

Содержание:

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что в российской практике коммерческой деятельности инструменты анализа рынка, конкурентной среды, деятельности конкурентов часто рассматриваются упрощенно, в отрыве от целей конкурентного поведения компаний и специфики организации соответствующих рынков. Такой подход не позволяет обеспечивать эффективную поддержку принятия управленческих решений, что снижает удовлетворённость менеджеров инструментами конкурентного анализа, результативность маркетинговой деятельности в целом.

С другой стороны, радикальные изменения рыночного ландшафта делают необходимой актуализацию используемых подходов к исследованию конкуренции, рынков. Такие термины, как глобализация экономики, услугизация товарных рынков, «новая экономика», прочно вошедшие в современный деловой лексикон, требуют переосмысления накопленного знания, поиска новых средств описания феномена рынка, движущих сил конкуренции, роли стратегических факторов в трансформации рынков. Соответственно актуализации требует и понимание природы конкуренции, особенностей взаимодействий компаний на рынке, в том числе на уровне конкуренции бизнес-моделей, портфелей форматов деятельности, брендов.

Изучение конкуренции обязательно предполагает наличие концептуальной четкости, дифференцирование восприятия рынка. Говоря о рынке как конкурентной среде, необходимо иметь в виду особым образом организованную систему взаимодействий фирм. Для целей оценки текущей конъюнктуры рынок можно рассматривать как механизм балансирования спроса и предложения определенного товара. Изучение позиций фирм в цепочках создания ценности требует рассмотрения рынка как особого, проектируемого центральной фирмой цепи механизма координации межфирменных взаимодействий. Работа в разных логиках и системах восприятия обогащает представление о предмете изучения, дает возможность поиска новых объяснений на стыках разных подходов.

Анализ рынка чаще всего включает (David A. Aaker) характеристику емкости рынка, трендов его основных параметров, уровня прибыльности, структуры затрат,

связанных с профильной деятельностью, каналов распределения и ключевые факторы успеха. Вне концептуального контекста это становится набором характеристик, потенциал интерпретации которых весьма ограничен и не дает представления об особенностях и перспективах развития рынка, наиболее вероятном векторе структурных и функциональных изменений рынка.

Цель курсовой работы – провести анализ конкурентов на рынке полиграфической продукции в г. Москве и определить конкурентоспособность ООО «Дубль В».

Предмет исследования в курсовой работе – конкурентоспособность отдельно взятой организации на рынке.

Объект исследования – компания «Дубль В» и ее позиции на рынке относительно конкурентов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить эволюцию представлений о конкуренции в экономической науке;
- рассмотреть методики и инструментарий анализа конкурентов;
- дать краткую характеристику деятельности ООО «Дубль В»;
- провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Дубль В»;
- проанализировать состояние конкурентной среды ООО «Дубль В» и определить собственную конкурентоспособность.

При написании курсовой работы были использованы учебные пособия отечественных и зарубежных авторов, а также внутренние данные компании «Дубль В».

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

1. Рынок и конкуренция: сущность, понятия

1.1. Рынок и конкуренция. Эволюция представлений о конкуренции

Соотношение понятий «рынок» и «конкуренция» сродни известной дилемме «яйцо-курица». В случае с курицей и яйцом логический парадокс разрешается путем уточнения определения того, что является «куриным яйцом»: «яйцо, которое снесла курица» или же «яйцо, из которого вылупится курица». В данном же случае имеет смысл уточнить понятие «конкурентный рынок». Итак, с одной стороны мы говорим о рынке как результате конкуренции, конкурентного поведения участников рынка. С другой стороны рынок – это механизм, порождающий конкуренцию. [4]

Нечеткость содержания, закладываемого в понятия рынок и конкуренция, связаны с их эволюцией, множественностью форм, характерных как для рынка, так и конкуренции в разные периоды их исторического развития. Понятие конкуренции в рамках социальной психологии рассматривается как одна из основных форм организации межличностного и социального взаимодействия, характеризующаяся достижением индивидуальных или групповых целей, интересов в условиях противоборства с добивающимися этих же целей и интересов других индивидов или групп. Конкуренция, тем не менее, генетически связана с кооперацией, поскольку конкурентное взаимодействие требует установления определенных правил и регулирующих санкций. К позитивным эффектам конкуренции обычно относят интенсификацию процессов отбора, развития и изменений, совершенствование организационных структур, повышение профессионализма и качества в работе, стимулирование социального развития, творческих процессов, самоопределение и принятие ролей. [2]

Изучение конкуренции делает необходимым рассмотрение основных этапов эволюции данного понятия. [8]

Общепринятой периодизации развития взглядов на конкуренцию не сложилось по причинам междисциплинарности исследований в этой области. За основу, тем не менее, была взята периодизация взглядов экономистов на конкуренцию, поскольку именно в рамках экономической науки на первых этапах формировались базовые понятия и подходы, заложившие основу современных исследований. [7]

Начиная с середины 70-ых годов XX века, эстафетная палочка во многом была перехвачена исследователями в области стратегического менеджмента, накопивших за предшествующие десятилетия опыт критического анализа и адаптации экономических трактовок конкуренции к потребностям управленческой практики капиталистического хозяйства. Первый серьезный опыт такого рода – известные работы М.Портера, который использовал выводы Мейсона и Бэйна при

разработке концепции конкурентных стратегий. [3]

Таблица 1

Основные этапы развития представлений о конкуренции [10]

| Этап | Период времени | Особенности понимания | Наиболее известные представители |
|------|--------------------------------------|---|--|
| 1 | До конца XIX века | Основные черты конкурентного рынка. Конкуренция – характеристика (наличие/отсутствие) полярных состояний рынка. Невидимая рука рынка | А.Смит, А.Маршалл |
| 2 | С нач. XX века до сер. XX века | Конкуренция - определенный процесс, динамический по своей природе. Детализация механизма конкуренции. Понятие отрасли, несовершенной конкуренции, монополистической конкуренции. | Дж.Робинсон, Э.Чемберлин Й.Шумпетер |
| | | Структурный подход: конкуренция как составляющая структуры отраслевого рынка | М.Портер |
| 3 | С сер. 70-ых гг. XX века по наст.вр. | Смена концепции «конкуренция» на более широкое понятие «взаимодействие фирм на рынке» Переключение внимания на управленческие аспекты деятельности фирм на рынке, источники устойчивых конкурентных преимуществ. | С.Хант Р.Нельсон, С.Уинтер, Р.Рамелт, др. |

Дальнейшее развитие событий позволяет говорить о том, что привнесение управленческой составляющей в проблемное поле экономической науки, связанное с конкуренцией (рынками), существенно изменило ландшафт микроэкономической теории. Проявлением этого стало новое прочтение работ классиков

институциональной школы, беспрецедентный интерес к статье «Природа фирмы» 1937г. Р. Коуза, интерес к работам Э. Пенроуз и др., бурное развитие теории трансакционных издержек и институционального анализа. [10]

Первый этап эволюции представлений о конкуренции был связан с разработкой основных черт конкурентного рынка. Основоположником классической концепции конкуренции считается А. Смит («Исследования о природе и причинах богатства народов», 1776), для которого антиподом конкуренции выступала ее «злейший враг» – монополия. [8]

У последователя А. Смита – А. Маршалла («Принципы политической экономии», 1890) свободная конкуренция трактуется как способ организации, ведущий к оптимальному разделению труда и обеспечивающий эффективность экономики. Маршалл считал монополию полной противоположностью конкуренции. При этом, объясняя преимущества крупномасштабного производства, Маршалл подчеркивает наличие связи между экономией на масштабе и концентрацией производства. Таким образом, первый этап эволюции, завершившийся к концу XIX века, связан со статической моделью конкуренции и монополии как двух полярных состояний рынка.

Второй этап. Понимание конкуренции как определенного процесса, динамического по своей природе. Уточнение механизма осуществления конкуренции. [1]

Джоан Робинсон («Экономика несовершенной конкуренции», 1933) четко выделила сферу анализа, дав определение отрасли, продолжающее и до сих пор лежать в основе теории организации рынков. Отрасль – это «группа фирм, производящих одноименный товар», т.е. товар и его ближайшие всевозможные субституты (заменители). Признавая многообразие поведенческой активности фирм, Дж.Робинсон утверждала, что конкуренция и монополия – не единственно возможные состояния рынка. Существуют и другие варианты рыночной власти – конкуренция между производителями дифференцированного продукта и ценовая дискриминация: утверждается представление о том, что конкуренция может существовать и при наличии у фирм рыночной власти, что и означает термин «несовершенная конкуренция». [5]

Если раньше считалось, что конкуренция – это преимущественно ценовая конкуренция, то Робинсон выдвигает и другие признаки конкурентного поведения фирм – величина транспортных расходов, уровень качества продукции, особенности обслуживания клиентов, сроки кредита, репутация фирмы, реклама.

[11]

Совершенно другой подход к анализу конкуренции и монополии открывает Э. Чемберлин («Монополистическая конкуренция. Реориентация теории стоимости», 1933), который положил начало исследованию конкуренции как динамического процесса. На рынке монополистической конкуренции продукция может быть дифференцирована по качеству, по условиям послепродажного обслуживания, по интенсивности рекламы, проч. Таким образом, фирмы на этом рынке вступают в конкуренцию не столько через цены, сколько посредством дифференциации продукции, благодаря чему у потребителя формируются «неценовые предпочтения». [6]

Й. Шумпетер («Капитализм, социализм и демократия», 1942) выделил две стороны конкуренции – конкуренция организующая (или созидательная) и конкуренция дезорганизующая (или разрушительная) – явление, которое он назвал «созидательным разрушением». Рассматриваемая в качестве динамического процесса конкуренция ведет к открытию нового товара, новой технологии, нового источника сырья или нового типа организации. Эта конкуренция, с одной стороны, обеспечивает существенное сокращение издержек и повышение качества продукции, но с другой стороны, «она угрожает существующим фирмам незначительным сокращением прибылей и выпуска, а полным банкротством». Причем эта конкуренция оказывает влияние не только тогда, когда она осуществляется, но и тогда, когда она рассматривается еще как потенциальная угроза. «Можно сказать, - пишет Шумпетер, - что она дисциплинирует еще до своего наступления. Бизнесмен ощущает себя в конкурентной ситуации даже тогда, когда он является полным монополистом в своей отрасли...». Таким образом, монополия выступает лишь в качестве другой формы конкуренции. [9]

В послевоенный период зарождается и активно развивается особое направление анализа рынка – теория организации отрасли (industrial economics/ industrial organization), в рамках которой концепция конкуренции получает новые характеристики. Основоположники теории организации отрасли – Джо Бейн («Barriers to New Competition», 1956) и Эдвард Мейсон исходили из того, что конкуренция является неотъемлемой частью структуры рынка. В основе их анализа конкуренции лежит парадигма «структура-поведение-результативность». Фундаментальные условия отрасли, к которым относятся, по мнению Бейна и Мейсона, только технологические характеристики производства (технология, масштаб выпуска, наличие или отсутствие продуктовой дифференциации, местоположение продавцов и покупателей и т.д.) в соотношении с размером рынка

определяют его структуру – в большей или меньшей степени концентрированную или конкурентную. Структура рынка оказывает воздействие на поведение фирм-продавцов и фирм-покупателей, на наличие и степень их рыночной власти, которая выражается в способности фирм назначать цену выше предельных издержек производства. Поведение фирм, в свою очередь, определяет результативность рынка – величину прибыли продавцов, степень удовлетворенности спроса продуктовым разнообразием и объемами продаж, степень динамики рынка. [12]

Структура рынка определяет (детерминирует) поведение фирмы. Сама структура определяется через такие признаки, как степень концентрации продавцов; степень концентрации покупателей; степень дифференциации товара; условия входа-выхода с рынка; степень влияния продавцов/покупателей на цену. [2]

В основе выделения главного критерия классификации рыночных структур выступает степень конкуренции на рынке. Представители теории организации рынков выделяют три большие категории рынков: рынок совершенной конкуренции с максимальной степенью конкурентных взаимодействий, его противоположность – рынок монополии с минимальной степенью конкуренции (отсутствием таковой) и рынок несовершенной конкуренции (где конкуренция присутствует, но ее действие искажается поведением тех или иных участников). [8]

Таким образом, согласно структурному подходу, конкуренция представляет собой часть структуры рынка. Без конкурентной структуры невозможен конкурентный результат. [10]

В 1960-70-е гг. Чикагская экономическая школа выступила против структурного подхода. В качестве альтернативы структурному подходу появилась теория квазиконкурентных (соревновательных) рынков. Эта теория устанавливала связь рыночной структуры и конкуренции с потенциальными возможностями входа-выхода. С одной стороны, монопольная власть может сочетаться с достаточно низкой концентрацией продавцов на рынке. С другой стороны, наличие небольшого числа крупных продавцов на рынке – формально высокий уровень концентрации – не обязательно означает большую степень монопольной власти данных фирм.

Наличие реальной угрозы входа потенциальных конкурентов оказывает воздействие на уже функционирующие в отрасли фирмы, ограничивая их монопольную власть и стимулируя развитие событий по конкурентному сценарию. [3]

Если крупная фирма – участник квазиконкурентного рынка – попытается реализовать свои рыночные преимущества для влияния на рынок, увеличивая, например, цену товара, то чрезмерно высокая цена создаст условия для получения монопольной прибыли. Это привлечет новые фирмы в отрасль, которые в силу отсутствия барьеров входа легко создадут конкурентоспособное производство. Предложение товара в отрасли может достаточно быстро возрасти, что приведет к падению цены, прибыли и объемов продаж старой фирмы. Поэтому чтобы не терять рынок, старая фирма вынуждена придерживаться такой цены, которая не способна привлечь в отрасль новых конкурентов, – то есть уровня конкурентной (или приближающейся к таковой) цены. Таким образом, для крупной фирмы, действующей в условиях квазиконкурентного рынка, оказывается невозможным проводить эффективную монопольную политику. Наличие же барьеров позволяет фирмам отрасли получать положительную экономическую прибыль без угрозы входа. [12]

Третий этап. Смена концепции «конкуренция» на более широкое понятие «взаимодействие фирм на рынке». Для эффективного взаимодействия фирм на рынке одинаково важными являются и конкурентный процесс (теория добросовестной конкуренции) и конкурентный результат (экономическая эффективность во всех ее формах). Появление новых рынков, рост доли сектора услуг в производстве ВВП промышленно развитых стран приводят к проблемам использования количественных критериев для суждения о степени концентрации на рынке. [1]

В 1990-е годы появилась теория конкуренции на основе преимуществ ресурсов («A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth», Shalby D.Hunt). Согласно Ханту, конкуренция – это процесс обнаружения нового знания. Этот динамический процесс сопровождается борьбой за преимущества, а фирмы в процессе конкуренции учатся наилучшим образом использовать имеющиеся редкие ресурсы. Как считает Хант, компетентность (как синоним конкурентоспособности) постоянно надо возобновлять. Подобное возобновление идет через активный инновационный процесс. [7]

Конкуренция по Ханту, – это постоянная борьба между фирмами за сравнительные преимущества в отношении ресурсов, которые ведут к достижению преимущественного места на рынке в виде занятия неких рыночных сегментов, и, следовательно, к более высокому финансовому результату.

Эволюция представлений о конкуренции показывает, насколько многоаспектно и сложно понятие конкуренции. Общая теория конкуренции является краеугольным камнем для формирования современной теории маркетинга, понимания на ее основе движущих сил эволюции рынков, содержания конкурентных стратегий участников рынка, поиска и укрепления конкурентных преимуществ. [8]

1.2. Анализ конкурентов: методики и инструментарий

Карта стратегических групп – инструмент анализа конкурентной среды, ориентированный на исследование микроокружения, особенно когда рынок представлен большим количеством участников. Стратегическая группа – это совокупность участников рынка, которые имеют схожие черты: размер, формы собственности, соотношение цена-качество, использование одних и тех же каналов сбыта, широту ассортимента выпускаемой продукции и т.д.

Карта стратегических групп чаще предполагает наличие информации о компаниях на рынке по двум признакам (к примеру, по широте ассортимента – признак X, и размеру предприятия-производителя – признак Y). Размер круга отражает объем продаж каждой стратегической группы. Очевидно, что конкурируют преимущественно компании внутри стратегических групп, конкуренция между группами ослаблена. [9]

Такой анализ необходим для понимания основных факторов развития отрасли, а также для отслеживания деятельности ближайших конкурентов. При этом не исключено, что возможны и «тектонические» подвижки, когда одна или несколько компаний переходят из одной группы в другую. Причины этих процессов должны внимательно изучаться. [10]

Конкуренция на рынке не является стабильным фактором. Под влиянием различных сил ситуация в той или иной отрасли в целом и на конкретном рынке в частности постоянно меняется, соответственно меняется и картина стратегических групп. [11]

Силы, вызывающие изменения в конкурентной ситуации, называются движущими конкурентными силами. Это тенденции экономического роста на рынке, технологические изменения, внедрение новых товаров, способов и технологий маркетинга, изменения во вкусах и предпочтениях потребителей, появление

товаров-субститутов, вхождение на рынок или уход с него относительно крупных фирм, изменение степени и (или) методов государственного регулирования, флуктуации в отраслевой структуре затрат, повышение или снижение прибыльности рынка или его отдельных сегментов, изменение конкурентного воздействия со стороны поставщиков и (или) покупателей.

Выделим этапы построения карты стратегических групп.

На первом этапе выбираются два основных фактора конкуренции, один из них должен быть шкалирован (количественная оценка варьирует от низкого уровня до высокого – соотношение цена/качество, степень вертикальной интеграции, продуктовый ассортимент). Второй фактор также должен отражать ключевые особенности конкуренции на отраслевом рынке, но он может быть представлен и качественными характеристиками. [4]

На втором этапе необходимо составить список прямых и непрямых конкурентов, критерии группировки которых выделены на первом этапе, отражение положения конкурентов на оси координат и есть основа формирования стратегических групп. [6]

На третьем этапе сильные и слабые стороны каждого конкурента оцениваются через призму выделенных факторов конкуренции, рассматриваются сильные стороны как каждого конкурента отдельно, так и выделенных групп конкурентов. Уникальные характеристики продукта/сервиса компании рассматриваются также как и недостатки продукта/сервиса. Рассматриваются рыночная доля, маркетинговый подход, особенности маркетинг-микс, также как и другие релевантные рыночные факторы. [10]

На четвертом этапе определяется совместная доля стратегической группы в отраслевых продажах, ее размер показывается на поле координат соответствующего размера окружностью. [1]

Построение карты стратегических групп позволяет ответить на следующие вопросы:

- существуют ли на карте пустоты, которые могли бы быть заполнены при пересмотре позиции вашей компании или компании-конкурента?
- можно ли улучшить стратегическую позицию компании при переходе из одной стратегической группы в другую?

- какие конкурентные преимущества имеют ваши прямые конкуренты, обеспечивающие их рыночный успех, какова их доля по отношению к вашей рыночной доле?

- если для отраслевого рынка характерны более чем два фактора конкуренции, можно построить дополнительные карты стратегических групп, что позволит получить более полную картину конкурентного окружения. [3]

В рамках классического подхода, как известно, выделяют понятия микро- и макроокружения и рабочей для построения модели поведения фирмы становится концепция отрасли как совокупности фирм, выпускающих однородный продукт и конкурирующих между собой на рынке сбыта данного продукта. Из числа таковых наиболее известна разработка кластерного подхода М.Портером, основанная на выделении отраслевых кластеров – групп взаимосвязанных и родственных отраслей, в целях моделирования факторов конкурентоспособности национальных и региональных экономик. Отраслевая концепция, очевидно, является слишком «тесной» для целей разработки организационного механизма развития хозяйственной деятельности. Сфокусированный на пространственном аспекте кластерный подход также не всегда дает возможность объяснения сохранения жесткой конкуренции наряду с широко представленными в практике современного бизнеса кооперативными процессами (стратегические альянсы фирм-конкурентов, партнерские взаимодействия в сетях производитель-субконтракторы, др.). [2]

1.3. Методики оценки конкурентной позиции

Еще одна модель конкурентного анализа, используемая при построении матрицы McKinsey/General Electric использует понятие конкурентной позиции. [9]

Для того чтобы оценить конкурентную позицию стратегической бизнес-единицы в отрасли, применяется следующая процедура: [8]

1. Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха. Этими факторами могут быть, например, возможность получения экономии от масштаба, уровень издержек, производительность, исследовательский потенциал, доля рынка и т.п.

2. Определяются относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма

весов должна быть равна единице.

3. Определяется степень ее конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной силы измеряется от 1 до 5. Если разработчики ставят 5, то это означает, что по данному критическому фактору успеха стратегическая единица бизнеса (СЕБ) в своей отрасли имеет сильную конкурентную позицию. Если же выставляется 1, то конкурентная позиция по оцениваемому фактору очень слабая.

4. Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли. Для этого относительный вес каждого ключевого фактора успеха умножается на соответствующую оценку степени конкурентной силы стратегической единицы бизнеса. Все полученные произведения складываются. Результат сложения дает интегральную оценку конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли. [3]

В таблице 2 приводится упрощенный пример расчета конкурентной позиции СЕБ в отрасли.

Таблица 2

Оценка конкурентной позиции СЕБ в отрасли

| Ключевые факторы успеха | Относительный вес | Оценка конкурентной силы | Результат |
|---|-------------------|--------------------------|-----------------|
| 1.Исследовательский потенциал (ноу-хау) | 0,3 | 5 | $0,3 * 5 = 1,5$ |
| 2.Издержки производства | 0,2 | 2 | $0,2 * 2 = 0,4$ |
| 3.Качество продукции | 0,2 | 3 | $0,2 * 3 = 0,6$ |
| 4.Доля рынка | | | 0,3 |

В ситуациях присутствия компании на выборочных рыночных сегментах целесообразно использовать модифицированную схему методики оценки конкурентной позиции. Прежде чем определять конкурентную позицию, необходимо понять какие требования к товару выдвигают потребители (факторы выгод с точки зрения потребителя). При этом возможная выгода оценивается в баллах от 1 (наименьшая) до 5 (наибольшая). Сегментирование рынка целесообразно, поскольку различные целевые потребителя продукции компании могут сильно различаться по структуре требований. [6]

Таблица 3

Выгоды потребителя

| Фактор выгоды покупателя | Возможная выгода (в баллах, 1-5) с точки зрения потребителя | | | |
|--|---|-----------|-----------|-----------|
| | Сегмент А | Сегмент Б | Сегмент В | Сегмент Д |
| Низкие цены | | | | |
| Качество продукции | | | | |
| Небольшой объем заказа | | | | |
| Качество обслуживания | | | | |
| Возможность предоставления товарного кредита | | | | |

На следующем этапе определяются выгоды компании-производителя в терминах прибыли, для этого используются данные финансовой отчетности, управленческого учета. [9]

Таблица 4

Выгоды производителя

| Фактор выгоды компании-производителя | Возможная выгода (в баллах, 1-5) с точки зрения компании-производителя | | | |
|--------------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|
| | Сегмент А | Сегмент Б | Сегмент В | Сегмент Д |

Прибыль от реализации товара X

Прибыль от реализации товара Y

Прибыль от реализации товара Z

Кредитоспособность

Скорость оплаты

Средний балл по сегменту

Наконец, проводится сравнительный анализ конкурентов:

Таблица 5

Сравнительный анализ конкурентов

| Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 | Конкурент 4 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
|-------------|-------------|-------------|-------------|

Цены

На какой сегмент рынка ориентирован

Объем продаж (доля рынка)

Конкурентное преимущество

Т.д.

В качестве конкурентов могут быть представлены как конкретные компании-конкуренты, так и стратегические группы, в которые входят компании, характеризующиеся сходными ключевыми показателями. Если представить анализ конкурентов по определенному сегменту и в качестве весов принять оценки выгод с точки зрения потребителя, то можно получить количественную оценку конкурентного превосходства (отставания) анализируемой компании от других участников рынка. [8]

2. Анализ конкурентов на примере ООО «Дубль В» г. Москва

2.1. Краткая характеристика ООО «Дубль В»

Компания «Дубль В» основана в 1993 году в Москве. ООО «Дубль В» является одним из основателей «Содружества бумажных оптовиков», объединившего крупнейших российских производителей бумаги и картона. «Дубль В» входит также в ассоциации «Союзупак» и «Юнискан» и является постоянным участником ведущих специализированных выставок страны, таких как «ПолиграфИнтер», «Росупак», «Этикетка», «Московская международная книжная ярмарка», а также крупных региональных смотров; награждена дипломами многих выставочных комитетов.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- производство и продажа полиграфической продукции в Москве;
- дизайн и изготовление каталогов, брошюр, визиток;
- поставка бумаги, картона и полиграфических материалов;
- торгово-закупочная деятельность, оптовая, розничная, комиссионная торговля, коммерческая, посредническая, снабженческо-сбытовая деятельность.

По отдельным видам деятельности, перечень которых определяется законом, общество может заниматься только после получения лицензии.

Тип продукции, услуг:

- целлюлозно-бумажная продукция;
- реклама, дизайн, полиграфия.

Предприятие обладает правом юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, бланки, товарный знак.

Предприятие создано и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством и на основании Устава. ООО «Дубль В» является коммерческой организацией, т.е. создано участниками для извлечения прибыли и распределения ее.

На данный момент численность работников предприятия составляет свыше 80 человек, растут производственные площади, пополняется парк приборов, расширяется перечень выполняемых работ.

Основные фонды предприятия постепенно обновляются путем приобретения отдельных единиц оборудования взамен изношенного и устаревшего.

На предприятии осуществляется полный цикл производства и продажи бумаги, картона и полиграфических материалов. Основной производственный процесс обслуживают вспомогательные цеха: предприятие само обеспечивает свои потребности в горячей воде и паре, потребности по ремонту оборудования и производству резаков (частично). Кроме того, предприятие занимается непосредственно реализацией бумаги и картона для потребителей через фирменные магазины «Мир бумаги» и торговые представительства в г. Москве, Санкт-Петербурге и в регионах.

ООО «Дубль В» самостоятельно организует и обеспечивает свою трудовую, финансовую, хозяйственную и иные виды деятельности, разрабатывает необходимые для этого внутренние положения и другие акты локального характера.

Предприятие самостоятельно заключает и контролирует исполнение хозяйственных и других договоров со всеми видами организаций, предприятий и учреждений, а также частными лицами. ООО «Дубль В» реализует свои товары по ценам и тарифам, установленным самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательством, по государственным расценкам.

В таблице 6 приведены основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Дубль В» за 2017-2018 гг.

Таблица 6

Основные финансово-экономические показатели деятельности

ООО «Дубль В» за 2017-2018 гг.

| Показатели | Ед. изм. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. изм. (+/-) | Темп роста, % |
|---|-----------|---------|---------|-----------------|---------------|
| Выручка от реализации продукции и услуг | тыс. руб. | 138982 | 157569 | 18587 | 113,37 |
| Численность работающих | чел. | 77 | 81 | 4 | 105,19 |
| в т.ч. рабочих | чел. | 22 | 26 | 4 | 118,18 |
| Среднегодовая выработка: | | | | | |
| 1 работающего | тыс. руб. | 1804,96 | 1945,30 | 140,34 | 107,77 |

| | | | | | |
|---------------------------------|--------------|---------|---------|---------|--------|
| 1 рабочего | тыс. руб. | 6317,36 | 6060,35 | -257,02 | 95,93 |
| Фонд заработной платы | тыс. руб. | 28577 | 30770 | 2192 | 107,67 |
| в т.ч. рабочих | тыс. руб. | 8036 | 9685 | 1649 | 120,52 |
| Среднегодовая заработная плата: | | | | | |
| 1 работающего | тыс. руб. | 371,14 | 379,87 | 8,74 | 102,35 |
| 1 рабочего | тыс. руб. | 365,27 | 372,50 | 7,23 | 101,98 |
| Себестоимость продукции, услуг | тыс. руб. | 86311 | 95207 | 8896 | 110,31 |
| Затраты на 1 руб. реализации | руб. | 0,62 | 0,60 | -0,02 | 97,29 |
| Чистая прибыль | тыс. руб. | 29730 | 36789 | 7059 | 123,74 |
| Рентабельность деятельности | % | 34,45 | 38,64 | 4,20 | × |
| Рентабельность продаж | % | 21,39 | 23,35 | 1,96 | × |

Из таблицы 6 видно, что за рассматриваемый период выручка от реализации услуг и продукции ООО «Дубль В» увеличилась на 18587 тыс. руб., т.е. на 13,37%, и составила 157569 тыс. руб. в 2018 году. Численность работающих увеличилась на 4

чел., с 77 до 81 чел., т.е. на 5,19%, в том числе численность рабочих увеличилась на 18,18% и составила 26 чел. Следовательно, за 2017-2018 гг. увеличение численности работников произошло за счет увеличения численности рабочих.

Среднегодовая выработка одного работающего выросла за 2017-2018 гг. на 7,77%, в то же время среднегодовая заработная плата одного работающего увеличилась всего на 2,35%.

Среднегодовая выработка одного рабочего за рассматриваемый период времени снизилась на 4,07%, среднегодовая же заработная плата одного рабочего увеличилась на 1,98%.

Фонд заработной платы увеличился на 2192 тыс. руб., т.е. на 7,67%. Фонд заработной платы рабочих увеличился на 20,52% от уровня 2017 г.

Себестоимость продукции, услуг ООО «Дубль В» увеличилась на 10,31% и составила 95207 тыс. руб. Затраты на 1 руб. реализации за исследуемый период снизились с 62 до 60 коп., что является положительной тенденцией. Чистая прибыль повысилась на 7059 тыс. руб., или на 23,74%, и в 2018 г. составила 36789 тыс. руб.

Рентабельность деятельности увеличилась с 34,45% до 38,64% за 2017-2018 гг. Рентабельность продаж выросла на 1,96 процентных пунктов и составила 23,35% в 2018 г.

Таким образом, финансово-экономические показатели деятельности ООО «Дубль В» можно охарактеризовать положительно.

2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «Дубль В»

Рассмотрим подробно внешнюю и внутреннюю среды организации.

Основной принцип ООО «Дубль В» – системный подход к реализации конкретных проектов и комплексное решение поставленных задач, от предпроектного исследования до постпроектного сопровождения создаваемой продукции. С момента основания приоритетами предприятия являются высокий уровень и качество производства.

Согласно принятым в компании «Дубль В» нормам, традициям и законам основным стратегическим потенциалом компании является уникальность технологии продаж полиграфической продукции, развитый внутрифирменный менеджмент и, самое главное – персонал фирмы. Поэтому наибольшее внимание уделяется кадровому вопросу.

Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечивать требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом ресурсов и традиции организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и полностью соответствует концепции ее развития.

Методологическую основу изучения организации «Дубль В» составляют системный и ситуационный подходы. Так, с позиции системного подхода ООО «Дубль В» возможно рассматривать как открытую систему, характерные черты которой обусловлены взаимодействием ее элементов (внутренняя среда) и неразрывно связаны с внешним окружением прямого и косвенного воздействия. Внутреннюю среду организации составляют ее структура, культура, ресурсы. Внешней средой прямого воздействия являются поставщики, потребители, конкуренты, правительственные органы. Внешняя среда косвенного воздействия – это политика, экономика, право, социально-культурные факторы, физико-географические условия.

Для определения стратегии поведения организации «Дубль В» и выполнения ее в деятельности, руководство должно иметь полное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях, так и о внешней, тенденциях ее развития и расположении, которое занимает в ней эта организация.

Внешняя среда является источником, поставляющим ресурсы в организацию, которые необходимы для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Проведем анализ факторов внешней среды косвенного воздействия «Дубль В» в таблице 7.

Таблица 7

Факторы внешней среды косвенного воздействия ООО «Дубль В»

Факторы

Характеристика

| | |
|-----------------|---|
| Социальный | <p>Этот фактор очень важен, так как он оказывает влияние на другие составляющие внешней среды и на внутреннюю среду организации. К социологическим факторам относятся: рождаемость, средний возраст населения, возрастно-половая характеристика населения и др. Основное влияние на развитие деятельности «Дубль В» оказывают следующие явления: рост населения; демографическая структура общества; уровень образования; возрастно-половая характеристика. Важно отметить такое социальное явление, как отношение людей к качеству жизни, которое положительно сказывается на развитии компании в последнее время и придает дополнительный стимул.</p> |
| Экономический | <p>Этот фактор оказывает непосредственное влияние на развитие организации, так как позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Экономические процессы, протекающие на всем протяжении существования организации, безусловно, повлияли на ее функционирование. Нестабильность экономики, влияние таких факторов как инфляция, уровень цен, безработица, непосредственно отразились на деятельности компании.</p> |
| Технологический | <p>Этот фактор прямо или косвенно влияет на работу компании. Новинки в области технологии, в частности персональный компьютер, селекторная связь между разными структурами организации улучшают, делают работу более удобной. Все бухгалтерские документы оформляются с помощью компьютера.</p> |

Политический

Эти факторы необходимо изучать для ясного представления о том, что органы власти предполагают предпринять в отношении развития бизнеса. Инфляционное ожидание, возможная смена политической власти, появление новых законов влияют на спрос и предложение, и, соответственно, на цены реализуемых товаров.

Все перечисленные выше компоненты внешней среды ООО «Дубль В» находятся в непосредственном взаимодействии и влияют друг на друга. Степень воздействия отдельных компонентов на различные организации различна, при этом изменение одной составляющей может привести к изменениям другой.

Проведем анализ факторов внешней среды прямого воздействия ООО «Дубль В» в таблице 8.

Таблица 8

Факторы внешней среды прямого воздействия ООО «Дубль В»

| Факторы | Характеристика |
|-------------|--|
| Потребители | Полное и качественное удовлетворение спроса заказчика. Именно заказчик диктует, какие изделия ему необходимы и по какой цене. Можно сказать, что компания «Дубль В» занимает достаточно выгодное месторасположение, так как в непосредственной близости больше нет предприятий с таким ассортиментом услуг. Единственным недостатком является его удаленность от железнодорожных путей |

Поставщики Все виды материалов для изготовления бумаги, картона и полиграфических изделий, необходимые для производства, компания «Дубль В», приобретает у поставщиков. Поступление материалов должно соответствовать графику работы, иначе неудовлетворенный спрос приводит к упущенной прибыли и потере клиентов. Поставщики, в основном, постоянные, предоставляют серьезные скидки. Самыми крупными являются: ООО «УралКид», ООО «МегаТрейд», ООО «Терция», УПТК

Конкуренты Это организации, с которыми приходится бороться за заказчиков, чтобы обеспечить свое существование. Изучение конкурентов является важным для руководства компании «Дубль В», и направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов, для дальнейшего построения своей стратегии.

Подводя итоги анализа факторов внешней среды ООО «Дубль В», получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности, руководство должно оценить, обладает ли организация внутренними силами, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Для этого нужно провести анализ угроз и возможностей организации с помощью экспертных оценок. Для данного анализа необходимо применить метод SWOT-анализа:

- Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) - недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся дальнейшего развития компании «Дубль В».

Первый шаг SWOT-анализа позволяет определить, каковы сильные стороны и недостатки. Для того чтобы определить сильные и слабые стороны компании «Дубль В», сопоставим перечень параметров и определим, что является сильной стороной организации, а что – слабой (таблица 9).

Таблица 9

Определение сильных и слабых сторон ООО «Дубль В»

| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
|------------------|---|---------------------------------------|
| Организация | Высокий уровень квалификации исполняющего персонала и рабочих | – |
| Производство | Высокое качество выпускаемой продукции и услуг | Высокая степень износа оборудования |
| Финансы | Прибыльность | Высокие издержки производства |
| Инновации | – | Длительные сроки окупаемости вложений |
| | Репутация | |
| Маркетинг | Широкий ассортимент продукции, возможность удовлетворения индивидуальных запросов | Недостаточная реклама |

Второй шаг SWOT-анализа – оценка рынка. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон (таблица 10).

Таблица 10

Определение рыночных возможностей и угроз ООО «Дубль В»

| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
|----------------------------------|---|---|
| Фактор спроса | Расширение круга заказчиков | Непостоянство спроса |
| Фактор конкуренции | Повышение качества продукции | Поставка некачественного исходного материала Обострение конкуренции |
| Фактор сбыта | Работа без посредников | Условия поставок: крупнейший оптовый покупатель определяет поставку по результатам тендера |
| Экономический фактор | Изменение уровня доходов населения не повлияет на работу компании | Повышение уровня инфляции, экономический кризис |
| Научно-технический фактор | Приобретение высокотехнологического оборудования | Уменьшение господдержки развития науки |
| Социально-демографический фактор | Привлечение молодых специалистов | Отсутствие профессионально подготовленного работоспособного населения |
| Социально-культурный фактор | Повышение уровня культуры производства | Имеющиеся стереотипы поведения людей |

| | | |
|-------------------------------|---|--------------------------------------|
| Природно-экологический фактор | - | Ухудшение состояния окружающей среды |
| Международный фактор | - | Наличие локальных конфликтов |

Дальнейший анализа проведем с помощью матрицы, в которой установлена взаимосвязь между сильными и слабыми сторонами деятельности компании «Дубль В» и максимальными возможностями и угрозами. Это позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании, а также какие проблемы необходимо срочно решить.

Внешняя среда предприятия оказывает воздействие на внутреннюю среду, которая является частью общей среды находящаяся в пределах организации (таблица 11).

Таблица 11

Матрица SWOT-анализа ООО «Дубль В»

Сильные стороны:

1. Высокое качество выпускаемой продукции и услуг;
2. Прибыльность;
3. Широкий ассортимент продукции, возможность удовлетворения индивидуальных запросов;
4. Репутация;
5. Высокий уровень квалификации исполняющего персонала и рабочих.

Рыночные возможности:

1. Расширение круга заказчиков;
2. Повышение качества продукции;
3. Приобретение высокотехнологического оборудования;
4. Привлечение молодых специалистов;
5. Повышение уровня культуры производства.

Слабые стороны:

1. Высокая степень износа оборудования;
2. Высокие издержки производства;
3. Длительные сроки окупаемости средств;
4. Отсутствие рекламы.

Рыночные угрозы:

1. Непостоянство спроса;
2. Поставка некачественного исходного материала;
3. Повышение уровня инфляции, кризис;
4. Обострение конкуренции;
5. Отсутствие профессионально подготовленного работоспособного населения

Таким образом, ООО «Дубль В» на основании должно учитывать рассмотренные факторы в своей деятельности. Так, необходимо использовать сильные стороны и рыночные возможности при одновременном избегании рыночных угроз и собственных сторон.

2.3. Анализ конкурентной среды ООО «Дубль В»

Проанализируем конкурентные позиции и конкурентную среду ООО «Дубль В».

Высокие оценки показателей, характеризующих конкурентную силу, говорят о сильной конкурентной позиции и наличии конкурентного преимущества. Напротив, низкие оценки в этом случае свидетельствуют о слабой конкурентной позиции и о конкурентных недостатках. Результаты приведены в таблице 12.

Таблица 12

Оценка конкурентной среды ООО «Дубль В»

Ключевые факторы успеха

оценка силы

ООО
«Дубль В»

Конкуренты
Отраслевой
норматив

| | | | |
|--|----|----|----|
| Качество/характеристики товара | 10 | 9 | 6 |
| Репутация/имидж | 10 | 8 | 7 |
| Производственные возможности | 4 | 5 | 9 |
| Грамотное использование технологии (технологические навыки) | 9 | 7 | 3 |
| Сбытовая сеть | 10 | 8 | 4 |
| Маркетинг /реклама | 7 | 9 | 8 |
| Финансовое положение | 8 | 7 | 5 |
| Издержки в сравнении с конкурентами | 4 | 7 | 5 |
| Обслуживание клиентов | 9 | 8 | 5 |
| Дизайн / расцветка | 9 | 8 | 6 |
| Невзвешенная общая оценка | 80 | 76 | 58 |

(Шкала оценок: 1 — очень плохо; 10 — очень хорошо)

Из таблицы 12 видно, что позиция ООО «Дубль В» несколько выше, чем у конкурентов, поскольку ключевые факторы успеха оценены высоким баллом. Это говорит о том, что у компании есть некоторые конкурентные преимущества.

В настоящее время из вышеприведенного перечня наибольшее влияние на корректировку стратегии ООО «Дубль В» оказывают такие факторы, как:

- налоговая политика государства, а именно – нестабильность налоговой системы (изменение налогов), что приводит к повышению цен на выпускаемую продукцию;
- процентные ставки в банках достаточно высокие, что не позволяет предприятию взять кредиты в необходимом объеме;
- в настоящее время конкуренция среди поставщиков достаточно высока, что дает возможность найти более подходящего поставщика, цены у которого будут ниже, чем у нынешнего поставщика;

Анализ механизма управления необходимо дополнить оценкой сильных и слабых сторон предприятия. В таблице 13 показаны результаты экспертной оценки деятельности ООО «Дубль В».

Таблица 13

Оценка значимости сильных сторон ООО «Дубль В»

| Оцениваемая сторона | Значимость, балл (0-10) | Вероятность наступления в течение года |
|---|-------------------------|--|
| Полная компетентность в ключевых вопросах | 8 | 0,3 |
| Хорошее впечатление, сложившееся у клиентов о компании | 9 | 0,5 |
| Экономия на масштабах производства | 8 | 0,4 |
| Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов | 9 | 0,7 |
| Большой опыт | 5 | 0,6 |

| | | |
|--|---|-----|
| Превосходные технологические навыки | 8 | 0,8 |
| Низкие издержки за счет экономии | 7 | 0,4 |
| Хорошее впечатление со стороны партнеров | 9 | 0,8 |

Наиболее высокие экспертные оценки получены компанией по направлению взаимодействия с клиентами – 9 баллов, гибкой политики с конкурентами – 9 баллов, а также взаимоотношений с партнерами – 9 баллов.

На рисунке 1 представлена оценка сильных сторон ООО «Дубль В» в баллах.

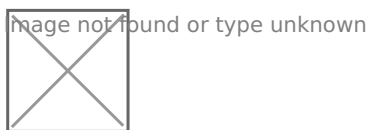


Рисунок 1. Структура оценки сильных сторон ООО «Дубль В» в баллах.

По итогам результирующей оценки сильных сторон ООО «Дубль В» можно выявить наиболее значимые направления:

- максимальную оценку по данным анализа получает критерий «Хорошее впечатление со стороны партнеров» по суммарным оценкам 7,2 балла;
- на втором месте оценка по данным анализа получают два критерия: «Превосходные технологические навыки» по суммарным оценкам 6,4 балла и «Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов» (суммарная оценка 6,3 балла);
- на третьем месте по данным анализа оказался критерий «Хорошее впечатление со стороны партнеров» по суммарной оценке 4,5 балла;
- остальные критерии составляют по данным анализа от 2,1 до 3,0 баллов;
- минимальное значение со стороны сильных сторон предприятия составляет «Большой опыт» и «Низкие издержки производства за счет экономии» – то есть состояние и распределение экономических ресурсов не оказывает влияние на результаты деятельности ООО «Дубль В».

Оценка возможностей (потенциала) компании «Дубль В» и ее взаимодействия с внешней средой представлена в таблице 14.

Таблица 14

Оценка возможностей (потенциала) ООО «Дубль В»

| Оцениваемая сторона | Значимость, балл (0-10) | Вероятность наступления в течение года |
|--|-------------------------|--|
| Вертикальная интеграция | 9 | 0,2 |
| Способность обслужить дополнительные группы потребителей или выйти на новые сегменты рынка | 8 | 0,5 |
| Инвестиции со стороны финансовых организаций | 10 | 0,5 |
| Ослабление позиции фирм конкурентов | 8 | 0,3 |
| Появление новых технологий | 6 | 0,5 |
| Пути расширения перечня услуг для удовлетворения большего количества потребителей | 7 | 0,7 |
| Внедрение информационных технологий | 8 | 0,7 |
| Увеличение числа клиентов на старом сегменте рынка | 10 | 0,7 |

По экспертным оценкам у ООО «Дубль В» имеется следующий потенциал:

- по направлению «Увеличение числа клиентов на старом сегменте рынка» и «Инвестиции со стороны финансовых организаций» в размере 10 баллов – предприятие рассматривается как привлекательный инвестиционный проект, который может увеличить емкость существующего рынка;
- для реализации первой позиции компании необходимо реализовать «Вертикальную интеграцию» с финансами учреждениями (банками или инвесторами) или войти структурным подразделением в отраслевой комплекс поставщиков или потребителей промышленной продукции;
- для построения долгосрочной стратегии предприятию необходимо использовать позиции «Внедрение информационных технологий» (8 баллов) и «Способность обслужить дополнительные группы потребителей или выйти на новые сегменты рынка» (8 баллов), а минимальное значение для развития предприятия имеет направление «Пути расширения перечня услуг для удовлетворения большего количества потребителей» (7 баллов).

Влияние факторов внешней среды на производственную деятельность ООО «Дубль В» проводится посредством оценки таких направлений, как стратегия развития, состояние производственного цикла, соответствие производственных технологий и своевременность принимаемых управленческих решений по отслеживанию внутрипроизводственной ситуации. Все вышеперечисленные мероприятия имеют самые высокие баллы, то есть являются самыми проблемными (таблица 15).

Таблица 15

Сочетание факторов среды как оценка слабых сторон ООО «Дубль В»

| Слабые стороны предприятия | Значимость, балл (0-10) | Вероятность наступления в течение года | Результат |
|---|-------------------------|--|-----------|
| Отсутствие четкого стратегического направления развития | 9 | 0,8 | 7,2 |
| Внутренние производственные проблемы | 7 | 0,8 | 5,6 |

| | | | |
|---|----|-----|-----|
| Низкая производительность из-за нехватки времени на принятие управленческих решений | 10 | 0,8 | 8,0 |
| Недостаток в постоянном штате специалистов | 7 | 0,5 | 3,5 |
| Недостаточная реклама на рынке | 6 | 0,5 | 3,0 |
| Неудовлетворительная маркетинговая деятельность | 4 | 0,6 | 2,4 |
| Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии | 8 | 0,6 | 4,8 |

Так, главным недостатком на предприятии является «Низкая производительность из-за нехватки времени на принятие управленческих решений» (10 баллов), и «Отсутствие четкого стратегического направления развития» (9 баллов). Вероятность наступления таких событий, как «Отсутствие четкого стратегического направления развития», «Низкая производительность из-за нехватки времени на принятие управленческих решений», «Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии» и «Внутренние производственные проблемы» достаточно высока.

Графическое изображение представлено на рисунке 2.

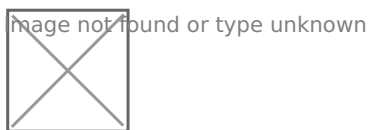


Рисунок 2. Структура оценки возможностей ООО «Дубль В».

Таким образом, согласно экспертным оценкам влияние наиболее серьезного воздействия со стороны факторов внешней среды можно ожидать по вышеуказанным позициям.

Таким образом, как следует из проведенного анализа, конкурентные позиции у ООО «Дубль В» очень выигрышные. Однако данное положение может измениться в любой момент, поэтому руководству компании «Дубль В» необходимо продолжать отслеживать все выше приведенные показатели, наблюдать за конкурентами и собирать о них информацию, а также развивать и расширять бизнес, чтобы иметь как можно больше возможностей и преимуществ перед ними.

Заключение

В заключение сделаем краткие выводы по курсовой работе.

Конкуренция на рынке не является стабильным фактором. Под влиянием различных сил ситуация в той или иной отрасли в целом и на конкретном рынке в частности постоянно меняется.

Силы, вызывающие изменения в конкурентной ситуации, называются движущими конкурентными силами. Это тенденции экономического роста на рынке, технологические изменения, внедрение новых товаров, способов и технологий маркетинга, изменения во вкусах и предпочтениях потребителей, появление товаров-субститутов, вхождение на рынок или уход с него относительно крупных фирм, изменение степени и (или) методов государственного регулирования, флуктуации в отраслевой структуре затрат, повышение или снижение прибыльности рынка или его отдельных сегментов, изменение конкурентного воздействия со стороны поставщиков и (или) покупателей.

Следовательно, чтобы постоянно удерживать лидирующие позиции среди конкурентов, нужно всегда анализировать ситуацию на рынке и мгновенно принимать меры в случае любых негативных изменений.

Анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности проводился на примере компании «Дубль В» г. Москва.

Компания «Дубль В» основана в 1993 году в Москве. Основными видами деятельности предприятия являются:

- производство и продажа полиграфической продукции в Москве;
- дизайн и изготовление каталогов, брошюр, визиток;

- поставка бумаги, картона и полиграфических материалов;
- торгово-закупочная деятельность, оптовая, розничная, комиссионная торговля, коммерческая, посредническая, снабженческо-сбытовая деятельность.

Тип продукции, услуг:

- целлюлозно-бумажная продукция;
- реклама, дизайн, полиграфия.

За период 2017-2018 гг. выручка от реализации услуг и продукции ООО «Дубль В» увеличилась на 18587 тыс. руб., т.е. на 13,37%, и составила 157569 тыс. руб. в 2018 году. Численность работающих увеличилась на 4 чел., с 77 до 81 чел., т.е. на 5,19%, в том числе численность рабочих увеличилась на 18,18% и составила 26 чел. Следовательно, за 2017-2018 гг. увеличение численности работников произошло за счет увеличения численности рабочих.

Среднегодовая выработка одного работающего выросла за 2017-2018 гг. на 7,77%, в то же время среднегодовая заработная плата одного работающего увеличилась всего на 2,35%.

Среднегодовая выработка одного рабочего за рассматриваемый период времени снизилась на 4,07%, среднегодовая же заработная плата одного рабочего увеличилась на 1,98%.

Фонд заработной платы увеличился на 2192 тыс. руб., т.е. на 7,67%. Фонд заработной платы рабочих увеличился на 20,52% от уровня 2017 г.

Себестоимость продукции, услуг ООО «Дубль В» увеличилась на 10,31% и составила 95207 тыс. руб. Затраты на 1 руб. реализации за исследуемый период снизились с 62 до 60 коп., что является положительной тенденцией. Чистая прибыль повысилась на 7059 тыс. руб., или на 23,74%, и в 2018 г. составила 36789 тыс. руб.

Рентабельность деятельности увеличилась с 34,45% до 38,64% за 2017-2018 гг. Рентабельность продаж выросла на 1,96 процентных пунктов и составила 23,35% в 2018 г.

Таким образом, финансово-экономические показатели деятельности ООО «Дубль В» можно охарактеризовать положительно.

Рыночная позиция ООО «Дубль В» несколько выше, чем у конкурентов, поскольку ключевые факторы успеха оценены высоким баллом. Это говорит о том, что у компании есть некоторые конкурентные преимущества.

Однако данное положение может измениться в любой момент, поэтому руководству компании «Дубль В» необходимо продолжать отслеживать все выше приведенные показатели, наблюдать за конкурентами и собирать о них информацию, а также развивать и расширять бизнес, чтобы иметь как можно больше возможностей и преимуществ перед ними.

Цель, поставленная в начале курсовой работы, достигнута, все задачи решены.

Список использованной литературы

1. Баженов Ю. К., Баженов А. Ю. Коммерческая деятельность. Учебник. – М.: Дашков и К, 2018.
2. Валигурский Д. И. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка. Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2018.
3. Диянова С. Н., Денисова Н. И. Оптовая торговля. Организация и управление коммерческой деятельностью. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015.
4. Дорман В. Н. Коммерческая деятельность. Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2018.
5. Иванов Г. Г., Холин Е. С. Коммерческая деятельность. Учебник. – М.: Инфра-М, 2016.
6. Кирцнер Израэл М. Конкуренция и предпринимательство. Серия «Австрийская школа». Выпуск 23. – М.: Социум, 2017.
7. Коротких И. Ю. Основы коммерческой деятельности. – М.: Академия, 2017.
8. Портер Майкл. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Диджитал, 2016.
9. Портер Майкл. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2018.
10. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. Учебник. – М.: ИД Университета «Университет», 2018.
11. Светульников С. Г. Теория многоуровневой конкуренции. – М.: Едиториал УРСС, 2019.
12. Синяева И. М., Жильцова О. Н. Коммерческая деятельность. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – М.: Юрайт, 2017.