. – М.: Хорошая книга, 2015. – 488 с.
29. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность. – М.: Дашков и К, 2017. – 500 с.
30. Панкрухин А.П. Маркетинг. – М.: Омега-Л, 2017. – 155 с.
31. Панкрухин А. П. Маркетинг: большой толковый словарь. – М.: Омега-Л, 2016. – 211 с.
32. Перция В.М. Удвоение продаж: как наращивать объемы продаж, используя имеющиеся ресурсы. – М.: Эксмо, 2017. – 224 с.

33. Петров К.Н. Управление отделом продаж. – М.: Вильямс, 2017. – 331 с.
34. Попова Г.В. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2018. – 152 с.
35. Подчасова С.В. Брокеры, дилеры и другие посредники // Грамота. – 2014. - №5. – С.31-34
36. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: ИД Гребенников, 2015. – 308 с.
37. Пустынникова Ю., Корнев А. Выбор каналов распределения и стимулирование дистрибьюторов // Управление продажами. - 2014. - № 3. - С.20-21.
38. Ролницки К. Управление каналами дистрибуции. – М.: Добрая книга, 2016. – 318 с.
39. Сальников О. Каналы сбыта и их участники // Мое дело. – 2016. - №4. – С.4-7
40. Сичелли Д. Компенсации сбытовому персоналу. – М.: Гребенников, 2015. – 232 с.
41. Синяева И.М. Управление маркетингом. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 411 с.
42. Спиро Р.Л. Управление продажами. – М.: Гребенников, 2016. – 704 с.
43. Терещенко К. Системы дистрибуции – поиск золотой середины // Моё дело. - 2017. - № 12. – С. 31-37.
44. Турманидзе Т.У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий. – М.: Экономика, 2017. – 475 с.
45. Тулаев Е, 10 ошибок при построении эффективного отдела продаж // Дистрибуция и логистика. – 2016. - №4. – С.43-41
46. Харазов В.Г. Интегрированные системы управления технологическими процессами. – М.: Профессия, 2016. – 552 с.
47. Цыбульский К. Управление отделом продаж. – М.: Гуманитарный Центр, 2015. – 380 с.

48. Шейнов В.П. Искусство продажи товаров и услуг. – Киев.: Харвест, 2015. – 251 с.
49. Azimov, Sergey Sales, negotiations / Sergey Azimov. - Moscow: Peter, 2014. - 320 с.
50. Kennedy, Dan Sales letter. How to write a sales letter in order to attract the maximum number of customers / Dan Kennedy. - М .: Gippo, 2014. - 208 с.
51. The basic rules of trade. Collection of normative materials. - Moscow: Economics, 2017. - 448 с.
52. Port, Michael No end of customers. A simple and reliable system of attracting customers, even if you hate to sell / Michael Port. - M: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. - 504 с.
53. Edward, R. Del Gaizo Secrets of the most successful sellers. Sales skills: focus on the client / Edward R. Del Gaizo, Celeste E. Lansford, Mark D. Marone. - Moscow: Gippo, 2015. - 240 с.

Приложения

Приложение А

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки проявления	Экспертная оценка	Прогноз изменения фактора
1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	Имеется группа равных по мощности фирм	слабо проявляется	останется стабильным
2	Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на продукцию устойчив, прогноз благоприятен	не проявляется	останется стабильным
3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	Предприятия-конкуренты не специализированы по видам товара.	слабо проявляется	останется стабильным
4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	Минимальны, т.е. вероятность ухода клиентов предприятия к конкурентам и наоборот велика	четко проявляется	останется стабильным
5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	Набор сервиса фирм-конкурентов отрасли по товару в целом идентичен и выше чем у «Хлебков»	слабо проявляется	останется стабильным
6	Барьеры ухода с рынка (затраты предприятия на перепрофилирование	Издержки ухода с рынка велики (переподготовка персонала, потеря сбытовой сети, потеря имиджа и др.)	четко проявляется	останется стабильным
7	Барьеры проникновения на рынок	Начальные затраты для развертывания работ на рынке велики	сильно проявляется	останется стабильным
8	Стратегии конкурирующих фирм	В целом предприятия не склонны к проведению агрессивных стратегий. Отдельные компании готовы к политике укрепления своих позиций за счет других конкурентов	слабо проявляется	останется стабильным
9	Привлекательность рынка данного продукта	Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности, благоприятный прогноз	четко проявляется	определенно усилится

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки проявления	Экспертная оценка	Прогноз изменения фактора
1	Трудности входа на отраслевой рынок	Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли высока. Эффективный масштаб производства может быть достигнут через довольно длительное время. Предприятия отрасли не склонны применять агрессивные стратегии и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль. Специфика рынка такова, что на рынке отрасли не требуется большое количество торговых посредников, слабосвязанных с производителями.	слабо проявляется	останется стабильным
2	Доступ к каналам распределения	Создание собственной сети распространения или привлечение имеющихся посредников к	слабо проявляется	Останется стабильным
3	Отраслевые преимущества	Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, основным капиталом, удобными местами расположения предприятия и т.д.	слабо проявляется	останется стабильным

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Удовлетворительное соотношение «цена-качество» Высокая обеспеченность рабочей силой Высокая финансовая устойчивость Доступ к финансовым ресурсам</p>	<p>Неэффективные рекламные кампании Отсутствие банка маркетинговых данных и системного маркетингового анализа Сверхнормативные запасы сырья и материалов Негибкая система управления</p>
Возможности	Угрозы
<p>Замена устаревшего оборудования на новое Обучение специалистов</p>	<p>Отсутствие последовательного сбалансирования спроса и предложения по объему и структуре Установление равновесной цены, отражающей общественную значимость произведенной продукции</p>