



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Долгих Дарья Сергеевна

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики (на примере ООО «Метида»)».

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений, которые включают в себя шесть графиков.

Все три главы работы направлены на повышение конкурентоспособности организации, применяя принципы логистики.

Цель бакалаврской работы – предоставление информации о конкурентоспособности организации и предложение путей ее повышения.

Объектом данной работы является сеть книжных магазинов «Метида».

В отдельной части бакалаврской работы подробно раскрывается сущность принципов логистики и их роль в управлении конкурентоспособностью организации.

В конце исследования предлагаются мероприятия по совершенствованию системы логистики, как основного фактора повышения конкурентоспособности ООО «Метида».

Можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия положительно влияют на развитие организации.

## Abstract

The title of the graduation work is: Increasing the competitiveness of an organization based on the principles of logistics.

The graduation work consists of an introduction, three parts, conclusion, bibliography and application, including six figures.

All three parts look toward improving the competitiveness of an organization based on the principles of logistics.

The aim of the work is to give some information about competitiveness and ways to improve it.

The object of the graduation work is bookstore chain «Metida».

The special part of the project gives details about principles of logistics and their role in managing the competitiveness of the organization.

Finally, we present the measures to improve the logistics system as the main factor for increasing competitiveness «Metida». It can be concluded that the proposed activities have a positive impact on the development of the organization

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики .....	8
1.1 Понятие конкурентоспособности и пути ее повышения .....	8
1.2 Сущность принципов логистики и их роль в управлении конкурентоспособностью организации .....	13
2 Оценка конкурентоспособности ООО «Метида» .....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Метида».....	22
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Метида» .....	28
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО«Метида» .....	46
3.1 Совершенствование системы логистики как ключевого фактора повышения конкурентоспособности.....	46
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .....	51
Заключение .....	57
Список используемой литературы .....	59
Приложения .....	62

## Введение

Современные экономические условия связаны с формированием рыночных отношений, расширением пределов информационного пространства, а также с поднятием культурного уровня и запросов потребителей. Именно из-за этих факторов появилась необходимость увеличения требований к деятельности всех субъектов рынка, в том числе и розничных торговых посредников. Данные требования являются основой введения новых государственных стандартов для торговли. Эти нововведения привели к структурным преобразованиям в сфере розничной торговли, поспособствовало модернизации материально-технической базы, а также привело к необходимости проведения качественных изменений в сфере обслуживания, которые создают условия для наиболее полного удовлетворения потребительского спроса.

Именно розничная торговая деятельность считается основным организатором товарного обращения на рынке и базой для распределения товаров в обществе. Предприятие, занимающееся розничной торговлей обладает возможностью создавать количественное выражение спроса конечного покупателя, которое напрямую выполняет все потребности отдельно взятого рынка. На сегодняшний день, в современных рыночных условиях розничная торговая деятельность достаточно активно занимается организацией рынка, потому что именно она напрямую взаимосвязана как с конечным потребителем, так и с оптовым звеном и непосредственными производителями. Именно у розничной торговли есть достоверная информация о спросе и предложении, тенденциях в их росте и продвижении, а, следовательно, она имеет возможность реально оценивать положение на рынке, сформировывать товарное предложение на потребительском рынке в соответствии со структурой и объемом спроса.

Актуальность проблемы обеспечения конкурентоспособности компании в современных российских условиях не вызывает сомнений. Для

получения наибольшего эффекта, к решению проблемы, связанной с обеспечением конкурентоспособности организации, нужно подходить комплексно и системно, а это в большей мере достигается на основе системного подхода. Регулярное ужесточение конкурентной борьбы на товарных рынках, а также использование ее новейших приемов и методов устанавливают потребность применения принципов логистики для создания конкурентоспособности предприятия.

Логистика способствует значительному уменьшению периода времени между закупками сырья и материалов и реализацией готового товара потребителю, позволяет значительно сократить материальные запасы, увеличить темп и качество информационного потока, повысит степень сервиса на предприятии. Для достижения данных целей используется оптимизация и рационализация экономических потоков предприятия на базе сквозного управления потоками, выделения единой функции управления прежде разрозненными экономическими потоками.

Главной целью данной работы является изучение принципов логистики как факторов повышения конкурентоспособности на примере ООО «Метида». Исходя из главной цели, задачами данной работы является:

- 1) рассмотрение теоретических аспектов повышения конкурентоспособности организации;
- 2) оценка конкурентоспособности ООО «Метида»;
- 3) разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики. Вторая глава рассматривает анализ конкурентоспособности ООО «Метида» и ее организационно-экономическую характеристику. В третьей главе разработаны мероприятия

совершенствования системы логистики и проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

# 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики

## 1.1 Понятие конкурентоспособности и пути ее повышения

Конкурентоспособностью предприятия считается ее превосходство по отношению к другим предприятиям той же отрасли, как внутри государства, так и за ее пределами.

Анализ конкурентоспособности компании нужен в целях:

- разработки мероприятий, направленных на ее повышение;
- определения контрагентов для осуществления совместной деятельности;
- разработки программ выхода предприятия на новые для него рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности.

Специалисты выделяют 4 основных метода оценки конкурентоспособности:

1. Матричный метод. В его основе лежит маркетинговая оценка хозяйственной деятельности компании и самого товара. Суть метода – анализ конкурентоспособности предприятия с учетом жизненного цикла продукции.

2. Оценка конкурентоспособности товаров. В данном случае выявляется прямо пропорциональная зависимость конкурентоспособности продукта и предприятия. Для их оценки используют квалиметрические и маркетинговые методы, большая часть которых определяет соотношения цена-качество изготавливаемой продукции.

3. Теории эффективной конкуренции. Для данной группы методов осуществляется оценка возможностей конкурентоспособности компании на рынке. Определенные в ходе анализа преимущества предприятия в дальнейшем отправляются на оценку экспертов и соотносятся с имеющимися ресурсами и факторами риска.

4. Комплексные методы. Данные методы представляют собой совокупность первых трех, так как в их основе лежит определение потенциальной и текущей конкурентоспособности. В большинстве случаев текущая конкурентоспособность выявляется за счет оценки конкурентоспособности изготавливаемой продукции, а потенциальная – по принципу теории эффективной конкуренции.

Также не лишним будет рассмотреть способы повышения конкурентоспособности компании:

1. Увеличение объемов реализации изготавливаемой продукции, работ или услуг оказываемых предприятием. Здесь стоит отметить, что не стоит ожидать больших результатов от увеличения реализации как таковой, поскольку в данном случае нет прямого учета таких важных показателей, как расходы предприятия, прибыль и т.д. В рамках данного метода при организации производства и планировании основной упор стоит сделать на расчет необходимой реализации продукта, при которой деятельность предприятия будет безубыточной, а так же ряд вспомогательных задач, обеспечивающих окупаемость самого изготовления продукта.

2. Повышение качества товара. Данный метод повлияет на:

- ускорение научно-технического прогресса;
- освоение новых рынков;
- увеличение экспорта;
- процветание фирмы.

Повышение качества товара положительно скажется на имидже компании среди потенциального потребителя, в данном случае это будет отличным стартом для выхода на внешний рынок, а также основой для получения максимальной прибыли.

3. Снижение расходов производства – это наиболее популярный и исследованный метод увеличения конкурентоспособности. При этом максимальную прибыль обеспечит себе то предприятие, которое сможет достичь минимальных затрат проведя весь разработанный комплекс мер по

сравнению с конкурентами. Но к сожалению в условиях современного рынка подобного вида преимущества достичь весьма трудно, данный метод требует слаженной работы сотрудников всех сфер компании начиная с технологии производства, конструкторской работы, научно-исследовательского, логистического отдела, заканчивая менеджментом персонала и организационной культуры работников предприятия. Компании делающие опору на данный метод должны проводить постоянный анализ и мониторинг затрат на всех этапах проектирования, выпуска и реализации изготавливаемого продукта. Маркетологи данной компании должны непрерывно изучать рынок, исследовать динамику функционально-стоимостной диаграммы, первыми выявлять появляющиеся технологии производства, а также расходы предприятий-конкурентов.

4. Бенчмаркинг представляет собой постоянный поиск и изучение новейшего опыта конкурентов и представителей смежных отраслей, непрерывный сравнительный анализ ожидаемых результатов и существующих изменений компании в соответствии с разработанной моделью. Проанализировав полученные в ходе данного мониторинга данные необходимо как можно быстрее произвести обеспечение поддержки регулярных улучшений предприятия.

В самой основе оценки конкурентоспособности продукции лежит исследование потребительского спроса и требований рынка. Для того, чтобы товар отвечал потребностям потребителей, он должен соответствовать некоторым параметрам.

С целью оценки конкурентоспособности следует сравнить характеристики рассматриваемого продукта и продукта-конкурента с уровнем, установленной потребности потребителя, и сопоставить полученные результаты.

С данной целью рассчитываются единичные, групповые и интегральные показатели конкурентоспособности продукции.

1. Единичные показатели отображают процентное отношение уровня какого-либо технического или экономического параметра к величине того же параметра продукта-конкурента:

$$q = \frac{P}{P_{100}} \times 100\% , \quad (1)$$

$q$  - единичный параметрический показатель;

$P$  - уровень параметра исследуемого объекта;

$P_{100}$  - уровень параметра объекта, который принят за образец и удовлетворяет потребность на 100 %.

2. Групповой показатель. Этот показатель объединяет единичные показатели по однородной группе параметров (технических, экономических, эстетических) с помощью весовых коэффициентов, определенных экспертным путем:

$$G = \sum a_i \times q_i , \quad (2)$$

$G$  – групповой показатель;

$q_i$  – единичные показатели по однородной группе параметров;

$a_i$  – весовые коэффициенты.

3. Интегральный показатель. Такой показатель предполагает отношении группового показателя по техническим параметрам к групповому показателю по экономическим параметрам:

$$J = \frac{G_T}{G_э} , \quad (3)$$

$J$  – интегральный показатель;

$G_T$  – групповой показатель по техническим параметрам;

$G_э$  – групповой показатель по экономическим параметрам.

Если  $J < 1$ , то анализируемое изделие уступает образцу, а если  $J > 1$ , то оно превосходит изделие-образец или изделие конкурента по своим параметрам.

Помимо рейтинговой оценки конкурентоспособности выпускаемой продукции для определений фактического положения товаров на рынке производителя наилучшим будет применение матричного метода. Сущность которого заключается в построении матрицы, в которой по вертикали отражаются темпы роста объема продаж всех или ключевых фирм-продавцов на рынке, а по горизонтали указывается доля рынка, которая контролируется этой компанией. Чем больше эта доля, тем выше фактическая конкурентоспособность товаров фирмы на данном рынке, и наоборот. С данной же целью идет расчёт и такого показателя, как отношение доли, которую компания занимает на рынке, к доле наиболее крупного соперника. Если это соотношение больше единицы, то доля фирмы считается высокой, если меньше - низкой.

Одним из главных задач повышения конкурентоспособности является модернизация процесса товародвижения, организации торговли, сервисного обслуживания покупателей, рекламы продукции, которые являются мощными инструментами стимулирования спроса.

Услуги сервиса и маркетинг одни из превалирующих факторов в повышении заинтересованности потенциального клиента. Не смотря на дополнительные затраты, компании эффективно использующие данные инструменты торговли значительно повышают объем продаж и прибыль.

По результатам анализа конкурентоспособности объектов возможно принятие следующих путей повышения конкурентоспособности :

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий и/или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;

- изменение технологии изготовления продукции; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, и цен на запасные части;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- изменение системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

## 1.2 Сущность принципов логистики и их роль в управлении конкурентоспособностью организации

В настоящее время происходит стремительный темп производства, увеличение номенклатуры товаров, производимых различными предприятиями, а также увеличение сетей торговли (оптовой и розничной), улучшение данной системы, образование складов, что, безусловно, оказывает влияние на увеличение товарооборота предприятия. Данные характеристик увеличивают роль логистики в управлении предприятием.

Принцип логистики – это обобщенные опытные сведения, закон явлений, обнаруженный из исследований экспертов по логистике.

Знание некоторых принципов, которые были предложены экспертами по логистике, дает возможность легко понять факторы внешней среды.

Итак, рассмотрим основные принципы логистики:

1. Принцип рациональности – избираются наиболее оптимальные управленческие решения, которые считаются наилучшими по комплексу

показателей для заданных условий. Решение принимается всегда так, чтобы благодаря выбранному варианту, а значит и благодаря выбранному соотношению затрат и достигнутого результата, осуществлялось рациональное достижение поставленных целей логистической системы предприятия.

2. Принцип целостности – это свойство логистической системы осуществлять установленную целевую функцию, которая реализуется лишь системой в целом, а не отдельными ее элементами.

Любая логистическая система должна рассматриваться сначала на макроуровне, то есть во взаимодействии с окружающей средой, а затем уже на микроуровне.

3. Принцип системности – подразумевает изучение логистического объекта, с одной стороны, как единого целого, а с другой стороны, как части более крупной системы, в которой анализируемый объект располагается в определенных отношениях с остальными системами. Таким образом, принцип системности захватывает все стороны объекта и предмета в пространстве и во времени.

4. Принцип иерархии – это порядок подчинения нижестоящих элементов вышестоящим по строго определенным ступеням (иерархическая лестница) и переход от низшего уровня к высшему.

Иерархическое построение логистических систем обуславливается тем, что управление в них связано с применением и обработыванием существенного количества данных. На нижележащих уровнях используется более детальная и конкретная информация, которая охватывает только отдельные аспекты функционирования логистической системы. На более высокие уровни поступает обобщенная информация, определяющая требования функционирования всей логистической системы.

5. Принцип интеграции. Определение понятия «Интеграция» заключается в объединении каких-либо частей или свойств в целое. Принцип интеграции направлен на то, чтобы изучить интегративные свойства и

закономерности в логистических системах. Такие свойства проявляются В результате совмещения элементов до целого, совмещения функций во времени и в пространстве, как раз и проявляются интегративные свойства. Логистическая система является не только упорядоченной совокупностью элементов с определенными связями, но также она обладает и особыми системными свойствами, которые не присуще отдельным элементам. Именно это и позволяет получить синергический эффект.

Под синергической связью понимается такая связь, которая обеспечивает общий эффект при совместных действиях независимых элементов логистической системы и этот эффект превышает сумму эффектов всех этих же элементов, которые действуют независимо. Простыми словами, происходит усиливающаяся связь элементов системы.

6. Принцип формализации. Формализация предполагает получение количественных и качественных характеристик функционирования логистической системы предприятия.

Принципы системного анализа применительно к логистике постоянно развиваются, причем в различных направлениях.

7. Принцип тотальных затрат. Одной из главных задач логистики является задача по минимизации всех совокупных логистических издержек на протяжении всей логистической цепи от первичного источника сырья до конечного потребителя. Необходимым условием успешного решения этой задачи считается возможность четкого замера логистических издержек, но, нужно заметить, что это возможно только при условии, что система учета затрат на производств и затрат на обращение дает возможность выделять расходы на логистику. Таким образом, нужно отдельно выделять и анализировать затраты на реализацию логистического обслуживания, определять наиболее важные издержки, выявлять их взаимообусловленность.

8. Принцип глобальной оптимизации. В ходе оптимизации структуры либо управления логистической системой согласование частных

целей функционирования отдельных элементов системы необходимо, так как это помогает достигнуть глобального оптимума.

9. Принцип гибкости. Любая логистическая система функционирует в изменяющемся мире, где могут меняться все факторы – технологические и экономические, организационные и политические. Поэтому прогнозирование существования системы в изменяющихся условиях и своевременное отражения в действиях системы этих изменений и даже опережение их могут стать определяющим параметром существования самой системы и ее успешного развития: планирование адекватных действий по результатам анализа внешней экономической среды – залог успеха в борьбе с любой нестабильностью.

Более того, на данный момент невозможно вообразить какое-либо торговое или производственное предприятие, которые не занимаются решением задач логистики. Именно поэтому, логистика в деятельности предприятия позволяет оптимизировать товарные, финансовые и информационные потоки на предприятии, а также, по утверждению Т. Аллегри, «существенным образом сократить временной интервал между приобретением сырья и полуфабрикатов и поставкой готового продукта потребителю, способствует резкому сокращению материальных запасов».

Система логистики в организации считается очень сложным механизмом. Но, несмотря на это, этот механизм работает слаженно и объединяет в себе множество разных элементов. Деятельность этого механизма без сбоев существенным образом обуславливается точно измеренной деятельностью каждого его образующего элемента, залогом которой считается совершенство техник и технологий, которые применяются. А это и устанавливает потребность в изучении механизма работы системы логистики в каждой организации.

Актуальность изучения роли логистики в управлении предприятием обусловлена процессом глобализации самого производственного и товарного сектора, а по причине этого и возрастает роль логистики на любом

предприятия, так как очень часто большую часть издержек составляют, к примеру, расходы на транспорт. Например, в том случае, когда компании необходимо сократить издержки на производство и она находится в поиске самых дешевых ресурсов за рубежом, существенно увеличивается доля расходов на логистику.

Изучением проблемы организации системы логистики на предприятии занимаются многие современные российские и зарубежные исследователи, среди которых можно отметить работы таких ученых, как Д. Бауэрсокс, Дж. Вагнер, Д. Силвер, Т. Клосс, Т. Уайтин, Ю. А. Аникин, И. Н. Омельченко, О. Д. Проценко, А. М. Гаджинский и многие другие.

Наряду с этим, в связи с широтой и многоаспектностью данной проблемы, необходимо комплексное изучение функций и целей применения системы логистики на предприятии в каждом отдельном конкретном случае, что, таким образом, обуславливает актуальность исследовательской проблемы.

Логистика представляет собой важную работу, что показывает широкие способности с целью применения не только человеческих, но и материальных ресурсов. А они, в свою очередь, оказывают воздействие на национальное производство в целом.

Тем не менее, работа в сфере логистики никак не ограничивается только лишь данными тенденциями. Работа в сфере логистики является более многогранной. Логистическая работа также, включает в себя деятельность по руководству кадровым обеспечением компании, торговую деятельность, организацию систем информации и так далее.

Что же касается новизны подхода логистики в управлении предприятием, то она связана с ограниченным взаимоотношением абсолютно всех перечисленных сфер деятельности. Это происходит с целью формирования гармонично связанных товаропроводящих организационных систем, при этом легких в управлении и проявляющих высокий уровень производительности труда.

Практика высокоразвитых стран в экономической сфере и крупных предприятий в России показывает, что логистика захватывает значительную нишу в бизнес-процессах нынешних компаний. Эффективное развитие различных бизнес-процессов, их возможность конкурировать не только на внешних, но и на внутренних рынках по большей части определяется сформированной системой логистики предприятия и развитостью менеджмента логистики предприятия в целом.

Логистика представляет собой часть процесса системы поставок предприятия, в которой эффективное планирование, выполнение и контроль над её основными стадиями, содержит в себе как хранение, так и движение товаров и продукции, которую производит компания. Также, логистическая система организации содержит в себе направленность сопряженных с этим услуг и информационных потоков с места поставки вплоть до конечного потребителя и с осуществлением всех его требований.

Взаимодействие различных компонентов системы логистики организации происходит сразу на нескольких уровнях: на финансовом, на экономическом, на промышленном и так далее. Применение логистической системы позволяет ускорить процедуру получения информационных данных и увеличивает уровень сервиса производственного цикла.

Применение системы логистики в управлении организацией представляет собой эффективный способ снижения количества затрат как на транспортные расходы и складское хранение, так и позволяет обеспечить высокий уровень конкурентоспособности любой организации.

Логистические принципы стремительно применяются в ходе функционирования иностранных компаний и бизнес-структур. Но, в современных российских условиях развития производства, где имеется высокая конкуренция, сложность и быстрота экономических процессов, есть необходимость проведения анализа и выбора новых принципов функционирования компании. Наиболее актуальным способом решения этой

проблемы является использование принципов логистики в российских компаниях.

Правильно организованные принципы логистики могут увеличить эффективность производства продукции, сократить расходы на трудовую деятельность и на потери рабочего времени, и, помимо всего этого, повысить рентабельность производства предприятия.

В настоящих условиях экономической системы России, очень редко применяется логистическая система в организации сбыта продукции, а она влияет на рациональное перераспределение товарных и материальных потоков и на организацию эффективных схем доставки материалов, ресурсов производства. Также, она касается создания центров распределения. Помимо этого, логистика организации системы сбыта в России используется при участии иностранных вложений. В таком случае, необходимо пересматривать принципы и технологии логистических систем.

В настоящее время на предприятиях можно применить несколько путей повышения эффективности логистики в организации.

И первый пусть связан с усилением взаимодействий между структурно-функциональными элементами предприятия. Усилить их взаимодействие можно при помощи повышения эффективности и качества разнообразных экономических механизмов, использование которых, в свою очередь, считается средством обеспечения взаимодействия и координации между структурно-функциональными подразделениями на предприятии.

Второй же путь связан с потребностью формирования определенного уровня координации во взаимодействиях структурно-функциональных подразделений предприятия. Сформировать его можно при помощи организационных изменений и преобразований в структуре управления. Когда результат такого уровня функционирования предприятия будет достигнут, это приведет к тому, что каждая сфера логистики позволит увеличить результативность деятельности структурно-функциональных подразделений не только в совокупности, но и каждого по отдельности.

Третий путь связан с допустимым повышением работы логистики предприятия при помощи внедрения на предприятие специализированной электронно-вычислительной техники и программного обеспечения. К таким программным обеспечениям можно отнести, к примеру, системы планирования потребности в материальных ресурсах или системы планирования и распределения ресурсов и материалов предприятия.

Немаловажно выделить, что помимо очевидных преимуществ логистических систем в функционировании предприятия, есть и недостатки. К основному из них можно отнести то, что издержки представляют собой одну из наиболее значительных статей расхода, уступая место материальным затратам производства.

На сегодняшний день, компании, которые занялись организацией системы производственного цикла с применением принципов логистики, могут более рационально организовать цикл производства компании, самостоятельно производить закупку сырья, правильно выбирать поставщиков и организовывать производственный процесс тоже самостоятельно.

Именно это и объясняет пользу и необходимость внедрения логистики в производственный цикл российских компаний. К примеру, в качестве возможных путей организации предприятия своей работы с применением логистических принципов, можно отметить, во-первых, необходимость создания отделов, которые будут организовывать функционирование логистических систем на предприятиях. Во-вторых, покупка отдельных услуг в области логистики у других компаний, предоставляющих логистические услуги, и, в третьих, покупка логистических услуг, которые основаны на долгосрочных контрактах.

В последнем случае это порождает появление стратегических альянсов: стороны, связанные с услугой доставки (отправитель и получатель продукции) договариваются о применении общей организации, которая

будет предоставлять логистические услуги. Другими словами, они договариваются о введении в производственный цикл «третьей стороны».

При этом, компания, предоставляющая услуги логистики, является ответственной за процесс координации и интеграции работы всей сети. Подводя итог, перечисленные шаги позволят повысить эффективность работы компании на всех этапах производства. И произойдёт это за счет перераспределения обязанностей и полномочий.

Таким образом, внедрение логистики в управлении предприятием позволит сократить товарные запасы, ускорить процесс оборачиваемости оборотных средств, снизить себестоимость продукции и издержек логистики, а также обеспечить потребительские запросы в вопросах качества товаров и услуг и сопутствующем сервисе.

## 2 Оценка конкурентоспособности ООО «Метида»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Метида»

Книготорговая компания «Метида» была основана в 1997 году как дочернее предприятие холдинговой компании «СИНКО». Первоначально сферой деятельности фирмы была оптовая торговля учебной и методической литературой для школ. В настоящее время «Метида» представляет собой крупный оптово-розничный торговый центр. Сегодня «Метида» – это сеть настоящих торговых, культурных центров.

Компания осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая и розничная торговля учебной, учебно-методической, справочной и иной специальной литературой, другой образовательной продукцией, канцелярскими товарами и так далее;
- маркетинговые исследования и оказание информационных и консалтинговых услуг в области образования;
- рекламная и издательская деятельность;
- оказание транспортных и складских услуг.

Сегодня «Метида» ведет свой бизнес по всей Самарской области: семь магазинов в Самаре, четыре в Тольятти и один в Жигулёвске. Это – сеть магазинов с едиными ценами, едиными формами учета, единой политикой ведения бизнеса, что предполагает четкую организацию управления деятельности всех подразделений.

«В связи с проблемой большой конкуренции на рынке, коммерческие фирмы концентрируются больше на потребностях клиентов и ищут различные способы уменьшения затрат, улучшения качества своей продукции (услуги), а также способы оправдания ожиданий клиентов.» [20]

В магазинах применяются передовые технологии обслуживания и продаж. Это – современный уровень обслуживания, основанный на свободном доступе к книгам; обширный банк данных и компьютерная сеть, которые позволяют оперативно обслуживать поток клиентов, ежедневно

заполняющих торговые залы. Применение штрих-кодов и считывание их сканером при продажах дает возможность оперативно вести учет продаж и пополнять ассортимент.

Ассортимент торговой сети включает в себя не только литературу, но и другие сопутствующие товары: канцелярия, открытки, а также газеты и журналы.

В настоящее время на предприятии работают 24 человека. «Метида» обеспечивает персоналу гарантированные законом условия труда и меры социальной защиты. Формы и размеры заработной платы, других видов материального обеспечения оговариваются в трудовом договоре с каждым работником персонально.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Метида» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 — Основные показатели деятельности ООО «Метида» за 2014-2016г.г.

Показатели	2014	2015	2016	2014-2015		2015-2016		2014-2016	
				Абс. Изменение (+/-)	Темп роста, %	Абс. Изменение (+/-)	Темп роста, %	Абс. Изменение (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	12100	12700	13300	600	104,959	600	104,724	1200	109,917
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	8770	8900	9400	130	101,482	500	105,618	630	107,184
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3330	3800	3900	470	114,114	100	102,632	570	117,117
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	820	870	905	50	106,098	35	104,023	85	110,366
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1240	1290	1389	50	104,032	99	107,674	149	112,016

Продолжение таблицы 2.1

6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	1270	1640	1606	370	129,134	-34	97,927	336	126,457
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1016	1312	1284,8	296	129,134	-27,2	97,927	268,8	126,457
8. Численность работающих, чел.	24	25	24	1	104,167	-1	96	0	100
9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	5760	6000	5760	240	104,167	-240	96	0	100
10. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр10)	504,167	508	554,167	3,833	100,76	46,167	109,088	50	109,917
11. Среднедоговая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	240	240	240	0	100	0	100	0	100
12. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	8,397	10,331	9,660	1,934	-	-0,671	-	1,263	-
13. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) × 100%	14,481	18,427	17,085	3,946	-	-1,342	-	2,604	-
14. Затраты на рубль выручки, коп (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.	79,256	76,929	77,481	-2,327	-	0,552	-	-1,775	-

Сравнивая темпы прироста по данным из таблицы 2.1 таких показателей, как выручка и себестоимость выпущенной продукции, можно сказать, что они оба имеют положительную динамику развития в 2016 г. по сравнению с 2015 г. Выручка от продаж в 2016 году по сравнению с 2014

годом увеличилась на 1200 тыс. рублей, то есть на 9,9%. Что касается себестоимости продукции, то она также показала положительную динамику. Сравнивая 2016 и 2014 года, себестоимость увеличилась на 630 тыс. рублей (на 7,18%), а это не является хорошим положением для компании.

Наряду с этим, в 2016 году по сравнению с 2015 годом прибыль предприятия от продаж имела отрицательную динамику и снизилась на 2,073%. Но, в сравнении с 2014 годом, на данный момент этот показатель выше 26,45% и составляет 1606 тыс. руб.

Затраты на рубль выручки имеют динамику снижения на 1,7 пункта в 2016г. по сравнению с 2014г. Это отрицательно сказывается на деятельности предприятия.

Цены на продаваемый ассортимент предприятие устанавливает самостоятельно на основе внутренних плановых калькуляций.

Основными конкурентами фирмы являются следующие организации: «Чакона», «Читай город», «Мир книги», «РосКнига», «Закладка», «Азбука» и одна инорегиональная компания «Книгомир».

Основной целью организационной структуры считается координация деятельности подразделений организации. При проведении анализа ООО«Метида», было выявлено, что для компании свойственна централизация власти. Это означает, что все элементы организационной структуры сконцентрированы вокруг единого центра. Изнутри компания разделена на розничную торговлю и оптовую. Их деление связано с тем, что данные сектора рынка кардинально отличаются друг от друга. Отделы розничной и оптовой торговли между собой практически не взаимодействуют, за свою деятельность несут ответственность только перед генеральным директором.

«Процесс вычисления в организации отдельных составляющих ее элементов по какому-либо общему признаку (однородность функций, задач, средств труда, производимой продукции или услуги и т.п.), называется департаментализацией.» [18,с. 169]

«Различают два вида департаментализации – функциональную и дивизиональную. Функциональная департаментализацией является процесс деления организации на отдельные подразделения, каждое из которых имеет четко определенные функции и обязанности» [6,с. 92].

«Дивизиональная департаментализация – это особый вид линейно-функциональной структуры управления, используемый при большом масштабе производства и когда отдельные подразделения расположены на различных территориях.» [6,с. 91]

Что касается типа организационной структуры ООО «Метид», то ее можно охарактеризовать как дивизиональную потому, что в ней присутствует деление на дивизионы. Но а из-за того, что компания делится по клиентам (оптовый отдел, розничный отдел), остальные отделы занимаются обеспечением деятельности этих двух крупных структур внутри организации.

Рассмотрим полномочия отдельных подразделений:

Генеральный директор занимается координацией деятельности. Он организует деятельность компании в целом. Что же касается директоров подразделений, то они координируют деятельность соответствующего отдела.

Оптовый отдел занимается закупкой и продажей для работы в оптовом секторе. Он также взаимодействует с крупнейшими клиентами.

Финансовый отдел занимается оплатой счетов, ведением учета доходов и расходов компании, расчетом и выдачей заработной платы работникам компании, а также финансовый отдел занимается планированием работы с учетом выполнения существующих договоров и обязательств.

IT отдел ведет программное обеспечение организации.

Отдел логистики занимается доставкой товара от производителя на складские помещения, а также доставкой из склада по филиалам.

Маркетинговый отдел исследует и прогнозирует рынок, занимается изучением внутренней и внешней среды компании, а также разработкой

стратегии и тактики поведения на рынке при помощи маркетинговых программ.

Розничный отдел осуществляет закупку и продажу продукции для работы в розничном секторе.

При проведении аудита компании «Метида» по данному вопросу, были выявлены как преимущества, так и недостатки линейно-функциональной структуры.

Для наиболее точной визуализации предпочтений Тольяттинцев в выборе книжного магазина, было проведено анкетирование более ста жителей. Среди респондентов оказалось 73,5% женщин и 26,5% мужчин. (Приложение А)

В целом, возраст посетителей книжных магазинов варьируется от 14 до 50 лет и выше, но самым популярным является возраст 20-25 лет. (Приложение Б)

Согласно проведенному исследованию, относительно известности Тольяттинских книжных магазинов, самым популярным среди жителей города является магазин «Чакона» – его знают 99,1 % горожан. Вторую позицию занимает «Метида» - 93,5 % жителей Тольятти известен этот магазин. «Читай-Город» известен 64,5 % населения, «Мир книги» знают 28%. «Книгомир» и «Азбука» – 12,1 % и 11,2 % соответственно. К магазинам с низким уровнем известности (3,7 % – 5,6 %) относятся «Закладка» и магазин «РосКнига» на ул. Свердлова, 1. (Приложение В)

Рассматривая частоту совершения покупок, лидирующую позицию занимает всё также магазин «Чакона». В нём делают покупки более 56% опрошенных. Что касается книжного магазина «Метида», хоть он и не является самым популярным, всё же, его не обходят стороной. Здесь покупки совершают около 20% респондентов, что является неплохим результатом. Не уступает позицию и магазин-конкурент – «Читай-Город». Частота покупок в нем составляет около 15%. В остальных магазинах значение не превышает 5% (Приложение Г).

Также стоит отметить, что большинство респондентов (41,8%) предпочитают совершать покупки в книжном магазине Метида на улице Революционной. И это несмотря на то, что на этой же улице в Торговом Центре «Русь на Волге» находится главный конкурент – магазин «Чакона» (Приложение Д).

Для того, чтобы внедрить мероприятия в главе 3, мы также спросили у респондентов о готовности ожидания доставки книжной продукции, ради получения бонусной скидки. Было получено, что около 20% потребителей готовы ждать долгосрочную доставку (Приложение Е).

«Большинство подходов к измерению стратегического планирования вытекают из «глобальной стратегии» или комплексной и долгосрочной стратегии, а также из «поэтапных перспектив», то есть стратегий, которые развиваются вместе с компанией.» [25].

Анализ финансового состояния предприятия за последние 3 года показал, что оно развивается достаточно стабильно и устойчиво, и является платежеспособным и рентабельным.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Метида» позволяет сделать вывод о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта повышения конкурентоспособности организации с учетом специфики экономической деятельности.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Метида»

ООО «Метида» - стабильная и устойчивая книготорговая фирма, которая обеспечивает слаженное функционирование всех подразделений и кадрового состава, кроме того, компания обеспечивает гармоничное развитие организационной культуры в целом. На это обстоятельство оказывает влияние большое число факторов. Одним из них является внешняя среда. Конечно же, анализ внешней среды компании очень важен для того, чтобы понимать и иметь представление об общей картине деятельности фирмы.

Такой анализ позволяет определить какие именно структуры влияют на организацию извне. При этом всё, каждая компания сама решает, с какими организациями и структурами ей взаимодействовать.

Компания «Метида» взаимодействует со множеством российских компаний. Так как данная книготорговая компания считается посредником на рынке литературы и канцтоваров, то сначала перечислим компании, которые поставляют свою продукцию в магазин:

Издательские дома:

- Издательство «Олма-пресс» г. Санкт-Петербург;
- Издательство «Дрофа» г. Москва;
- Издательство «Просвещение» г. Москва;
- Издательство «Росмэн» г. Москва;
- Издательство «Феникс» г. Ростов-на-Дону;
- Издательский дом «Эксмо» г. Москва;
- Издательская группа «АСТ» г. Москва.

Фирмы канцелярских товаров:

- Компания «ErichKrause» г. Москва;
- Компания «Brauberg» г. Лейпциг;
- Компания «OPSNovaRoll» г. Пушкин;

Все представленные выше компании являются давними поставщиками и партнёрами книготорговой компании «Метида». И это, в свою очередь, позволяет устанавливать весьма гибкие цены на продукцию в магазинах сети.

Клиентская база компании «Метида» очень большая, так как фирма существует на рынке уже более 20 лет. Её клиентами являются такие гиганты как ОАО «Автоваз». На него поставляются книги из магазина «Метида» не только для содержания библиотеки, но и для корпоративных детских садов и школ. Группа компаний «Сок» и ОАО «Тольяттиазот» также заказывают книги для поддержания фонда своих библиотек. Кроме этого, большая часть муниципальных общеобразовательных учреждений, библиотек, ВУЗов и

ССУЗов Самарской области пополняют свою библиотеку именно из компании «Метида».



Рисунок 2.1 – Поставщики и потребители ООО «Метида»

Основной стратегической целью организации является занятие ведущей позиции в Самарской области на книготорговом рынке, путем обеспечения высокого уровня сервиса и широтой ассортимента. Именно это и должно обеспечивать ее конкурентоспособность и жизнеспособность на потребительском рынке.

ООО «Метида» придерживается нравственным принципам и деловой этике в работе не только с клиентами, но и с партнерами.

Доминирующим типом организационной культуры считается рыночная, именно она ориентирована на результат. Самой важной ее частью является выполнение поставленных задач. В рыночном типе культуры аудитория целеустремлена и конкурирует между собой, её лидерами могут быть только жесткие руководители и суровые конкуренты, которые непоколебимы. Перед организацией поставлена основная цель – победа.

Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

В настоящее время в городе Тольятти осуществляют свою деятельность три крупных книжных магазина это - «Метида», «Чакона» и «Читай-город». Продуктовые магазины, которые используют в продаже непродовольственные товары в ассортименте, также предоставляют книжную продукцию. Нужно отметить, что на сегодняшний день, ситуации на книжном рынке такова, что существует огромное количество бесплатных Интернет-ресурсов. Они предлагают замену обыкновенной бумажной книге – электронную и, тем самым, составляют значительную конкуренцию книжным магазинам.

Важным считается и такой значительный фактор как книжные интернет-магазины. К ним можно отнести book24.ru, «Лабиринт» и «Литрес». Количество конкурентов с каждым годом растет и это является одной из крупнейших проблем для повышения конкурентоспособности.

Проведем сравнительную характеристику книжных магазинов города Тольятти в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Сравнительная характеристика книжных магазинов города Тольятти

Критерии	«Метида»	«Чакона»	«Читай-город»
Срок существования на рынке г. Тольятти	Около 21года	Более 24 лет	9 лет
Цены	Выше среднего	Средние по городу	Средние по городу
Наличие компьютерной базы данных	Есть	Есть	Есть
Месторасположение	В малых торговых домах; на первых этажах жилых домов.	В Торговых Центрах города	В малом торговом доме
Наличие сайта	Есть	Есть	Есть
Наличие дисконтных карт	Есть	Есть	Есть
Форма обслуживания	Самообслуживание	Самообслуживание	Самообслуживание
Форма расчета	Наличная; безналичная	Наличная; безналичная	Наличная; безналичная

Продолжение таблицы 2.2

Ассортимент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Художественная литература;</li> <li>• учебная литература;</li> <li>• научная литература;</li> <li>• литература для детей;</li> <li>• деловая литература;</li> <li>• товары для хобби и детского творчества,</li> <li>• канцтовары;</li> <li>• настольные игры;</li> <li>• школьная форма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Художественная литература;</li> <li>• учебная литература;</li> <li>• научная литература;</li> <li>• литература для детей;</li> <li>• деловая литература;</li> <li>• товары для хобби и детского творчества,</li> <li>• журналы;</li> <li>• канцтовары;</li> <li>• настольные игры;</li> <li>• съедобная продукция.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Художественная литература;</li> <li>• учебная литература;</li> <li>• научная литература;</li> <li>• литература для детей;</li> <li>• деловая литература;</li> <li>• товары для хобби и детского творчества,</li> <li>• канцтовары;</li> <li>• настольные игры;</li> <li>• товары для художников;</li> <li>• поздравительная атрибутика;</li> <li>• галантерея;</li> <li>• съедобная продукция.</li> </ul>
Дополнительные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работа с индивидуальным и заказами,</li> <li>• ксерокопия формата А4,</li> <li>• упаковка подарков,</li> <li>• подарочные сертификаты.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работа с индивидуальными заказами,</li> <li>• ксерокопия формата А4,</li> <li>• упаковка подарков,</li> <li>• подарочные сертификаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работа с индивидуальными заказами,</li> <li>• ксерокопия формата А4,</li> <li>• упаковка подарков,</li> <li>• подарочные сертификаты,</li> <li>• доставка.</li> </ul>

Из сравнительного анализа основных конкурентов книготорговой компании «Метида», видно, что организация имеет перед конкурентами не только преимущества, но и недостатки. В магазинах ООО «Метида» достаточно малые торговые площади, которые в основном располагаются вблизи с конкурентами. В то время как магазины-конкуренты расположены куда в более выгодных местах, таких как крупные торговые центры. Филиал с меньшей площадью в определённых случаях может рассматриваться как недостаток, так как в основном вся литература представлена в единичном экземпляре. Большие же торговые залы могут предоставить покупателям широкий выбор ассортимента по доступным ценам. Фирма предоставляет

помимо книжной продукции, еще и школьную форму, чего другие магазины не имеют. Цены на товар магазина установлены выше среднего, но при этом система скидок не отстает от конкурентов. Магазин предоставляет дисконтные карты, есть как наличный, так и безналичный расчет, а это оказывает положительное воздействие на имидж фирмы.

Уровень конкурентоспособности товара по оценке целевого сегмента определяют по следующей формуле (5).

$$K = \sum_i^n a_i \times O_{ic} , \quad (4)$$

где  $K$  – суммарная оценка абсолютной конкурентоспособности товара, данная целевым сегментом, балл;

$a_i$  – значимость  $i$ -го потребительского свойства для целевого сегмента;

$O_{ic}$  – средняя оценка  $i$ -го потребительского свойства, данная целевым сегментом, балл;

$n$  – количество сравниваемых потребительских свойств.

Таким образом, суммарная оценка конкурентоспособности одного и того же товара, данная представителями разных сегментов, будет различаться. Для принятия управленческих решений по конкурентоспособности, в анализе используются результаты оценки конкурентоспособности продукции, которые представили представители целевого сегмента.

Это важный методологический момент в оценке конкурентоспособности продукции, который ранее не учитывался исследователями.

Максимальная оценка коэффициента конкурентоспособности товара зависит от выбранной размерности шкалы (может быть любая размерность шкалы – 5, 10, 20 баллов). Предлагаем 5-ти балльную шкалу, поскольку она упрощает оценку потребительских свойств товара таблица 2.3.

Таблица 2.3 - Шкала оценки конкурентоспособности продукции

Оценка в баллах	Уровень
От 1 до 2	Очень низкий
От 2 до 3	Низкий
От 3 до 4	Средний
От 4 до 5	Высокий

Сравним по критериям конкурентоспособность трех крупнейших книжных предприятий города Тольятти - «Метида», «Чакона» и «Читай-город».

Таблица 2.4 - Оценка конкурентоспособности ООО «Метида» и других книжных магазинов

Критерий	«Чакона»	«Читай-город»	«Метида»
Цена	5	5	4
Качество обслуживания	5	5	4
Ассортимент	5	5	4
Дополнительные услуги	5	4	3
Доступность расположения	5	3	4
Итого	25	22	19

Как видно из проведенного анализа ООО «Метида» достаточно сильно проигрывает своему конкуренту по дополнительным услугам. Сравнительная характеристика цен, пусть и несильно отличаются, но для потребителя в большинстве случаев цена является основным критерием выбора компании. И даже незначительный перевес в данной области может оказаться решающим.

Построим профиль конкурентных преимуществ предприятия, в котором в зависимости от весомости характеристики и данных определяется наиболее сильные и слабые стороны предприятия в разрезе факторов обеспечения конкурентоспособности.

Оценим маркетинговые возможности развития предприятия с учетом факторов обеспечения оптимальности сбытовой политики и целей, которые преследует руководство предприятия.

Для оценки маркетинговых возможностей используем метод SWOT— анализ, данные сгруппируем в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - SWOT-анализ ООО «Метида»

Преимущества (сильные стороны)	Недостатки (слабые стороны)
1	2
Усиление конкурентоспособности продукции; Наличие необходимых ресурсов; Наличие системы скидок и бонусов; Наличие персонального сайта в интернете.	Слабая информированность потребителей; Отсутствие рекламы продукции на ТВ; Высокие цены; Долгая доставка; Скудное разнообразие ассортимента.
Возможности	Угрозы
1	2
Обеспечение высокой конкурентоспособности; Динамично растущий рынок; Позиционирование на новых сегментах рынка; Проведение рекламы на ТВ и в интернете.	Усиление конкуренции; Недостаточно активная реакция потребителей; Изменение структуры спроса; Возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков; Увеличение потребностей покупателей.

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

Построим матрицу SWOT-анализа, чтобы наглядно показать какие показатели на что влияют.

Таблица 2.6 - Матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны:				Слабые стороны:				
	Усиление конкурентоспособности продукции	Наличие необходимых ресурсов	Наличие системы скидок и бонусов	Наличие персонального сайта в интернете	Слабая информированность потребителей	Отсутствие рекламы на ТВ	Высокие цены	Скучное разнообразие ассортимента	Долгая доставка
Возможности:									
Обеспечение высокой конкурентоспособности и			+						
Динамично растущий рынок	+			+					
Позиционирование на новых сегментах рынка		+							
Проведение рекламы на ТВ и в интернете		+							
Угрозы:									
Усиление конкуренции							+	+	+
Недостаточно активная реакция потребителей					+	+		+	
Изменение структуры спроса								+	
Возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков							+		
Увеличение потребностей покупателей								+	

Самая опасная угроза – возрастающее конкурентное давление. И, в основном, она произойдет из-за высоких цен на продукцию, а также длительного срока доставки. Эта угроза должна быть обязательно и немедленно устранена. Угроза появления новых конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства фирмы и устраняться в

первую очередь. Что касается угрозы недостаточной активности потребителей, то здесь может сказаться их слабая информированность о тех или иных акциях, скидках или предложениях, отсюда вытекает и следующий недостаток – отсутствие рекламы на ТВ. Реклама является важным фактором в укреплении конкурентоспособности фирмы, поэтому на неё также следует обратить внимание. Кроме этого, потребитель может быть недостаточно активен из-за отсутствия широкого ассортимента предоставляемой продукции/услуги. Угроза изменения структуры также связана со скудным ассортиментом. Этот фактор также влияет на конкурентоспособность.

Усиление конкурентоспособности продукции дает возможность динамично развиваться книжному рынку, а также положительно сказывается и наличие персонального сайта. Наличие необходимых ресурсов позволяет провести рекламную телевизионную и интернет кампанию, а также занять позицию на новых сегментах рынка. Наличие системы скидок и бонусов положительно сказывается на конкурентоспособности фирмы.

Покупатели предъявляют высокие требования к качеству услуг. Этот процесс во многом определяется конкурентным розничным механизмом. Основная задача фирмы – работать в интересах покупателей. Только такая позиция может обеспечить стабильный спрос на услуги, которые предлагает фирма. Покупатели, приходящие в один из магазинов сети «Метида» должны чувствовать себя комфортно.

Для наиболее полного рассмотрения конкурентоспособности ООО«Метида» и разработки рекомендаций по её повышению рассмотрим так же метод «радаров».

Данный метод предполагает 3 шага.

Первым шагом является определение ключевых критериев конкурентоспособности фирмы. В данном случае мы решили оценить следующие элементы: ассортимент, цена, внешний вид, рекламная активность, уникальность предложения, знание бренда потенциальным потребителем, лояльность к бренду и качество персонала. Именно эти

элементы оказывают наибольшее влияние на поток потенциальных потребителей.

Второй шаг предполагает оценку конкурентоспособности по 10и бальной шкале. И построение многоугольника конкурентоспособности.

Таблица 2.7 -Оценка конкурентоспособности ООО «Метида»

Критерии конкурентоспособности	Весомость критериев	«Чакона»	«Читай-город»	«Метида»
Ассортимент	0,2	10	10	8
Цена	0,2	8	9	8
Внешний вид	0,15	9	10	9
Рекламная активность	0,05	5	7	6
Уникальность предложения	0,15	10	10	9
Знание бренда	0,1	10	8	9
Лояльность к бренду	0,05	8	7	8
Качество персонала	0,1	8	10	10
Итого	1	68	71	67

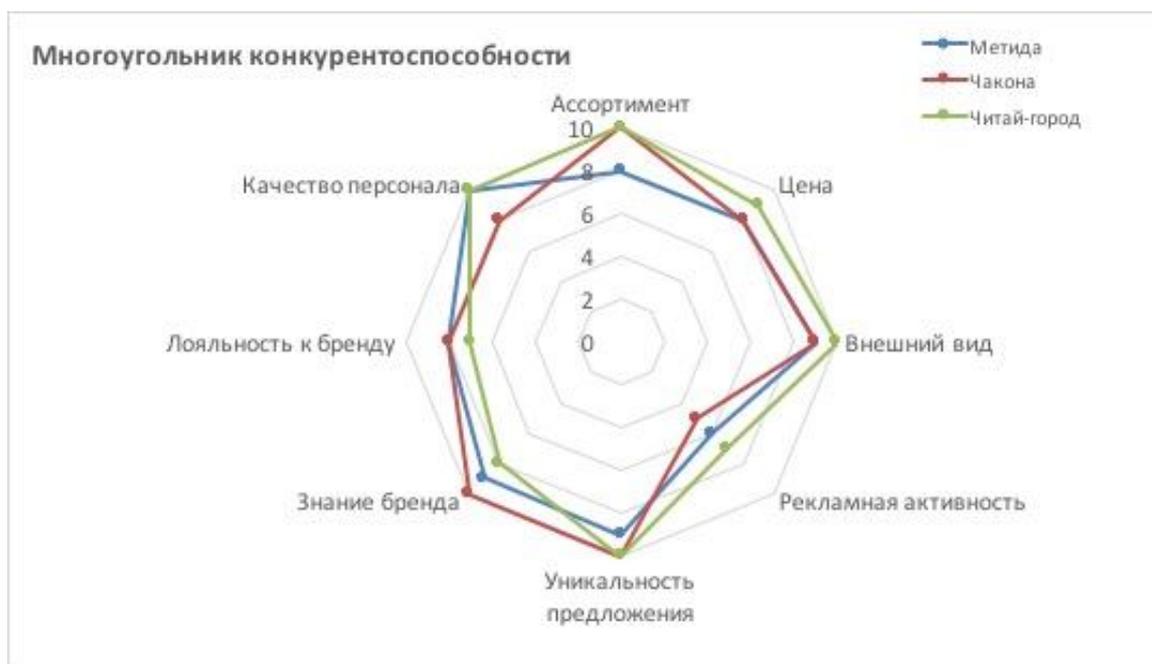


Рисунок 2.2 - Многоугольник конкурентоспособности

Проведем расчет коэффициента конкурентоспособности ООО«Метида» и ее конкурентов по формуле:

$$K = K_r \times K_l, \quad (5)$$

где K – коэффициент конкурентоспособности организации;

$K_r$  - коэффициент операционной эффективности;

$K_1$  - коэффициент стратегического позиционирования.

Начнем с расчета коэффициента одного из самых сильных конкурентов – магазина «Чакона».

$$K_1 = 0,2 * 10 + 0,2 * 8 + 0,15 * 9 + 0,05 * 5 + 0,15 * 10 + 0,1 * 10 + 0,05 * 8 + 0,1 * 8 = 8,9$$

Рассчитаем коэффициент второго конкурента – магазина «Читай-город».

$$K_2 = 0,2 * 10 + 0,2 * 9 + 0,15 * 10 + 0,05 * 7 + 0,15 * 10 + 0,1 * 8 + 0,05 * 7 + 0,1 * 10 = 9,3$$

Теперь перейдем к расчету коэффициента конкурентоспособности магазина «Метида».

$$K_3 = 0,2 * 8 + 0,2 * 8 + 0,15 * 9 + 0,05 * 6 + 0,15 * 9 + 0,1 * 9 + 0,05 * 8 + 0,1 * 10 = 8,5$$

Наглядно видно, что при сравнении получившихся коэффициентов, магазин «Метида» проигрывает своим конкурентам «Чакона» и «Читай-город» на 0,4 и 0,8 единицы соответственно. Лидирующую позицию в данной оценке занял книжный магазин «Читай-город».

Третьим шагом является разработка методов по повышению конкурентоспособности компании и составление плана действий по улучшению конкурентоспособности товара по каждому пункту. Как мы видим ООО «Метида» достаточно сильно проигрывает своим конкурентам в цене и в разнообразии ассортимента. На наш взгляд именно эти факторы являются ключевыми для покупателей.

На основании проведенного метода «радаров» были выявлены проблемы, связанные с высокими ценами на продукцию в сравнении с конкурентами, а также с узким ассортиментом.

Рассмотрим основные причины высоких цен в ООО«Метида».Во-первых, от поставщиков напрямую зависит стоимость продукции.

К поставщикам книжного магазина «Метида» относятся издательские дома, которые являются первоисточниками книгопечатной продукции.

Таблица 2.8 – Основные поставщики ООО «Метида»

	Издательство	город
1	Издательство «Азбука»	Москва
2	Издательство «Эксмо»	Москва
3	Издательская группа «АСТ»	Москва
4	Издательство «Альфа-книга»	Москва
5	Издательство «Дрофа»	Москва
6	Издательство «Просвещение»	Москва
7	Издательство «Росмэн»	Москва

Мы выделили семь основных издательств, для наглядности произведем оценку троих поставщиков ООО «Метида» методом экспертных оценок.

Таблица 2.9 – Оценка поставщиков книжной продукции

	Критерий	Бальная оценка поставщика			
		Весомость критерия	Издательство «Дрофа»	Издательство «Эксмо»	Издательство «Азбука»
1	Цена продукции	0,2	9	7	9
2	Качество продукции	0,16	10	10	10
3	Место расположения поставщика	0,11	9	7	9
4	Транспортные расходы	0,12	7	8	7
5	Сроки поставок	0,1	9	8	9
6	Надежность поставок	0,18	9	9	8
7	Гибкость поставок	0,04	8	8	9
8	Опыт работы компании на рынке	0,09	10	10	5
	ИТОГО	1	71	67	56
	Коэффициент качества поставщика		8,8	8,375	7

Для наглядного отображения сильных и слабых сторон поставщиков построим многоугольник конкурентоспособности по наиболее значимым

направлениям деятельности, которые изобразим в виде векторов-осей на рисунке.

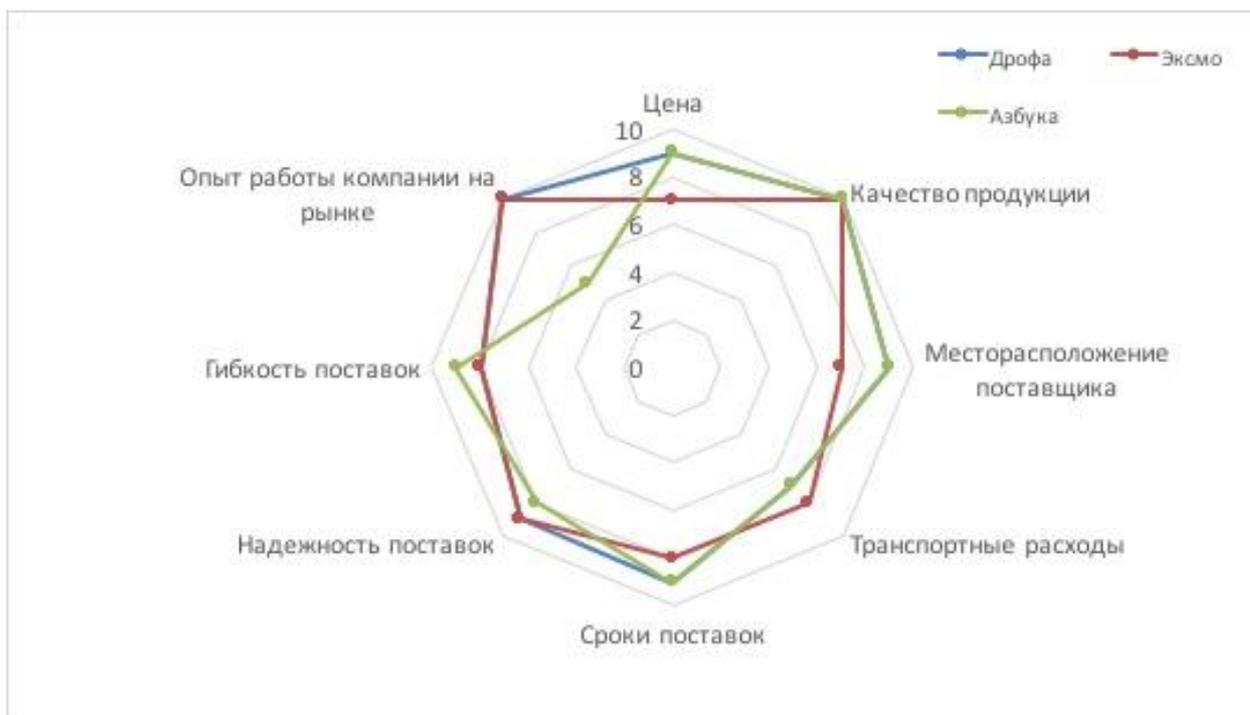


Рисунок 2.3—Сравнительный анализ поставщиков ООО«Метида»

По результатам анализа таблицы 2.9 поставщикам присваивается квалификация в соответствии с таблицей 2.10.

Таблица 2.10 - Категории поставщиков

Значения коэффициента качества поставщика $K_{\text{поставщик}}$	Категория поставщика
$K_{\text{поставщик}} \geq 9,0$	Превосходный
$8,5 \leq K_{\text{поставщик}} < 9,0$	Хороший
$8,0 \leq K_{\text{поставщик}} < 8,5$	Приемлемый
$K_{\text{поставщик}} < 8,0$	Неприемлемый

В результате проведенного анализа поставщиков было выявлено, что нет ни единственного поставщика, входящих в группу «превосходный», что говорит о плохо работающей системе выбора поставщиков.

Следующей идет группа «хороших» поставщиков. В эту группу попадает издательство «Дрофа» с коэффициентом качества 8,8.

В категорию «приемлемых» поставщиков входит издательство «Эксмо» с коэффициентом 8,375 и издательство «Азбука» с коэффициентом 7, которая вошла в группу «неприемлемых», что не является положительным показателем.

Несвоевременность и неритмичность поставок неизбежно влечет за собой материальные издержки, что влияет на повышение цен в магазине. Помимо данной проблемы также может возникать проблемы с поставками и их сроками.

«Если вы не способны на доставку в следующий день или через день, то вас даже не пригласят за стол. Надежность - это преимущество - это то, что поможет вам выделиться в бизнесе и заработать, и это то, что держит бизнес» [22].

Также, от выбора поставщиков зависит и ассортимент предлагаемой продукции, а, как мы выявили ранее (Таблица 2.4), ООО «Метида» достаточно сильно проигрывает в категории «разнообразие ассортимента», что значительно влияет на конкурентоспособность компании.

Выбор правильной логистической стратегии может привести к конкурентному преимуществу.

Проведём анализ полной себестоимости книжной продукции, которая включает в себя как производственную себестоимость, так и коммерческую. Для наглядности построим таблицу, где будет указан процент затрат в общей себестоимости.

Таблица 2.11 – Анализ себестоимости книжной продукции

Вид себестоимости	Затраты	Что в себя включают	Процент затрат в общей себестоимости
Производственная:	Авторские гонорары	- гонорар за литературное произведение; - гонорар за художественно-графические работы.	До 12%
	Стоимость материалов для изготовления книги	- бумага; - картон; - переплетные материалы; - другие материалы.	До 60%
	Типографские расходы	- расходы полиграфического предприятия на приобретение материалов; - оплата труда; - ремонт и обслуживание оборудования; - другие расходы.	
	Редакционные расходы	- расходы на оплату труда персонала редакции; - износ основных средств редакции; - расходы на содержание и ремонт оборудования и инвентаря редакции; - расходы на приобретение готовых оригинал-макетов, графических и художественных материалов; - другие затраты.	До 10%
	Общеиздательские расходы	1. Расходы по управлению издательством: - оплата труда управленческого персонала; - оплата служебных командировок; - прочие расходы, которые могут включать в себя оплату на связь, канцелярию и другое. 2. Общехозяйственные расходы: - аренда помещений; - взносы в государственные внебюджетные фонды; - оплата служебных командировок работников, не входящих в состав аппарата управления; - содержание и эксплуатация основных средств и инвентаря общеиздательского назначения; - амортизация основных средств; - охрана; - прочие расходы.	Около 9%
Коммерческая:	Коммерческие расходы издательства	- затраты на рекламу; - затраты на тару и упаковку; - доставка продукции; - затраты на хранение готовой продукции; - комиссионные сборы; - другие затраты.	От 11%

Данная структура затрат основывается на сложившемся в отрасли соотношении цен на товары и услуги. Здесь мы можем заметить, что коммерческие затраты, связанные с доставкой и хранением готовой продукции занимают значительное положение в структуре общей себестоимости (от 11%). Да, большая часть расходов приходится на производственные затраты, но при их сокращении есть вероятность потери качества продукции, а таким критерием рисковать не следует, так как он значительно повлияет на конкурентоспособность. Поэтому, мы предлагаем сократить именно коммерческие расходы.

У компании «Метида» помимо розничного склада, который находится внутри магазина, имеется оптово-распределительный склад в Комсомольском районе, имеющий площадь 155 м<sup>2</sup> и в год на него тратится более 800 тыс. руб.

Рассчитаем полезную площадь склада, используя следующую формулу:

$$f_{пол.} = \frac{q_{max}}{p}, \quad (6)$$

где  $f_{пол.}$  - полезная площадь склада;  $q_{max}$  - установленный запас соответствующего материала на складе (в тоннах);  $p$  - нагрузка на 1 м<sup>2</sup> площади пола (давление), т/м<sup>2</sup>.

$$f_{пол.} = \frac{23,25}{0,23} = 101 \text{ м}^2$$

По результатам расчета видно, что склад используется лишь на 65% (101 м<sup>2</sup> из 155 м<sup>2</sup>), а район, в котором он расположен находится на большом расстоянии от магазина, что говорит о нерациональном использовании такого помещения и, соответственно, затраты на его содержание нужно

сократить. Это позволит сократить себестоимость продукции и позволит нам внедрить систему бонусных скидок для потребителей, которые готовы ожидать доставку продукции.

### 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Метида»

#### 3.1 Совершенствование системы логистики как ключевого фактора повышения конкурентоспособности

По результатам анализа в предыдущей главе, было выявлено, что компания «Метида» проигрывает своим конкурентам в цене и в разнообразии ассортимента. Для повышения конкурентоспособности организации необходимо улучшить эти показатели. Снизить себестоимость продукции и предоставить систему бонусных скидок возможно, поэтому мы рекомендуем мероприятия.

Рассматривая принципы логистики в первой главе, используем принцип гибкости, который предполагает применение оптимальных вариантов действий в постоянно изменяющейся среде, а также принцип тотальных затрат, который напрямую позволяет минимизировать издержки. Данными принципам мы и будем придерживаться в работе.

На рисунке ниже продемонстрируем наглядно принципы логистики, которые мы применяем, предложенные мероприятия и эффект, который мы от них ожидаем.

И первым мероприятием, которое мы хотим предложить, является мероприятие по оптимизации выбора складского помещения для книжного магазина.

Как мы выяснили в предыдущей главе, у компании «Метида» имеется помимо розничного склада, который находится внутри магазина, также и оптово-распределительный склад в Комсомольском районе, его площадь составляет  $155 \text{ м}^2$ , а полезная площадь, которую он занимает равняется  $101 \text{ м}^2$  (65% от общей площади склада).



Рисунок 3.1 – Ожидаемые результаты от предложенных мероприятий с применением принципов логистики.

Затраты на хранение продукции увеличиваются ежегодно, поэтому использование настолько большого помещения нецелесообразно и дорого. Мы предлагаем арендовать новое помещение под склад, который будет выигрывать по следующим категориям:

- месторасположение
- площадь.

Намного удобнее, если оптово-распределительный склад будет располагаться в том же районе, что и магазин. Размер склада в 110-120 м<sup>2</sup>

будет достаточно для книжного магазина, даже с учетом заранее спрогнозированных закупок.

В приведенной ниже таблице покажем стоимость аренды помещений в автозаводском и центральном районах города Тольятти.

Таблица 3.1 Стоимость аренды помещения в г. Тольятти

Район	Адрес	Площадь	Стоимость в месяц за 1м <sup>2</sup> (руб.)	Стоимость в год (руб.)
Автозаводский	Ул. Коммунальная, 46	110	150	198 000
Автозаводский	Московский пр-кт, 10Г	120	145	208 800
Автозаводский	Ул. Крайняя, 4а	100-500	200	264 000
Автозаводский	Ул. Железнодорожная, 30	300	60	216 000
Центральный	Ул. Базовая, 12с21	35-1250	150	198 000
Центральный	Ул. Новозаводская, 2А	110	120	158 400

Из таблицы видно, что выбор помещений достаточно велик, одни выделяются по стоимости аренды за квадратный метр, другие по расположению, третьи по возможности регулирования площади арендуемого помещения. А есть и такие, у которых довольно много квадратных метров, но цена ниже, чем у остальных.

Самый оптимальный вариант склада для книжного магазина «Метида» располагается именно в Автозаводском районе, так как три магазина из четырех располагаются именно в этом районе. Поэтому, предлагаем складское помещение по адресу: Московский проспект, 10Г.

Уменьшив саму площадь арендуемого помещения до оптимального размера занятой полезной площади и расположив оптово-распределительный склад в ближайшем районе, книжный магазин «Метида» получит выгоду.

Стоимость аренды и затраты на транспортировку при таком раскладе будут значительно ниже, за счет этого можно снизить себестоимость

книжной продукции, что позволит магазину стать наиболее конкурентоспособным.

Вторым мероприятием мы предлагаем методику по оптимизации процесса доставки книг. В магазине «Метида» достаточно долгая доставка книжной продукции, если товаров нет в наличии или покупатель приходит с большим списком книг. Ожидание может занять более двух недель и покупатель скорее сделает выбор в пользу конкурента, у которого есть услуга быстрой доставки.

Можем заметить, что в книжном деле большую роль играет фактор сезонности. Так, например, в летний период, в середине августа идет большой спрос на школьные товары. Здесь мы можем сделать акцент на учебниках, которых в первую очередь может не быть в наличии в большом объеме. В таком случае, мы можем предложить узнавать заранее список школьной литературы близлежащих школ и делать оптовую закупку у поставщиков, тем самым, большинство потребителей не будут находиться в режиме длительного ожидания, а на оптовый заказ можно получить дополнительную скидку от поставщика и, тем самым, понизить стоимость на данный вид товаров.

Выделим основные методы удовлетворения потребителей книжной продукции и покажем их в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Методы удовлетворения потребителей ООО «Метида»

	Характеристика потребителя	Варианты для удовлетворения потребностей покупателя	Результат
1 тип	Те, для кого важна быстрая скорость получения товара	-предлагаем дополнительную услугу курьерской службы за отдельную плату.	-Клиент доволен сроками доставки; - Магазины не приходится снижать стоимость;
2 тип	Те, для кого неважен срок доставки	-предлагаем бонусную скидку в размере 10% за ожидание заказа.	- Клиент доволен снижением цены на товар; - Магазин не несет убытки за счет дополнительной скидки.

По результатам исследования, которые были описаны во второй главе, мы выяснили, что 20% потенциальных покупателей готовы ожидать продукцию в течении двух недель с учетом предоставления им скидки в размере 10%.

Мы хотим предложить внедрить дополнительную бонусную скидку в размере 10% для потребителей, которые готовы ждать свой заказ длительное время. В этом случае магазин не понесет убытки, так как довольный клиент сможет привлечь дополнительную аудиторию. Здесь сработает эффект лояльности к клиенту и от его масштаба магазин получит выгоду.

А для тех, кому необходима быстрая доставка мы предлагаем им воспользоваться услугой быстрой доставки через частную курьерскую службу за дополнительную плату. И тогда время доставки возможно значительно сократить (так как большинство издательств находится в Москве, срок доставки до города Тольятти занимает не более двух рабочих дней), не потеряв при этом ни клиента, ни выгоду и тем самым выиграть в конкурентной борьбе.

Сравним три основные курьерские службы, которые может выбрать потребитель, используя метод экспертных оценок.

Таблица 3.3 – Оценка курьерских служб

Критерии конкурентоспособности	Весомость критериев	«СДЭК»	«Деловые линии»	«Dimeх»
Цена	0,24	8	9	6
Сроки поставок	0,22	10	9	9
Надежность поставок	0,22	10	10	10
Лояльность к бренду	0,05	10	9	8
Гибкость поставок	0,16	10	9	6
Опыт работы компании на рынке	0,11	10	10	10
Итого	1	58	56	49

Как можно заметить, наибольшее количество баллов получила компания «СДЭК», рассмотрим тарифы данной курьерской службы.

Таблица 3.4 - Тарифы курьерской службы СДЭК (из г. Москва в г. Тольятти)

Тип услуги	Срок доставки (дней)	Стоимость (руб.)
«от двери до двери»	2	590
«склад-склад»	2	430
«склад-дверь»	2	510
Супер-экспресс до 18.00	1	840

Гибкость цены в зависимости от типа доставки положительно скажется для клиентов. У них появится право выбора наиболее оптимальной доставки под свои потребности. Для кого-то нужна доставка именно до двери и он (клиент) готов за это доплатить, а другой клиент предпочтет воспользоваться самовывозом и сэкономит. В любом случае, есть альтернатива, а что самое приятное – сроки доставки может регулировать сам клиент и не в ущерб выручки компании.

Предложенное мероприятие по оптимизации доставки окажет положительное действие на конкурентоспособность книготорговой компании «Метида».

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для получения объективного представления о перспективах оптимизации логистических процессов, необходимо рассчитать экономическую эффективность предложенных ранее мероприятий.

В предыдущей главе были рассмотрены варианты оптимизации работы книжных магазинов торговой сети ООО «Метида» на основе принципа гибкости и принципа тотальных затрат:

1. Мероприятие по оптимизации выбора складского помещения;

## 2. Мероприятие по оптимизации процесса доставки книг.

Проведем расчетную оценку экономической эффективности мероприятия по оптимизации выбора складского помещения.

Для начала рассмотрим какими в ООО «Метида» были затраты на хранение до применения предложенного мероприятия.

Общая площадь оптово-распределительного склада составляла 155 м<sup>2</sup>, стоимость 1м<sup>2</sup> помещения равнялась 210 рублей. В месяц затраты только на аренду доходили до 32 550 рублей, в год стоимость аренды (32 550 x 12 мес.) составляла 390 600 рублей. А, так как складское помещение находилось в Комсомольском районе, что достаточно далеко от основных магазинов, транспортные затраты в месяц достигали 25 000 рублей. В год эта сумма увеличивалась до 300 000 рублей (25 000 x 12 мес.). Оплата коммунальных услуг на содержание склада составляла 10 000 руб. в месяц (120 000 рублей в год).

Таблица 3.5 –Расходы ООО «Метида» на содержание складского помещения, общей площадью 155 м<sup>2</sup>

Затраты:	В месяц (руб.)	В год (руб.)
Аренда	32 550	390 600
Транспортные затраты	25 000	300 000
Коммунальные услуги	10 000	120 000
Итого:	60 450	810 600

Итого, посчитав годовые расходы, содержание такого оптово-распределительного склада стоит аж 810 600 рублей в год. Если учитывать также тот фактор, который мы ранее выявили, что предприятие использует помещение складского назначения не полностью, а лишь на 65% (101 м<sup>2</sup>), то данная сумма затрат считается очень большой и нуждается в сокращении.

А теперь рассмотрим затраты на хранение, применяя предложенное ранее мероприятие.

Так как предлагаемое арендуемое помещение имеет площадь 120 м<sup>2</sup>, а также стоимость квадратного метра гораздо ниже, то затраты на аренду будут следующими:

$$145 \text{ руб. м}^2 \times 120 \text{ м}^2 \times 12 \text{ мес.} = 208\,800 \text{ руб.}$$

Запас в 20 м<sup>2</sup> помещения мы сделали специально, чтобы возможно было применить первое мероприятие, связанное с оптимизацией процесса доставки. На случай преждевременного заказа сезонной продукции, на оптово-распределительном складе должно быть место для хранения.

Транспортные расходы за счет нового, более удобного месторасположения склада также сократятся и будут равны 10 000 руб. в месяц, что составит 120 000 руб. в год (10 000 x 12 мес.).

Расход на коммунальные услуги приблизительно останется прежним и составит всё те же 10 000 рублей в месяц.

Сравним полученные затраты на хранение до и после проведенного мероприятия.

Таблица 3.6 – Затраты на содержание оптово-распределительного склада ООО«Метида» до и после внедрения мероприятия

Затраты:	До внедрения мероприятия		После внедрения мероприятия	
	В месяц (руб.)	В год (руб.)	В месяц (руб.)	В год (руб.)
Аренда	32 550	390600	17 400	208 800
Транспортные затраты	25 000	300 000	10 000	120 000
Коммунальные услуги	10 000	120 000	10 000	120 000
Итого:	67 550	810 600	37 400	448 800

Как можно заметить из таблицы 3.6, значительным образом можно сократить расходы на хранение продукции, если внедрить мероприятие по

оптимизации выбора складского помещения, которое ранее было предложено нами.

Экономия в месяц составит 30 150 рублей, а в год эта цифра будет равняться 361 800 руб.

На проведение такого мероприятия по изменению складского помещения и переезду в новый район, компания «Метида» затратит единовременно 25 000 руб. на транспортные расходы.

Экономический эффект от внедрения предложенного мероприятия рассчитаем по формуле:

$$\text{ЭФ}_1 = W - S_e, \quad (7)$$

где  $\text{ЭФ}_1$  - экономический эффект от внедрения мероприятия по оптимизации выбора складского помещения;

$W$  – годовая экономия от внедрения мероприятия по оптимизации выбора складского помещения;

$S_e$  - единовременные затраты на внедрение мероприятия по оптимизации выбора складского помещения.

$$\text{ЭФ}_1 = 361\,800 - 25\,000 = 336\,800 \text{ руб.}$$

Для повышения конкурентоспособности было предложено внедрить систему скидок, которая будет финансироваться за счет снижения себестоимости продукции. По результатам исследования, проведенных во второй главе, ожидается, что количество покупателей, готовых воспользоваться скидкой в размере 10% и потратить время на ожидание, составляет в среднем 20% в год.

Затраты на внедрение системы бонусных скидок рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_1 = N \times K \times C, \quad (8)$$

где  $Z_1$  - затраты на внедрение системы бонусных скидок;

$N$  – годовая выручка;

$K$  - процент людей, готовых воспользоваться услугой;

$C$  – размер бонусной скидки.

$$Z_1 = 13\,300\,000 \times 0,2 \times 0,1 = 266\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, внедрение данной системы скидок обойдется компании в 266 000 рублей.

Валовая прибыль компании «Метида» за 2016 год составляет 3 900 000 рублей. Внедрение рекомендованных мероприятий позволит увеличить конкурентоспособность компании и приведет к увеличению объема продаж ( $N_6$ ) на 7%. Что, в свою очередь, также должно привести к увеличению валовой прибыли ( $P_6$ ) на 7%. Что составит:

$$P_6 = 3\,900\,000 \times 1,07 = 4\,173\,000 \text{ руб.}$$

$$N_6 = 13\,300\,000 \times 1,07 = 14\,231\,000 \text{ руб.}$$

Проверим уровень конкурентоспособности ООО «Метида» до и после внедрения мероприятий. Расчет проведем по формуле (1) из главы 1.1 настоящей работы, используя данные выручки компании конкурента «Чакона».

$$q_0 = \frac{P}{P_{100}} \times 100 = \frac{13\,300\,000}{18\,500\,000} \times 100\% = 71,9\%$$

$$q_1 = \frac{P_6}{P_{100}} \times 100 = \frac{14\,231\,000}{18\,500\,000} \times 100\% = 76,9\%$$

Можем заметить, что увеличение объема продаж на 7% позволит увеличить конкурентоспособности на 5 % (76,9% - 71,9%)

Экономический эффект от увеличения объема продаж рассчитаем по формуле:

$$\text{ЭФ}_2 = P_6 - P_{\text{баз}}, \quad (9)$$

где  $\text{ЭФ}_2$  - экономический эффект от увеличения объема продаж;

$P_6$  - валовая прибыль после внедрения мероприятий;

$P_{\text{баз}}$  - валовая прибыль базовая.

$$\text{ЭФ}_2 = 4\,173\,000 - 3\,900\,000 = 273\,000 \text{ руб.}$$

Общий экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитаем по формуле:

$$\text{ЭФ}_{\text{общ}} = \text{ЭФ}_1 - Z_1 + \text{ЭФ}_2, \quad (10)$$

где  $\text{ЭФ}_{\text{общ}}$  - общий экономический эффект от предложенных мероприятий;

$\text{ЭФ}_1$  - экономический эффект от внедрения мероприятия по оптимизации выбора складского помещения;

$Z_1$  - затраты на внедрение системы бонусных скидок;

$\text{ЭФ}_2$  - экономический эффект от увеличения объема продаж;

$$\text{ЭФ}_{\text{общ}} = 336\,800 - 266\,000 + 273\,000 = 343\,800 \text{ руб.}$$

Таким образом, на основе полученных данных можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности компании ООО «Метида» целесообразно с экономической точки зрения.

## Заключение

На сегодняшний день, большинству книжных магазинов присуще кризисное состояние, банкротство, потеря клиентов из-за развития огромного количества интернет-магазинов и бесплатных Интернет-ресурсов. Но это не означает, что у книжного бизнеса нет будущего. И мы считаем, что очень важно и нужно повысить уровень популярности книжных торговых сетей, ведь в них заложено культурное наследие нашей нации.

Перед книжным магазином, как и у всех остальных компаний, стоит цель получения прибыли и реализации всей своей продукции. Но, между тем, на книжных магазинах также лежит и социально-культурная ответственность. Именно поэтому, очень важно и тяжело разработать проект, который позволит решить проблему сезонных спадов продаж. Мы постарались решить данную проблему и в ближайшем будущем собираемся презентовать данный проект ООО «Метида».

Мы считаем, что предложенные мероприятия, которые были рассмотрены для данной организации, позволят снизить стоимость книжной продукции, повысят количество покупателей, а следовательно, и повысит конкурентоспособность компании на рынке книготорговли.

В первой главе бакалаврской работы были изучены принципы логистики, их виды и их роль в управлении конкурентоспособностью организации. А также было рассмотрено само определение конкурентоспособности и методы ее повышения.

Во второй главе была проведена оценка конкурентоспособности книготорговой компании «Метида», по результатам которой было получено, что предприятие в конкурентной борьбе проигрывает и нуждается в мероприятиях, которые помогут исправить такое положение. При проведении анализа мы использовали метод экспертных оценок, метод «радаров», а также применяли формулу расчета полезной площади

помещений. Помимо этого, для наиболее точного представления о положении книжных магазинов в городе Тольятти среди покупателей, был проведен опрос более ста респондентов, итоги которого представлены в приложениях.

В третьей главе бакалаврской работы на основе принципа гибкости и принципа тотальных затрат были предложены мероприятия для повышения конкурентоспособности компании «Метида». А именно, предложено мероприятие по оптимизации выбора складского помещения, потому что склад у организации был нерационально использован и мы помогли сократить затраты на хранение продукции. Вторым мероприятием было предложено мероприятие по оптимизации процесса доставки, которое помогло решить проблему с несвоевременной поставкой книг и положительным образом отразиться на покупателях. Данное мероприятие будет финансироваться за счет сокращения себестоимости продукции, то есть за счет внедрения первого мероприятия. Именно оно позволило предоставить бонусную скидку в размере 10% без лишних затрат, а даже наоборот, с привлечением дополнительных потребителей.

Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, все задачи выполнены.

## Список используемой литературы

1. Аллегри Т. Транспортно-складские работы / Т. Аллегри. - Москва: Машиностроение, 2015. 518 с.
2. Быков В.А. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017, 242 с.
3. Гелета И.В., Захарченко И.Э. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / И.В. Гелета, И.Э. Захарченко. – Москва: Гуманитарные научные исследования, 2015, 143-146 с.
4. Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014, 736 с.
5. Елизаров Ю.Ф. Экономика предприятия: учебник / Ю.Ф. Елизаров. – Москва: Экзамен, 2014, 490 с.
6. Ким С.А. Теория управления: Учебник для бакалавров/ С.А. Ким. – Москва, 2016, 91с.
7. Красюк И.Н. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях / Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С. - Москва: И.Н. Красюк, 2015, 172 с.
8. Кутьева Д.А., Макарова В.А. Формирование цены на услуги и товары некоммерческой организации: Экономика и современный менеджмент: теория и практика / Д.А. Кутьева, В.А. Макарова. – Новосибирск: СибАК, 2014.
9. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.metida.ru/>
10. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chaconne.ru/>

11. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chitai-gorod.ru/>
12. Материалы сайта / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/18/2729/> .
13. Николаева М.А. Товарная политика: Учебник для бакалавриата / М.А. Николаева - Москва: Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2015, 256 с.
14. Пигунова, О.В. Коммерческая деятельность предприятия : Учебное пособие / О.В. Пигунова, Е.П. Науменко. - Минск: Вышэйшая школа, 2014, 255 с.
15. Рыжикова Т.Н. Анализ деятельности конкурентов: Учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015, 267 с.
16. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013, 248 с.
17. Стаханов В.Н. Промышленная логистика / В.Н. Стаханов. - Москва: Наука, 2014, 96 с.
18. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014, 169 с.
19. Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014, 300 с.
20. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014, 237 с.
21. Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: Учебное пособие для студентов вузов по специальностям экономики и управления / Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015, 799 с.
22. Top 50 Trucking Companies Special Report: Excellence in Motion. The need for speed—plus reliability (Топ 50 Автотранспортных компаний:

Превосходство в движении. Необходима быстрая и надежная доставка.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/215561/>

23. Why do logistics and transport matter for develop (Почему логистика и транспорт важны для развития компании.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/93ebc73b04154342a56696d5d04ba0b3>

24. Top 50 Trucking Companies Special Report: Excellence in Motion. Yes, we go there (Топ-50 Автотранспортных компаний: Превосходство в движении. Да, мы движемся к цели) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.logisticsmgmt.com/article/improving\\_import\\_export\\_operations\\_how\\_to\\_hit\\_a\\_moving\\_target](http://www.logisticsmgmt.com/article/improving_import_export_operations_how_to_hit_a_moving_target)

25. Positioning strategies development (Развитие стратегии позиционирования) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/01631bc80fb94b169968265c8b10c5b5>

26. Improvement of strategic management of the industrial enterprise (Улучшение стратегического управления промышленным предприятием) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/000ef6bbf1104ca0b8e378e2c002fe32>

## Приложение

### Приложение А

Укажите Ваш пол

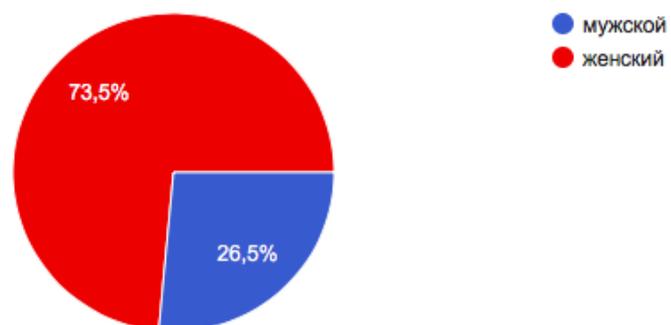
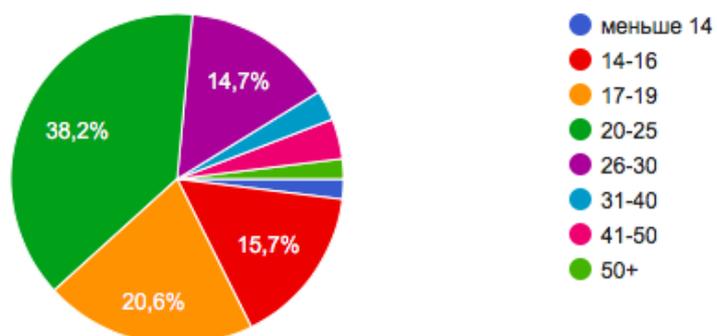


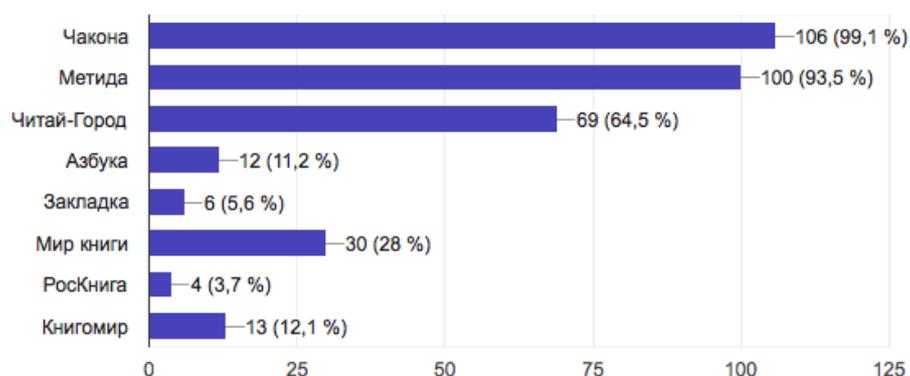
Диаграмма популярности книжных магазинов г. Тольятти

Укажите Ваш возраст



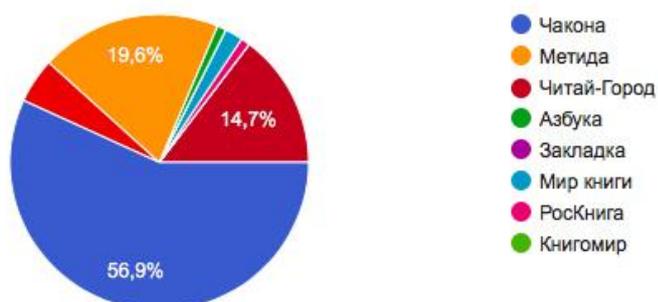
Возрастные группы покупателей книжного магазина

Отметьте книжные магазины города Тольятти, которые Вы знаете:



Узнаваемость книжных магазинов г. Тольятти

В каком книжном магазине Вы чаще всего совершаете покупки?



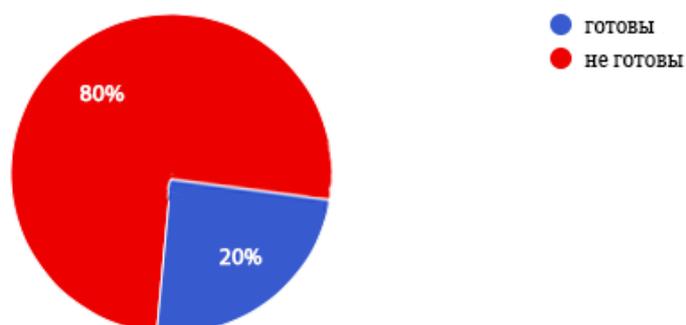
Частота совершения покупок в книжных магазинах г.Тольятти

В каком магазине "Метид" Вы чаще всего совершаете покупки?



Лидирующий магазин «Метид» в г.Тольятти по частоте покупок

Готовы ли Вы ждать длительную доставку книжного заказа ради получения бонусной скидки?



Готовность потребителей ожидать доставку товара за получение бонусной скидки.