

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент

(наименование профиля)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности  
предприятия (на примере ООО «АлМа»)»

Студент

Л.Н. Гараева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н., доцент  
кафедры  
«Менеджмент  
организации»

Е.В. Чапурина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Зав.кафедрой «Менеджмент организации», к.э.н. С.Е. Васильева \_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« 20 \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2016 г.

### **ЗАДАНИЕ**

#### **на выполнение бакалаврской работы**

Студентка Гараева Любовь Николаевна

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности компании (на примере ООО «АлМа»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_ года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «АлМа»

4. Содержание бакалаврской работы:

Аннотация

Введение

1 Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия

1.1 Теоретические предпосылки и подходы к созданию обеспечения конкурентоспособности предприятия

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

2 Анализ конкурентоспособности ООО «АлМа»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ рыночной среды

2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия

3 Организационно-экономические мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АлМа»

3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «АлМа»

### 3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа конкурентоспособности предприятия;
  5. Графические данные по результатам анализа конкурентоспособности предприятия;
  6. Предложения по повышению организационно-экономическому обеспечению конкурентоспособности предприятия;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания \_20.12.2016\_ \_\_\_\_\_ года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

Е.В. Чапурина

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

Л.Н. Гараева

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« 20 » 12 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Гараевой Любови Николаевны  
по теме: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности  
предприятия (на примере ООО»АлМа»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения Раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	21.12.2016 – 28.12.2016	21.12.2016 – 28.12.2016	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 20.04.2017	17.04.2017 - 0.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	30.04.2017 – 01.05.2017	30.04.2017 – 01.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	01.05.2017 – 15.05.2017	01.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

Е.В. Чапурина  
\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ Л.Н. Гараева  
\_\_\_\_\_

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Гараева Л.Н.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «АлМа»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Чапурина Е.В.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия(на примере ООО «АлМа»)

Объектом исследования дипломного проекта является ООО «АлМа», осуществляющее оптовую и розничную торговлю компьютерным оборудованием и программным обеспечением. Предмета исследования - процессы, механизмы и методы оценки обеспечения конкурентоспособности предприятия ООО «АлМа» и пути повышения её уровня.

Методы исследования - технико-экономический анализ, метод системного анализа, методы сравнительного анализа

Краткие выводы по бакалаврской работе: В бакалаврской работе был произведен анализ экономических показателей и уровня конкурентоспособности предприятия, который показал, что объем, представленный в динамике, ежегодно падает. В 2014 году товарооборот упал на 1100000 рублей, а в 2015 на 1300000 рублей это напрямую связано со снижением конкурентоспособности предприятия.

Выручка в 2014 году составила 6040 тысяч рублей, в 2015 ровно на 1 миллион меньше 5040 тысяч, а в 2014 году выручка упала до 3840000 рублей. Также следует заметить, что прирост от выручки отрицательно увеличивается, это говорит о том, что предприятию необходимы инновации. Рентабельность в 2014 году составила 26,9 %, к 2015 году она упала до 25%, а к 2016 году опустилась до 23,5%, такой спад связан с понижением объёма продукции.

Общие издержки ежегодно уменьшаются, в 2014 году они составили 400 тысяч рублей, на следующий год уменьшились до 340 тысяч и в 2016

году остановились на отметке 280 тысяч рублей. Спад издержек также характеризуется понижением товарооборота продукции.

Среднесписочная численность стабильно уменьшается, в 2014 году на предприятии работало 32 человека, в 2015 – 28 сотрудников и к 2016 году осталось всего 24. Данная тенденция напрямую зависит от систематически снижающейся прибыли, так как фонд заработной платы не позволяет содержать большое количество сотрудников.

Затраты на 1 рубль единицы продукции повышаются, в 2014 году данный показатель составил 0,63, в 2015 году – 0,7 и в 2016 году повысился до 0,76. Данный рост, взаимосвязан с повышением себестоимости продукции и неэффективной работой предприятия.

Потребителями ООО «АлМа» являются юридические лица, которые потребляют товар для автоматизации рабочих процессов, за 2015 и 2016 года он составил по 250 покупок ежегодно и физические лица, которые потребляют для личного пользования.

Далее был произведен анализ качества, который выявил, что наибольшее число брака приходится на трещины, которые были обнаружены в 67 бракованных изделиях, далее идут царапины, которые были замечены в 58 изделиях, скол был обнаружен в 57 изделиях, деформация товара встретилась в 38 изделиях.

В итоге, наблюдается тенденция преобладания механических повреждений в товарах, в большинстве случаев это связано с некачественной доставкой. Также присутствует фактор недостаточного контроля при поступлении продукции, так как товар не тестируется в момент получения компанией на исправность, а дефекты выявляются только, находясь у клиента, в связи с этим падает престиж компании, а также уменьшается количество постоянных клиентов. В итоге, количество бракованной продукции составило 13% от общего числа проконтролированной продукции.

Проведенный ABC-анализ показывает, что основную долю товарооборота организации обеспечивают такие товарные группы, как «Оборудование кухонного назначения», «Кофейное оборудование», «холодильное оборудование», которые относятся к группе А. Товарные группы — «Услуги по проектированию», «Нейтральное оборудование», относящиеся к группе С, нуждаются в развитии и требуют дополнительных акций по стимулированию сбыта (например, в виде снижения цен или расширения ассортимента).

В таблице предоставлен анализ конкурентоспособности компании «АлМа» и её основных конкурентов методом «10 Р». Произведённый бальный анализ основных конкурентных сил, показал следующий пьедестал лидеров.

1) Компас, который получил наибольшее число баллов – 198, является наиболее конкурентоспособной организацией.

2) DNS, занявший 192 балла, является также конкурентоспособной организацией, набравшей наибольшее число баллов в категории продукт.

3) АлМа набрал 166 баллов, наиболее слабые места в категории упаковка, гарантия а сильные в категории персонал.

4) Оливко набрал наименьшее число баллов, нежели конкуренты – 169. Тем самым он является наименее конкурентоспособной организацией.

Для совершенствования деятельности ООО «АлМа» в бакалаврской работе разработаны следующие мероприятия:

Первым мероприятием направлено на улучшение элементов сервисного обслуживания. Предлагается более тщательно подойти к проблеме высокого процента брака реализуемой продукции, за счёт применения некоторых инструментов контроля.

Данное мероприятие позитивно отразится не только на компании «АлМа», в связи с повышением качества, а также позволит развивать качество товаров поставщика, тем самым товар во всей отрасли будет совершенствоваться.

Вторым мероприятием предлагаем расширение ассортимента товаров и услуг за счёт входа на новый рынок. Компания “Артэк” на Тольяттинском рынке присутствует довольно долгое время, и зарекомендовала себя как надёжного партнёра и продавца, но в связи с появлением сильных конкурентов компания держится на плаву, только за счёт постоянных клиентов и старых друзей и с каждым годом теряет свою силу. В связи с этим было принято решение подключить уже к имеющимся товарам и услугам, новую нишу торгово-кассового оборудования.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка состоящего из 50 источников и 4-х приложений. Общий объём работы, без приложений, 86 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-23, рисунков – 16.



## Введение

На сегодняшний день в каждом государстве доминируют рыночные отношения. Компаний, которые производят гомогенный продукт и среди которых происходит жесткая конкурентная борьба - колоссальное количество. И производство высококачественного, доступного по цене и конкурентоспособного продукта и услуг согласно сопоставлению с аналогами – основная цель каждой компании в каждом в любой точке мира . Любая компания делает все без исключения, лишь бы ее продукция была конкурентоспособной.

Конкурентоспособность — способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях. Компаниям необходимо понимать сферу реализации, надобность, потребность в данном продукте, стоимость данной продукции. Также необходимо изучение емкости торга, изучить динамику торговли, исследовать каналы реализации, исследовать суждения и предпочтения покупателя.

Конкурентоспособность предприятия зависит от множества факторов, таких как: привлекательность бренда, качество товара, ассортиментная политика, доля рынка, сервисное обслуживание и многое другое. Что бы повысить конкурентоспособность необходимо уделять внимание всем факторам, так как комплексный подход является более эффективным методом, чем единичный.

Конкурентоспособность предприятия отражает комплекс всех экономических и социальных показателей, в ней заключается вся “сила” организации, чем выше конкурентоспособность, тем быстрее организация освоит новые рынки и захватит новые сегменты покупателей, таким образом, перед любой коммерческой структурой первоочередной задачей стоит повышение конкурентоспособности.

Актуальность данной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что с развитием IT-технологий конкурентная борьба ужесточается, поэтому любой

организации в данной отрасли необходимо заниматься повышением своей конкурентоспособности.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Для достижения поставленной цели бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия;
- проанализировать организационно-экономическую деятельность предприятия;
- провести анализ рыночной среды;
- оценить конкурентоспособности предприятия;
- предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Объектом исследования дипломного проекта является ООО «АлМа», осуществляющее оптовую и розничную торговлю компьютерным оборудованием и программным обеспечением.

Предметом исследования дипломного проекта является конкурентная среда ООО «АлМа».

## 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности

### 1.1 Конкурентоспособность предприятия как объект управления

Основной характерной чертой рыночной экономики является свобода выбора: изготовитель независим в избрании изготавливаемой продукции, покупатель – в приобретении продукта, сотрудник – в выборе места работы и т.д. Однако независимость подбора никак не может гарантировать финансового преуспевания автоматом. Она завоевывается в жесткой конкуренции.

Конкурентная борьба, с одной стороны, - это финансовая конкуренция за достижение лучших результатов в сфере того или иного дела, соперничество товаропроизводителей за наиболее выгодные условия хозяйствования, извлечения более высокого дохода. С другой точки зрения – составляющая рыночного механизма, гарантирующая связь рыночных субъектов в изготовлении и сбыте продукции, а также в области денежных средств.

Конкурентоспособность продукта — это совокупность потребительских и стоимостных характеристик товара, которые устанавливают его результат на рынке.

Одним из элементов конкурентоспособности считается качество продукта (услуги). Качество продукта — это конкретный комплекс свойств товара, который может в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их применении согласно назначению, включая утилизацию или ликвидацию. Эффективная деятельность предприятий в обстоятельствах конкурентной борьбы находится в зависимости с концепцией связей наружного и внутреннего нрава. [1]

Максимальное влияние на конкурентоспособность предприятий оказывают, согласно суждению многочисленных научных работников,

интегральные факторы и, в первую очередь, инвестиционные, инновационные и экономические.

Главными условиями с целью свершения конкурентоспособного изготовления считаются: применение современных технологических процессов, популярных на сегодняшний день методов менеджмента, уместное развитие фондов, обеспечение гибкости производства, пропорциональности, непрерывности и ритмичности действий.

Конкурентоспособность означает значительное качество товаров при поддержании высокой заработной платы и актуальных стереотипов. Важнейшим условием, обеспечивающим конкурентоспособность, считается увеличение темпов производительности труда.

Параметры качества, как правило, определяются исходя из интересов производителя, а параметры конкурентоспособности — из интересов потребителя. Уровень качества и технический уровень продукции задаются техническим уровнем современного производства, а для оценки конкурентоспособности необходимо сопоставить его с уровнем развития потребностей. [4]

Каждому товару необходимо дать оценку степени конкурентоспособности для того, чтобы в дальнейшем осуществить исследование и произвести эффективную товарную политику.

Анализ конкурентоспособности заключается в следующих этапах:

- Анализа рынка и подбор более конкурентоспособного продукта;
- Определения относительных характеристик стандартов товара;
- Расчета интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемого товара. [6]

К главным основам конкурентоспособности предприятия принадлежат:

- Принципы преимущества качества товара на рынке;
- Принципы преобладания товара на рынке;

- Принципы минимизации издержек труда и материально-денежных средств на единицу товарной продукции;
- Принцип финансовой выгоды. [3]

В концепции имеются два главных типа конкурентных положительных сторон товаропроизводителя.

Суть первого — невысокие расходы на производство за счет акцентирования и наилучшего технологического процесса, следовательно, способности реализации согласно расценкам более низким, чем конкуренты. Второй тип конкурентоспособности базируется на удовлетворении специальных нужд потребителя, его запросов за премиальную стоимость.

Конкурентоспособность выступает как часть воспроизводственного процесса относительно способов и методов хозяйствования на рынке товаров и услуг и оценивается массой прибыли в соотношении с потребленными и используемыми ресурсами. [34]

Кроме того, имеется пять факторов, назначенных М. Портером, характеризующих конкурентоспособность.

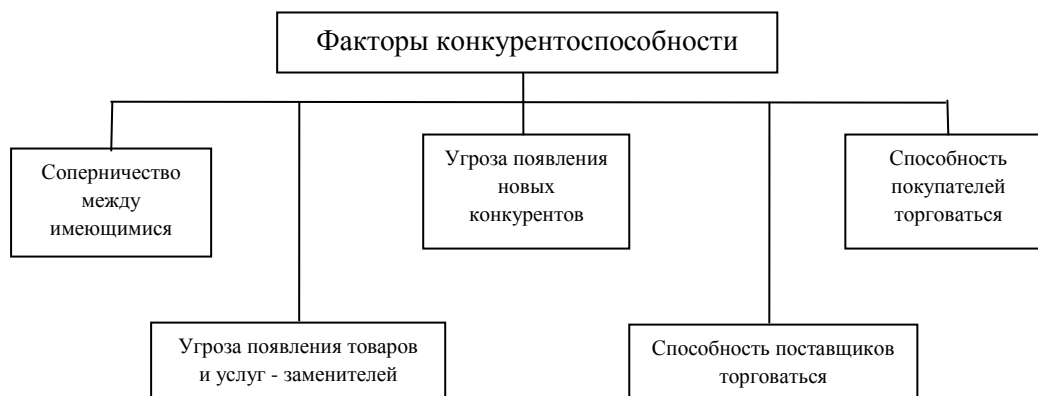


Рисунок 1 – Пять факторов, действующих на организацию

Помимо этого, М. Портер выделяет пять более стандартных новаций, представляющих конкурентоспособное превосходство:

- Новые технологические процессы;
- Новые или изменившиеся требования потребителей;
- Появление новейшего сектора рынка;

- Изменение цены или наличия компонентов изготовления;
- Изменение государственной регулировки. [14]

Конкурентоспособность товара считается главным условием его торгового преуспевания на сформированном конкурентном рынке. Немаловажная составная часть конкурентоспособности товара — это степень затрат потребителя за период эксплуатации. Иными словами, конкурентоспособность — это совокупность потребительских и стоимостных данных товара, которые и устанавливают его результат на рынке. [5].

Конкурентоспособное превосходство достигается предприятием заключением последующих задач [7]:

1. Какими способами может быть получено конкурентоспособное превосходство?
2. Каким способом формируются рекламные способности по достижению конкурентного достоинства?
3. Какие виды стратегий вероятны для достижения конкурентного преимущества?
4. Как способом осуществлять оценку встречных действий со стороны конкурентов?

Конкурентоспособность предприятия - это его превосходство согласно взаимоотношениям с другими предприятиями этой сферы внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не считается базисным качеством фирмы, что подразумевает, что борьба предприятия может быть проанализирована при условиях узких критериях одного и того же предприятия, принадлежащей к похожей отрасли, или предприятия, производящих аналогичную продукцию. Конкурентоспособность предполагается обнаружить путем сопоставления друг с другом идентичных предприятий, как в размахе страны, так и в размахе мирового рынка. [33]

Из этого следует, что конкурентоспособность предприятия – представление условное: идентичное предприятие, к примеру, региональной отраслевой группы может быть названа конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Анализ уровня конкурентоспособности, т.е. обнаружение нрава конкурентоспособного преимущества компании согласно сопоставлению с иными фирмами, заключается в первую очередь в подборе базисных предметов с целью сопоставления, другими словами, в поиске компании-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая компания -лидер должна обладать такими параметрами:

- соизмеримостью данных выпускаемой продукции согласно идентичности нужд, удовлетворяемых с ее поддержкой;
- соразмерность части рынка, для которых предназначена производимая продукция;
- соразмерностью фазы актуального цикла, в которой действует фирма. [11]

можно сделать вывод, что конкурентоспособное превосходство одного предприятия над другим может быть оценено в том случае, если эти два предприятия удовлетворяют схожие потребности потребителей, принадлежащих к похожим частям рынка. При этом предприятие пребывает приблизительно в похожих периодах жизненного цикла. Если представленные условия не будут соблюдены, сопоставление можно считать недействительным.

Сталкиваясь с тем, что конкурентоспособность отображает эффективность применения ресурсов компании, для ее анализа желательно определить факторы эффективности применения ресурсов. Учитывая то что , деятельность предприятия сопряжена с извлечением прибыли, а совместные средства оцениваются в валютном формулировании, эффективность применения ресурсов фирмой способна являться фактором эффективности производственной деятельности , а точнее соотношением прибыли,

извлеченной в определенном промежутке времени, к потраченным в том же промежутке времени ресурсам, оцененным как издержки производства. Кроме этого, для объективной оценки конкурентоспособности фирмы ее руководству необходима вероятность слежения рынка, в особенности за пределами страны. [48]

Трудность, а в некоторых случаях и абсолютный недостаток подхода к информации о действии конкурентов может организовать через информацию руководства предприятия недоказательную точку зрения суждения о преобладании предприятия над конкурентами, направить на развитие сильных и слабых сторон организации, а так же снижение действий, ограниченных содействий надлежащего уровня конкурентного достоинства собственной фирмы.

На сегодняшний день, с целью того, чтобы предприятие было конкурентоспособным в рыночной борьбе с основными передовыми предприятиями, необходимо развивать новые направления к организации производства и менеджмента, на которые руководители ориентировались в прошлый период времени. И в первую очередь новые подходы необходимы в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе введения новой техники и технологии. [30]

Большая конкурентоспособность компании считается гарантом извлечения значительного дохода в экономических факторах. При этом, перед предприятием стоит задача достичь определенного уровня конкурентоспособности, который сохранял бы ее на довольно длительным периоде времени. В связи с этим перед каждым предприятием встает задача стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях. [31]

Факторами управления конкурентоспособностью включает в себя совокупность мер с определенной периодичностью развития продукции, постоянному поиску обновленных каналов перераспределения, новых



сегментов покупателей, совершенствованию после продажного обслуживания, продвижение.

Базой конкурентоспособности компании считается конкурентоспособность его продукции.

Конкурентоспособность продукции - это оценка товара (услуги), включающая его разнообразие от продукта-конкурента как по уровню соответствия определенной нужде, так и по затратам на ее удовлетворение. Два фактора - потребительские свойства и цена - являются основными составляющими конкурентоспособности товара (услуги). Однако экономические тенденции продукта связаны не только с качеством и издержками производства. [8] Элементом эффективности или неудачи продукта могут быть и прочие (нетоварные) условия, такие, как рекламная деятельность, статус предприятия, предлагаемая степень сервиса.

В нынешних рыночных условиях покупатели устанавливают члены рынка требования игры, и в том числе определяют те продукты и услуги, которые гарантируют предприятию необходимый уровень конкурентоспособности. Ассортиментная стратегия считается одним из основных инструментов и составляющих маркетинга в борьбе компании с конкурентами.

Точно выбранный ассортиментный портфель организации непосредственно влияет на сбытовую деятельность, что дает возможность распоряжаться частью маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. При неуравновешенной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, утрата конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, прослеживается понижение финансовой стабильности предприятия.

С целью выполнения полного анализа ассортимента можно объединить ряд распространенных и многоцелевых способов, возможных с целью приспособления к ситуации в конкретной компании. Итоги проведенных

исследований продуктового портфеля, приобретенные по разным методам, сопоставляются между собой и исходя из представленной информации создается предложения по корректировке ассортимента. [2]

Ассортимент – это количество видов товарных единиц одного товарного ряда. Это состав и соотношение различных видов товаров, изделий, услуг в производственном и торговом предприятиях. Минимальный комплект ассортиментных позиций должен быть всегда. Решение о повышении ассортиментного ряда принимается продавцом и поставщиком персонально для каждой ситуации.

Развитие и осуществление ассортиментной политики нужны с целью установления обстоятельств неубыточной работы фирмы, управления размером доходов в целях оптимизации налогообложения и моделирования личных инвестиций в развитие бизнеса.

Развитие ассортиментной политики и ее осуществление обретают особую важность при наличии свободы выбора области и направления деятельности предприятия. Ассортиментная стратегия подразумевает получение данных о характеристиках сегментов рынков, продукции, предпочтений потребителей, уровня цен, макроэкономических направлений, условий внешнеэкономических связей со странами зарубежья. [13]

Диверсификация – увеличение ассортимента, модификация вида товаров, выпускаемых предприятием, фирмой, овладение новыми видами технологий с целью увеличения эффективности производства, получения экономической прибыли, профилактика банкротства.

Разнообразие может помочь сбалансировать течение прибыли, что рентабельно и работникам данной фирмы, и поставщикам, и покупателям благодаря расширению ассортимента продукции и услуг.

Концепция способа ABC анализа создается в основе принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило - 20 на

80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности.

С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Зачастую прибыль наиболее показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж способна быть адекватна в том случае, если рассматриваемые категории продукта однородны по составу и стоимости. [3]

Таким образом, исследуя отдельные реализации, мы выделяем группу «А» (позиции, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50% от общей суммы параметров), группу «В» (товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 от общей суммы параметров) и группу «С» (оставшиеся товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80% до 100% от общей суммы параметров). Для оценки динамики изменения структуры продаж можно также сравнить результаты “АВС-анализа” за текущий период и за предыдущий. После проведения “АВС-анализа” по группам продукции, этот же анализ проводится внутри групп, но не всех, а выборочно, например, только входящих в группы «А» и «В». [41]

Несомненно, что нужно осуществлять строгий контроль присутствия в ассортименте товарных позиций класса «А». По отношению к товарным позициям класса «В» контроль может быть текущим, а по отношению к позициям класса «С» – периодическим. Таким образом, в ходе АВС-анализа формируется АВС-рейтинг товаров. К установлению объектов и параметров анализа можно подойти творчески. Не нужно бояться экспериментов. Сгруппировав товар по одному параметру, сопоставьте приобретенный итог с другими параметрами. Группа «С» может приносить Вам 20% дохода, составлять 50% товарного запаса и занимать 80% площади склада. Но не забывайте, необдуманное сокращение товаров группы «С» (20% дохода

компании) приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону, но общий результат вашей деятельности для компании может снизиться на 50%. [16]

Развитие ассортимента - несогласованность выбора определенных товаров их единичных серий. Установление пропорций между «старыми» и «новыми», единичного и серийного производства, «научноёмкими» и «обычными», овеществлёнными продуктами, лицензиями и ноу-хау. При формировании ассортимента появляются трудности установления ценовой политики, требований к качеству продукта, определения гарантий и степени гарантийного сервиса.

Формированию ассортимента предшествует создание предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение хорошей ассортиментной структуры, товарного предложения, берётся за базу потребительские требования определённых групп. Задачи планирования и развития перечня состоят, до этого всего, в том, чтоб приготовить «потребительскую» спецификацию на изделие, передать её проектному (конструкторскому) отделу, а потом проследить, чтоб опытный эталон был испытан, при необходимости модифицирован и доведен до уровня условий потребителей. [16]

В создании ассортимента решающее слово обязано принадлежать руководителям службы маркетинга компании, которые обязаны урегулировать вопрос о том, если более рационально инвестировать ресурсы в видоизменение продукта, а не переносить вспомогательные возрастающие затраты согласно рекламе и реализации устаревающего продукта либо снижать цену на него. Конкретно управляющий службы маркетинга компании обязан решать, настало ли время ввести в ассортимент новейшие продукты, вместо существующих, либо в дополнение к ним. [41]

Формирование ассортимента, как свидетельствует практика, может осуществляться различными способами, в зависимости от масштабов сбыта, специфики производимой продукции, целей и задач, стоящих перед

изготовителем. Совместно с тем их объединяет то, что управление ассортиментом традиционно подчинено руководителю службы маркетинга.

Одной из основных товароведных характеристик товаров считается ассортиментная характеристика, что устанавливает базисные отличия между товарами различных типов и наименований. Ассортимент товара - перечень товаров, объединенных по какому-либо признаку и удовлетворяющие потребности человека. С целью рассмотрения ассортиментной политики применяют «АВС-анализ».

АВС анализ – более известный способ изучения, содействующий оптимизации ассортимента в розничной торговле. Повышение торговли и увеличение производительности ассортимента непосредственно находятся в зависимости от правильной оценки прибыльности каждой товарной позиции, отсутствия «залеживающихся товаров» и товаров, затраты на которые не окупаются. [12]

Матрица БКГ (англ. BCG matrix) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Сформирована основоположником консультационной категории Брюсом Д. Хендерсеном<sup>[1]</sup> с целью рассмотрения актуальности товаров фирмы, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Этот механизм на теоретическом уровне аргументирован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

«Звезды» - увеличение объема торговли и высокая доля рынка. Долю рынка нужно удерживать и повышать. «Звезды» приносят весьма высокую прибыль. Однако, невзирая на притягательность этого продукта, его чистый денежный поток довольно невысок, так как требует существенных вложений для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки») - Высокая доля на рынке, однако небольшая скорость увеличения объема продаж. «Дойных коров»

необходимо оберегать и осуществлять предельный контроль. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных вложений и сами при этом дают гарантию на неплохую финансовую прибыль. Ресурсы от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз») – скорость увеличения небольшая, доля рынка существенно низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса») – невысокая доля рынка, однако большие темпы увеличения роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они имеют возможность стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться. [40]

## 1.2 Качество товара и сервисное обслуживание как фактор повышения конкурентоспособности

Качество продукции выступает важнейшим составляющим элементом ее конкурентоспособности.

Применительно к продукции конкурентоспособность представляет собой возможную вероятность продукции быть благополучно реализованной на рынке. Таким образом, конкурентоспособность продукции способна выразиться только при ее реализации в условиях конкурентного рынка, выступая при этом в виде конкурентоспособности товара. [13]

Целью предоставления конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности товара является получение прибыли в результате успешной реализации данного продукта на рынке.

Проводя сопоставление товаров, специализированных с целью удовлетворения одной и той же потребности, покупатель учитывает их потребительские свойства, выясняет степень соответствия собственным

потребностям. При этом он старается достичь оптимального соотношения между уровнем потребительских свойств изделия и расходами по его приобретению и использованию, то есть получить максимум потребительского эффекта на единицу затрат. [3]

По отношению к конкретной потребности указанное соотношение может быть достигнуто целым рядом различных товаров благодаря наличию у них подобных свойств. Соответственно все без исключения будут обладать возможностью, исполнять эту необходимость и по отношению к ней могут рассматриваться как взаимозаменяемые.

Здесь рассматривается взаимоотношение между конкурентоспособностью производимой продукции, конкурентоспособностью товара и видами конкуренции: предметной и функциональной.

Предметный вид конкуренции включает в себя конкурентную борьбу между подобными товарами, предназначенными для удовлетворения одной и той же потребности, но разной по цене, уровню качества. По большей части в основе этого вида лежит событие изменение продукции. По отношению, предприятия-производители стремятся каждый из производимых предметов потребления доставить на рынок в различных модификациях исполнения, основываясь на предпочтениях, запросах и экономических возможностях потребителей.

Связь между предметным видом конкуренции и конкурентоспособностью продукции, конкурентоспособностью товара, имеет ярко выраженный характер. Выходя на конкурентный рынок с собственной продукцией, предприятие-производитель планирует существование на рынке товаров-подобия и, соответственно, принимает во внимание это в процессе обеспечения конкурентоспособности своей продукции.

При функциональной форме конкуренции в конкурентную борьбу включаются товары различных отраслей, удовлетворяющие различные потребности. В этом случае речь идет о взаимозаменяемых товарах, которые

имеют все шансы являться функционально гомогенными, то есть специализируются для выполнения определенных работ или получения определенного потребительского эффекта, или функционально однородными, которые предназначены для выполнения различных работ или получения различных потребительских эффектов, но способные заменять друг друга в отдельных областях применения. Кроме того, при уменьшении платежеспособного спроса покупателей и высоких ценах конкуренция может возникнуть среди функционально разнородных товаров, не являющихся взаимозаменяемыми, что связано с желанием потребителя максимизировать продуктивность при ограниченном доходе.



Рис. 2. Факторы конкурентоспособности предприятия (по М. Портеру)

Все факторы М. Портер предлагает делить на несколько типов. К основным типам относит: природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетный капитал.

К развитым типам: современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры, исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными, высокотехнологичными



дисциплинами.

Наиболее существенное воздействие на увеличение конкурентоспособности предприятия проявляют развитые факторы. С целью формирования развитых факторов необходимы высококвалифицированные кадровые составы и высокие технологии. Значительная конкурентоспособность многих предприятий на мировом рынке напрямую связана с мощной научной базой и высококвалифицированными специалистами.

Иным принципом разделения факторов конкурентоспособности считается уровень квалификации. Все факторы делятся на общие и специализированные: общие факторы, как правило, есть в значительном количестве стран, поэтому они дают конкурентные преимущества ограниченного характера. Специализированные факторы, напротив, образуют долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности. Таким образом, конкурентное преимущество, достигнутое на базе основных и общих факторов, это преимущество низшего порядка, имеющее непродолжительный и неустойчивый характер. А конкурентоспособность, достигнутая при использовании развитых и специализированных факторов, имеет продолжительный характер. [17]

Как правило, специализированные и развитые факторы формируют непосредственно сами предприятия, т.к. лучше других владеют ситуацией и больше других знают, что им необходимо в данный момент для обеспечения конкурентного преимущества. [12] Эффективная работа любого предприятия на рынке зависит как от его внутренних возможностей, так и от умения взаимодействовать с окружающей средой. Классическая структура системы факторов окружающей среды, разработанная М. Портером, носит название «национальный ромб». В соответствии с этой структурой на уровень конкурентоспособности предприятия оказывают влияние 6 взаимосвязанных групп факторов («детерминант»). Четыре из них имеют отраслевой характер и определяют особенности конкуренции в отрасли, а группы «случай» и

«правительство» выступают в качестве внешних по отношению к отраслям обстоятельств и оказывают влияние на общую экономическую ситуацию. [36]

Внешние факторы конкурентоспособности предприятия не поддаются влиянию с его стороны, но требуют обязательного учета в конкурентной стратегии предприятия. Особое внимание надо уделять отраслевым факторам (уровню конкуренции в отрасли, внутриотраслевым структурам; особенностям конкурентной стратегии соперничающих предприятий), т.к. непосредственно они оказывают высокое влияние на условия конкуренции, приоритетность факторов конкурентоспособности продукции. [29]

Сервис обладает эффектом мультипликатора: он умножает результаты, достигнутые рекламой, маркетингом и продажами. В основе этого мультипликативного эффекта — позитивное отношение к компании, которое создается у клиентов благодаря качественному личному обслуживанию и мотивирует их рекомендовать компанию другим людям.

Когда компания успешно реализует профессиональную стратегию сервиса, ее продажи, прибыль и рентабельность растут не просто пропорционально, а в геометрической прогрессии, причем без всякой рекламы и маркетингового хода. Значительно повышается уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. А количество жалоб, напротив, уменьшается.

Высококачественное обслуживание — это как превосходный игрок. Когда он вступает в игру - остальные игроки начинают играть лучше и побеждает вся команда. [10]

В таком случае, если компания лояльно относится к своим клиентам, всегда рада им и прямо дает понять, что ценит их преданность, то увеличение прибыли закономерно. Но если компания относится к обслуживанию пренебрежительно («можно, если есть время»), она непременно столкнется с тем, что, как ни старайся, любые другие стратегии, например, реклама, принесут скромные результаты, и она никогда не сможет реализовать свой

потенциал и оправдать ожидания. Каким бы новым ни был магазин, какими бы привлекательными ни были его витрины, какой бы профессиональной ни была реклама, вы не достигнете целевого объема продаж. [43]

Потребительские предпочтения, укрепленные платежеспособностью покупателей, стимулируют принятие решений о покупке товаров. Их можно рассматривать как результат усилий организации по обеспечению его конкурентоспособности. [23]

Необходимость развития потребительских предпочтений обуславливается тем, что в обстоятельствах насыщенного рынка, характеризующегося большой полнотой и широтой перечня товаров и услуг, потребителю порой сложно выбрать те товары, которые наиболее полно удовлетворяют его потребности.

Потребительские предпочтения одних товаров другим создают предпосылки для возникновения между ними конкурентных отношений. Любое предприятие стремится создать и поддерживать потребительские предпочтения именно своим ассортиментом.

Расширить ассортимент можно за счёт входа на новый рынок.

Вход на рынок - возникновение на рынке новой фирмы; ситуация стандартная для товарных рынков, на которых другие фирмы приобретают сверхприбыли. При этом увеличивается конкуренция, увеличивается степень услуг и, в конечном счете, устраняются сверхприбыли. [46]

Выведение продукции на новые рынки сбыта – задача не из легких даже для крупных, опытных в этом отношении компаний. Ошибки, низкая эффективность продвижения продукции на новые рынки сбыта – всё более частые спутники развивающихся компаний. Правильное решение этой задачи может носить только системный характер, включает в себя решение многих проблем, как чисто маркетинговых, так и управленческих, экономических, ресурсных.

Конкурентное преимущество достигается в том случае, если компания предлагает покупателю товар такой ценности, которую он вряд ли где-либо

найдет. Основав приоритет, предприятие определяет более высокую стоимость на свой товар и обретает значительный доход. Финансовое преимущество особенно важно для деловых рынков, на которых покупатели движимы рвением увеличить рентабельность своего собственного предприятия.

## 2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО “АлМа”

### 2.1 Краткая характеристика предприятия ООО “ АлМа”

Компания ООО “ АлМа” была создана в 1998 году. Основной деятельностью компании является розничная и оптовая торговля компьютерной техникой и программным обеспечением. Торговля ведётся как с физическими, так и с юридическими лицами. Деятельность компании начиналась с продажи всего тридцати наименований товара, которые в связи своей уникальности в данном регионе и качественному сервису сразу завоевали большую популярность и достойное место на городском рынке. Через три года работы был значительно расширен ассортимент товара, а также был создан сервисный центр, для ремонта и технической поддержки компьютерного оборудования. В 2004 году учредителями данной организации было решено включить, в итак немалый ассортимент товаров, программное обеспечение, путём заключения дилерских договоров с крупнейшими Российскими дистрибьюторами.

На данный момент в организации действует четыре взаимосвязанных между собой отдела:

- Торговый зал – занимается розничными и оптовыми продажами, обслуживает клиентов, обеспечивает документооборот между покупателем и поставщиком;

- Сервисный центр – обслуживает физических и юридических лиц по заправке и ремонту компьютерного оборудования;
- Бухгалтерия – ведёт бухгалтерский учёт организации;
- Склад – занимается поставками, складированием и отпуском товара.

Численность сотрудников составляет 24 человека, из них 6 занимают управленческие должности, 16 являются специалистами и 2 работника входят в категорию обслуживающего персонала.

Компания регулярно принимает участие в специализированных выставках, ярмарках и семинарах по повышению квалификации сотрудников. Среди многих, завоеван диплом победителя конкурса "Лучший специалист города Тольятти", "Мастер по продуктам 1С" и многое другое. Компания "АлМа" является официальным партнёром "1С", "Zuxel", "Ideco Software", "Microsoft" дистрибьютором "AvtoSoft" и многих других транснациональных компаний.

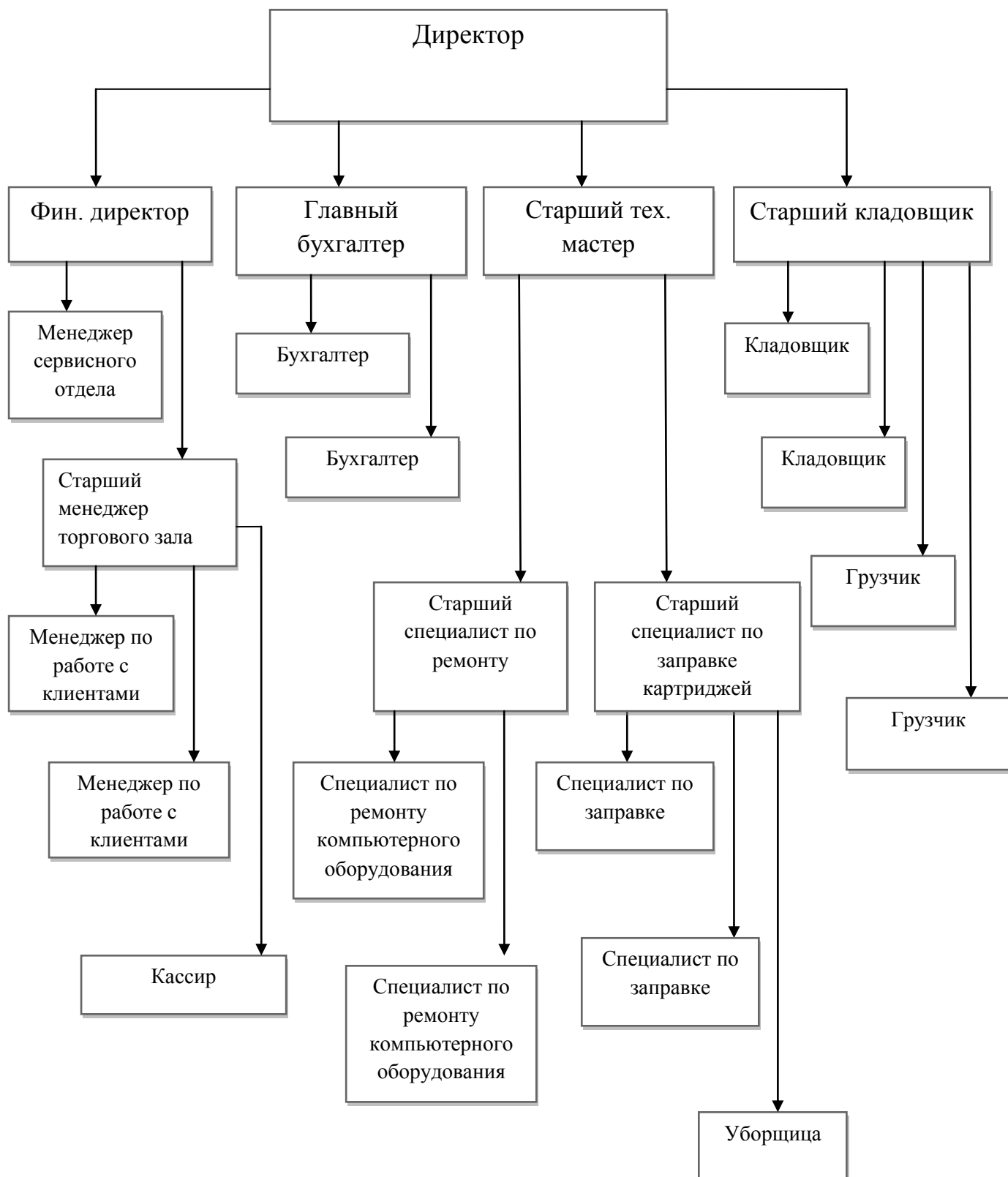
Ассортимент товаров очень велик, так как спрос на сегодняшний день в данной отрасли с каждым днём стремительно увеличивается. Для оптимизации продаж товар располагается не только на складе, но и на специальных витринах, выполненных по специальному дизайну.

Нельзя не сказать про обильное количество сильных конкурентов, которые способствуют постоянному совершенствованию услуг, увеличению ассортимента товаров, а также качества обслуживания для клиентов.

По данным маркетинговых исследований доля рынка ООО "АлМа" в 2003 г. составила 18 % от всего рынка компьютерных комплектующих в городе Тольятти, а по Самарской области, среди торговых фирм, этот показатель равен 2,5 % от общего оборота всего региона.

Данная организация создана тремя учредителями, на основе вступительных взносов. По поводу выбора формы собственности было принято решение создание ООО, исходя из наименьших затрат и долевым вкладе каждого из участников общества.

Предприятие является юридическим лицом и самостоятельно отвечает всем своим имуществом по долгам и обязательствам, может быть истцом и ответчиком в суде. Организация занимается не запрещенной законом предпринимательской деятельностью и не имеет вышестоящей организации.



### Рисунок 3 - Организационная структура ООО “ АлМа”

Из данного рисунка видно, что в организации действует принцип единоначалия и все приказы исходят только от директора. В ООО “ АлМа” действуют 4 взаимосвязанных, между собой, отдела: торговый зал, сервисный центр, бухгалтерия и склад. Управленческий персонал состоит из 2 человек, это директор и финансовый директор. Финансовый директор напрямую руководит менеджером сервисного отдела и старшим менеджером торгового зала. Менеджер сервисного отдела принимает всех клиентов по ремонту компьютерного оборудования и заправке картриджа и тонера и направляет клиентов к специалистам, а также ведёт первичный документооборот. Старший менеджер торгового зала принимает постоянных клиентов, а также руководит кассиром и двумя менеджерами по работе с клиентами.

В бухгалтерии работает главный бухгалтер, который ведёт полный налоговый учёт фирмы. Ему подчиняются 2 бухгалтера, первый занимается работой с банковскими операциями, а второй ведёт первичный налоговый учёт.

Сервисный отдел включает в себя 7 работников, руководителем данного отдела выступает старший мастер, который осуществляет обучение специалистов, контроль над исполнением работ, а также проводит работы по восстановлению данных из испорченных жёстких дисков. В его прямом подчинении находятся 2 мастера: мастер по ремонту и мастер по заправке, у каждого мастера имеется по 2 специалиста. Вспомогательный персонал, в лице уборщицы подчиняется старшему специалисту по заправке, так повелось исторически.

Склад компании состоит из 4 человек, старший кладовщик имеет в своём подчинении 2 кладовщиков и 2 грузчиков.

Далее рассмотрим баланс предприятия ООО “ АлМа”. Данные были взяты за последние три года работы предприятия. Их анализ позволит выявить экономические проблемы организации.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение по годам (+;-)		Темп роста по годам (%)	
				2014	2016	2014	2016
1. Объём, тыс. руб.	19840	18740	17440	-1100	-1300	-11,2	-14
2. Выручка, тыс. руб.	6040	5040	3840	-1000	-1200	-16,6	-23,9
3. Рентабельность продаж от реализации, %	26,9	25	23,5	-1,9	-1,5	-7,6	-6,3
4. Переменные издержки, тыс.руб. (транспортные расходы и т.д.)	400	340	280	-60	-40	-12	-13,7
5. Постоянные издержки (интернет, электроэнергия и т.п.) тыс. руб.	100	100	100	0	0	-	-



6. Среднесписочная численность работников, чел.	32	28	24	-4	-4	-12,5	-14,3
7. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3256	3070	2520	-186	-550	-5,7	-17,92

Продолжение таблицы 1

8. Себестоимость, тыс. руб.	13800	13700	13600	-100	-100	-0,7	-0,7
9. Производительность труда	6,09	6,1	6,9	+0,1	+0,8	+0,1	+13,1
10. Среднегодовая выработка одного сотрудника тыс. руб.	620	670	726	+50	+56	108	108,3
11. Затраты на 1 рубль продукции	0,63	0,7	0,76	+0,07	+0,06	+11	+8,5
12. Среднегодовая з/п работника в тыс.руб.	102	101	115	+8	+5	+7,8	+4,5

Исходя из таблицы, можно сказать следующее. Объем, представленный в динамике, ежегодно падает. В 2014 году товарооборот упал на 1100000 рублей, а в 2015 на 1300000 рублей это напрямую связано со снижением конкурентоспособности предприятия.

Выручка в 2014 году составила 6040 тысяч рублей, в 2015 ровно на 1 миллион меньше 5040 тысяч, а в 2014 году выручка упала до 3840000 рублей. Также следует заметить, что прирост от выручки отрицательно увеличивается, это говорит о том, что предприятию необходимы инновации. Рентабельность в 2014 году составила 26,9 %, к 2015 году она упала до 25%,

а к 2016 году опустилась до 23,5%, такой спад связан с понижением объёма продукции.

Общие издержки ежегодно уменьшаются, в 2014 году они составили 400 тысяч рублей, на следующий год уменьшились до 340 тысяч и в 2016 году остановились на отметке 280 тысяч рублей. Спад издержек также характеризуется понижением товарооборота продукции.

Среднесписочная численность стабильно уменьшается, в 2014 году на предприятии работало 32 человека, в 2015 – 28 сотрудников и к 2016 году осталось всего 24. Данная тенденция напрямую зависит от систематически снижающейся прибыли, так как фонд заработной платы не позволяет содержать большое количество сотрудников.

Постоянные издержки, в течение 3 лет, держатся на отметке 100 000 рублей. Годовой фонд оплаты труда в 2014 году составил 3256000 рублей, в следующем году он понизился до 3070000 рублей и в 2016 – 2520000 рублей. Средний уровень заработной платы за 2014 год составляет 102000 рублей, в 2015 году – 110000 рублей и в 2016 году – 115000 рублей.

Затраты на 1 рубль единицы продукции повышаются, в 2014 году данный показатель составил 0,63, в 2015 году – 0,7 и в 2016 году повысился до 0,76. Данный рост, взаимосвязан с повышением себестоимости продукции и неэффективной работой предприятия.

Производительность труда за 2014 год составила 6,09, к 2015 году она увеличилась до 6,1 и к 2016 она поднялась, пока что к рекордной отметке 6,9. Такой же рост наблюдается у показателя среднегодовой выработки: в 2014 она составила 620000 рублей, в 2015 – 670000 и к 2016 году поднялась до 726000 рублей на одного сотрудника. Рост данных показателей наверняка связан с тем, что в условиях кризиса система начинает работать наиболее эффективно.

## 2.2 Анализ рыночной среды

Рынок компьютерной техники в Тольятти сегодня является наиболее развитым розничным направлением, а потому считается наиболее конкурентным.

Далее будут рассчитаны доли рынка Тольяттинских компаний, занятых в области компьютерных технологий.

$D_a = Q_a / Q_x * 100\% - (1)$ ; где:

$Q_a$  – объём продаж компании, руб;

$Q_x$  - общий объём продаж всех компаний на целевом рынке X

$D_a(\text{АлМа}) = 19840000 / 110000000 * 100 = 18\%$ ;

$D_a(\text{Компасс}) = 41800000 / 110000000 * 100 = 38\%$ ;

$D_a(\text{DNS}) = 24200000 / 110000000 * 100 = 22\%$ ;

$D_a(\text{Олвико}) = 8800000 / 110000000 * 100 = 8\%$ ;

$D_a(\text{другие конкуренты}) = 100 - 18 - 38 - 22 - 8 = 14\%$ ;

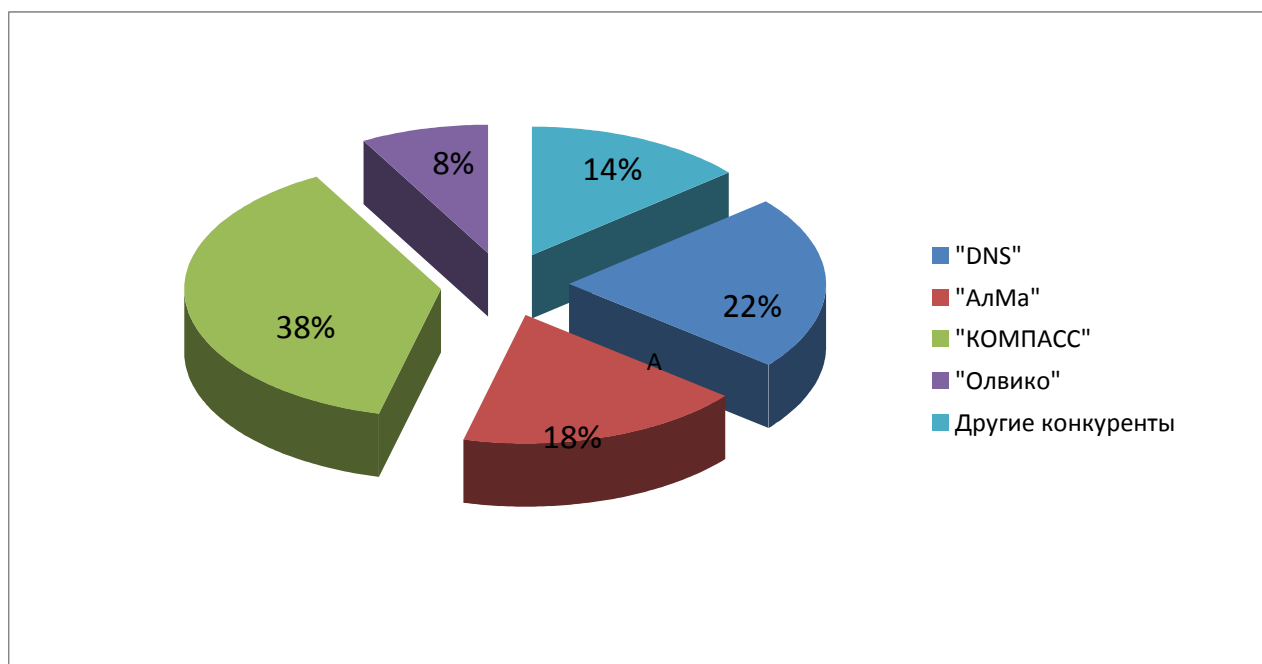


Рисунок 4 – Доля рынка в % соотношении

Исходя из рисунка 4 видно, что наиболее сильными конкурентами для ООО “АлМа” являются три компании.

Компания “Олвико” имеет 8 % от всего оборота компьютерного оборудования города Тольятти, а именно 8800000 рублей годового товарооборота. Доля компания ООО “ АлМа” составляет 18 % с доходом в 19840000 рублей. Второе место на Тольяттинском рынке по количеству продаж занимает молодая компания “DNS”, которая относительно недавно вошла на рынок, её доля равняется 22%, объём при этом составляет 19840000 рублей.

Лидером продаж по городу Тольятти является “Компасс”, он имеет 38% от всеобщего оборота. Его годовой доход составляет 41800000 рублей, и это напрямую связано с тем, что данная компания предпочла виолентную стратегию, рассчитанную на расширение ассортимента и количества товара, за счёт низких закупочных цен и постоянного роста склада и ассортимента. Именно поэтому ЗАО “Компасс” занимает уверенное первое место в городе Тольятти по розничным и оптовым продажам.

На долю остальных Тольяттинских компаний, занимающиеся продажей компьютерного оборудования приходится 14 % от общего объёма, это означает, что данные 4 компании создали высокий барьер для входа в данную отрасль.

Таблица 2 – Анализ рыночной среды методом STEP-анализа

Фактор	Знак влияния	Степень влияния	Удельный вес	Важность
<b>1. СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ</b>				
1.1 Платёжеспособность населения	+	6	0,05	0,3
1.2 Автоматизация рабочих процессов	+	9	0,15	1,35
1.3 Влияние СМИ	+	7	0,05	0,35

1.4	Необходимость компьютера в учебной и развлекательной деятельности людей	+	9	0,2	1,8
<b>2. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>					
2.1	Развитие ИТ технологий	+	9	0,15	1,35

Продолжение таблицы 2

2.2	Автоматизация розничной торговли через интернет	+	7	0,05	0,35
2.3	Большие объёмы бракованной продукции за счёт некачественной сборки	-	8	0,1	-0,8
<b>3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>					
3.1	Инфляция	-	3	0,02	- 0,06
3.2	Применение конкурентами виолентной стратегии	-	7	0,1	-0,7
3.3	Наличие сильных конкурентов	-	9	0,1	- 0,9
<b>4. ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>					
4.1	Зависимость от иностранной валюты	-	4	0,01	- 0,04
4.2	Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	+	3	0,01	0,03

4.3	Снижение	-	1	0,01	- 0,01
	стабильности	в			
	обществе				

В таблице были рассмотрены числовые показатели, в следующем рисунке они будут представлены более наглядно.

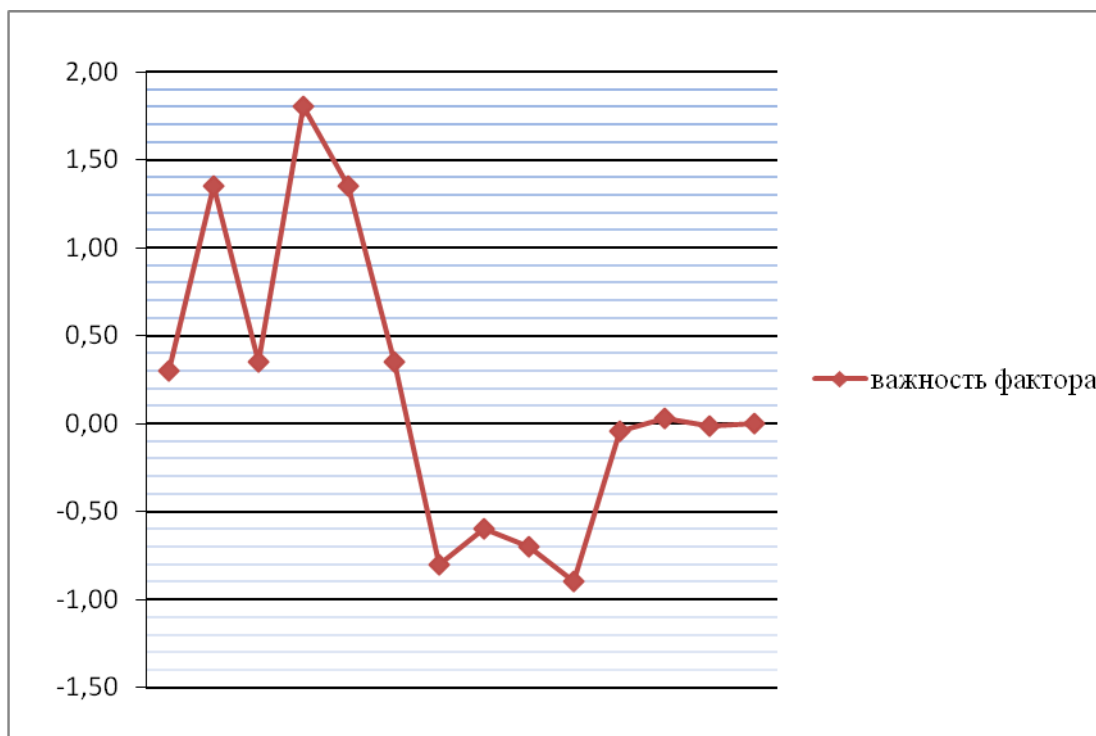


Рисунок 5 - “STEP– анализ” ООО “АлМа”

Исходя из данного анализа, можно утверждать, что наиболее сильное положительное влияние оказывают социальные факторы, а именно необходимость персонального компьютера в учебной и развлекательной деятельности с коэффициентом 1,8 и автоматизация рабочих процессов, коэффициент которого составляет 1,35. Более слабое влияние в разделе социальных факторов оказывает влияние СМИ с коэффициентом 0,35, а также платёжеспособность населения – 0,3.

Также положительным фактором для осуществления успешной деятельности компании является технические факторы. Особо сильное влияние оказывает развитие информационных технологий, коэффициент

1,35. Автоматизация розничной торговли имеет слабо выраженное влияние, коэффициент имеет 0,35. Из политических факторов позитивное влияние вносит государственная поддержка малого и среднего бизнеса с коэффициентом 0,03.

Также, особое внимание необходимо уделить отрицательным показателям, имеющимся во многих категориях. В технологических факторах это большой объём бракованной продукции, его коэффициент составляет 0,8. В группе экономических факторов присутствуют только негативные показатели, наиболее сильное влияние оказывает наличие сильных конкурентов, коэффициент 0,9. Применение виолентной стратегии конкурентами имеет коэффициент 0,7 и инфляция мало беспокоит организации её коэффициент 0,06. Негативно влияющие политические факторы слабо влияет на конкурентоспособность, например зависимость от иностранной валюты имеет коэффициент 0,04, а снижение стабильности в обществе – 0,01.

Таблица 3 – “SWOT-анализ”

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Квалифицированный персонал</li> <li>• Индивидуальный подход</li> <li>• Скорость обработки заказов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выход на новые рынки</li> <li>• Расширение ассортимента</li> <li>• Новая торговая площадь</li> </ul>
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая цена, относительно конкурентов</li> <li>• Устаревшая технология продаж</li> <li>• Узкий ассортимент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Появление новых конкурентов</li> <li>• Зависимость от стран производителей</li> <li>• Повышение цен у поставщиков</li> </ul>

Проведя данный анализ, были выявлены факторы внешней и внутренней среды, влияющие на повышение конкурентоспособности ООО «АлМа». К внутренним факторам относятся сильные и слабые стороны организации, к внешним – возможности и угрозы. Сильными сторонами ООО «АлМа» являются квалификация персонала, индивидуальный подход к клиенту и скорость обработки заказов.

Слабыми сторонами являются высокая цена, устаревшая технология продаж и узкий ассортимент. К возможностям организации относятся: выход на новые рынки, расширение ассортимента продукции и новые торговые площадки. Основные угрозы предприятия это появление новых конкурентов, зависимость от стран производителей и повышение цен у поставщиков.

Таблица 4 – “SWOT-анализ”

		<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
		Сопоставление факторов внешней и внутренней среды	
<b>Возможности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выход на новые рынки;</li> <li>- расширение ассортимента;</li> <li>- новая торговая площадь</li> </ul>	Стратегия при сопоставлении СиВ: <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение ассортимента услуг для завоевания новых сегментов рынка</li> </ul>	Стратегия при сопоставлении СлВ: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Снижение цен за счёт объёмов;</li> <li>- расширение ассортимента продукции</li> </ul>



<b>Угрозы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Появление новых конкурентов;</li> <li>- зависимость от стран производителей;</li> <li>- повышение цен у поставщиков</li> </ul>	<p>Стратегия при сопоставлении СиУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Разработка и внедрение усовершенствованной системы маркетинга;</li> <li>- заключение долгосрочных обязательств с поставщиками</li> </ul>	<p>Стратегия при сопоставлении СЛУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Разработка новой стратегии продаж;</li> <li>-поиск и сотрудничество с отечественными поставщиками</li> </ul>

При сопоставлении сильных сторон организации, к её возможностям было выявлено, что для реализации возможностей подойдёт стратегия расширения товарного ассортимента или переход на новый вид продукции, в данном случае плюсом является квалифицированный персонал, за счёт которого компания приобрела имидж продавца качественного товара.

При анализе слабых сторон и возможностей было выявлено, что для воплощения данных возможностей необходимо следующие слабые стороны организации, а именно высокую цену, за счёт применения виолентной стратегии, а также узкий ассортимент, благодаря новым дилерским соглашениям с Российскими дистрибьюторами.

Анализ влияния сильных сторон на угрозы компании показал, что для устранения основных угроз наиболее предпочтительными мероприятиями будут: заключение долгосрочных обязательств с поставщиками и разработка и внедрение усовершенствованной системы маркетинга.

Наиболее сильное воздействие для осуществления данных угроз, несут следующие слабые стороны. Высокая цена является самым отталкивающим фактором для клиентов, при котором организация теряет половину клиентов, а узкий ассортимент отпугивает вторую половину. Исходя из данных

ошибок, происходит интенсивный рост новых конкурентов и укрепление уже существующих.

Для решения данных проблем необходимо пересмотреть технологию продаж, внедрить новые торговые площади, а также пересмотреть политику организации.

Таблица 5 –Анализ потребителей

Причина покупки	Категория потребителей							
	Юридические лица и ИП, чел				Физические лица, чел			
	2015	2016	Отклонение		2015	2016	отклонение	
			Абс.	Относ.			Абс.	Относ.
Хобби и развлечения	-	-	-	-	340	420	80	+23,5
Подарок	1	-	-1	-1	80	43	-37	-46,25
Учебная деятельность	3	14	11	+366	480	490	10	+2
Трудовая деятельность	900	720	-180	-25	45	25	-20	-44,5
Автоматизация рабочих процессов	250	250	-	-	-	-	-	-
ИТОГО	1154	984	-170	-14,8	945	978	+33	+3,4

Как видно из таблицы, основной частью покупателей являются юридические лица. За 2015 год количество покупателей, являющиеся юридическими лицами составило 1154, но в 2016 году их количество сократилось до 984. Динамика потребления продукции физическими лицами увеличилась на 3,4 %, так в 2015 году она составляла 945 человек, а в 2016 году 978 человек.

На основании данной таблицы были составлены диаграммы анализа потребителей физических и юридических лиц, предоставленных ниже.

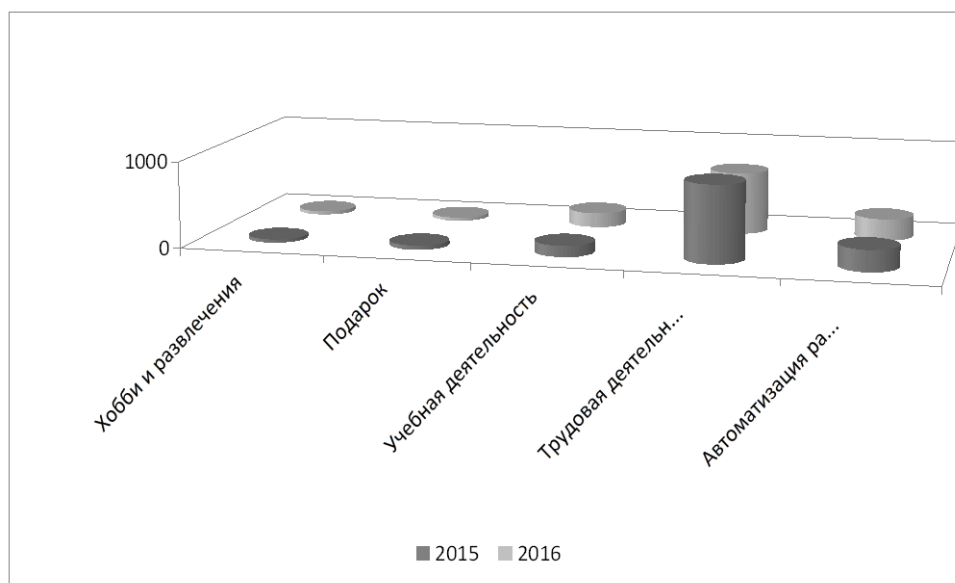


Рисунок 6 – Анализ юридических лиц

В ходе данного анализа выявлено, что основной причиной покупки у юридических лиц является трудовая деятельность, в 2015 году данный фактор составил 900 и в 2016 - 720 покупок. Четверть от всех покупок юридических лиц занимает фактор автоматизации рабочих процессов, за 2015 и 2016 года он составил по 250 покупок ежегодно.

Наименее значимым мотиватором покупки является хобби и развлечения. За 2 года юридическими лицами в подарок была приобретена только одна единица продукции. Учебная деятельность и интенсивное обучение для организаций, также не является ключевой причиной покупки, за 2 года данный показатель составил 17 покупок. Это говорит о том, что организации приобретают компьютерного оборудования исключительно для работы, а также стремятся облегчить работу за счёт автоматизации и не отстают от технического прогресса информационных технологий.

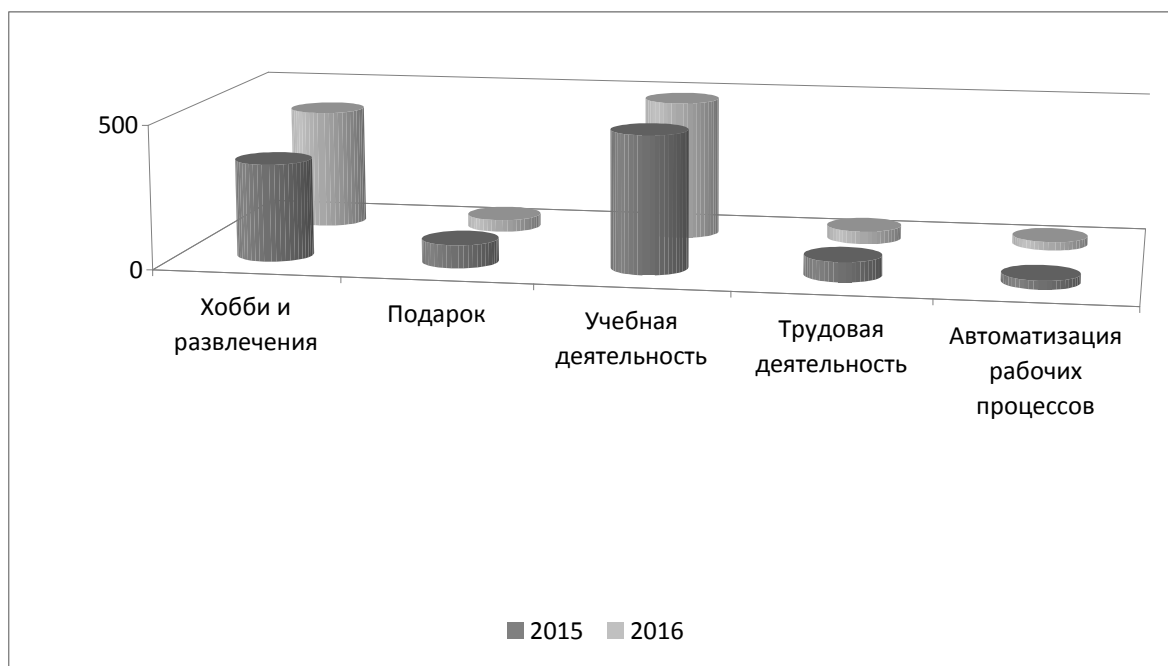


Рисунок 7 – Анализ физических лиц

Что касается физических лиц, то в данной категории основной причиной выступает учебная деятельность, а именно 480 покупок было совершено в 2015 году и в 2016 - 490 покупок. Также немаловажной причиной покупки у физических лиц выступает хобби и развлечения, и как видно из диаграммы показатель только растёт, 2015 год – 340 покупок, 2016 год – 420 покупок. Данная тенденция, напрямую связана со стремительным развитием индустрии развлечений на персональных компьютерах и в интернете. В подарок за 2015 год было совершено 80 покупок, но в 2016 показатель упал почти в два раза до 43 покупок. Также физические лица приобретают компьютерное оборудование для работы дома или в интернете, за 2014 год показатель составил 25 покупок, в 2015 – покупок.

В итоге можно утверждать, что физических лиц, в основном, побуждает к покупке развлечения, компьютерные игры, а также учебная деятельность.

## 2.3 Анализ уровня конкурентоспособности ООО «АлМа»

Для определения уровня конкурентоспособности поведем анализ целевого сегмента потребителей

Таблица 6 –Анализ потребителей

Причина покупки	Категория потребителей							
	Юридические лица и ИП, чел				Физические лица, чел			
	2015	2016	Отклонение		2015	2016	отклонение	
			Абс.	Относ.			Абс.	Относ.
Хобби и развлечения	-	-	-	-	340	420	80	+23,5
Подарок	1	-	-1	-1	80	43	-37	-46,25
Учебная деятельность	3	14	11	+366	480	490	10	+2
Трудовая деятельность	900	720	-180	-25	45	25	-20	-44,5
Автоматизация рабочих процессов	250	250	-	-	-	-	-	-
<b>ИТОГО</b>	<b>1154</b>	<b>984</b>	<b>-170</b>	<b>-14,8</b>	<b>945</b>	<b>978</b>	<b>+33</b>	<b>+3,4</b>

Как видно из таблицы, основной частью покупателей являются юридические лица. За 2015 год количество покупателей, являющиеся юридическими лицами составило 1154, но в 2016 году их количество сократилось до 984. Динамика потребления продукции физическими лицами увеличилась на 3,4 %, так в 2015 году она составляла 945 человек, а в 2016 году 978 человек.

На основании данной таблицы были составлены диаграммы анализа потребителей физических и юридических лиц, предоставленных ниже.

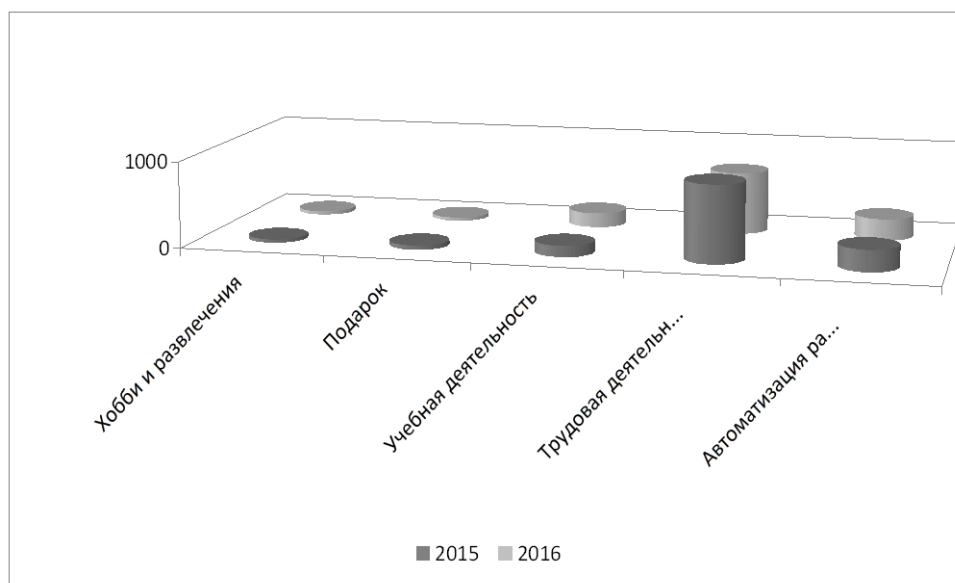


Рисунок 8 – Анализ юридических лиц

В ходе данного анализа выявлено, что основной причиной покупки у юридических лиц является трудовая деятельность, в 2015 году данный фактор составил 900 и в 2016 - 720 покупок. Четверть от всех покупок юридических лиц занимает фактор автоматизации рабочих процессов, за 2015 и 2016 года он составил по 250 покупок ежегодно.

Наименее значимым мотиватором покупки является хобби и развлечения. За 2 года юридическими лицами в подарок была приобретена только одна единица продукции. Учебная деятельность и интенсивное обучение для организаций, также не является ключевой причиной покупки, за 2 года данный показатель составил 17 покупок. Это говорит о том, что организации приобретают компьютерного оборудования исключительно для работы, а также стремятся облегчить работу за счёт автоматизации и не отстают от технического прогресса информационных технологий.

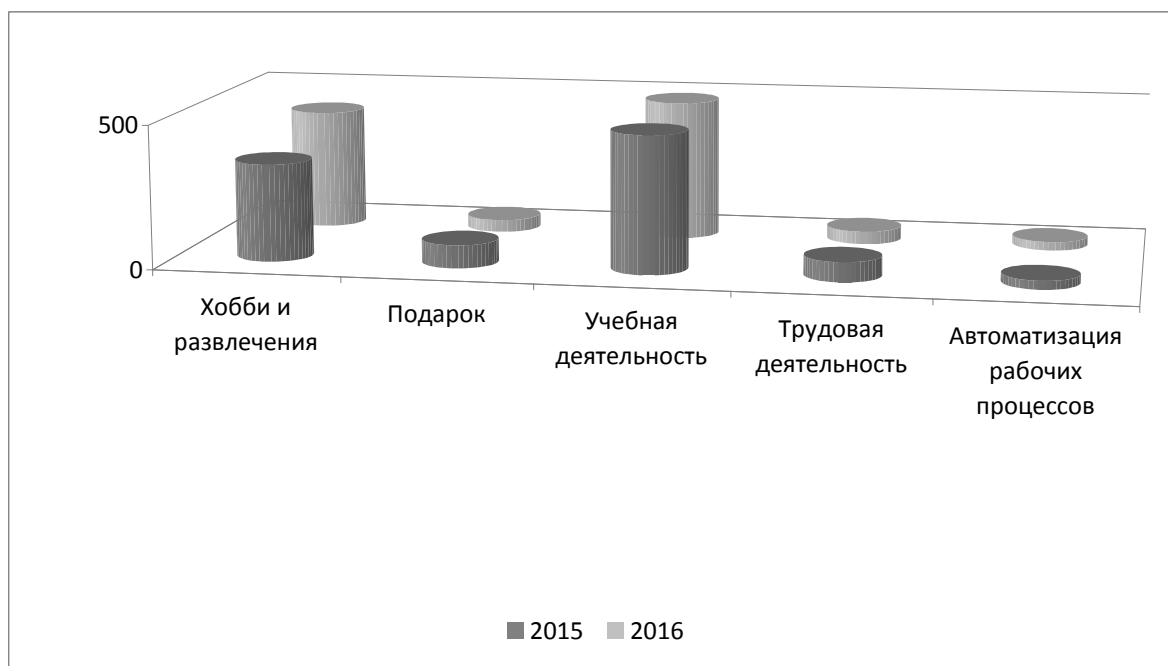


Рисунок 9 – Анализ физических лиц

Что касается физических лиц, то в данной категории основной причиной выступает учебная деятельность, а именно 480 покупок было совершено в 2015 году и в 2016 - 490 покупок. Также немаловажной причиной покупки у физических лиц выступает хобби и развлечения, и как видно из диаграммы показатель только растёт, 2015 год – 340 покупок, 2016 год – 420 покупок. Данная тенденция, напрямую связана со стремительным развитием индустрии развлечений на персональных компьютерах и в интернете. В подарок за 2015 год было совершено 80 покупок, но в 2016 показатель упал почти в два раза до 43 покупок. Также физические лица приобретают компьютерное оборудование для работы дома или в интернете, за 2014 год показатель составил 25 покупок, в 2015 – покупок.

В итоге можно утверждать, что физических лиц, в основном, побуждает к покупке развлечения, компьютерные игры, а также учебная деятельность.

Таблица 7 – анализ конкурентоспособности методом “10Р”

Характеристика	«АлМа»	Конкуренты		
		«Компасс»	«DNS»	«Олвико»
Продукт				
Ассортимент	5	10	9	7
Качество	8	7	9	7
Гарантия	4	8	10	8
Цена				
Доступность	7	10	10	6
Гибкость	7	5	5	5
Маркетинг				
Скидки	7	8	7	7
Имидж	4	6	6	6
Реклама	6	10	9	4
Месторасположение				
Проходимость	7	10	8	5

Удобство	9	10	9	8
Потребитель				
Постоянные клиенты	8	9	8	6



Случайные клиенты	4	10	10	6
Персонал				
Квалификация	6	8	8	7
Стаж	9	6	5	8
Образование	7	6	8	6
Поставщик				
Цена за ед.продукции	8	10	10	8
Сроки доставки	7	10	8	8
Ассортимент	8	9	10	7
Упаковка				
Надёжность	9	9	9	9
Дизайн	4	8	7	9
Связи с общественностью				
Лояльность потребителей	8	10	5	9
в общественной деятельности	6	5	5	10
Покупка				
Оперативность	8	10	10	9

Индивидуальный подход	10	4	7	3
ИТОГО:	166	198	192	169

В таблице предоставлен анализ конкурентоспособности компании «АлМа» и её основных конкурентов методом «10 Р». Произведённый бальный анализ основных конкурентных сил, показал следующий пьедестал лидеров.

1) Компасс, который получил наибольшее число баллов – 198, является наиболее конкурентоспособной организацией.

2) DNS, занявший 192 балла, является также конкурентоспособной организацией, набравшей наибольшее число баллов в категории продукт.

3) АлМа набрал 166 баллов, наиболее слабые места в категории упаковка, гарантия а сильные в категории персонал.

4) Олвико набрал наименьшее число баллов, нежели конкуренты – 169. Тем самым он является наименее конкурентоспособной организацией.

Таким образом, при помощи данного метода анализа выявлены сильные и слабые критерии конкурентоспособности, в дальнейшем необходимо повышать уровень конкурентоспособности именно за счет повышения эффективности данных показателей. Основные конкуренты компании «АлМа» являются «Компасс» и «DNS».

Далее проанализируем качества продукции и поставщиков.

Проанализировав основных поставщиков однородной продукции, можно утверждать, что для компании наиболее предпочтительным будет поставщик “Мерлион”, так как он соответствует наиболее важным критериям.

Таблица 8 – Многокритериальный анализ поставщиков

Критерий	Оценка значимости критерия по 10 бальной шкале			Приоритет критерия	Суммарный коэффициент		
	Кваза р	Ос	Мерли он		Кваза р	Ос	Мерли он
Цена	8	9	9	0,3	2,4	2,7	2,7
Надёжность поставок	7	10	9	0,15	1,05	1,5	1,35
Качество	6	8	8	0,2	1,2	1,6	1,6
Финансовое состояние	10	10	10	0,15	1,5	1,5	1,5
Накопительные скидки	8	8	10	0,2	1,6	1,6	2
ИТОГО				100%	7,75	8,9	9,15

В категории цена и качество “Мерлион” делит первое место с “ОСS”, в надёжности поставок “Мерлион” с 9 баллами отстаёт от 10 баллов “ОСS”, но в категории накопительные скидки третий поставщик уверенно обходит конкурентов. Именно этот показатель и сыграл ключевую роль, так как политика накопительных скидок направлена на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.

Таблица 9 – Диаграмма Парето

№	Тип дефекта	Количество	Сумма	% от	Кумулятивный

п/п		брака	брака	брака	% от брака
1	Трещины	67	67	23,1	23,1
2	Царапины	58	125	20	43,1
3	Скол	57	182	19,6	62,6
4	Деформации	38	220	13,1	75,7
5	Отсутствие детали	32	252	11	86,7
6	Системная ошибка	25	277	8,6	95,3
7	Прочее	13	290	4,4	100

В таблице представлены основные причины брака, а также рассчитана их процентная доля и кумулятивный процент.

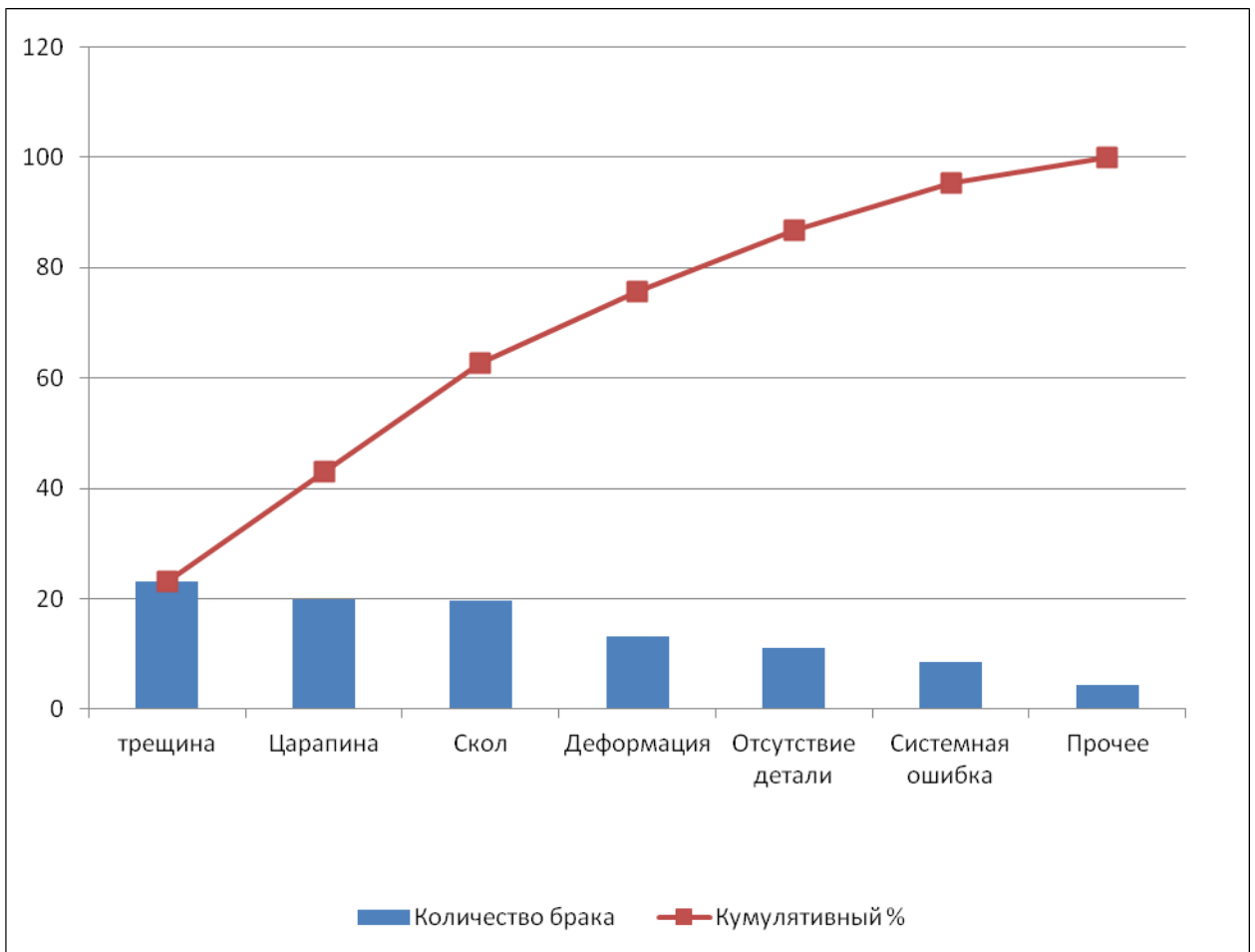


Рисунок 10 – Диаграмма Парето

Исходя из данного анализа видно, что основной причиной брака являются трещины, которые составляют наибольший процент брака – 23,1% от общего объёма бракованной продукции и были замечены в 67 изделиях. Царапины обнаружили в 20 % случаях – 58 изделий, скол был обнаружен на 57 изделиях, процент которых составляет 19,6 %. Деформации составили 13,1 %, количество брака 38 изделий. Отсутствие деталей обнаружено в 32 изделиях и процент составляет 11% от всего брака. Системная ошибка встретилась в 25 товарах, процент составил 8,6 %. Прочие неисправности встретились в 13 изделиях, их процент составляет 4,4%.

## Контрольный лист

Наименование изделия: компьютерное оборудование и аксессуары

контролёра

Ф.И.О.

Гараева Любовь Николаевна

Контроль готовой продукции

Типы дефектов: деформации, царапины, трещины, сколы, системные ошибки, отсутствие детали и прочее.

Общее число проконтролированных изделий 2240 единиц продукции.

№п/п	Тип дефекта	Результат контроля							Итого дефектов
1	Скол	I	I	I	I	I	I		57
2	Деформации	I	I	I	I				38
3	Системная ошибка	I	I	I					25
4	Отсутствие детали	I	I	I	I				32
5	Трещины	I	I	I	I	I	I	I	67
6	Царапины	I	I	I	I	I	I		58
7	Прочее	I	I						13
ИТОГО:									290

Рисунок 11 – Контрольный лист брака

Исходя из данной таблицы видно, что наибольшее число брака приходится на трещины, которые были обнаружены в 67 бракованных изделиях, далее идут царапины, которые были замечены в 58 изделиях, скол был обнаружен в 57 изделиях, деформация товара встретилась в 38 изделиях.

В итоге, наблюдается тенденция преобладания механических повреждений в товарах, в большинстве случаев это связано с некачественной доставкой. Также присутствует фактор недостаточного контроля при поступлении продукции, так как товар не тестируется в момент получения компанией на исправность, а дефекты выявляются только, находясь у клиента, в связи с этим падает престиж компании, а также уменьшается количество постоянных клиентов. В итоге, количество бракованной продукции составило 13% от общего числа проконтролированной продукции.

#### Анализ ассортимента

Таблица 10 «ABC – анализ» ассортимента продукции

№ п/п	Наименование группы товаров	Количество, шт.	Доля, %
1	Мониторы	20	3,8
2	Комплекующие	250	48,2
3	Мультимедиа	80	15,4
4	Компьютеры	8	1,6
5	Сетевое оборудование	40	7,7
6	Аксессуары	120	23,3
ИТОГО:	518	100%	

В ходе данного анализа выявлены доли ассортиментных групп. Мониторы составляют 3,8 % от всего разнообразия товара. Комплекующие

составили 48,2%, категория мультимедиа составила 15,4 %. Разнообразие компьютеров составляет наименьший процент, а именно 1,6 %. Сетевое оборудование составляет 7,7% и аксессуары – 23,3 %. Данная тенденция зависит от размера и от характеристики продукции.

Таблица 11 “ABC – анализ” ассортимента продукции

Наименование продукта	Доля от общего объёма ассортимента	Кумулятивная вероятность	Категория
Комплектующие	48,2	48,2	А
Аксессуары	23,3	71,5	А
Мультимедиа	15,4	86,9	В
Сетевое оборудование	7,7	94,6	В
Мониторы	3,8	98,4	С
Компьютеры	1,6	100	С

В итоге, в категорию “А” вошли товары, количество которых превышает 20%, а именно комплектующие и аксессуары. В категорию “В” попадают товары, количество которых составляет не менее 7 % это мультимедийные товары и сетевое оборудование, и в категорию “С” входят наиболее редкие товары, число которых не превышает 7 % от общего объёма ассортимента товаров, в данную группу вошли мониторы и компьютеры. Таким образом, необходимо расширять ассортимент мониторов и компьютеров, так как данные группы являются наиболее слабыми в категории ассортимент.

Таблица 12 – “БКГ-матрица” товарных групп



№ п/п	Наименование продукции	Объём реализации, тыс. руб.		Доля рынка «АлМа»	Доля рынка конкурентов
		2010 г.	2011г.		
1	Мониторы	3748	2964	10%	90%
2	Комплектующие	5622	4360	20%	70%
3	Мультимедиа	2811	4011	25%	75%
4	Компьютеры	4685	3139	14%	76%
5	Сетевое оборудование	1449	1744	34%	66%
6	Аксессуары	374	1220	8%	92%
Итого:		18740	17440	18%	82%

Далее будет рассчитан показатель роста рынка, по следующей формуле:

$$Pr = V2/V1 - (2);$$

, где Pr – рост рынка;

V1- объём реализации за 2015 год;

V2- объём реализации за 2016 год;

$$ODP = Dr(a)/Dr(k), \text{ где}$$

Dr(a)- доля рынка фирмы;

Dr(k)- доля рынка конкурентов

Таблица 13 – “БКГ матрица”

№ п/п	Наименование продукции	Показатель роста рынка	Относительная доля рынка
1	Мониторы	0,79	0,11
2	Комплектующие	0,77	0,28
3	Мультимедиа	1,42	0,33
4	Компьютеры	0,67	0,18
5	Сетевое оборудование	1,2	0,51
6	Аксессуары	3,26	0,08

На основе данной таблицы далее будет приведён график, изображающий в какой категории, находится каждый из перечисленных видов товаров.

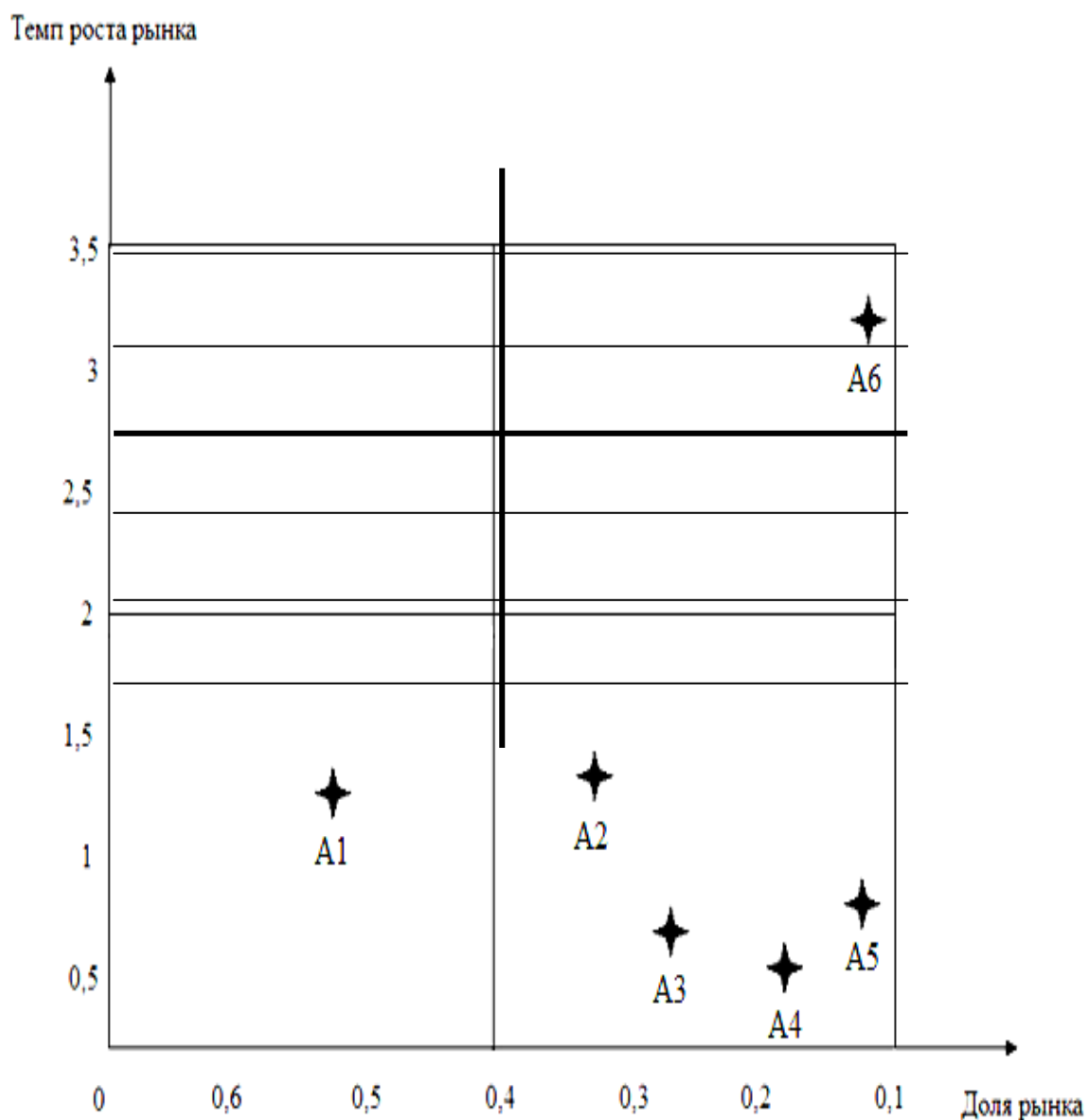


Рисунок 11 – ”Матрица БКГ”

Как видно из данного рисунка в категорию “звёзды” не вошла ни одна категория товаров. В категории “трудный ребёнок” находится товарная группа аксессуаров (A1), из этого следует, что данный тип товаров является наиболее перспективным, но тяжёлым для развития. Категория “дойная корова” включила в себе сетевое оборудование (A6), из этого следует, что данный тип товаров является наиболее прибыльным, а также рекомендуется

повышать ассортимент данной группы товаров. И в категории “собака” находится наибольшее количество товарных групп, таких как: мониторы (А2), комплектующие (А3), мультимедиа (А4) и компьютеры (А5).

В итоге можно утверждать, что большинство товарных групп находится в наименее слабых сегментах матрицы БКГ.

#### Анализ конкурентоспособности

Таблица 14 – анализ конкурентоспособности методом “10Р”

Характеристика	«АлМа»	Конкуренты		
		«Компасс»	«DNS»	«Олвико»
Продукт				
Ассортимент	5	10	9	7
Качество	8	7	9	7
Гарантия	4	8	10	8
Цена				
Доступность	7	10	10	6
Гибкость	7	5	5	5
Маркетинг				
Скидки	7	8	7	7
Имидж	4	6	6	6
Реклама	6	10	9	4
Месторасположение				
Проходимость	7	10	8	5

Продолжение таблицы 14

Удобство	9	10	9	8
Потребитель				
Постоянные клиенты	8	9	8	6
Случайные клиенты	4	10	10	6
Персонал				
Квалификация	6	8	8	7
Стаж	9	6	5	8
Образование	7	6	8	6
Поставщик				
Цена за ед.продукции	8	10	10	8
Сроки доставки	7	10	8	8
Ассортимент	8	9	10	7
Упаковка				
Надёжность	9	9	9	9
Дизайн	4	8	7	9
Связи с общественностью				
Лояльность потребителей	8	10	5	9

Участие общественной деятельности	6	5	5	10
Покупка				
Оперативность	8	10	10	9
Индивидуальный подход	10	4	7	3
ИТОГО:	166	198	192	169

В таблице предоставлен анализ конкурентоспособности компании «АлМа» и её основных конкурентов методом «10 Р». Произведённый бальный анализ основных конкурентных сил, показал следующий пьедестал лидеров.

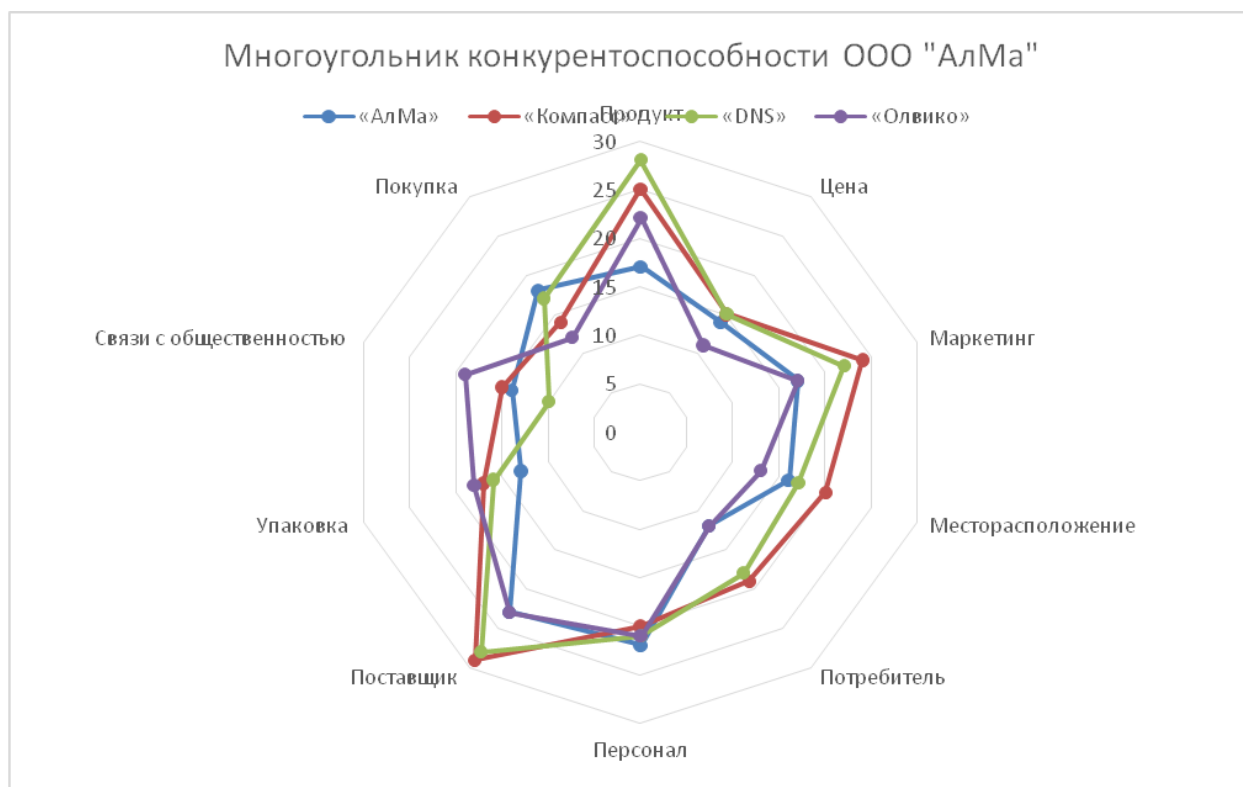


Рисунок 12-Многоугольник конкурентоспособности

1) Компасс, который получил наибольшее число баллов – 198, является наиболее конкурентоспособной организацией.

2) DNS, занявший 192 балла, является также конкурентоспособной организацией, набравшей наибольшее число баллов в категории продукт.

3) АлМа набрал 166 баллов, наиболее слабые места в категории упаковка, гарантия а сильные в категории персонал.

4) Олвико набрал наименьшее число баллов, нежели конкуренты – 169. Тем самым он является наименее конкурентоспособной организацией.

Таким образом, при помощи данного метода анализа выявлены сильные и слабые критерии конкурентоспособности, в дальнейшем необходимо повышать уровень конкурентоспособности именно за счет повышения эффективности данных показателей. Основные конкуренты компании «АлМа» являются «Компас» и «DNS».

Далее рассчитаем интегральный показатель уровня конкурентоспособности по сравнению к основным конкурентам.

1. Коэффициент рентабельности (средней цены):

$$K_{рент} = \frac{S_{реал}}{K_{общ}}$$

$$K_{рент} \text{ АлМа } 3840/13700=0,28$$

$$K_{рент} \text{ DNS } 4100/14000=0,29$$

$$K_{рент} \text{ Компас } 4178/13900=0,3$$

$$K_{рент} \text{ Олвико } 4324/13843=0,3$$

2. Коэффициент конкурентоспособности:

$$K_{конк} = \frac{П_{б}}{S_{общ}}$$

$$K_{конк} \text{ АлМа } 17440/13600=1,28$$

$$K_{конк} \text{ DNS } 17500/13540=1,29$$

$$K_{конк} \text{ Компас } 17600/13600=1,29$$

$$K_{конк} \text{ Олвико } 18845/13700=1,3$$

### 3. Коэффициент эффективности:

$$K_{эф.} = \frac{S_{нереал.}}{S_{общ.}}$$

$$K_{эф.} \text{ АлМа } 518/13600=0,038$$

$$K_{эф.} \text{ DNS } 600/13540=0,044$$

$$K_{эф.} \text{ Компасс } 687/13600=0,05$$

$$K_{эф.} \text{ Олвико } 713/14260=0,05$$

### 4. Коэффициент издержек:

$$K_{изд.} = \frac{R_{сбыт.}}{П_б}$$

$$K_{изд.} \text{ АлМа } 380/17440=0,021$$

$$K_{изд.} \text{ DNS } 398/17500=0,022$$

$$K_{изд.} \text{ Компасс } 413/17600=0,023$$

$$K_{изд.} \text{ Олвико } 478/18845=0,025$$

### Средний коэффициент конкурентоспособности

$$K_{кон.} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$$

$$K_{кон.} \text{ АлМа } 0,28+1,28+0,038+0,021/4=0,4$$

$$K_{кон.} \text{ DNS } 0,29+1,29+0,044+0,022/4=0,42$$

$$K_{кон.} \text{ Компасс } 0,3+1,29+0,05+0,023/4=0,42$$

$$K_{кон.} \text{ Олвико } 0,3+1,3+0,05+0,075/4=0,43$$

Можно сделать вывод, что у ООО «АлМа», самый низкий показатель конкурентоспособности. Основными проблемами является высокий брак продукции поступающий от поставщиков, не эффективная ассортиментная политика.



3. Разработка мероприятий, направленных по повышению конкурентоспособности компании ООО «АлМа»

3.1 Предложения по совершенствованию уровня конкурентоспособности на предприятии ООО «АлМа»

Первым мероприятием направлено на улучшение элементов сервисного обслуживания. Предлагается более тщательно подойти к проблеме высокого процента брака реализуемой продукции, за счёт применения некоторых инструментов контроля.

Во-первых, необходимо определить сотрудника, за которым закрепится обязанность проверки качества при каждом поступлении товара, а также ему потребуются вести мониторинг брака и сообщать об этом специалисту, осуществляющему закупки.

Система контроля будет работать следующим образом: после очередного поступления товаров на склад, контролёры, в лице кладовщиков, с помощью специального оборудования, будут производить тестирование продукции, после чего товар будет размещён на складе.

Бракованная партия товаров будет проанализирована старшим кладовщиком, который будет выполнять дополнительные обязанности, связанные с менеджментом качества и рекламации. За счёт большей трудоёмкости для работников склада будет разработана стимулирующая модель, она будет прописана далее.

Старший кладовщик будет производить мониторинг бракованных товаров по видам брака и поставщикам для того, чтобы поставщик, которому будет предоставлена рекламация с техническим описанием брака, исправил производственные ошибки.

Данное мероприятие позитивно отразится не только на компании «АлМа», в связи с повышением качества, а также позволит развивать качество

товаров поставщика, тем самым товар во всей отрасли будет совершенствоваться.

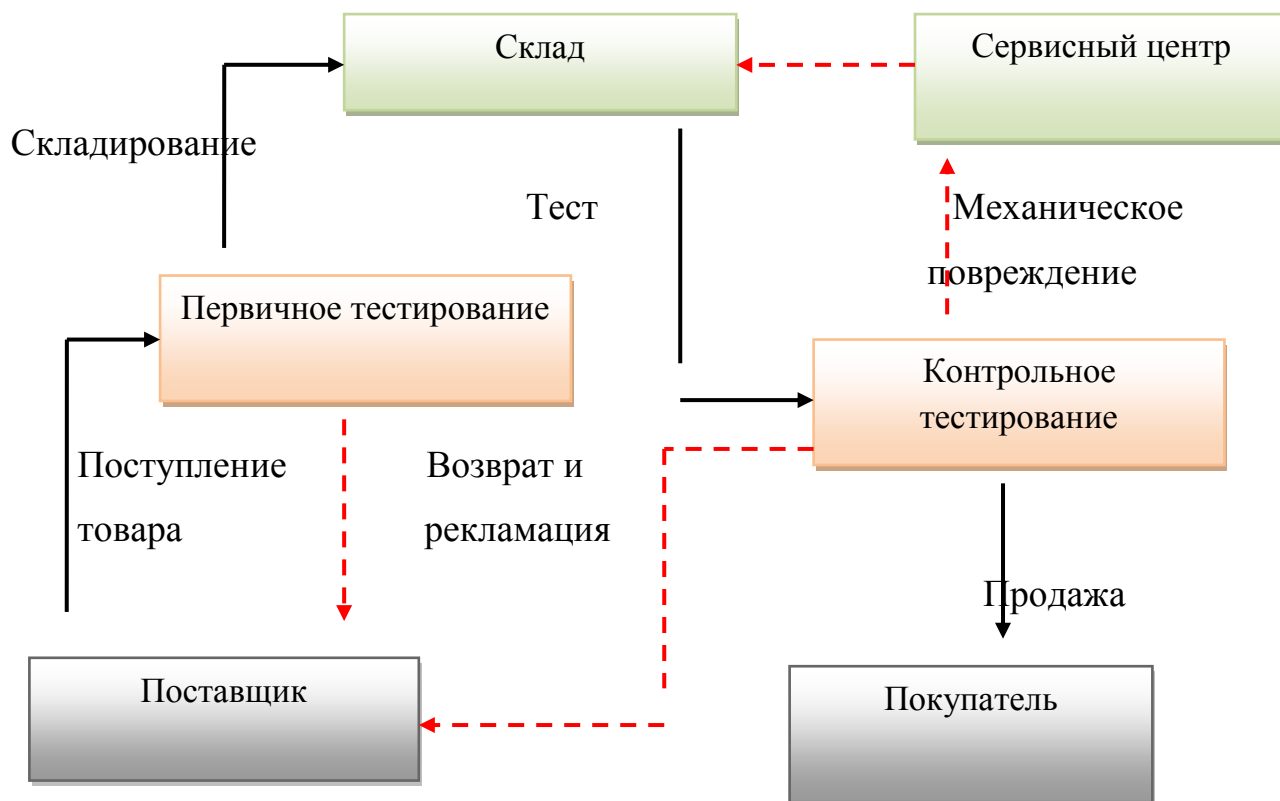


Рисунок 13 - Процесс работы, после внедрения мероприятия по повышению гарантийного обслуживания

Данная система направлена на ужесточение контроля качества, её главная цель заключается в том, что бракованное изделие никак не должно дойти до потребителя. Движение товара начинается с поступления товара, в первую очередь контролёры производят диагностику продукции, после чего складируют товар.

Следующий этап, связан с покупкой товара, когда поступает заявка на склад, начинается контрольная диагностика покупаемого товара. Если при этом обнаружен брак, то старший кладовщик должен выявить ответственного за брак. Если это производственный брак или программная ошибка, то товар

отгружается обратно производителю, с прикрепленной рекламацией. Если нет, то товар отправляется в сервисный центр ООО “АлМа”, после чего опять складировается. Когда товар в порядке, он может быть реализован покупателю.



Рисунок 14 – Процесс выполнения работ по повышению срока гарантийного обслуживания

Для того чтобы увеличить срок гарантийного обслуживания необходимо повысить качество товара, для этого потребуется закупить диагностическое оборудование, рекомендованное производителем. Для эффективной работы сотрудники должны уметь пользоваться оборудованием, для этого предусмотрены платные обучающие курсы.

Также потребуется специальная учётная программа, которая будет формировать рекламации по браку, а также вести реестр бракованной продукции по различным категориям. В связи с тем, что работники склада будут выполнять больше работы предусмотрена стимулирующая модель, в

денежном эквиваленте, данные предоставлены в увеличении фонда заработной платы.

Таблица 15 - Увеличение срока гарантийного обслуживания по видам товара

№ п/п	Вид оборудования	Старый гарантийный срок	Новый гарантийный срок
1	Мыши, клавиатуры и др. аксессуары	6 месяцев	12 месяцев
2	Мультимедиа	6 месяцев	24 месяцев
3	Комплектующие к персональному компьютеру	6 месяцев	12 месяцев
4	Мобильные компьютеры	12 месяцев	36 месяцев
5	Мониторы и моноблоки	12 месяцев	24 месяца
6	Компьютеры собственной сборки	24 месяца	48 месяцев

В итоге, гарантийное обслуживание намного увеличится, позитивный эффект будет рассмотрен в социальной и экономической эффективности.

Таблица 16 – Затраты, связанные с повышением срока гарантийного обслуживания

№ п/п	Направления затрат	Сумма, руб.
1	Приобретение специальной программы для учёта бракованной продукции 1С: Склад	12000
2	Затраты, связанные с обучением персонала	4000
3	Разработка дизайна упаковки и аксессуаров	12000
4	Заключение годового контракта на поставку упаковочной продукции	32000
5	Приобретение диагностического оборудования - программа DiagnosticWatt 1.0 - измерительные прибор Canon Ep-1 - оборудование TechScreen (доработка "Мерлион")	42000   12 000 4 000 26 000
7	ИТОГО:	102000

Общие затраты составили 102.000 рублей, большую часть потребовалась на приобретение диагностического оборудования, а именно 42.000 рублей. На новую тару с символикой ООО "АлМа", планируется потратить 44.000 рублей, эта сумма отображает только год использования фирменной упаковки и аксессуаров. Затраты на обучение составили 12.000 рублей, а программа учёта потребует 12.000 рублей.

Общее время внедрения данного мероприятия, составили 7 дней, после чего количество брака сократится, а клиентам представится возможность покупать товар, с удвоенным или утроенным гарантийным сроком.

Таким образом, данное мероприятие позволит сократить издержки на 3.510.000 рублей, притом, что рост выработки составит 134.000 рублей ежегодно. Что касается объёма реализации, то его размер повысится на 18,3% до 20.640.000 рублей в год. В итоге расчёта, можно утверждать, что данное мероприятие несёт экономическую эффективность.

Таблица 17 – Затраты, связанные с повышением срока гарантийного обслуживания

№ п/п	Направления затрат	Сумма, руб.
1	Приобретение специальной программы для учёта бракованной продукции 1С: Склад	12000
2	Затраты, связанные с обучением персонала	4000
3	Разработка дизайна упаковки и аксессуаров	12000
4	Заключение годового контракта на поставку упаковочной продукции	32000
5	Приобретение диагностического оборудования - программа DiagnosticWatt 1.0 - измерительные прибор Canon Ep-1 - оборудование TechScreen (доработка "Мерлион")	42000  12 000 4 000 26 000
7	ИТОГО:	102000

Общие затраты составили 102.000 рублей, большую часть потребовалась на приобретение диагностического оборудования, а именно

42.000 рублей. На новую тару с символикой ООО “Артэк”, планируется потратить 44.000 рублей, эта сумма отображает только год использования фирменной упаковки и аксессуаров. Затраты на обучение составили 12.000 рублей, а программа учёта потребует 12.000 рублей.

Вторым мероприятием предлагаем расширение ассортимента товаров и услуг за счёт входа на новый рынок. Компания “Артэк” на Тольяттинском рынке присутствует довольно долгое время, и зарекомендовала себя как надёжного партнёра и продавца, но в связи с появлением сильных конкурентов компания держится на плаву, только за счёт постоянных клиентов и старых друзей и с каждым годом теряет свою силу. В связи с этим было принято решение подключить уже к имеющимся товарам и услугам, новую нишу торгово-кассового оборудования.

Крупным торговым предприятиям необходимы кассовые боксы, позволяющие быстро обслуживать непрерывный поток покупателей, не создавая проблем кассирам и очередей. Выбор кассовых аппаратов осуществляется в зависимости от основного предназначения, при этом многие из них способны принимать к оплате различные платежные карты.

Если торговое оборудование для супермаркетов отличается сложностью, то аппаратура для сферы услуг характеризуется более простым функционалом. Отдельное кассовое оборудование предназначается для ресторанов. Помимо кассовой техники, торговым предприятиям требуются расходные материалы и денежные ящики, а также умеющая считывать штрих-код аппаратура.

И если уже сейчас торговое оборудование для крупных магазинов невозможно представить без высокотехнологичных весов, автоматов-моноблоков самообслуживания и сенсорных терминалов, а данная отрасль, по словам экспертов только начинает набирать обороты, сложно представить какой техникой будут оснащены магазины через 5-7 лет.

Перспективы данной деятельности заключается в большом росте создания новых коммерческих структур малого и среднего бизнеса, это связано с тем, что правительство ежегодно выделяет большие суммы для поддержки и развития предпринимательской деятельности. В свою очередь новые рестораны, магазины и другие субъекты малого и среднего бизнеса заинтересованы соответствовать техническому прогрессу и автоматизации торговли.

В деятельность, связанную с торгово-кассовым оборудованием будет входить продажа торгово-кассового оборудования, расходных материалов и банковского оборудования, осуществление его настройки и ремонта, а также осуществление ежегодного кассового обслуживания компаний. Заключение договора на ежегодное кассовое обслуживание является очень прибыльной деятельностью, так как, имея квалифицированный персонал и высокую репутацию в городе, можно приобрести надёжных и долгосрочных партнёров.

Для выполнения данной задачи необходимо заключить долгосрочные и надёжные отношения с крупными дистрибьюторами, а также закупить оборудование на 260000 рублей для получения минимальной дилерской цены. Далее будет осуществляться закупка специальной выставочной мебели для демонстрации нового товара

Важнейшей задачей перед организацией стоит повышение компетенции и квалификации персонала. Для этого потребуется обучить менеджера по работе с клиентами в головном центре поставщика. Также потребуется пригласить на работу специалиста 1С и мастера по настройке и ремонту кассовой техники. Данное мероприятие позволит комплексно подходить к автоматизации торговли и обслуживанию всех, без исключения, юридических лиц.



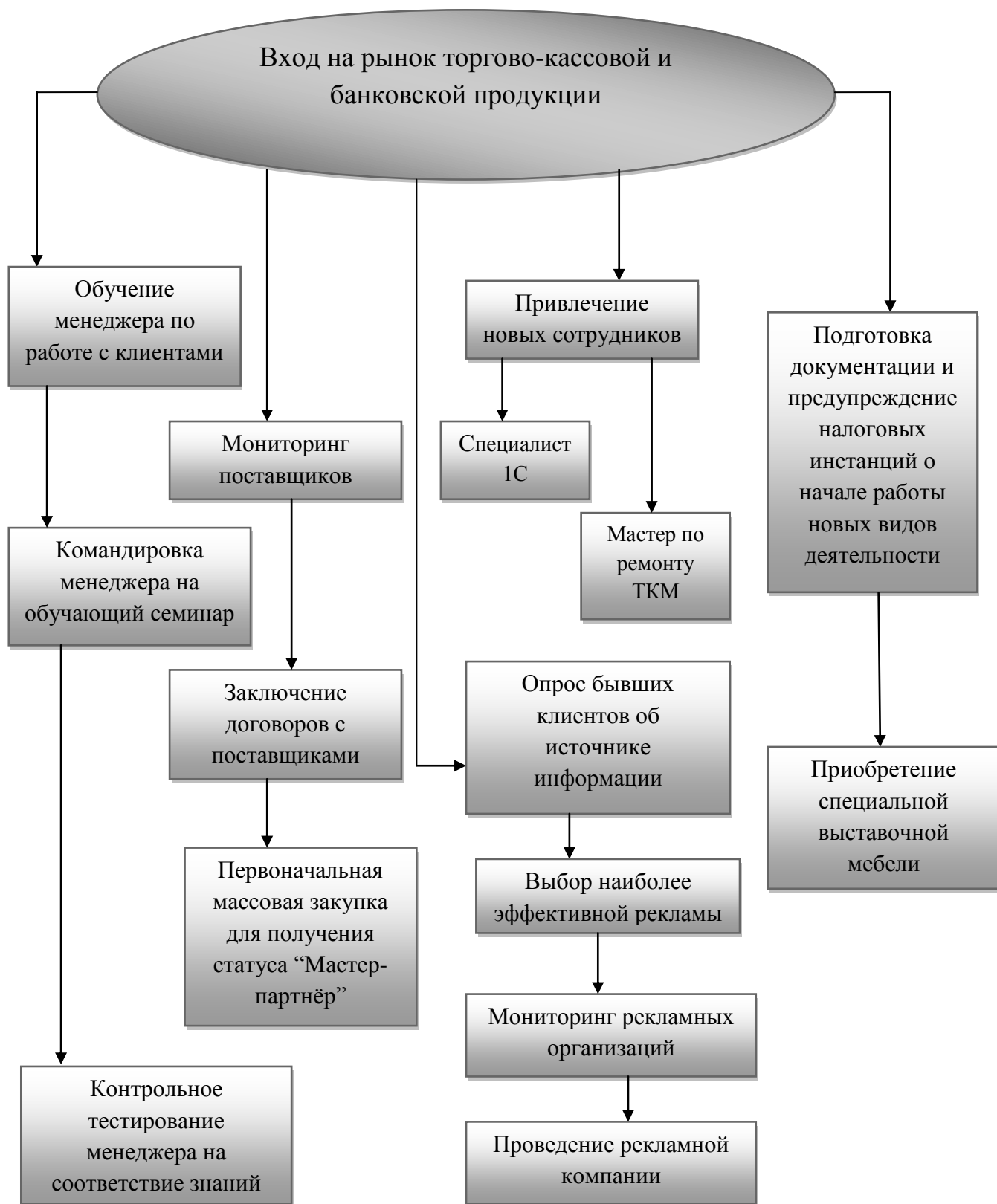


Рисунок 15 – Процесс выполнения работ по входу на новый рынок

На данном рисунке представлен алгоритм выполнения работ по входу на новый рынок товаров и услуг. Сразу необходимо отметить, что данный рынок несколько своеобразен и широк, поэтому предлагается уделить немалое внимание обучению персонала, а именно менеджера по работе с клиентами. Для этого в мероприятии, рассматриваемом в главе 3.1, был избран поставщик с наиболее ориентированным подходом к партнерству, а именно постоянное обучение и повышение квалификации персонала.

Обучение будет происходить в головном центре поставщика “Атол” в Москве на платной основе, что касается второго менеджера по работе с партнёрами и клиентами, то он также будет проходить обучение на знание продукции, но в дистанционной форме и менее углубленно, чем первый менеджер. В конце обучения будет произведено итоговое тестирование, направленное на закрепление результатов и контроль со стороны руководства.

Также осуществление данного мероприятия не может обойтись без привлечения новых специалистов, ими будут мастер по ремонту торгово-кассовых машин, он будет осуществлять установку, пуско-наладку, а также послепродажное обслуживание реализованных товаров. Специалист 1С, будет осуществлять внедрение программного обеспечения в торговую деятельность, в основном его работа будет связана с обучением работы в программе 1С новых кассиров, операторов, официантов и многих других лиц.

Основным направлением внедрения данных товаров является дружеские и долгосрочные отношения с поставщиком новой продукции. Для этого будет произведена первая массовая закупка, она будет направлена для входа в категорию “мастер-партнёра”, а также для наличия основных товаров на прилавке. Также необходимо провести маркетинговые исследования, для выбора эффективной рекламы.

Таблица 18 – Выбор оптимального поставщика

Критерий	Оценка значимости критерия по 10 бальной шкале				Приоритет критерия	Суммарный коэффициент			
	Атол	Dors	Софт-Баланс	Штрих		Атол	Dors	Софт-Баланс	Штрих
Цена	10	8	9	9	0,15	1,5	1,2	1,35	1,35
Обслуживание	10	8	10	9	0,05	0,5	0,4	0,5	0,45
Качество	9	9	9	9	0,1	0,9	0,9	0,9	0,9
Репутация	9	7	8	10	0,05	0,45	0,35	0,4	0,5
Широкий ассортимент	10	5	9	10	0,2	2	1	1,8	2
Акции и скидки	9	8	7	8	0,15	1,35	1,2	1,05	1,2
Наличие партнёрских семинаров	10	6	8	9	0,15	1,5	0,9	1,2	1,35
Удалённое обучение и тестирование	10	8	10	10	0,15	1,5	1,2	1,5	1,5
ИТОГО					100%	9,7	8,4	8,7	9,25

Из данной таблицы видно, что поставщик “Атол” является самым предпочтительным для нас с суммарным балом 9,7. Он занимает первое место в следующих важных категориях: цена, акции и скидки, наличие партнёрских семинаров. Компания “Штрих” занимает второе место в мониторинге компаний, и поэтому также будет являться поставщиком ООО “Артэк”.

Далее в таблице представлен новый ассортимент .

Таблица 19 – Таблица новых товаров и услуг

№ п/п	Товарная группа или услуга	Розничная продажа		Оптовая продажа	
		Кол-во товаров	Средняя цена, руб.	Кол-во товаров	Средняя цена, руб.
1	Pos-терминалы и моноблоки	2	28500	1	31500
2	Электронные весы с печатью этикеток	3	4200	1	5800
3	Принтеры документов и фискальные регистраторы	3	14200	1	16500
4	Принтеры штрих-кодов	3	8900	1	10600
5	Терминалы сбора данных	2	25500	1	28500
6	Детекторы и счётчики валют	4	4700	1	5900
7	Портативные кассы и принтеры	3	7800	1	9100
8	Денежные ящики и сканеры штрих-кодов	5	2100	1	2900
9	Пусконаладочные работы	5	550	1	800
10	Ремонт торгово-кассовой техники	3	600	1	900
11	Обучение персонала работы с оборудованием	5	400	1	800
12	Месячное обслуживание кассового узла	12	480	1	630

В данной таблице представлены новые товары и услуги компании, ценовая дискриминация разбита на 2 типа: розничная и оптовая продажа.

Таблица 20 – Затраты, связанные с мероприятием входа на новый рынок

№ п/п	Направления затрат	Сумма, руб.
<b>1</b>	Командировочные расходы	40 000
	- посещение менеджером обучающего семинара	28 000
	- деловая встреча директора с новым поставщиком	12 000
<b>2</b>	Первоначальная закупка оборудования	250 000
<b>4</b>	Затраты на рекламу	50 500
	- затраты на хостинг и домен	5 500
	- спец. Размещение сайта на 6 месяцев	45 000
<b>5</b>	Управленческие расходы	25 000
<b>6</b>	Приобретение выставочной мебели	29 500
	- покупка двух стеллажей	40 000
	- покупка стенда	1 500
<b>7</b>	<b>ИТОГО:</b>	<b>407 000</b>

В результате подсчёта всех затрат для реализации мероприятия, было выявлено, что организации “Артэк” необходимо выделить сумму в размере 407 000 рублей.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Далее произведем расчет экономической эффективности, которая позволит обосновать выгодность рекомендаций.

Представим исходные данные для расчета, представленные в таблице ниже.

Таблица 21- Основные показатели для расчёта экономической эффективности

№ п/п	Показатель	Обозначения показателей	Значения показателей, тыс. руб.
1	Объем реализации товаров, тыс. руб.	Орф	17440
2	Прирост объема реализованной продукции, тыс. руб.	Орпр	3200
3	Среднесписочная численность работающих на предприятии, чел.	Чср	24
4	Выработка одного работающего, тыс. руб.	Вр	726
5	Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	З/П ср.г	775
6	Процент отчисления социального налога, %	В	26%
7	Текущие затраты на мероприятия, тыс. руб.	К	102

В данной таблице изображены основные показатели для расчёта экономической эффективности, в следующей таблице будут рассчитаны наиболее важные экономические показатели.

Таблица 22 – Расчёт экономической эффективности

№ п/п	Показатель	Формула расчёта	Расчёт
1	Планируемый объем реализации товара, тыс. руб.	$Орп = Орф + Орпр$	$17440 + 3200 = 20640$
2	Планируемая выработка, тыс. руб.	$Врп = Орп / Чср$	$20640 / 24 = 860$
3	Рост выработки, тыс. руб.	$Врп = Врп - Вр$	$860 - 726 = 134$
4	Рост производительности труда, %	$ПТ = (Врп - Вр) / Вр * 100$	$134 / 726 * 100 = 18,4$
5	Условная экономия численности, работников, чел.	$Эч = \left( \frac{\Delta ПТ}{\Delta ПТ + 100\%} \right) * Чср$	$18,4 / 118,4 * 24 = 3,7$
6	Условно- годовая экономия по заработной плате, тыс. руб.	$Эз/п = Эч * З/П ср.г,$	$3,7 * 775 = 2867$
7	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Эотч = Эз/п * В / 100 \%$	$2867 * 26 / 100\% = 745$
8	Общая экономия, тыс. руб.	$Эс = Эзп + Эотч$	$2867 + 745 = 3612$
9	Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$Эуг = Эс - К$	$3612 - 102 = 3510$
10	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$Ээ = Э у.г.$	3510

Таким образом, данное мероприятие позволит сократить издержки на 3.510.000 рублей, притом, что рост выработки составит 134.000 рублей ежегодно. Что касается объёма реализации, то его размер повысится на 18,3% до 20.640.000 рублей в год. В итоге расчёта, можно утверждать, что данное мероприятие несёт экономическую эффективность.

Также представим экономическое обоснование повышение уровня конкурентоспособности по основным факторам.

Таблица 23 – Сводная таблица показателей эффективности уровня конкурентоспособности до и после внедрения мероприятий.

№ п/п	Показатель	Обозначение	Оценка (от 1 до 10)	
			До	После внедрения
1	Объем реализации	Q	4	6
2	Качество товара	K	6	8
3	Цена	P	6	7
4	Выгодные поставщик	V	4	8
5	Ассортимент	A	5	8
6	Удовлетворённость клиентов	C	7	9
7	Общий уровень конкурентоспособн ости	Kк	4	8

Для наглядности данные показатели представлены в виде восьмиугольной лепестковой диаграммы где угол – это один из элементов, представленных в таблице , на рисунке .





Рисунок 16 – Радар элементов уровня конкурентоспособности до и после

Затраты на сопровождение программного продукта составляют 102000 руб./год (единовременные затраты). Тогда условно-годовую экономию можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{уг}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}_{\text{ед}} \quad (3.1)$$

где  $\mathcal{Z}_{\text{ед}}$  – единовременные затраты на мероприятие.

Условно-годовая экономия составит:

$$\mathcal{E}_{\text{уг}} = 20640000 - 102000 = 20538000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости внедрения мероприятия по улучшение элементов сервисного обслуживания по формуле:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\mathcal{Z}_{\text{кап}}}{\mathcal{E}_{\text{уг}}} \quad (3.2)$$

Следовательно, срок окупаемости составит:

$$T_{ок} = 102\,000 / 20640000 = 0,05 \text{ года}$$

Значит, срок окупаемости мероприятия составит 5 дней, что является довольно коротким периодом.

Эффективность внедряемого мероприятия, рассчитанная по формуле

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{E}_{уг}}{\mathcal{E}_{кап}} \quad (3.3)$$

Следовательно, эффективность от внедряемого мероприятия составит:

$$\mathcal{E} = 20640000 / 102000 = 202\%$$

Данные мероприятия несут позитивный социальный эффект.

Во-первых, создание новых рабочих мест на предприятии решает не только макроэкономические проблемы, такие как, борьба с безработицей или низкий уровень жизни населения, но также поможет решить частные проблемы гражданина, например, недостаток денег в семье, отсюда и плохое жильё, некачественный отдых, а далее проблемы со здоровьем.

Во-вторых, немаловажным фактором является повышение качества продаваемой продукции, тем самым потребитель будет более удовлетворён товаром. В общем смысле уровень жизни населения должен рассчитываться не ВВП страны, как принято, а качественными показателями.

Для определения социальной эффективности был проведён опрос, представленный в приложении В. Опрос включает в себя 4 вопроса, направленных на изучение удовлетворённости потребителей качеством товара и обслуживания, а так же изучение факторов, влияющих на покупку товара.

## Заключение

В бакалаврской работе рассмотрены аспекты обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия. Так же охарактеризованы имеющиеся технологии управления и оценки данной экономической категории.

Для более полного представления об управлении конкурентоспособностью продукции было исследовано общее понятие «Конкурентоспособность». На основе данного исследования можно сделать вывод, что, являясь рычагом и средством конкуренции, конкурентоспособность - категория общественного развития, проявляемая в соперничестве объектов для достижения определенных целей. Основными факторами обеспечения, управлением конкурентоспособностью являются: кадры и их квалификация; качество труда, эффективное организационно-экономическое управление, системы управления качеством процессов на предприятии, совершенные технологии производства и оборудование, поддержание качества (ремонтные службы, сервис). После проведенного анализа методов оценки конкурентоспособности была произведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «АлМа» и его основных конкурентов.

В работе раскрыты содержание, функции и задачи конкурентоспособности, а так же рассмотрены основные методы повышения конкурентоспособности.

На основе теоретических данных в аналитической части бакалаврской работы проведен анализ коммерческой деятельности ООО «АлМа» за 2014-2016 гг. осуществляющее оптовую и розничную торговлю компьютерным оборудованием и программным обеспечением в г. Тольятти.

Анализ основных экономических показателей ООО «АлМа» позволил сделать вывод о снижении эффективности деятельности предприятия. Анализ выявил следующие достоинства деятельности ООО «АлМа»:

- квалифицированный персонал;
- индивидуальный подход к клиенту;
- скорость обработки заказов.

В ходе анализа выявлены следующие недостатки и проблемы деятельности предприятия:

- уменьшение реализации основной продукции компании;
- снижение прибыли торговли;
- отсутствие рекламных мероприятий;
- узкий ассортимент товаров;
- высокие цены.

Для совершенствования деятельности ООО «АлМа» в бакалаврской работе разработаны следующие мероприятия:

1. Улучшение элементов сервисного обслуживания.
2. Расширение ассортимента товаров и услуг за счёт входа на новый рынок

Проектируемые мероприятия направлены на повышение конкурентоспособности предприятия, товара, а так же на повышение экономической и социальной эффективности.

Все предложенные мероприятия являются экономически эффективными: в результате внедрения всех проектируемых мероприятий дополнительный товарооборот повысится на 18,3% до 20.640.000 рублей в год, уровень конкурентоспособности предприятия так же вырастет.

## Библиографический список

1. Аникин Б.А., Тряпухин А.П. Коммерческая логистика: – М.: изд-во Проспект», 2016 г.
2. Баканов М.И., Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование./ Баканов М.И. – М.: Финансы и статистика, 2014 г.
3. Бланк И.А., Управление торговым предприятием: учебное пособие. – М.: Торговля и склад, 2015 г.
4. Богатко А.Н., Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта – М.: Финансы и статистика, 2016 г.
5. Брагина С.С., Данько К.А., Торговое дело: экономика, маркетинг, организация. – СПб: Питер, 2006.
6. Брагина Л.А., Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник/ Под общ. Ред. проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2015 г.
7. Брагин Л.А. Торговое дело - экономика и организация. М, ИНФРА - М, 2015. –256с.
8. Булатецкий Ю.Е. Торговое право: учебное пособие. - М.: МЦФЭР, 2016 г.
9. Васильева Г.А., Коммерческое товароведение и экспертиза: учебное пособие для вузов/ Под ред. Г.А. Васильева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015 г.
10. Ващекин, А. - Роль предприятий оптовой торговли в регулировании межотраслевых связей при недостатке оборотных средств / А. Ващекин //Экономист, 2014. – № 3.
11. Веллхофф Алан. Мерчандайзинг: эффективные инструменты управление товарными категориями. Пер. с франц. Н.Д. Бирюковой. – М.: Издательский Дом Гребенщикова, 2015 г. – 280 с.
12. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность - М.: ИНФРА – М., 2014 г.

13. Волгин, В. В. Склад: организация и управление / В. В. Волгин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2014. – 400 с.
14. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Организация и правовое обеспечение бизнеса в России: коммерция и технология торговли.-М.: Издательство торговая корпорация «Дашков», 2014.-1048с.
15. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М., 2014. – 254с.
16. Егоров В.Ф. Организация торговли: Учебник для ВУЗОВ.-СПб.:Питер,2006.-352с.
17. Замедлина С.Г., Маркетинг: учебное пособие. - 3-е изд., стереотип. - М.: Изд. «Экзамен», 2015 г.
18. Зайцев, Н. Л. Экономика предприятия: учебное пособие /Н. Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
19. Зубкова И.Н. Организация торговли непродовольственными товарами: Учебное пособие.-М.:Дашков и Ко, 2014.-217с.
20. Иохин В.Я., Экономическая теория: учебное пособие - М., 2015 г.
21. Ильин, А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. – М., 2015.
22. Искусство торговли. Эффективная продажа товаров и услуг: В.П. Шейнов.-М.:Харвест, 2014.-416с.
23. Климин А.И. Стимулирование продаж.-М.: Вершина, 2009.-272с.
24. Ковалев В.В., Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. - М.: Финансы и статистика, 2015г.
25. Козлов, Н. В. Анализ динамики товарных запасов / Н. В. Козлов //Проблемы прогнозирования, 2015. – № 3. – С. 62–73
26. Кондрашов В.М. – Управление продажами- М. , Юнити – Дана, 2015.-318 с.
27. Котлер Ф., Маркетинг. Менеджмент: учебное пособие для вузов Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2015 г.

28. Кунаева С.Е., Стратегия торговых предприятий: учебное пособие для вузов. – М., 2014 г.
29. Маклаков Г.В., Транспортное обеспечение коммерческой деятельности: учебное пособие. – Новосибирск: СибУПК, 2014 г.
30. Муравьев А.И., Теория экономического анализа: проблемы и решения: – М.: Финансы и статистика, 2014 г.
31. Осипова Л.В., Основы коммерческой деятельности: - М.: ИНФРА, 2014
32. Панкратов Ф.Г., Серегина, К.К. Коммерческая деятельность: учебное пособие для вузов. - М.: ИНФРА, 2015 г.
33. Половцева Ф.П., Коммерческая деятельность: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015 г. – 248 с.
34. Райзберг Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцева, Е.Б., Современный экономический словарь: - М., 2014 г.
35. Савицкая Г.В., Анализ хозяйственной деятельности предприятия: – М.: ИНФРА-М, 2014 г.
36. Соломатина И.Т., Экономика и организация деятельности торгового предприятия: - М.: ИНФРА-М, 2014 г.
37. Спиро Розан Л., Управление продажами: – М.: Издательский Дом Гребенщикова, 2014 г.
38. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В., Методика финансового анализа: - М.: ИНФРА-М, 2016 г.
39. Хью П., Супермаркет. Организация и управление: - М., 2005 г.
40. Шульга В.А., Национальная экономика: учебник/ под общ. ред. Акад. РАЕН Шульги В.А. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2016 г.
41. Журнал «Маркетинг»: 2016 г. №31
42. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»: 2016 г. №4
43. Журнал «Управление продажами»: 2014 г. №12
44. Журнал «Управление маркетингом»: 2015 г. №2
45. Журнал «Управление персоналом»: 2014 г. №9

46. [www.procofe.ru](http://www.procofe.ru)
47. [www.vaskosng.ru](http://www.vaskosng.ru)
48. [www.marketing.ru](http://www.marketing.ru)
49. [www.info-mark.ru](http://www.info-mark.ru)
50. [www.jurnaleconomika.ru](http://www.jurnaleconomika.ru)



Приложение А – Маркетинговые исследования выбора наиболее эффективного вида рекламы

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Укажите, пожалуйста, источник, из которого Вы узнали о предыдущей покупке торгово-кассового оборудования?	А) Интернет Б) ДубльГис В) Телереклама Г) Наружная реклама Д) Совет друзей
2	Вы часто пользуетесь интернетом в рабочей деятельности?	А) Да Б) Нет
3	Вы часто слушаете радио?	А) Да Б) Нет В) Только в машине
4	Какой источник информации Вам кажется наиболее достоверным?	А) Совет друзей Б) Радио В) Интернет Г) Наружная реклама
5	Вы часто обращаетесь в компании, узнав о них из наружной рекламы?	А) Да Б) Нет
6	Как вы считаете, какая из перечисленных видов рекламы является наиболее престижным?	А) Телереклама Б) Интернет В) Наружная реклама Г) Радио
7	Как часто вы пользуетесь программой ДубльГис для поиска организаций и необходимых товаров?	А) Часто Б) Редко В) Никогда

Приложение Б – Социальные исследования о интернет рекламе

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Вы пользуетесь интернетом?	А) Да Б) Нет
2	Вы осуществляете покупки в интернет-магазине?	А) Да Б) Нет
3	Как часто вы пользуетесь контекстной рекламой?	А) Часто Б) Редко В) Никогда
4	Вы обращаете внимание на баннерную (медийную) рекламу?	А) Да Б) Редко В) Нет
5	Как часто вы заходите в поисковую рекламу (спецразмещение), расположенную над строками поиска?	А) Часто Б) Редко В) Никогда
6	Если Вам необходим товар, то до какой поисковой страницы Вы будете осуществлять свой поиск?	А) Только 1 Б) Не далее 3 страницы В)Пока не найду
7	Как часто вы обращаете внимание на рекламу, расположенную в онлайн играх и программах?	А) Часто Б) Редко В) Никогда

Приложение В – Опрос клиентов для расчёта социальной эффективности

№ п/п	Вопрос	Вариант ответа
1	Важен ли для Вас срок гарантии при совершении покупки?	А) да; Б) нет
2	Считаете ли Вы, что важнейшим критерием в товаре является его качество?	А) да; Б) нет
3	Хотели бы Вы иметь возможность делать покупки и обслуживаться в одном месте? (вопрос для юр. лиц)	А) да; Б) нет
4	Изменится ли у Вас решение о покупке, зная, что срок доставки составит более 3 дней?	А) да; Б) нет

