

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики на одно из первых мест выходит конкурентоспособность и эффективность производственно-хозяйственной деятельности любого экономического субъекта, в связи продолжающейся интеграцией в экономическое пространство показатель эффективности приобретает первостепенное значение.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся окружающей среде.

Конкуренция – это процесс взаимодействия, взаимосвязи и опережения между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции при удовлетворении разнообразных потребностей покупателей. Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции.

Выход на рынок сбыта практически всегда предполагает вступление в конкурентную борьбу, смысл которой заключается в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов, а не в действиях против предприятий – соперников. Но чтобы выиграть в конкурентной борьбе, нужно обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара и средств его продвижения на рынке. Поэтому изучение конкуренции и конкурентов представляется достаточно важным и актуальным. При этом одним из наиболее важных направлений изучения конкурентов является количественная оценка уровня конкурентоспособности предприятия и товаров в сравнении с уровнем конкурентоспособности конкурентов.

Объектом исследования выступает предприятие оптовой торговли сухофруктами и орехами ООО «Агротрейдинг».

Предмет исследования - конкурентоспособность ООО «Агротрейдинг».

Цель работы - разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере ООО «Агротрейдинг» и обоснование их экономической эффективности.

Задачи:

1. Изучить теоретические аспекты по повышению конкурентоспособности организации;
2. Дать характеристику ООО «Агротрейдинг»
3. Провести анализ конкурентоспособности ООО «Агротрейдинг»;

Методы, при помощи которых осуществлялась оценка конкурентоспособности ООО «Агротрейдинг»: анализ статистической информации, методики сравнительного анализа, табличный и графический методы, метод экспертных оценок, PEST-анализ, SWOT-анализ.

Источниками при написании курсовой работы была использована теоретическая и методическая литература, ресурсы средств массовой информации и интернет, статистические данные, финансовая отчетность предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Конкуренция (от лат. *concurrentia* – состязание, столкновение) определяется как ситуация, в которой любой желающий что-либо купить, или продать может выбирать между различными поставщиками или покупателями. Другая трактовка термина «конкуренция» предлагает понимать под конкуренцией «процесс, в ходе которого фирмы борются друг с другом за потребителей своей продукции» [21, с. 35–36].

Предметом конкуренции является товар (услуга), а объектом – потребитель (покупатель, заказчик).

В товарном производстве, как правило, связь между производством и потреблением осуществляет рынок, который через механизм спроса и предложения обеспечивает осуществление этой связи.

Для того чтобы определить экономическое содержание понятия «конкуренция», часто выделяют три подхода к его пониманию: поведенческий, структурный, функциональный.

В историческом экскурсе поведенческий подход стал первым подходом к определению конкуренции. В частности, А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров» [20, с. 42-49]. Неоклассическая теория определяет содержание конкуренции как борьбу за редкие экономические блага. Так, по мнению американского экономиста П. Хайне, «конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам».

Согласно структурному подходу содержание конкуренции определяется типом рынка и тех условий, которые господствуют на нем. «Конкуренция — это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его» [6].

Функциональный подход смещает рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии.

В современном мире ключевым понятием является конкурентоспособность. Однако современная экономическая наука не дает как единой общепринятой трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования.

Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) конкурентоспособность определена как способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень дохода и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции.

С понятием «конкуренция» тесно связан и термин «конкурентное преимущество». Конкурентное преимущество с позиции субъекта рынка — это его активы и различные характеристики, дающие ему преимущества над соперниками в конкуренции.

Многие представители классической и неоклассической экономических школ, например А. Смит, Д. Рикардо, Э. Чемберлин, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, А. Маршалл, исследовали содержание конкуренции, ее проявления в условиях различных моделей рынка и особенности соответствующих экономических процессов.

Современная теория конкуренции получила свое развитие в последней четверти XX в. благодаря работам М. Портера, А. Стрикленда и А. Томпсона, И. Ансоффа достаточно широко известным в России. В последнее время появились серьезные исследования в этой области, выполненные отечественными учеными: Г.А. Азоевым, А.П. Челенковым, Н.К. Моисеевой, Р.А. Фатхутдиновым, В.Е. Хруцким, А.Ю. Юдановым и др.

В зависимости от характера конкуренции обычно различают рынки совершенной, монополистической конкуренции, олигополии и монополии.

Таблица 1 – Типы рынков и характер конкуренции

Основные параметры

| | | | | |
|----------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|----------------|
| Характер конкуренции | Количество фирм, | Контроль над ценами | Товарная дифференциация | Легкость входа |
| | производящих продукт | | | |

| | | | | |
|-------------------------------|---|--|---|--|
| Совершенная конкуренция | Много независимых фирм, нет контроля над рынками | Цены определяются рынком | Продукты неразличимы по свойствам и качеству | Относительно легкий вход |
| Монополистическая конкуренция | Много фирм, производящих сходные товары/услуги | Влияние ограничено возможностью замены | Товары и услуги дифференцированы для сегментов рынка | Относительно легкий вход |
| Олигополия | Несколько крупных фирм, производящих товары /услуги | Существует влияние «ценового лидера» | Существенна для отдельных продуктов (например, автомобиль). Мала для стандартизированных (например, бензин) | Трудный вход, часто требует больших инвестиций |
| Монополия | Один продукт и одна фирма | Практически полный контроль | Нет | Очень трудный |

Согласно традиционной экономической науке конкуренция и монополия — взаимоисключающие понятия. Однако в начале 1930-х гг. были выдвинуты новые точки зрения, которые привели, по оценке ряда специалистов, к революции в экономической теории. Именно к XX в. и появился структурный подход в теории конкуренции. Среди основоположников данного подхода можно назвать Чемберлина, Дж. Робинсон и др.

Современные взгляды на обеспечение конкурентоспособности предполагают формирование и эффективное управление цепочкой «ключевые компетенции — ключевые товары — конечные товары компании».

В средне- и долгосрочной перспективе конкурентоспособность основывается на способности с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, создавать принципиально новые («ключевые») товары, базирующиеся на «ключевых компетенциях», обеспечивающих научно-технологическое лидерство, на основе которого рождаются непредвиденные ранее продукты.

Все это делает чрезвычайно важной проблему выбора направлений и методов обеспечения конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами [6].

Оценка степени конкурентоспособности заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы – лидера в отрасли страны или за ее пределами [22, с. 259 - 272]. Такая фирма – лидер должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Далее, для ее оценки конкурентоспособности необходимо выбрать критерии продуктивности использования ресурсов. В том случае, если деятельность фирмы связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность использования ресурсов фирмой может быть оценена показателем рентабельности производства.

В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, прежде в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии [9, с. 211–212].

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов: технико-экономические, - коммерческие и нормативно-правовые [10, с.108 - 112].

Технико-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают: конъюнктуру рынка, предоставляемый сервис, рекламу и - имидж фирмы.

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты). В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке.

Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

Основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции [23, с 39 - 47].

Товар – главный объект на рынке. Конкурентоспособность товара – это такой уровень его экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке. Кроме того, конкурентоспособность – сравнительная характеристика товара, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара.

К основным показателям, определяющим коммерческие условия конкурентоспособности товаров, относятся [5, с 112 - 115]:

- ценовые показатели,
- показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые товары;
- показатели, характеризующие особенности действующей на рынке производителей и потребителей налоговой и таможенной системы;

– показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий.

1.2 Методы анализа конкурентоспособности предприятия

SWOT – анализ. Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT – анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT.

После чего следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;
- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей.

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии (см. рис. 1).

Конкуренция между организациями отрасли

Заменители

Потребители

Угроза товарозаменителей

Угроза прихода новых конкурентов

Способность поставщиков торговаться

Способность потребителей торговаться

Поставщики

Потенциальные конкуренты

Рисунок 1 - Концепция конкуренции

Цель модели Портера – обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение этими организациями меньшей прибыли, а может быть, и убытки.
2. Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо сделать свою марку популярной среди новых потребителей.
3. Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль.
4. Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.
5. Доступом к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.
6. Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.
7. Отсутствием опыта производства данного вида продукта, вследствие чего его себестоимость в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.
8. Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов.

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. При оценке угрозы замены

необходимо учитывать характеристики и цену продукта –заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др.

Сила позиции поставщиков. Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.
2. Наличием возможности смены поставщиков.
3. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.
4. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

- 1) возможностью переключиться на использование других продуктов;
- 2) затратами, связанными с этим переключением;
- 3) объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес.

Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов [3, с. 333–335].

Методика сравнительного анализа конкурентов. Для проведения анализа первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций.

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – предприятие является лидером по данному параметру. Оценка проводится с помощью таблицы, которая наглядно отображает рейтинг предприятий.

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения (указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов):

- 1) имидж фирмы;
- 2) концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы;
- 3) качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов);
- 4) уровень диверсификации производственной, хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов;
- 5) суммарная рыночная доля главных видов бизнеса;
- 6) мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР);
- 7) мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек);
- 8) финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны;
- 9) рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок;
- 10) частота и глубина проводимых маркетинговых исследований;
- 11) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей;
- 12) эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения;
- 13) уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей);

14) уровень рекламной деятельности;

15) уровень послепродажного обслуживания;

16) политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности [15, с. 66].

1.3. Пути повышения конкурентоспособности предприятия

В конкурентной политике относительно товара принимаются во внимание прежде всего его функциональное назначение, надежность, долговечность, удобство использования, эстетичность внешнего вида, упаковка, обслуживание, гарантия, сопроводительные документы, инструкции и другие характеристики, т.е. способность товара удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем товары-конкуренты. Создание такой потребительской ценности товара, которая включала бы в себя всю совокупность свойства собственного товара, а также

сопутствующих ему, является важнейшим условием выживания на рынке [25].

В решении задач повышения конкурентоспособности продукции с каждым годом все возрастающее значение приобретает проблема выбора, и освоения новых рынков сбыта. В связи с этим на любом предприятии очень важны аналитико-поисковые усилия в этой области. Новые рынки сбыта решающим образом могут изменить конкурентоспособность товара и рентабельность сбытовой деятельности. Внедряя товар на новый рынок, можно продлить жизненный цикл товара. Сезонные колебания в спросе могут способствовать успешной реализации одного и того же товара в различных точках планеты. А увеличение объема продаж на новых рынках позволит снизить издержки производства на единицу продукции, прежде всего за счет использования дешевой рабочей силы, достаточно низких уровней налогов и таможенных пошлин и ряда других факторов на новых рынках сбыта. В связи с этим очень важно для дальнейшего развития конкурентоспособности товара (прежде чем перейти к новой его модификации, снятию с производства) попытаться выйти с ним на новый рынок сбыта, так как на внутреннем его конкурентоспособность резко упала [19].

В целом в результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути повышения конкурентоспособности:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, цен на запасные части;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиций 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.

Итак, при выборе путей повышения конкурентоспособности, необходимо провести комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

Изучив теоретические аспекты по повышению конкурентоспособности организации можно резюмировать, что уровень конкурентоспособности может определяться такими факторами, как развитие производства новых видов продукции и стимулирование становления новых потребностей. С ними будут связаны тенденции продолжения роста затрат на маркетинг, исследовательские и опытные разработки.

2.АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АГРОТРЕЙДИНГ»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Агротрейдинг»

Общество с ограниченной ответственностью «Агротрейдинг» (далее - ООО «Агротрейдинг») было создано 23 ноября 2006 года. Юридический и фактический адрес предприятия: 192241, Ленинградская обл., г. Санкт-Петербург, Южное шоссе, д.49.

ООО «Агротрейдинг», является юридическим лицом, коммерческой организацией, занимающейся оптовой торговлей кондитерским сырьем, орехами и сухофруктами в Санкт-Петербурге и России.

Отлаженная система поставок, долговременное сотрудничество с производителями сырья, а также собственный склад позволяют осуществлять снабжение кондитерским сырьем предприятий России.

С 2006 года ООО «Агротрейдинг» поставляет на предприятия пищевой промышленности, оптовой и розничной торговли орехи (арахис, бразильский орех,

кешью, кедровый орех, миндаль, фисташки, фундук), сухофрукты (изюм, инжир, курага, финики, чернослив), цукаты (ананас, канталуп, манго, папайя, киви, физалис, груша, кумкват, яблоки, кокос, клубника) и прочее кондитерское сырье. Продажа изюма, кураги, чернослива, кешью и арахиса — это далеко не полный список. Ассортимент продукции расширяется постоянно.

ООО «Агротрейдинг» серьезно относится к выбору **поставщиков**, проверяя соответствие их производственных процессов и исходного сырья мировым стандартам. Поставщики из Аргентины, Афганистана, Азербайджана, Боливии, Бразилии, Вьетнама, Индии, Ирана, Китая, России, США, Таджикистана, Таиланда, Туниса, Турции, Узбекистана, Украины и Чили являются их постоянными партнерами.

Трудовой коллектив ООО «Агротрейдинг» на данный момент насчитывает 8 человек. Из них: генеральный директор (главный бухгалтер), исполнительный директор (менеджер по развитию), менеджер по продажам, бухгалтер, 2 грузчика, водитель погрузчика, водитель грузового а/м.

Организационную схему данного предприятия целесообразно рассмотреть в графической форме:

Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Агротрейдинг»

Организационная структура компании представляет собой простую линейную структуру - удобна и эффективна при небольшом количестве персонала.

Рассмотрим данные экономических показателей организации в таблице 2.

Таблица 2 - Основные показатели деятельности за 2017-2019г.г.

| Показатель | | | | Темп прироста, % | |
|------------|------------|------------|------------|-------------------|-------------------|
| | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2018- 2017 гг. | 2019- 2019 гг. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|--------|------|
| Выручка (В), тыс.руб. | 40883 | 32121 | 51588 | - 21,4 | 60,6 |
| Издержки (И), тыс.руб. | 2 810 | 3 318 | 4 157 | 18,1 | 25,3 |
| Себестоимость по за купу (С/с), тыс.руб. | 35 977 | 27 068 | 44 534 | - 25,5 | 66,1 |
| Налогооблагаемая прибыль (ВП=В-И-С/с), тыс.руб. | 2 350 | 1 735 | 3 149 | -26 | 81 |
| Налог на прибыль, (15% по упрощенной системе) тыс.руб. | 353 | 260 | 472 | - 26 | 81 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 1 997 | 1 475 | 2 677 | - 26 | 81 |
| Рентабельность (П/В), руб./руб. | 4,9 | 4,6 | 5,2 | - 6,1 | 13 |

По данным таблицы и рисунка видно, что показатели выручки и себестоимости по за купу изменяются пропорционально друг другу.

Показатели издержек увеличиваются с каждым годом, это связано с повышением заработной платы, увеличением платы за аренду, повышение транспортных и прочих расходов. Темп роста прибыли в 2019 году превышает скорость изменения всех предыдущих показателей, рост обусловлен повышением объемов продаж.

В настоящее время ООО «Агротрейдинг» предлагает своим клиентам практически все известные сухофрукты, орехи, цукаты и семена. Специалисты серьезно относятся к выбору поставщиков, проверяя соответствие их производственных процессов и исходного сырья мировым стандартам.

Рассмотрим динамику и структуру продаж по ассортиментным группам за 2017-2019 гг. в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика и структура продаж ассортиментных групп

| Показатели | 2017 год | | 2018 год | | 2019 год | | Темп прироста, % | |
|------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------------|---------------|
| | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | 2018-2017 гг. | 2019-2018 гг. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| С/фрукты | 24 727 | 60,5 | 19 346 | 60,2 | 31 775 | 61,6 | -22 | 64 |
| Орехи | 7 905 | 19,3 | 6 330 | 19,7 | 10 265 | 19,9 | -20 | 62 |
| Семена | 1 120 | 2,7 | 892 | 2,8 | 1 432 | 2,8 | -20 | 61 |
| Цукаты | 7 131 | 17,4 | 5 553 | 17,3 | 8 998 | 17,4 | -22 | 62 |
| Итого: | 40 883 | 100 | 32 121 | 100 | 51 588 | 100 | -21 | 61 |

Большую долю в продажах занимает группа сухофруктов. Доля цукатов и орехов примерно равны, на семена приходится чуть больше 17%. Темпы прироста каждой ассортиментной группы примерно равны, это говорит о том, что соотношение долей в общей выручке с годами меняется незначительно.

Рынок снеков носит сезонный характер, так, например, когда в мае появляются свежие фрукты и овощи, в этот период значительно сокращается потребление натуральных снеков, от сезона в большей степени зависит объем потребления сухофруктов и орехов (осенью он начинает расти), в зимний период они особенно пользуются спросом у людей, соблюдающих пост, диеты и просто употребляются как лакомство и витамины. Что касается семечек, то спрос на них менее подвержен сезонным колебаниям, он всегда стабилен [17].

Для анализа покупателей ООО «Агротрейдинг» разобьем их на группы:

1. кондитерские предприятия (п/п);
2. «крупный опт» (от 1 тонны);

3. «мелкий опт» (от 100 кг);

4. «фасовщики».

Структуру потребителей по ассортиментным группам рассмотрим в таблице 4.

Таблица 4 - Структура потребителей по ассортиментным группам

| Потребители | Сухофрукты, % | Орехи, % | Цукаты, % | Семена, % | Итого, % |
|------------------|---------------|----------|-----------|-----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Кондитерские п/п | 16,2 | 5,4 | 4,59 | 0,81 | 27 |
| Крупный опт | 22,8 | 7,6 | 6,46 | 1,14 | 38 |
| Мелкий опт | 12 | 4 | 3,4 | 0,6 | 20 |
| Фасовщики | 9 | 3 | 2,55 | 0,45 | 15 |
| Итого,% | 60 | 20 | 17 | 3 | 100 |

Исходя из таблицы 4 можно сказать, что максимальные закупки приходятся на предприятия, занимающиеся крупным оптом. Далее идут кондитерские предприятия, на их долю приходится 27% от общего товарооборота, фасовщики и мелкие оптовики 15% и 20% соответственно. Так же видно, что все покупатели закупают полный ассортимент.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды

Изучение среды, в которой действует организация необходимо начать с выявления тенденций, которые могут, так или иначе, повлиять на деятельность ООО «Агротрейдинг» в ближайшее время. Для этого был проведён PEST – анализ, где рассматривалось влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов. Экспертами выступили:

- руководители отдела продаж и отдела маркетинга крупного оптового предприятия Санкт-Петербурга ООО «Зард»;

- руководитель и старший менеджер отдела развития кондитерской фабрики «Север»;

Для наглядности отобразим результаты в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ влияния факторов макросреды на деятельность компании ООО «Агротрейдинг»

| Факторы | Мера влияния | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|----|----|----|----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------|-----|
| | Угрозы | | | | | Возможности | | | | | Итого | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | 11 |
| | - | - | - | - | - | | +10 | +20 | +30 | +40 | +50 | |
| | 50 | 40 | 30 | 20 | 10 | | | | | | | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Политические факторы | | | | | | | | | | | | |
| Помощь со стороны государства малому предпринимательству | | | | | | | * | | | | | +10 |
| Повышение таможенных пошлин | | | | | * | | | | | | | -20 |
| Запрет на ввоз продукции из стран поставщиков | | | | * | | | | | | | | -30 |
| Итого: | | | | | | | | | | | | -40 |
| Экономические факторы | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|--|---|---|------|
| Ужесточение налогообложения | * | | -20 |
| Неустойчивость курсов валют | * | | -30 |
| Снижение покупательской способности населения | * | | -30 |
| Дружеские экономические взаимоотношения с другими странами | | * | +30 |
| Влияние сезонности на продажи | * | | -30 |
| Повышение цен поставщиков | * | | -10 |
| Увеличение коммерческих и прочих затрат | * | | -10 |
| Итого: | | | -100 |
| Социальные факторы | | | |
| Тенденции, мода на здоровый образ жизни | | * | +30 |
| Рост любителей снековой продукции | | * | +30 |
| Известность фирмы в деловых кругах | | * | +40 |
| Демографический рост | | * | +20 |

| | | | |
|--|--|---|------|
| Религиозный фактор | | * | +40 |
| Итого: | | | +160 |
| Технологические факторы | | | |
| Разработка и выпуск нового оборудования, появление новых видов продукции | | * | +20 |
| Появление новых требования ГОСТ | | * | -10 |
| Возможность оперативного получения информации | | * | +40 |
| Повышение стоимости технологий | | * | -10 |
| Итого: | | | +40 |

Из таблицы 5 видно, что все факторы влияют на деятельность предприятия по-разному. Положительный эффект ожидается под воздействием социальных и технологических факторов, политические и экономические факторы могут оказать негативное влияние.

В нашей стране предприниматели не возлагают особых надежд на помощь со стороны государства, поэтому здесь экспертами была дана невысокая оценка. В связи с тем, что деятельность предприятия носит международный характер, повышение таможенных пошлин и запрет на ввоз продукции из стран-поставщиков серьезно затруднит работу ООО «Агротрейдинг».

Здесь опять же со стороны государства повышение налогообложения, разрыв экономических отношений со странами-импортерами, нестабильность курсов валют затруднят работу предприятия с партнерами. Повышение издержек скажется на цене. А сезонность, как было сказано выше, в первую очередь влияет на продажи в

летний период.

Что касается социальной компоненты, то здесь много положительных факторов. Все больше людей решают начать здоровый образ жизни, сесть на диеты, и говоря здоровом питании невозможно обойти стороной такую важную составляющую рациона как сухофрукты и орехи, которые так же потребляются не зависимо от возраста, пола, национальности, Так же за счет религиозного фактора, в период Великого поста, наблюдаются самые высокие продажи в году. Известность и положительный фирмы в деловых кругах может повлиять на увеличение клиентов.

Влияние технологических факторов:

- появление новых видов продукции (возможность для расширения ассортимента);
- развитие НТП (появление нового складского оборудования и техники, оборудование для фасовки, что повысит производительность труда);
- информация и коммуникации, влияние интернета (наличие доступа в интернет дает возможность поиска клиентов, поставщиков, оперативно делать заказы, проводить мониторинг цен у конкурентов, контролировать ситуацию на рынке сухофруктов и орехов);
- появление новых ГОСТов, например, может вызвать трудности при хранении товара на складе.
- повышение стоимости технологий (в силу объемов деятельности ООО «Агротрейдинг» не все может себе позволить).

Результаты проведенного анализа сведены в таблицу 6.

Таблица 6 – PEST-анализ

| Факторы политической компоненты | Мера влияния | Факторы социальной компоненты | Мера влияния |
|---------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | |
|--|-----|--|------|
| Помощь со стороны государства малому предпринимательству | +10 | Тенденции, мода на здоровый образ жизни | +30 |
| Повышение таможенных пошлин | -20 | Рост любителей снековой продукции | +30 |
| Запрет на ввоз продукции из стран поставщиков | -30 | Известность фирмы в деловых кругах | +40 |
| Итого: | -40 | Демографический рост | +20 |
| | | Религиозный фактор | +40 |
| | | Итого: | +160 |
| Факторы экономической компоненты | | Факторы технологической компоненты | |
| Ужесточение налогообложения | -20 | Разработка и выпуск нового оборудования, появление новых видов продукции | +20 |
| Неустойчивость курсов валют | -30 | Появление новых требования ГОСТ | -10 |
| Снижение покупательской способности населения | -30 | Возможность оперативного получения информации | +40 |

| | | | |
|--|------|--------------------------------|-----|
| Дружеские экономические взаимоотношения с другими странами | +30 | Повышение стоимости технологий | -10 |
| Влияние сезонности на продажи | -30 | Итого: | +40 |
| Повышение цен поставщиков | -10 | | |
| Увеличение коммерческих и прочих затрат | -10 | | |
| Итого: | -100 | | |

Таким образом, можно сделать вывод, что самое благоприятное влияние оказывают факторы социальной компоненты, а негативное - экономической.

Закуп продукции осуществляется с помощью программы «1с:7.7». В справочник программы занесены номенклатура и контрагенты (поставщики, покупатели), информация о них и последние закупочные цены. Менеджер делает в 1с заказ и отправляет в электронном виде поставщикам. Вся продукция заказывается в основном «под клиента».

Специалисты компании серьёзно относятся к выбору поставщиков, проверяя соответствие их производственных процессов и исходного сырья мировым стандартам. Благодаря такому тщательному контролю, сегодня ООО «Агротрейдинг» может предложить своим клиентам лучшие сухофрукты и орехи. Поставщики из Аргентины, Вьетнама, России, Таджикистана, Таиланда, Туниса, Турции и Чили являются постоянными партнерами. Все поставщики являются производителями, кроме ООО «Зард» - они являются и производителями и поставщиками.

Анализа поставщиков проведем по следующим направлениям: определим структуру поставщиков, их долю в закупке, проранжируем. Экспертами при проведении анализа выступили руководители организации.

Таблица 7 – Классификация поставщиков ООО «Агротрейдинг»

| Ассортиментная группа | Количество поставщиков | Поставщик |
|-----------------------|------------------------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Сухофрукты | 8 | ЛТД «Интегре» (Турция) |
| | | ЛТД «Гочмез» (Турция) |
| | | ЛТД «ВиКей» (Таиланд) |
| | | ЛТД «ДжиСиЭф» (Таиланд) |
| | | ЛТД «АгроКом» (Чили) |
| | | ЛТД «Латинсер» (Аргентина) |
| | | ООО «Зард» (Россия-Таджикистан) |
| | | ООО «Агрофуд» (Россия) |
| Орехи | 4 | ЛТД «Лонгсон» (Вьетнам) |
| | | ООО «Зард» (Россия-Таджикистан) |
| | | ООО «Росорех» (Россия) |

ООО «Ореховый мир»
(Россия)

ЛТД «ВиКей» (Таиланд)

Цукаты 2

ООО «Зард» (Россия-
Таджикистан)

Семена 2

ООО «Алтай» (Россия)

ООО «Зард» (Россия-
Таджикистан)

Из таблицы 7 видно, что на группу сухофруктов приходится максимальное количество поставщиков. Количество поставщиков орехов в два раза меньше. Ассортимент цукатов и семян не такой широкий как сухофруктов, поэтому и поставщиков не так много.

Сопоставим доли каждого поставщика в общей закупке и отобразим в таблице 8.

Таблица 8 – Доли поставщиков в закупке ООО «Агротрейдинг»

| Поставщик | Доля в закупке, %. |
|------------------------|--------------------|
| 1 | 2 |
| ЛТД «Интегре» (Турция) | 13,8 |
| ЛТД «Гочмез» (Турция) | 7,9 |
| ЛТД «ВиКей» (Таиланд) | 7,3 |

| | |
|---------------------------------|------|
| ЛТД «ДжиСиЭф» (Таиланд) | 6,7 |
| ЛТД «АгроКом» (Чили) | 13,9 |
| ЛТД «Латинсер» (Аргентина) | 7,4 |
| ООО «Зард» (Россия-Таджикистан) | 12,6 |
| ООО «Агрофуд» (Россия) | 2,7 |
| ЛТД «Лонгсон» (Вьетнам) | 8,3 |
| ООО «Росорех» (Россия) | 6,9 |
| ООО «Ореховый мир» (Россия) | 9,4 |
| ООО «Алтай» (Россия) | 3,1 |
| Итого: | 100 |

Самые высокие доли в закупке принадлежат: ЛТД «Интегре» (Турция) – 13,8%, ЛТД «АгроКом» (Чили) – 13,9%, ООО «Зард» (Россия-Таджикистан) – 12,6%, ООО «Ореховый мир» (Россия) – 9,4%.

Проранжируем поставщиков по десятибалльной шкале в таблице 9.

Таблица 9 - Ранжирование поставщиков

Поставщик Критерий

Результат

| Ассортимент | Объем поставки | Срок поставки | Отсрочка платежа | Цена поставки | Исполнение договорных обязательств | | |
|----------------|----------------|---------------|------------------|---------------|------------------------------------|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| ЛТД «Интегре» | 7 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 55 |
| ЛТД «Гочмез» | 7 | 10 | 9 | 9 | 8 | 10 | 52 |
| ЛТД «ВиКей» | 7 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 54 |
| ЛТД «ДжиСиЭф» | 6 | 10 | 9 | 8 | 7 | 10 | 49 |
| ЛТД «АгроКом» | 9 | 10 | 9 | 8 | 8 | 10 | 53 |
| ЛТД «Латинсер» | 5 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 50 |
| ООО «Зард» | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 58 |
| ООО «Агрофуд» | 5 | 10 | 9 | 8 | 8 | 10 | 49 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|---|----|----|---|---|----|----|
| ЛТД «Лонгсон» | 5 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 | 50 |
| ООО «Росорех» | 8 | 9 | 10 | 8 | 8 | 10 | 53 |
| ООО «Ореховый мир» | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 10 | 56 |
| ООО «Алтай» | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 10 | 56 |

Как видно в таблице 9, в целом у каждого поставщика оценки довольно высокие. Все поставщики выполняют договорные обязательства. В основном заказы в ООО «Агротрейдинг» отправляются поставщикам «под клиента», который внес предоплату, поэтому критерий «срок поставки и объем поставки» очень важен и оценки по ним даны высокие, что говорит о налаженности работы со всеми партнерами. Цены у поставщиков, по мнению экспертов слегка завышены, но качество продукции и условия поставки их вполне устраивают. Низкие оценки за ассортимент связаны с тем, что никто из поставщиков не может предоставить весь перечень по группам продукции, в основном предлагают различные сорта; ЛТД «Интегре», например, производит и поставляет только курагу, но разных сортов; ЛТД «Лонгсон» - только кешью со своего производства хорошего качества.

Максимальный балл получил ООО «Зард», этот поставщик может предоставить максимальный ассортимент и по выгодным условиям. Лучший поставщик группы сухофруктов - ЛТД «Интегре», несмотря на узкий ассортимент, является давним партнером и предлагает лучшие условия поставки и отсрочку платежа. ЛТД «ДжиСиЭф» в этой группе набрал наименьший балл, но качество продукции у них отличное, с объемом поставки не подводят и ООО «Агротрейдинг» не собирается искать замену.

Баллы у поставщиков группы «орехи» довольно высокие, лишь

ЛТД «Лонгсон» отстает, но он единственный поставщик кешью собственного производства.

У поставщиков цукатов и семян высокие оценки, но есть и недостатки, они единственные в своих группах, кроме ООО «Зард», поэтому ООО «Агротрейдинг» вынуждены с ними сотрудничать.

В связи с наличием недостатком, необходимо предпринять дополнительные меры для усиления работы с поставщиком (например, никогда не задерживать платежи за полученный товар), а также довести до их сведения свои предложения для улучшения отношений и сотрудничества.

Итак, проведя анализ поставщиков можно сделать следующие выводы:

- все поставщики являются производителями продукции;
- большинство компаний являются поставщиками сухофруктов;
- компания ООО «Зард» поставляет самый широкий ассортимент и имеет высокую долю в общем заказе ООО «Агротрейдинг»;
- так же высокие доли у поставщиков: ЛТД «АгроКом» (Чили) – 13,9%, ЛТД «Интегре» (Турция) – 13,8%, ООО «Зард» (Россия-Таджикистан) – 12,6%, ООО «Ореховый мир» (Россия) – 9,4%;
- по оценкам экспертов все поставщики получили высокие баллы, есть недостатки, но они не сильно сказываются в целом сотрудничестве.

2.3. Анализ конкуренции и конкурентоспособности ООО «Агротрейдинг»

Основной характеристикой российского рынка является высокая зависимость от конъюнктуры мирового рынка, несмотря на это отрасль сухофруктов и орехов динамично и стремительно развивается. Увеличение количества производителей, расширение ассортиментных позиций за счет создания оригинальных видов продукции, появление большого количества фасованных видов готовых к употреблению сухих фруктов, ягод и смесей, орешков, разработка новых торговых марок – вот основные тенденции развития рынка на ближайшее время.

Проведем анализ конкурентных сил, действующих на фирму при помощи модели Портера.

1. Поскольку отрасль стремительно развивается и является довольно привлекательной (Самым быстрорастущим в стоимостном выражении на рынке снеков является сегмент фруктовых снеков. Эта продукция завоевывает все большую популярность среди приверженцев здорового образа жизни.
2. Наличие товаров-заменителей. Как было сказано выше, торговля сухофруктами и орехами носит сезонный характер, главным заменителем являются свежие фрукты и ягоды. И в летние месяцы этот фактор оказывает ощутимое влияние на продажи.
3. Санкт-Петербург — самый востребованный порт, через который проходит 66% объема морской торговли России. В то же время согласно результатам рейтинга «Ведение бизнеса в России», составленного Группой организаций Всемирного банка, Санкт-Петербург занимает первое место среди регионов Российской Федерации с точки зрения количества документов, которые необходимо оформить для экспорта и импорта, а также времени и средств, затрачиваемых при их оформлении [16]. Это один из факторов, который может сказаться на поведении поставщиков, они могут поднять цены на продукцию, пересмотреть условия договора, что маловероятно, ведь у них с ООО «Агротрейдинг» прочные многолетние партнерские отношения.
4. Покупатели. Как уже неоднократно говорилось, у ООО «Агротрейдинг» налаженные каналы дистрибуции, ежегодно количество лояльных покупателей растет. Компания предлагает своим клиентам продукцию отличного качества и по выгодным условиям.
5. Соперничество существующих в отрасли компаний. Спрос и количество конкурентов стабильно растет, поэтому при привлечении клиентов, каждая конкурирующая фирма пытается предложить выгодные условия сотрудничества, заинтересовать ценами и ассортиментом.

Из анализа модели Портера можно сделать вывод, что наибольшее влияние на деятельность фирмы оказывает вторая и пятая сила, а это «товары-заменители» и конкуренция в отрасли. Оба фактора могут повлиять на главный показатель деятельности фирмы — прибыль.

Далее определим конкурентные позиции предприятий отрасли (по данным Петростата). Для изучения относительных конкурентных позиций фирм,

действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам. Карта стратегических групп изображена на рисунке 2.5. Для ее построения были выбраны две наиболее важные характеристики: цена и ассортимент. Чтобы построить карту стратегических групп воспользуемся ABC-анализом (см. таблицу 10).

Таблица 10 - ABC-анализ

| | | Доля рынка, % | |
|----------|---|--------------------------|-----|
| А (12%) | Компании, специализирующиеся на импорте | - ООО ТД «Ермак» | 2,1 |
| | | - ЗАО «Кинг» | 1,9 |
| | | - ООО «Восточная сказка» | 2,8 |
| | | - ООО «Агротрейдинг» | 2,2 |
| | | - прочие | 3 |
| В (28 %) | Крупные компании-дистрибьютеры | - ООО «Августтопфер» | |
| | | - ООО «Бережат» | 3,2 |
| | | - ООО «Петробарс» | 4,3 |
| | | - ООО «Мир сухофруктов» | 5,9 |
| | | - ООО «Зард» | 6,6 |
| | - прочие | 8 | |

| | | |
|---------------------------------------|---------------------------|------|
| | - ООО «Золотая долина» | 4,7 |
| | - ООО ТК «Мэджик Фуд» | 9,6 |
| С (60%) Мелкие компании-дистрибьютеры | - ООО «АБ-Маркет» | 7,9 |
| | - ООО «Атланта» | 9,4 |
| | - ООО «Атланта» | 28,4 |
| | - прочие | |
| Итого: | | 100 |

Категория А — те фирмы, которые являются прямыми конкурентами и на деятельность которых следует обращать внимание в первую очередь.

Категория С — так же являются конкурентами, но у них нет такого преимущества, как прямые поставки от производителей.

Теперь построим карту стратегических групп конкурентов непосредственно по наиболее интересующей нас группе А (см. рисунок 2.5).

цена

высокая

средняя

низкая

ассортимент

узкий средний широкий

Рисунок 3- Карта стратегических групп конкурентов

Для удобства каждому конкуренту был присвоен порядковый номер:

1 - ООО ТД «Ермак»;

2 – ЗАО «Кинг»;

3 – ООО «Восточная сказка»;

4 – ООО «Агротрейдинг»;

5 – прочие.

Из рисунка видно, что ближайший конкурент к ООО «Агротрейдинг» — ООО ТД «Ермак» и ООО «Восточная сказка». На деятельность данных предприятий нужно обратить особое внимание.

Доли рынка выделим в отдельной диаграмме (см. рис. 4).

Рисунок 4 – Доля рынка группы А (%)

По доли рынка лидирует ООО «Восточная сказка», так как это предприятие уже давно функционирует на рынке Санкт-Петербурга и успело наработать широкую клиентскую базу. При этом за достаточно короткое время существования, ООО «Агротрейдинг» смогло завоевать высокие позиции.

Далее, анализ основных конкурентов был проведен на основе экспертных оценок. В качестве экспертов выступали руководители отделов закупок и развития предприятий ООО «Зард» и руководитель отдела развития кондитерской фабрики «Север».

Таблица 11 – Оценка сравнительных преимуществ (по 5-ти бальной системе: минимальная оценка – 1; максимальная - 5)

| Критерий | Весовой коэффициент значимости | ООО «Агротрейдинг» | | ООО «Восточная сказка» | | ООО ТД «Ермак» | | ЗАО «Кинг» | |
|-------------|--------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|-------------------|----------------|-------------------|------------|-------------------|
| | | балл | взвешенная оценка | балл | взвешенная оценка | балл | взвешенная оценка | балл | взвешенная оценка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ассортимент | 0,14 | 4 | 0,56 | 5 | 0,7 | 4 | 0,56 | 3 | 0,42 |

| | | | | | | | | | |
|------------------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| Цена | 0,2 | 4 | 0,8 | 5 | 1 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| Качество | 0,2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 4 | 0,8 |
| Продвижение | 0,14 | 3 | 0,42 | 4 | 0,56 | 3 | 0,42 | 3 | 0,42 |
| Фасовка | 0,12 | - | - | 5 | 0,7 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| Условия поставки | 0,2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| Итого: | 1 | 20 | 3,78 | 29 | 4,96 | 23 | 3,94 | 22 | 2,8 |

1 – позиция очень плохая; 2 – плохая; 3 – средняя; 4 – хорошая; 5 – отличная.

Лидером рынка является ООО «Восточная сказка». Минимальную оценку получил ЗАО «Кинг», у него узкий ассортимент и цены выше среднерыночных, слабое продвижение как и у ООО ТД «Ермак». Предприятие ООО «Агротрейдинг» получило оценку выше среднего. Как видно, основным критерием, по которому он уступает всем конкурентам, является «фасовка». Так же слабая политика продвижения мешает ООО «Агротрейдинг» занять лидирующие позиции.

Изучим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности (рисунок 5).

Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности

Каждая ось отражает значения шести исследуемых факторов по четырем рассмотренным организациям. Видно, что предприятие ЗАО «Кинг» имеет самые низкие оценки, ООО «Восточная сказка» самые высокие. Кроме фасовки основные колебания наблюдаются по параметрам: ассортимент и цена. Предприятие ООО «Агротрейдинг» занимает позицию близкую к лидеру.

Итак, из всего анализа конкурентов можно сделать вывод, что ООО «Агротрейдинг» имеет как преимущества перед конкурентами, так и слабые

стороны. Но в целом предприятие имеет все предпосылки для того, чтобы стать лидером на рынке оптовой торговли сухофруктами и орехами Санкт-Петербурга.

Проанализировав ситуацию во внешней и внутренней среде организации и оценив уровень конкурентоспособности можно резюмировать:

- предприятие стабильно функционирует, не смотря на влияние сезонного фактора, доходы покрывают все расходы;
- организация реализует свою продукцию оптом кондитерским предприятиям, фасовщикам, крупным и мелким оптовикам;
- у ООО «Агротрейдинг» есть своя наработанная база постоянных клиентов, а так же специалисты предприятия занимаются активным поиском новых; благодаря репутации предприятия и поддерживаемому сайту некоторые покупатели сами проявляют желание сотрудничать;
- самое положительное влияние на предприятие оказывают социальные факторы, а негативное - экономические;
- ООО «Агротрейдинг» практически всю продукцию закупает у иностранных производителей, с которыми налажена система поставок;
- предприятие занимает высокие позиции на рынке Санкт-Петербурга, основными проблемами, мешающими занять лидирующие места являются слабое продвижение, неконкурентные цены и отсутствие фасовки.

Из сильных сторон так же можно выделить:

- кондитерское сырье, сухофрукты, орехи и цукаты высшего качества, имеющие все необходимые сертификаты,
- стабильность и своевременность поставок,
- выгодные условия товарного кредита для предприятий пищевой промышленности,
- возможность контрактных поставок по фиксированным ценам.

В целом при устранении недостатков, исследуемая организация имеет хорошие перспективы для увеличения своего конкурентоспособного потенциала.

По результатам анализов внешней и внутренней среды предприятия можно выделить его сильные и слабые стороны, которые целесообразней представить в структуре SWOT-анализа (см. табл. 2.25). Экспертами выступили руководители и менеджеры компании ООО «Зард».

Итак, проведя анализ деятельности ООО «Агротрейдинг» мы определили, что главными слабыми сторонами предприятия являются: ценовая политика, продвижение, влияние сезонности на продажи. При нынешних масштабах деятельности предприятие может усилить свои позиции за счет расширения ассортимента и увеличения продаж за счет поиска новых потребителей, поддержания высокого качества продукции и выполнения условий договоров.

Таблица 12 - SWOT - анализ

Возможности:

1. Увеличение доли рынка
2. Увеличение спроса на продукцию в связи с популяризация здорового образа жизни.
3. Увеличение спроса на фасованную продукцию.

3. Усиление маркетинговой деятельности, в частности по товарной политике (расширение ассортимента), стимулированию сбыта, продвижение.
4. Развитие новых технологий и появление нового оборудования.

УГРОЗЫ:

1. Снижение цен конкурентами (агрессивная политика).
2. Ужесточение законодательного регулирования в области таможенного оформления и запрет на ввоз продукции из стран-импотеров.

3. Увеличение стоимости закупа продукции.

4. Нестабильность экономики (снижение покупательской способности), как следствие снижение объемов продаж.

5. Появление новых конкурентов.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

1.

Квалифицированный персонал.

2. Рост объемов продаж и прибыли.

3. Хорошо налаженная работа с поставщиками и клиентами.

За счет широкого ассортимента, высокого качества продукции,

4. Хорошая репутация.

высокого уровня обслуживания, наличия

5. Наличие склада, складского оборудования, транспорта.

хороших производственных возможностей завоевать новых клиентов и увеличить долю рынка.

6. Удобное местоположение.

7. Широкий ассортимент.

8. Высокое качество продукции.

9. Предоставление выгодных кредитов.

Рост числа постоянных покупателей, выгодные условия сотрудничества, высокое качество продукции, хорошая репутация могут быть хорошей защитой перед агрессивной политикой конкурентов.

Вероятная возможность повышения поставщиками цен и запрет на ввоз продукции не представляет особой угрозы, т.к. на международном рынке достаточно высокая концентрация предложений со стороны поставщиков.

| | | |
|--|---|---|
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ: | Увеличение доли охвата рынка можно достичь за счет усиления маркетинговой деятельности и внедрения фасовки. | |
| 1.Слабое продвижение. | Разработка ценовой стратегии - как способ привлечь потенциальных покупателей и стимулировать сбыт. | С ужесточение конкуренции на рынке необходимо принять меры по повышению конкурентоспособности предприятия: разработать ценовую стратегию и продвижение. |
| 2.Отсутствие фасовочного оборудования. | Внедрение фасовки поможет повысить продажи в летний период, а так же появляется возможность сбыта в розничные сети. | |
| 3. Превосходство лидера рынка в ценовой и ассортиментной политике. | | |
| 4. Сезонность. | | |

Сопоставив угрозы со слабыми сторонами ООО «Агротрейдинг» приходим к выводу, что предприятию необходимо разработать четкую ценовую политику, внедрить фасовку за счет расширения производственных мощностей, уделить особое внимание продвижению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведение анализа конкурентоспособности предприятия является жизненно необходимой составляющей каждой организации, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Целью данной курсовой работы являлась разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на ООО «Агротрейдинг» и обоснование их экономической эффективности.

Данная цель была достигнута за счет решения ряда задач:

1. были изучены теоретические и методологические основы анализа и оценки, повышения конкурентоспособности организации;
2. был проведен анализ конкурентоспособности на примере выбранной организации, в рамках которого были проанализированы: финансовое состояние, расположение конкурентных сил на рынке, проведен сравнительный анализ конкурентов; SWOT – анализ предприятия;
3. были выявлены основные проблемы;
4. разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности.

В ходе анализа финансового состояния предприятия были обозначены следующие тенденции:

- более эффективное использование основных фондов;
- прирост по всем экономическим показателям 2019 года, в связи с наращиванием объемов деятельности;
- темпы роста прибыли (83) превышают скорость изменения таких показателей как выручка (60,6%) и издержки (25,3%), что говорит о повышении прибыльности предприятия ООО «Агротрейдинг».

Наибольшими статьями затрат ООО «Агротрейдинг» являются: заработная плата (58%) и арендная плата (23%).

ООО «Агротрейдинг» имеет как преимущества перед конкурентами, так и слабые стороны. Но в целом предприятие имеет все предпосылки для того, чтобы стать лидером на рынке оптовой торговли города Санкт-Петербурга.

Проанализировав существующую ситуацию во внешней и внутренней среде ООО «Агротрейдинг» можно резюмировать: предприятие стабильно развивается, расширяет свой ассортимент, основными потребителями являются кондитерские и оптовые предприятия, с каждым годом их количество увеличивается. Со всеми покупателями и поставщиками налажены прочные деловые связи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев, Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.П. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 455 с.
2. Выставка «ПЕТЕРФУД». Режим доступа: [<http://peterfood.imperiaforum.ru/usloviya-uchastija/>].
3. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: Учебник. / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2017. – 783 с.
4. Емкость рынка. Режим доступа: [<http://www.marktika.ru/formules.htm>].
5. Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг / Н.В. Еремеева, С.Л. Калачев. - М.: Колос, 2016. - 192 с.
6. Конкурентоспособность предприятия: этапы пути. **Режим доступа:** [<http://vds1234.narod.ru/?21.html>]
7. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер – СПб.: Питер Ком, 2016. – 464 с.
8. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 472 с.
9. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: учеб. пособие / Ш.Ш. Магомедов.– М.: Дашков и К, 2016. – 294 с.
10. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - М.: Омега-Л, 2017. - 325 с.
11. Маркетинг оптовой торговли. Режим доступа: [http://www.my-market.ru/market__167.html].
12. **Методика расчета производительности труда. Режим доступа:** [<http://www.systema-by.com/docs/bit24/dk-gv1uer.html>].
13. Мишин, В. М. Исследование систем управления: учебник для ВУЗов / В. М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 527 с.
14. Никонорова, И. Обзор российского рынка снеков: исследование "Маркет Аналитика", 2011 год. **Режим доступа:** [<http://article.unipack.ru/33751/>].
15. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для ВУЗов / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 178 с.
16. Портал информационной поддержки экспорта. Режим доступа: [http://www.export.by/?act=s_docs&mode=view&id=1577&type=by_class&indclass=3553]
17. Сегмент фруктовых снеков ждет динамичное развитие: обзор рынка снеков. **Режим доступа:** [http://www.businesspress.ru/newspaper/article_mld_39_ald_444721.html].

18. Соловьев, Б.А. Маркетинг / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 383 с.
19. Типы стратегий развития бизнеса. Режим доступа: [<http://rudiplom.ru/lectures/strategicheskoe-upravlenie/2033.html>].
20. Фатхутдинов, Р. Стратегический маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности России. Стандарты и качество / Р. Фатхутдинов, 2006. – №8 – 640 с.
21. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 295 с.
22. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология : учеб. пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 799 с.
23. Шаповалов, В.А. Маркетинговый анализ / В.А. Шаповалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 156 с.
24. Экспортно-импортные процедуры. Режим доступа: [<http://st-petersburg.ru/guide/export-import>].
25. Энциклопедия маркетинга. Режим доступа: [<http://www.marketing.spb.ru/lib-research/sokol-grech/glava1.htm>].

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица А.1 - Расчет маркетинговых характеристик ассортимента

| Год | Коэффициент широты | Коэффициент полноты | Коэффициент новизны |
|-----------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| 2017-2018 | $K_{ш} = 4/6 = 0,67$ | $K_{п} = 14/19 = 0,73$ | $K_{н} = 2/28 = 0,07$ |
| 2019 | $K_{ш} = 4/6 = 0,67$ | $K_{п} = 17/19 = 0,89$ | $K_{н} = 6/34 = 0,18$ |

Полнота ассортимента — это количество видов, разновидностей и наименований товаров в группе однородной продукции. Показатель полноты может быть действительным и базовым.

Коэффициент полноты ($K_{п}$) — отношение действительного показателя к базовому. Чем выше полнота ассортимента, тем лучше удовлетворяются потребности покупателя.

Широта ассортимента — количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп.

Коэффициент широты ($K_{\text{Ш}}$) выражается отношением действительного количества видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп к базовому.

Новизна ассортимента — способность удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров. Новизна ассортимента характеризуется степенью обновления.

Коэффициент новизны — это отношение количества новых товаров в общем перечне (Н) к общему количеству наименований товаров ($\text{Ш}_{\text{д}}$).

Приложение 2

Таблица - Объем производства в неделю на оборудовании 1

| | 50 гр. | 100 гр. | 150 гр. | 200 гр. | 250 гр. | 400 гр. |
|--------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Цукаты | - | - | - | 300 | 300 | 200 |
| Фундук | 100 | 100 | 80 | 80 | - | 50 |
| Миндаль | 100 | 100 | 80 | 80 | - | 50 |
| Кешью | 100 | 100 | 80 | 80 | - | 50 |
| Фисташки | 100 | 100 | 80 | 80 | - | 50 |
| Грецкий орех | 100 | 100 | 80 | 80 | - | 50 |
| Курага | - | - | - | 200 | 200 | 120 |
| Изюм | - | - | - | 200 | 200 | 120 |

| | | | | | | |
|--------|---|---|---|-----|-----|----|
| Финики | - | - | - | 150 | 150 | 80 |
|--------|---|---|---|-----|-----|----|

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|-----|-----|----|
| Чернослив | - | - | - | 150 | 150 | 80 |
|-----------|---|---|---|-----|-----|----|

Таблица - Объем производства в неделю на оборудовании 2

200 гр. 400 гр. 500 гр. 700 гр. 1 кг

| | | | | | |
|-----------------|---|---|---|-----|-----|
| Смесь компотная | - | - | - | 300 | 300 |
|-----------------|---|---|---|-----|-----|

| | | | | | |
|-------------------------|-----|-----|---|-----|---|
| Орехово-фруктовая смесь | 200 | 200 | - | 150 | - |
|-------------------------|-----|-----|---|-----|---|

| | | | | | |
|-----------------|-----|-----|---|-----|---|
| Фруктовая смесь | 200 | 200 | - | 150 | - |
|-----------------|-----|-----|---|-----|---|

| | | | | | |
|----------------|-----|-----|---|-----|---|
| Ореховая смесь | 200 | 200 | - | 150 | - |
|----------------|-----|-----|---|-----|---|

| | | | | | |
|------------------|---|---|-----|---|-----|
| Арахис очищенный | - | - | 600 | - | 600 |
|------------------|---|---|-----|---|-----|

| | | | | | |
|-----------------|-----|---|---|---|---|
| Банановые чипсы | 500 | - | - | - | - |
|-----------------|-----|---|---|---|---|

Таблица- Цены

| | Цена, руб./кг | 50 гр. | 100 гр. | 150 гр. | 200 гр. | 250 гр. | 400 гр. | 500 гр. | 700 гр. | 1 кг |
|---------|------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| Цукаты | 96 | - | - | - | 19,2 | 24 | 38,4 | - | - | - |
| Фундук | 282 | 14,1 | 28,2 | 42,3 | 56,4 | - | 112,8 | - | - | - |
| Миндаль | 276 | 13,8 | 27,6 | 41,4 | 55,2 | - | 110,4 | - | - | - |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------|----|----|----|------|-------|------|----|-----|----|
| Кешью | 300 | 15 | 30 | 45 | 60 | - | 120 | - | - | - |
| Фисташки | 360 | 18 | 36 | 54 | 72 | - | 144 | - | - | - |
| Грецкий орех | 360 | 18 | 36 | 54 | 72 | - | 144 | - | - | - |
| Курага | 216 | - | - | - | 43,2 | 54 | 86,4 | - | - | - |
| Изюм | 108 | - | - | - | 21,6 | 27 | 43,2 | - | - | - |
| Финики | 66 | - | - | - | 13 | 16,25 | 26 | - | - | - |
| Чернослив | 108 | - | - | - | 21,6 | 27 | 43,2 | - | - | - |
| Смесь компотная | 47 | - | - | - | - | - | - | - | 33 | 47 |
| Орехово-фруктовая смесь | 234 | - | - | - | 47 | - | 94 | - | 164 | - |
| Фруктовая смесь | 150 | - | - | - | 30 | - | 60 | - | 105 | - |
| Ореховая смесь | 366 | - | - | - | 73 | - | 146 | - | 256 | - |
| Арахис очищенный | 78 | - | - | - | - | - | - | 39 | - | 78 |
| Банановые чипсы | 110,5 | - | - | - | 22 | - | - | - | - | - |

Приложение 3

192241, Ленинградская обл,
г. Санкт-Петербург, Южное шоссе, д.49
ООО "АГРОТРЕЙДИНГ"
ВИТАФУД



КУРАГА

500 гр



192241 Ленинградская обл.,
г.Санкт-петербург, Южное
шоссе д.49

ООО "АГРОТРЕЙДИНГ"

ВИТАФУД

АРАХИС

200 ГР

Рисунок – Образец упаковки