

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Среди стратегических задач любого предприятия или организации главной является обеспечение конкурентоспособности. Фундаментальный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия базируется на освоении эффективных форм организации производственного процесса и методов производственного менеджмента.

Чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятия и организации осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, выдвигают на первое место не только профессионализм сотрудников, но и борются за каждого клиента.

Только глубокий анализ конкурентной среды конкретного предприятия и условий его деятельности может позволить установить факторы, оказывающие наибольшее влияние на его конкурентоспособность. Далее, путем целенаправленного воздействия на эти факторы появляется возможность повысить конкурентоспособность предприятия. Таким образом, тема курсовой работы является достаточно актуальной.

Целью курсовой работы является выявление путей повышения конкурентоспособности ООО «МДМ-Комплект».

В рамках поставленной цели в курсовой работе решались следующие задачи:

- изучить понятие конкурентоспособности предприятия и факторы на нее влияющие;
- рассмотреть источники конкурентоспособности предприятия;
- охарактеризовать деятельность ООО «МДМ-Комплект»;
- проанализировать положение ООО «МДМ-Комплект» на рынке мебельной фурнитуры;
- дать общие рекомендации по укреплению позиции ООО «МДМ-Комплект» на рынке мебельной фурнитуры;

– разработать маркетинговую стратегию ООО «МДМ-Комплект».

Объектом курсовой работы является конкурентоспособность ООО «МДМ-Комплект» на рынке мебельной фурнитуры, а предметом – факторы, влияющие на конкурентоспособность ООО «МДМ-Комплект».

Теоретической базой курсовой работы являются труды отечественных и зарубежных ученых, посвященных изучению вопросов конкурентоспособности предприятия, факторов на нее влияющих и т.д. (Алешиной И.В., Березина И.С., Воронова Д.С., Завгородней А.В., Ямпольской Д.О., Никитаевой А.Ю., Тарасевич В.Н., Токарева Б.Е., Юсупова А.С. и других).

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

## **1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия**

### **1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия и факторы на нее влияющие**

Конкурентоспособность предприятия – это обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.[\[1\]](#)

Уровень конкурентоспособности предприятия зависит от различных факторов, в том числе: условий факторов производства; условий спроса; родственных, поддерживающих и смежных предприятий; стратегии и структуры предприятия [9, с. 118]. Перечисленные факторы обуславливают наличие среды, в которой предприятия возникают и вступают в конкурентную борьбу. Состав и взаимодействие данных факторов определяют преимущества и недостатки предприятия в ходе конкурентной борьбы. Рассмотрим каждый из них.

Условия факторов производства включают в себя:

1. Обеспеченность факторами производства: людские ресурсы (количество, квалификация и стоимость рабочей силы); физические ресурсы (количество, качество и доступность земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесов, источников энергии, климатические условия и географическое положение); ресурсы знаний (аккумулированные в банках данных и статистических службах знания и информация либо доступ к данным, накопленным в общественных институтах); ресурсы капитала (количество капитала, который может быть привлечен предприятием); инфраструктура (транспортная система, система связи, жилой фонд, системы здравоохранения и образования, учреждения культуры) [1, с. 56].

2. Иерархию между факторами производства: базовые факторы (природные ресурсы, географическое положение, неквалифицированный труд и т.д.) и специализированные факторы (информационная инфраструктура современных цифровых баз данных, система исследовательских институтов и т.д.).

3. Создание факторов производства (инвестиции, фундаментальные исследования, система обучения, сотрудничество и координация с общественными институтами в инновационном процессе).

4. Отдельные недостатки факторов производства (недостатки базовых факторов, например: недостаток рабочей силы, нехватка внутренних поставок сырья и материалов, суровый климат, которые создают препятствия для инновационного процесса).

Несмотря на то, что обеспеченность базовыми факторами производства оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия, благоприятные базовые факторы далеко не всегда способствуют повышению конкурентоспособности предприятия [9, с. 120].

Базовые факторы, такие как трудовые ресурсы или местные природные ресурсы, не обеспечивают преимущества в наукоемких отраслях промышленности. В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, наиболее важными являются специализированные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Причем указанные факторы не наследуются, а создаются.

Заметим, что, набор факторов, которыми обладает предприятие в определенный момент времени, оказывается менее значимым, чем скорость и эффективность их создания и обновления. [2]

Условия спроса. Предприятия добиваются конкурентного преимущества в тех отраслях или сегментах рынка, где спрос дает им представление о потребностях покупателей раньше и точнее, чем конкурентам.

Рассматриваемая группа факторов может быть, в свою очередь, представлена в виде следующей подсистемы: структура спроса; требовательность покупателей; требовательность посредников; величина спроса; число независимых покупателей; скорость роста спроса [16, с. 114].

Предприятие имеет конкурентное преимущество в том случае, если местный спрос обеспечивает более ясное или более раннее представление о возникновении потребностей покупателей при условии, что требовательные покупатели осуществляют давление на предприятие, вынуждающее его внедрять инновации быстрее и таким образом получать более утонченные конкурентные преимущества, чем конкуренты. Объем внутреннего спроса оказывается при этом значительно менее существенным, чем его характер.

Состояние внутреннего спроса помогает создавать конкурентные преимущества в том случае, если соответствующий сегмент рынка оказывается на внутреннем рынке большим или более заметным, чем на внешних рынках, что обуславливает к ним большее внимание со стороны предприятия [11, с. 91].

Следующим фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия, является наличие родственных, поддерживающих и смежных предприятий. Если говорить о роли поставщиков, то дело не только в том, что они поставляют качественные материалы. Их тесный контакт с потребителем позволяет обоим быстро развиваться. Обмен идеями (они могут возникать и у тех, и у других) и координация действий играют огромную роль в достижении конкурентоспособности предприятий [18, с. 86]. Прежде всего, они обеспечивают наиболее эффективные в отношении затрат факторы производства – заблаговременно, быстро, а иногда – привилегированным образом.

Однако значительно более важным оказывается то преимущество, что местные родственные и поддерживающие предприятия предопределяют инновации и модернизацию – преимущество базируется на тесных деловых связях. Поставщики и конечные потребители, расположенные недалеко друг от друга, имеют преимущество в более простом налаживании контактов, возможности обеспечить быстрый и постоянный поток информации, а также в непрерывном обмене идеями и инновациями. Предприятие получает возможность влиять на то, в каком

направлении поставщики прилагают свои усилия по техническому совершенствованию, а также могут выступать в качестве базовых точек для тестирования их исследовательской работы, ускоряя этим продвижение инноваций.

Стратегия и структура предприятия. Данная группа факторов отражает специфику управления предприятием и его соперничества с имеющимися конкурентами и может быть представлена в виде следующей системы параметров: цели предприятия; индивидуальные цели управления; социальные ценности; отношение к риску; влияние престижа предприятия; устойчивая приверженность делу; личностная мотивация работников к труду и повышению профессиональных навыков; характер конкуренции на местном рынке [16, с. 115].

Существующие в месте базирования предприятия условия оказывают значительное влияние на то, как предприятие будет создаваться, организовываться и управляться, а также определяют характер местной конкуренции.

Конкурентоспособность отдельного предприятия является результатом слияния практики управления и моделей организации, наиболее предпочтительных для данной местности, и источников конкурентных преимуществ этого предприятия.[\[3\]](#)

Особое значение среди указанных параметров имеет местная конкуренция, которая обуславливает давление на предприятие, что вынуждает его совершенствоваться и вести поиск новых конкурентных решений.

Местные конкуренты побуждают друг друга снижать цены, улучшать качество и обслуживание, а также создавать новые продукты и процессы. Помимо этого, местная конкуренция часто выходит за рамки чисто экономического соревнования и приобретает психологический характер, становясь соревнованием конкретных людей за право похвалиться результатами, что, возможно, имеет самое большое значение.

Кроме рассмотренных факторов на конкурентоспособность предприятия оказывают влияние случайные события, в частности: изобретательство, крупные технологические сдвиги, неожиданные изменения цен крупного масштаба, войны, а также политические решения [26, с. 103].

Важно отметить, что каждая из рассмотренных составляющих конкурентоспособности тесно взаимосвязана с прочими составляющими, все они вместе взятые составляют динамическую систему, гораздо более сложную по своему влиянию на конкурентоспособность предприятия, чем простая сумма

составных частей [9, с. 122]. Слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать конкурентоспособность предприятия в целом, и наоборот, преимущество в одной из составляющих будет усиливать положительную динамику остальных.

Заметим, что достижение устойчивой конкурентоспособности предприятия обеспечивается, как правило, не за счет преимущества в одном из рассмотренных детерминантов, а в силу приоритета в нескольких факторах конкурентоспособности. Это, с одной стороны, позволяет нивелировать недостатки прочих детерминантов конкурентоспособности, с другой – снизить зависимость от конъюнктурных колебаний факторов конкурентоспособности.

Кроме того, повышение конкурентоспособности предприятия не может быть достигнуто единовременно, краткосрочно [20, с. 88]. Таким образом, устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех рассмотренных детерминантов конкурентоспособности.

Неправомерным является утверждение какого-либо из факторов в качестве доминирующего при определении конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.[\[4\]](#)

Конкурентоспособность предприятия есть комплексное понятие, представляющее собой сложную систему факторов, и не определяется каким-либо одним или даже несколькими параметрами, а представляет собой систему множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации. Причем, система эта является открытой, а множество – нечетким [7, с. 84].

В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако таковым оно является только при данном сочетании всех прочих факторов и параметров. Подчас и вовсе невозможно однозначно определить, какой из факторов оказывает решающее влияние на конкурентоспособность предприятия [1, с. 60].

## **1.2. Источники конкурентоспособности предприятия**

Выделяют два различных по природе источника конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование [13, с. 96].

Операционная эффективность означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она включает оценку эффективности выполнения тех или иных видов деятельности, а также ряд других мероприятий, позволяющих предприятию интенсифицировать использование имеющихся факторов производства, например, за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки новых продуктов.

Напротив, стратегическое позиционирование предприятия означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Сущность стратегического позиционирования можно сформулировать как осуществление видов деятельности, которые обеспечивают уникальную природу создаваемой потребительной стоимости.

Стратегическое позиционирование заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении сочетания видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

Операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, а стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, – саму возможность этого процесса. Следовательно, каждый из рассмотренных источников конкурентоспособности в отдельности есть необходимое, но не достаточное условие обеспечения конкурентоспособности предприятия [13, с. 98].

Устойчивая конкурентоспособность хозяйствующего субъекта может быть достигнута только тогда, когда она базируется на обоих источниках конкурентоспособности, которые, сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы.

Важной концепцией, позволяющей понять источники формирования конкурентных преимуществ предприятия, является предложенная М. Портером цепочка ценностей предприятия.[\[5\]](#)

Конкурентное преимущество достигается исходя из того, как предприятие организует и выполняет отдельные виды деятельности. Посредством этой деятельности предприятия создают определенные ценности для своих покупателей. Конечная ценность, созданная предприятием, определяется тем, сколько потребители готовы заплатить за товары или услуги, предлагаемые предприятием. Если эта сумма превышает совокупные расходы на всю необходимую деятельность, предприятие рентабельно.

Чтобы получить конкурентное преимущество, предприятие должно либо давать покупателям примерно такую же ценность, как и конкуренты, но производить продукцию с меньшими издержками (операционная эффективность), либо действовать так, чтобы давать покупателям продукцию с большей ценностью, за которую можно получить большую цену (стратегическое позиционирование).

Виды деятельности предприятия можно объединить в так называемую цепочку ценности. Все виды деятельности, входящие в цепочку ценности, вносят свой вклад в потребительскую стоимость. Их можно условно разделить на две категории: первичная деятельность и вторичная, т. е. поддерживающая деятельность, призванная обеспечить осуществление первичной [10, с. 117].

К первичным видам деятельности относятся: логистика; выполнение работ; маркетинг и продажи; послепродажное обслуживание.

К поддерживающим видам деятельности относятся: материально-техническое снабжение; развитие технологии; управление людскими ресурсами; инфраструктура предприятия.

Избранная предприятием конкурентная стратегия определяет способ, которым оно выполняет отдельные виды деятельности, и всю цепочку ценности. В разных отраслях конкретные виды деятельности имеют разное значение для достижения конкурентного преимущества. Так, в сложном, высокоточном и наукоемком производстве для успеха обязательны развитие технологии, качество сборки и послепродажное обслуживание, а в простом производстве главную роль может играть реклама, так как процесс изготовления несложен, а о послепродажном обслуживании и речи не идет.

Предприятие получает конкурентное преимущество, разрабатывая новые способы выполнения деятельности, внедряя новые технологии или исходные компоненты производства. Но предприятие – это не только сумма всех видов его деятельности.



Цепочка ценности предприятия – это система взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи.<sup>[6]</sup> Эти связи возникают, когда способ выполнения какого-либо вида деятельности влияет на издержки или эффективность других видов деятельности. Связи часто приводят к тому, что дополнительные затраты при «подгонке» отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Например, более дорогая конструкция и комплектующие изделия или более тщательный контроль качества позволяют снизить расходы на послепродажное обслуживание. Предприятия должны нести подобные издержки в соответствии со своей стратегией для достижения конкурентного преимущества [23, с. 210].

Наличие связей также требует согласования разных видов деятельности. Чтобы не сорвать сроки поставки, например, нужно, чтобы производство, обеспечение поставок сырья и комплектующих, вспомогательная деятельность (например, пусконаладочные работы) были хорошо увязаны. Четкое согласование обеспечивает своевременную поставку товара заказчику без необходимости иметь дорогостоящие средства доставки (т. е. большой парк машин, когда можно обойтись малым, и т. п.).

Согласование связанных друг с другом видов деятельности снижает расходы при заключении сделок, дает более четкую информацию, что облегчает управление и позволяет замещать дорогостоящие операции в одном виде деятельности более дешевыми операциями в другом виде. Это также действенный способ сократить общее время, необходимое для выполнения разных видов деятельности, что имеет все большее значение для конкурентного преимущества. Например, такое согласование существенно сокращает время разработки и запуска в производство новых видов продукции, а также приема заказов и доставки продукции [21, с. 156].

Тщательное управление связями может стать решающим источником конкурентного преимущества. Многие из этих связей не бросаются в глаза, и предприятия-конкуренты могут их и не заметить. Для того чтобы извлечь выгоду из этих связей, нужны и сложные организационные процедуры, и принятие компромиссных решений во имя выгоды в дальнейшем, в том числе в случаях, когда организационные линии не пересекаются (такие случаи редки).

Цепочка ценности отдельного предприятия входит в более крупную систему деятельности, которую можно определить как систему ценностей [10, с. 119]. В нее входят поставщики сырья, комплектующих изделий, оборудования и услуг. По пути к конечному потребителю товар данного предприятия часто проходит сквозь

цепочки ценности каналов сбыта. В конце концов, продукция становится совокупным элементом в цепочке ценности покупателя, который использует ее при выполнении своей деятельности.

Конкурентное преимущество определяется тем, насколько четко предприятие может организовать всю эту систему. Вышеупомянутые связи не только соединяют разные виды его деятельности, но и обуславливают взаимную зависимость предприятия, смежников и каналов сбыта. Предприятие может добиться конкурентного преимущества, лучше организовав эти связи.

Регулярные и своевременные поставки могут снизить операционные расходы предприятия и позволить уменьшить требуемый уровень запасов [25, с. 139]. Однако возможности сэкономить за счет согласования связей отнюдь не ограничиваются обеспечением поставок и приемом заказов. Сюда же входят НИОКР, послепродажное обслуживание и многие другие виды деятельности. И само предприятие, и его смежники, и сеть сбыта могут получить выигрыш, если сумеют распознать и использовать такие связи.

Цепочка ценности позволяет лучше понять источники выигрыша в уровне издержек. Выигрыш в издержках определяется размерами затрат во всей необходимой деятельности (по сравнению с конкурентами) и может возникнуть на любом ее этапе. Предприятия, лидирующие за счет снижения затрат, добиваются выигрыша и путем разработки новых, более дешевых товаров, применения менее дорогого маркетинга, снижения расходов на обслуживание, то есть извлекают выигрыш в издержках из всех звеньев цепочки ценности.[\[7\]](#)

Цепочка ценности также помогает понять резервы для дифференциации продукции, т.е. достижения конкурентного преимущества за счет стратегического позиционирования. Предприятие создает особую ценность для покупателя (а в этом и заключается смысл дифференциации), если оно дает покупателю такую экономию или такие потребительские свойства, какие он не может получить, купив товар конкурента. По сути, дифференциация есть результат того, как продукция предприятия влияет на деятельность покупателя. У предприятия и его покупателей много точек соприкосновения, каждая из которых может стать источником дифференциации.

Существенное значение для выбора конкурентной стратегии имеет выбор масштабов целевого сегмента рынка. Сфера конкуренции важна потому, что она определяет направления деятельности предприятия, способы выполнения этой

деятельности и конфигурацию цепочки ценности [17, с. 101]. Так, избрав узкий целевой сегмент рынка, предприятие может точно подогнать свою деятельность к требованиям этого сегмента и за счет этого потенциально получить выигрыш в затратах или в дифференциации по сравнению с конкурентами, работающими на более широкий рынок. С другой стороны, прицел на широкий рынок может дать конкурентное преимущество, если предприятие способно действовать в разных сегментах отрасли или даже в нескольких взаимосвязанных отраслях.

Выводы по главе

Конкурентоспособность предприятия – это обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

Достижение устойчивой конкурентоспособности предприятия обеспечивается, как правило, не за счет одного фактора, а в силу приоритета в нескольких факторах конкурентоспособности. Это позволяет снизить зависимость от конъюнктурных колебаний факторов конкурентоспособности. Неправомерным является утверждение какого-либо из факторов в качестве доминирующего при определении конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Выделяют два различных по природе источника конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование. Устойчивая конкурентоспособность хозяйствующего субъекта может быть достигнута только тогда, когда она базируется на обоих источниках конкурентоспособности, которые, сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы.

## **2. Анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности ООО «МДМ-Комплект»**

## **2.1. Характеристика деятельности ООО «МДМ-Комплект»**

ООО «МДМ-Комплект» работает на рынке мебельной фурнитуры с 1999 года. Цель создания ООО «МДМ-Комплект»: удовлетворение общественных потребностей путем обеспечения потребителей качественной, безопасной для здоровья продукцией.

Основным направлением деятельности является оптовая продажа мебельной фурнитуры и кромкооблицовочных материалов для производства корпусной мебели: кухонной, офисной, торгового оборудования, шкафов-купе. Также ООО «МДМ-Комплект» может заниматься следующими видами деятельности:

- розничная торговля;
- организация перевозок грузов;
- хранение и складирование грузов;
- предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде недвижимого имущества;
- аренда автомобильного транспорта и оборудования;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- другие виды деятельности.

В ООО «МДМ-Комплект» удалось создать отлаженную систему работы, соответствующую запросам современного российского рынка мебели.

Деятельность ООО «МДМ-Комплект» ориентирована на:

1. мониторинг важнейших разработок в области мебельной фурнитуры;
2. высокое качество товаров и тщательный выбор поставщиков. В компании действует программа строгого контроля качества продукции. Партнерами ООО «МДМ-Комплект» являются более 90 производителей фурнитуры и комплектующих, в том числе крупнейших европейских: Italiana Ferramenta, Grass, FGV, Cinetto, Proadec, Gamet, Nomet, Eureka, Vibo, Volpato и многих других.

3. широкий ассортимент, постоянное его расширение и наличие на складе. Сбалансированная складская программа включает около 5000 наименований товаров;

4. высокий уровень сервиса. Основной принцип работы ООО «МДМ-Комплект» – это, прежде всего, партнерство, построенное на доверии и индивидуальном подходе к каждой мебельной компании. Среди клиентов компании есть такие мебельные фабрики как: ООО Мебельный комбинат «Шатура», ООО «Роникон», Кухни «Анонс» и др.;

5. профессионализм сотрудников. В компании действует инновационная система обучения менеджеров, которая включает посещение мебельных производств и крупнейших специализированных выставок. Активно используется система наставничества для новых специалистов. Такой подход к образованию команды позволяет достигать высокого профессионального уровня всех сотрудников.

Для клиентов ООО «МДМ-Комплект» предусмотрены различные системы скидок: разовые, накопительные, «горячие товары», сезонные распродажи и индивидуальные цены для постоянных клиентов.

Рассмотрим функции некоторых отделов ООО «МДМ-Комплект».

Отдел продаж состоит из наличного и безналичного отдела. Менеджеры наличного отдела общаются с клиентами непосредственно в выставочном зале, занимаются развитием прикрепленных к ним клиентов, выставлением счетов и коммерческих предложений, консультациями по телефону, ведением клиентской базы, отслеживанием оплаты. Каждый менеджер имеет дополнительные обязанности, прописанные в должностных инструкциях. К дополнительным обязанностям относятся: заказ образцов, обучение персонала, заказ наклеек на стенды, соблюдение презентабельного вида стендов и т.п.

Менеджеры безналичного отдела общаются с клиентами по телефону, занимаются выставлением счетов по заявкам и организацией отгрузки товара, развитием прикрепленных клиентов, отслеживанием оплаты, сотрудничеством с корпоративным отделом (выставление счетов для корпоративного отдела и организация отгрузки). Так же, каждый менеджер имеет дополнительные обязанности, прописанные в должностных инструкциях. К дополнительным обязанностям относятся: еженедельная проверка гарантийных писем, платежных поручений, ведение папки с товарно-транспортными накладными и другие.

Отдел развития. Основная цель работы отдела развития – разработка методов увеличения продаж. Кроме того, сотрудники отдела занимаются поиском и компоновкой материалов о товарах, обзором конкурентных преимуществ, анализом рынка производителей фурнитуры, подготовкой материалов для размещения в информационных источниках, поиском и сбором информации для введения новинок, оказывают содействие отделу продаж в презентации товаров. Отдел развития является связующим звеном между отделом продаж и отделом закупок.

Отдел закупок. Менеджеры этого отдела контактируют с поставщиками, отслеживают наличие товара, заказывают его и обеспечивают своевременное поступление на склад.

Дилерский отдел. В спектр обязанностей менеджеров входит обучение региональных менеджеров, комплектация заказов, отгрузка, заказ товара для представительств, оказание информационно-технической поддержки, консультации.

Корпоративный отдел. Менеджеры этого отдела занимаются поиском новых клиентов, возвратом старых и развитием потенциальных клиентов.

Отдел маркетинга. В функции отдела маркетинга входит размещение рекламы в средствах массовой информации, проведение выставок, поддержание работы и обновление Интернет-сайта, разработка и печать каталогов и другой печатной продукции (рекламных проспектов, баннеров и т.д.), проведение маркетинговых исследований.

Отдел учета. Этот отдел занимается товародвижением. Его сотрудники находятся как в офисе, так и на складе. В их компетенции проводить плановые и внеплановые инвентаризации, списывать товар по акту о недостатке или браке, приходить товар, принимать решения по рекламациям и др.

## **2.2. Положение ООО «МДМ-Комплект» на рынке мебельной фурнитуры**

На организацию прямо или косвенно оказывают воздействие макроэкономические факторы: демографические, социально-экономические, природные, технологические, политические и культурные.

Для анализа внешней среды рекомендуется составить ее профиль, что предполагает составление перечня факторов, оценки степени важности каждого из них и направленности их влияния на организацию (рис. 1).[\[8\]](#)

Оценка важности для отрасли

Не влияет

(0)

Слабое

(1)

Умеренное

(2)

Сильное

(3)

Оценка влияния на организацию

Слабая важность (1)

Умеренная важность (2)

Сильная важность (3)

Оценка направленности влияния на организацию

Негативное влияние (-1)

Позитивное влияние (+1)

Рис. 1 Влияние факторов внешней среды

Несмотря на то, что управлять факторами внешней среды организация не в состоянии, она имеет возможность моделировать их воздействие и адаптироваться к ним.

Результаты представляются в виде формы (табл. 1), затем определяется профиль среды, который корректируется с учетом конкретной ситуации, и рассчитывается

интегральная оценка, указывающая на степень важности фактора для организации:

$$D = A \times B \times C (1),$$

где А – важность для отрасли;

В – влияние на организацию;

С – направленность влияния.

Таблица 1

Профиль среды для ООО «МДМ-Комплект»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка (гр.2 * гр.3 * гр.4)
1	2	3	4	5
Демографические факторы				
Численность населения	1	1	+1	+1
Структура населения	1	1	+1	+1
Миграция	1	1	+1	+1
Естественный прирост / убыль населения	1	1	+1	+1
Социально-экономические факторы				
Уровень занятости	2	1	+1	+2



Доходы населения	3	2	+1	+6
Потребительские расходы	3	2	+1	+6
Уровень инфляции	3	3	-1	-9
Валютные курсы	3	3	-1	-9
Природные факторы				
Наличие природных ресурсов	1	0	+1	0
Климатические условия	1	0	+1	0
Наличие природоохранных организаций	1	0	+1	0
Политические факторы				
Законы и правила, относящиеся к данной отрасли	1	3	+1	+3
Налоговая политика	3	3	-1	-9

Продолжение таблицы 1

1	2 3 4 5
Контроль за качеством товаров	2 2 +1 +4
Контроль за порядком торговли	2 2 +1 +4
Юридическая защищенность потребителя	2 2 -1 -4
Юридическая защищенность бизнеса	3 3 +1 +9
Технологические факторы	
Информационные технологии	3 3 +1 +9
Потенциальные возможности создания инновационного продукта	2 3 +1 +6
Совершенствование технологии	3 3 +1 +9
Культурные факторы	
Культурные различия	1 0 +1 0
Образовательные ценности	1 0 +1 0
Традиции	1 0 +1 0
Вопросы этики	2 2 +1 +4

Проанализировав данные табл. 1, можно сделать следующие выводы.

Демографические факторы практически не оказывают влияния на деятельность ООО «МДМ-Комплект». Хотя, чем больше численность населения в регионе, тем больше потенциальных покупателей.

Социально-экономические факторы оказывают существенное влияние на деятельность ООО «МДМ-Комплект». Причем доходы и расходы населения оказывают положительное влияние (т.к. чем выше уровень доходов, тем интересней состав расходов, т.е. можно больше себе позволить), а вот уровень инфляции и валютные курсы оказывают отрицательное влияние, причем более сильное. Рост уровня инфляции снижает реальные доходы населения и покупательную способность. А колебание курсов валют может привести к валютным рискам.

Природные факторы не оказывают никакого влияния на деятельность ООО «МДМ-Комплект». Также не оказывают влияния культурные факторы. Исключением являются вопросы этики, что стало важным в современном бизнесе.

Политические факторы, как и социально-экономические, оказывают и положительное и отрицательное влияние на деятельность ООО «МДМ-Комплект». Совершенствование и систематизация законодательства позволяют избежать хозяйственных споров и предотвратить обращение в арбитражный суд. А вот налоговая политика может оказать скорее отрицательное влияние, т.к. отличается несовершенством и нестабильностью законодательства.

Технологические факторы оказывают только положительное влияние на ООО «МДМ-Комплект». Развитие информационных технологий позволяет решать множество проблем, связанных с рабочим процессом. Усовершенствование товаров позволит увеличить объемы продаж и прибыли.

Выбор перспективных рынков является одним из важнейших решений, принимаемых руководителями высшего звена организации. Для оценки состояния и развития рынка можно использовать индекс рыночной ситуации:[\[9\]](#)

$$V_{\text{ср.}} = \sum(B_i \times W_i) / \sum W_i \quad (2),$$

где  $V_{\text{ср.}}$  – средний балл, характеризующий состояние рынка;

$B_i$  – балл, характеризующий состояние рынка по  $i$ -тому параметру;

$W_i$  – вес  $i$ -того параметра.

На основании данного показателя делается вывод о рыночной ситуации. В случае использования 10-балльной шкалы (1 – минимальная оценка, 10 – максимальная), ситуация оценивается как: неблагоприятная – при  $V_{\text{ср.}}$  от 1 до 3 баллов; неустойчивая – при  $V_{\text{ср.}}$  от 4 до 6 баллов; благоприятная – при  $V_{\text{ср.}}$  от 7 до 10 баллов.

Анализ рыночной ситуации выявил следующие оценки факторов, характеризующих состояние на рынке мебельной фурнитуры (табл. 2).

Таблица 2

Оценка рыночной ситуации

Факторы	Баллы, $V_i$	Ранги, $W_i$	$V_i * W_i$
Потенциал рынка	7	0,20	1,40
Темп роста рынка	6	0,30	1,80
Деловая активность	6	0,30	1,80
Уровень концентрации рынка	5	0,05	0,25
Норма прибыли	5	0,15	0,75
Итого:	-	1,00	6,00

Значение индекса рыночной ситуации составляет 6,00. Таким образом, рыночную ситуацию можно назвать неустойчивой.

Предприятие, действующее на рынке, как правило, работает в окружении других предприятий, производящих и продающих аналогичную продукцию. Для того чтобы успешно конкурировать с ними, следует провести анализ конкурентной среды.

Согласно исследованиям М. Портера, состояние конкурентной среды на рынке характеризуется «пятью силами» (рис. 2).[\[10\]](#)

Рис. 2 «Пять сил» конкурентной среды на рынке

1. Угроза появления новых конкурентов. Появление новых конкурентов влечет за собой, как правило, уменьшение доли рынка компании и, соответственно, извлекаемой прибыли. Наличие сильных входных барьеров значительно снижает риск появления новых конкурентов. В качестве входных барьеров следует рассматривать: необходимость больших начальных инвестиций; ограниченный доступ к сырьевым запасам и каналам распределения; высокие требования к имиджу товара/предприятия; вероятность сговора между участниками рынка; высокая степень лояльности потребителей; государственное регулирование, наличие патентов и т.д.

Анализируя затраты, необходимые для преодоления входных барьеров, с ожидаемой прибылью, компания-новичок оценивает возможность окупаемости инвестированного капитала.

Для ООО «МДМ-Комплект» на рынке мебельной фурнитуры вероятность появления новых конкурентов очень высока.

2. Конкуренция среди товаров-заменителей. Появление на рынке альтернативных групп товаров представляет существенную угрозу деятельности предприятия, особенно в случае утраты привлекательности существующих товаров.

Для ООО «МДМ-Комплект» угроза появления товаров-заменителей также высока. Рост объема товаров китайского производства можно рассматривать как новых конкурентов и как товары-заменители.

3. Соперничество среди присутствующих на рынке предприятий имеет место в том случае, когда возникают проблемы со сбытом продукции, и предприятие решает улучшить свою конкурентную позицию за чужой счет. Факторами, определяющими характер соперничества, считаются: численность конкурентов различных типов и их характеристика (доля рынка, объем продаж, уровень и динамика прогрессивных затрат); привлекательность отрасли (темпы роста рынка и среднеотраслевая прибыль); сила выходных барьеров (затраты на ликвидацию бизнеса, переподготовку персонала и др.); ценовая мотивация.

Острота конкуренции на рынке мебельной фурнитуры приводит к росту затрат ООО «МДМ-Комплект» на повышение качества продукции и маркетинг (проведение маркетинговых исследований, рекламу, марочную политику, поддержание имиджа и т.д.).

4. Рыночное влияние поставщиков. Степень влияния поставщиков зависит от их количества и в случае монополии или форс-мажорных обстоятельств может явиться причиной завышенных цен на продукцию. Оценить силу влияния поставщиков можно с помощью следующих критериев: количество поставщиков; уникальность поставляемой продукции; большие затраты на поиск другого поставщика.

У ООО «МДМ-Комплект» широкий круг поставщиков мебельной фурнитуры и комплектующих. Однако, если проблемы с зарубежными поставщиками могут быть связаны, в основном, с курсами валют, то проблемы с отечественными поставщиками связаны с качеством производимой ими продукции.

5. Рыночное влияние покупателей. На эффективность работы предприятия может оказать влияние поведение покупателей, для оценки силы влияния которого используются следующие факторы: количество покупателей; степень интенсивности потребления; степень дифференциации продукции; ценовая чувствительность потребителей.

Угроза со стороны покупателей заключается в их желании приобрести продукцию по более низкой цене, что ведет к снижению торгового оборота ООО «МДМ-Комплект».

Следующим шагом конкурентного анализа является выявление группы организаций, являющихся прямыми конкурентами (в настоящем и будущем) или использующих схожие стратегии на рынке. Для этой цели можно использовать конкурентную карту отрасли, построение которой осуществляется в несколько этапов:

- определение возможных конкурентов (составляется список возможных конкурентов);
- определение стратегических характеристик (выявляются характеристики, наиболее точно указывающие на различие в позиционировании конкурентов);
- позиционирование фирм (место каждой организации на карте);

– определение стратегических групп (организации, попавшие в одно стратегическое пространство, рассматриваются в качестве стратегической группы и являются близкими конкурентами).

На рис. 3 представлена конкурентная карта рынка мебельной фурнитуры для ООО «МДМ-Комплект».

Высокая цена 5	3	-
Средняя цена 4	1, 2, 4	3, 4, 5
Низкая цена 2	5	1, 2

Работа «под заказ» Оптимальная доставка груза Доп. услуги

Рис. 3 Конкурентная карта рынка мебельной фурнитуры

где 1 – ООО «МДМ-Комплект», 2 – ООО «ВМ-продакшн», 3 – ООО «Торговый дом «Тринити», 4 – ООО «Фирма «Саша», 5 – ООО «Компания «Майк».

Из представленной матрицы видно, что ООО «МДМ-Комплект» действует в условиях жесткой конкуренции.

Стратегическими характеристиками рынка можно считать цену и спектр услуг. Если оказание дополнительных услуг происходит по низким ценам, как и у ООО «ВМ-продакшн», то доставка груза осуществляется уже по средней цене и главным конкурентом является ООО «Компания «Майк». Работа «под заказ» не осуществляется вообще, что дает конкурентам дополнительные преимущества. Необходимо включить работу «под заказ» в будущую маркетинговую стратегию.

SWOT-анализ является эффективным инструментом для проведения оценки возможностей фирмы. С его помощью менеджеры резюмируют всю аналитическую информацию, представляя ее в лаконичной форме. Результатом SWOT-анализа является системное описание ситуации, на базе которой разрабатываются маркетинговые цели предприятия.

Сначала формулируется и анализируется перечень возможностей (табл. 3).

Таблица 3

Влияние возможностей на организацию [11]

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	1	2	3
Средняя	4	5	6
Низкая	7	8	9

Поля внутри матрицы имеют различное значение для организации (1, 2, 4 – большое; 3, 5, 7 – среднее; 6, 8, 9 – не заслуживают внимания).

Составим матрицу влияния возможностей для ООО «МДМ-Комплект» (табл. 4).

Таблица 4

Влияние возможностей на ООО «МДМ-Комплект»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	Уровень спроса; Качество товаров и услуг; Средний уровень цен	Связи с поставщиками, в т.ч. международные	Мода на комплектующие и аксессуары; Известность предприятия



Средняя	Рекламные технологии;	Выгодные предложения о сотрудничестве;	Имидж организации
	Финансовая устойчивость предприятия	Эксплуатация собственного здания	
Низкая	Уровень жизни населения;	Использование современных технологий	Формы контроля персонала
	Опыт работы на рынке		

Далее формулируется и анализируется перечень угроз (табл. 5).

Таблица 5

Влияние угроз на организацию[12]

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	1	2	3	4
Средняя	5	6	7	8
Низкая	9	10	11	12

Метод оценки идентичен вышеуказанному: (1, 2, 5 – большая опасность; 3, 6, 9 – устраняются в первую очередь; 4, 7, 10 – внимательный подход к их устранению; 8, 11, 12 – не требуют первоочередного устранения, но не должны выпадать из поля зрения руководства).

Составим матрицу влияния угроз для ООО «МДМ-Комплект» (табл. 6).

Таблица 6

Влияние угроз на ООО «МДМ-Комплект»

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	-	-	Усиление конкуренции; Конкурентное давление цен в сторону их снижения;  Отсутствие стратегической программы развития организации	Отсутствие обратной связи с потребителем;  Отсутствие регулярной информации о рынке;  Неучастие персонала в принятии управленческих решений
Средняя	-	Рост налогов и пошлин	Растущие требования покупателей	Возможны сезонные колебания спроса
Низкая	Экономическая и политическая нестабильность	Колебание валютного курса	-	Организационная структура предприятия

Далее формулируются ключевые факторы матрицы (табл. 7).

По итогам SWOT-анализа формулируются цели развития ООО «МДМ-Комплект»:

- увеличить объем продаж (оборот оптовой торговли) и повысить рыночную долю предприятия на рынке в течение года;

Таблица 7

SWOT-анализа для ООО «МДМ-Комплект»

**Возможности:**

Улучшение уровня жизни населения

Развитие международных связей в бизнесе

Выгодные предложения о сотрудничестве

Совершенствование рекламных технологий

Повышение спроса

**Угрозы:**

Усиление конкуренции

Растущие требования покупателей

Колебание валютного курса

Экономическая и политическая нестабильность

Рост налогов и пошлин

Конкурентное давление цен в сторону их снижения

## **Сильные стороны:**

Достаточная известность  
организации

Эксплуатация собственного здания

Качество товаров и  
предоставляемых услуг

Опыт работы на рынке

Финансовая устойчивость  
предприятия

Средний уровень цен

Квалификация персонала

## **Слабые стороны:**

Отсутствие обратной связи с потребителем

Отсутствие регулярной информации о рынке

Неучастие персонала в принятии  
управленческих решений

Отсутствие стратегической программы  
развития предприятия

– рассмотреть такой вид услуги, как «работа под заказ»;

– рассмотреть программу развития торговли в розницу.

## **Выводы по главе**

Основным предметом деятельности ООО «МДМ-Комплект» является оптовая продажа мебельной фурнитуры и кромкооблицовочных материалов.

ООО «МДМ-комплект» действует в условиях жесткой конкуренции.

Стратегическими характеристиками рынка можно считать цену и спектр услуг.

Если оказание дополнительных услуг происходит по низким ценам, то доставка груза осуществляется уже по средней цене. Работа «под заказ» не осуществляется вообще, что дает конкурентам дополнительные преимущества.

Социально-экономические факторы оказывают существенное влияние на деятельность фирмы. Причем доходы и расходы населения оказывают положительное влияние, а вот уровень инфляции и валютные курсы оказывают отрицательное влияние, причем более сильное. Рост уровня инфляции снижает реальные доходы населения и покупательную способность. А колебание курсов валют может привести к валютным рискам.

Политические факторы, как и социально-экономические, оказывают и положительное и отрицательное влияние. Совершенствование и систематизация законодательства позволяют избежать хозяйственных споров и предотвратить обращение в арбитражный суд. А вот налоговая политика может оказать скорее отрицательное влияние.

Технологические факторы оказывают только положительное влияние на ООО «МДМ-Комплект». Демографические, природные и культурные факторы не оказывают влияния на деятельность ООО «МДМ-Комплект».

По результатам SWOT-анализа были сформулированы следующие цели развития ООО «МДМ-Комплект»: увеличить объем продаж (оборот оптовой торговли) и повысить рыночную долю предприятия на рынке в течение года; рассмотреть такой вид услуги, как «работа под заказ»; рассмотреть программу развития торговли в розницу.

### **3. Пути повышения конкурентоспособности ООО «МДМ-Комплект»**

#### **3.1. Общие рекомендации по укреплению позиции ООО «МДМ-Комплект» на рынке мебельной фурнитуры**

После проведенного анализа целесообразно предложить следующие мероприятия. Увеличить объем продаж товаров ООО «МДМ-Комплект» и повысить рыночную долю организации на рынке мебельной фурнитуры можно следующими способами:

- перехватить значительную часть повторных покупок текущих клиентов у конкурентов;
- привлечь новых покупателей путем организации работы «под заказ» и розничной торговли.

Это так называемая стратегия «фронтального наступления». Чтобы успешно осуществить «фронтальное наступление», ООО «МДМ-Комплект» должно искать один или несколько способов получить преимущество над конкурентами. Такое

преимущество обычно базируется на достижении более низких издержек или дифференцированной позиции на рынке.

Если ООО «МДМ-Комплект» имеет преимущество по издержкам, оно может снизить цены или предоставить гибкую систему скидок, чтобы привлечь покупателей конкурентов, или может поддерживать цены на уровне конкурентных, но заняться более широким продвижением товара на рынок.

Тем не менее, противостоять конкурентам только на основе низкой цены – это путь к краху, если ООО «МДМ-Комплект» действительно не имеет устойчивого преимущества по издержкам. В противном случае лидер рынка мебельной фурнитуры просто может также снизить цены на период, пока претендент не будет вытеснен с рынка. ООО «МДМ-Комплект» должно иметь компенсирующие это обстоятельство преимущества, такие как высокое качество предлагаемых товаров, установившиеся отношения с недорогими поставщиками или другие источники синергетического эффекта, прежде чем появится смысл в «наступлении» на основе низкой цены.

Подобное предостережение относится и к «фронтальным наступлениям», основанным исключительно на более значительных рекламных бюджетах. Если ресурсы конкурентов не являются существенно более ограниченными, чем ресурсы ООО «МДМ-Комплект», они могут ответить на любую попытку отобрать покупателей посредством более широкой рекламы или привлекательных мероприятий по продвижению товара и стимулированию сбыта.

Таким образом, лучший способ для ООО «МДМ-Комплект» эффективно осуществить «фронтальное наступление» – это дифференцировать свои товары и сопутствующие услуги способами, которые лучше удовлетворяют потребности и предпочтения многих покупателей на массовом рынке.

Если ООО «МДМ-Комплект» сможет поддержать дифференциацию товара активными мероприятиями по продвижению товара или привлекательной ценой, тем лучше, но обычно основой устойчивого преимущества являются уникальные предлагаемые характеристики товара или услуги.

Например, можно увеличить объем продаж, предложив и лучшее обслуживание покупателей (работа «под заказ»), и низкие цены или скидки. Такое возможно, по большей части, при высокой согласованности между ООО «МДМ-Комплект» и его поставщиками и хорошей координации, которая минимизирует количество запасов на складе, тем самым снижая издержки и цены и максимизируя гибкость и

скорость доставки.

Необходимо помнить, что использование более многочисленного и хорошо обученного штата продавцов также может стать конкурентным преимуществом. Техническая консультация знающего продавца и его способность решать проблемы могут обеспечить дополнительную ценность предложению товара фирмы.

Факторы, которые могут ограничивать готовность или возможность конкурентов нанести ответный удар, также могут повысить шансы на успешное «фронтальное наступление». Например, конкурент, имеющий репутацию торговца высококачественными товарами, может не пожелать снижать цены в ответ на появление фирмы-претендента с низкими ценами из опасения «снизить» имидж своей торговой марки.

## **3.2. Разработка маркетинговой стратегии ООО «МДМ-Комплект»**

Разработка стратегии маркетинга предполагает разработку маркетингового комплекса, включающего:

- стратегию развития коллектива;
- продуктовые стратегии, предполагающие выбор решений относительно ассортимента и объемов реализации;
- ценовые стратегии, предполагающие выбор решений, связанных с установлением цен на продукт;
- стратегии распределения, обеспечивающие организацию сбыта;
- стратегии продвижения, обеспечивающие доведение информации до потребителей.

1. Стратегия развития коллектива предполагает постоянное совершенствование системы управления персоналом и мотивации труда с целью повышения производительности труда и, как следствие, повышения прибыльности и эффективности деятельности организации в целом. Мероприятия по совершенствованию труда в ООО «МДМ-Комплект» могут включать в себя, как материальное стимулирование (дополнительное премирование за рост объемов

продаж, социальные выплаты – оплата проезда, оплата обедов и т.п.), так и нематериальное.

Неплохим вариантом развития коллектива ООО «МДМ-Комплект» могла бы стать организация Дня предприятия. К этому празднику можно было бы приурочить вручение наград, премий, памятных подарков-символов, подвести итоги конкурса на лучшего работника организации, лучшую смену и т.д. Руководители к этому дню могут приурочить подведение итогов деятельности за год: выступить с докладами, рассказать о целях и задачах, выслушать предложения сотрудников.

По сути дела, речь в предложенных методах идет о том, какими должны быть философия и практика управления, и на что следует обратить внимание руководства для поддержания желательной организационной культуры.

2. Продуктовая стратегия является основой для планирования на предприятии и содержит следующие элементы:

– совершенствование изделия, достижение необходимого уровня качества продукта (выбор параметров качества и решений относительно улучшения, совершенствования, конкурентирования). За время своей работы ООО «МДМ-Комплект» зарекомендовало себя, как надежный поставщик качественной фурнитуры по приемлемым ценам. Компания предлагает высокотехнологичные комплектующие итальянского и польского производства и фурнитуру эконом класса отечественного производства. ООО «МДМ-Комплект» – официальный представитель фирм-производителей: GAMET, HARN, GIPLAST, ITALIANA FERRAMENTA, RAMTRACK. Теперь задача ООО «МДМ-Комплект» удержать этот уровень;

– изменение ассортимента. Как было указано выше, в складской программе ООО «МДМ-Комплект» более 5000 наименований. Есть тенденции к дальнейшему расширению предложения, которые надо использовать. Например, если часть клиентов начинает интересоваться тем товаром, которого нет в складской программе, то менеджеры, общаясь с клиентами, должны провести опрос на предмет потребности в данном товаре. Далее руководство должно принять решение о введении данного товара в складскую программу;

– после проведенного анализа внешней среды ООО «МДМ-Комплект», целесообразно предложить введение такой услуги, как работа «под заказ». Менеджер обязан «цепляться» за клиента, стараться удовлетворить его потребность в товаре. Это предполагает работу «под заказ».



Что такое работа «под заказ»? Например, нужен товар из складской программы, которого нет в наличии или количества товара не хватает. Привоз «под заказ» происходит следующим образом: менеджер подходит к руководителю отдела продаж, чтобы тот сделал запрос в отдел закупок.

Другой пример. Товар, которым интересуется клиент, отсутствует в складской программе. Действия менеджера: узнает у клиента, что ему нужно (запрашивает чертеж, если он у него есть), количество и какие сроки его бы устроили. Если эта позиция близка к складской программе, то менеджер ищет эту позицию в каталоге поставщика и присылает руководителю отдела продаж запрос о возможности привоза товара «Х», поставщика «У» (оговаривая сроки, минимальную партию и цену). Если эта позиция не найдена в каталоге поставщика, то возможно ли вообще привезти эту позицию.

3. Выбор ценовой стратегии зависит от целей ценообразования, от жизненного цикла товара, степени новизны товара и других факторов. Цели ценообразования – максимизации оборота.

Для ООО «МДМ-Комплект» может подойти стратегия средней цены в комбинации с развитием гибкой системы скидок. В «МДМ-Комплект» необходимо развивать систему разовых и накопительных скидок. Например, разовая скидка – скидка от суммы счета; накопительная – скидка за календарный месяц (от суммы всех счетов за календарный месяц).

4. Стратегические решения в области распределения зависят от целей предприятия и могут развиваться в следующих направлениях: не подвергать сбытовую сеть изменениям; корректировать сбытовую сеть по направлениям.

Для ООО «МДМ-Комплект» целесообразно развивать сбыт и увеличивать объем продаж через розничную торговлю мебельной фурнитурой. Данный вид деятельности прописан в Уставе, но основным является оптовая торговля.

На качественную мебельную фурнитуру должен быть спрос и в розничной торговле. Это обусловлено тем, что у граждан в процессе эксплуатации мебели возникают различные поломки фурнитуры. А в условиях кризиса и снижения покупательной способности населения, граждане скорее поменяют ручки-полочки-крючки у шкафов, чем купят новую мебель. С качественной фурнитурой такая мебель прослужит и до лучших времен. Кроме того, различные варианты приспособлений для хранения кухонной утвари всегда вызывает интерес у женщин.

5. В коммуникативной политике предприятия стимулирование маркетинговых каналов и конечных потребителей происходит с помощью таких стратегий продвижения, как:

– стратегия «вытягивания» – ориентирована на конечных потребителей и предполагает привлечение покупателей к покупке товара в большем объеме, что позволит увеличить спрос до уровня, позволяющего поддерживать производственную деятельность предприятия;

– стратегия «проталкивания» – направлена на посредника и предполагает ускорение движения продукта через каналы распределения. Используя методы личной продажи и стимулируя посредников, предприятие сокращает время прохождения товара до потребителя, что, в свою очередь, увеличивает сбыт.

Для ООО «МДМ-Комплект» целесообразна стратегия «проталкивания». Основным мероприятием по продвижению мебельной фурнитуры можно сделать рекламу. Для ООО «МДМ-Комплект» целесообразно проводить нарастающую рекламную кампанию, которая строится по принципу усиления воздействия. Например, сначала привлекаются среднетиражные средства массовой информации, затем количество изданий и их престижность возрастают, подключается телевидение и пр. Пик мероприятий рекламной кампании может приходиться на пик поставок товаров.

Определение эффективности рекламной кампании позволит получить информацию о целесообразности проведения рекламы, о результативности ее отдельных средств, определить условия оптимального воздействия рекламы на потенциальных покупателей. Торговую (экономическую) эффективность рекламы определяют путем измерения товарооборота до и после начала рекламных мероприятий. Определение коммуникативной эффективности рекламы позволяет судить о том, насколько эффективную коммуникацию обеспечивает объявление. Для проверки коммуникативной эффективности рекламы используют: анкетирование, опрос и различные тесты – например, тесты на запоминание рекламы, на словесные ассоциации и др.

Выводы по главе

Увеличить объем продаж товаров ООО «МДМ-Комплект» и повысить рыночную долю организации на рынке мебельной фурнитуры можно следующими способами: перехватить значительную часть повторных покупок текущих клиентов у конкурентов; привлечь новых покупателей путем организации работы «под заказ»

и розничной торговли. Это так называемая стратегия «фронтального наступления».

Лучший способ для ООО «МДМ-Комплект» эффективно осуществить «фронтальной наступление» – это дифференцировать свои товары и сопутствующие услуги способами, которые лучше удовлетворяют потребности и предпочтения многих покупателей на массовом рынке.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конкурентоспособность предприятия – это обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

Достижение устойчивой конкурентоспособности предприятия обеспечивается, как правило, не за счет одного фактора, а в силу приоритета в нескольких факторах конкурентоспособности. Это позволяет снизить зависимость от конъюнктурных колебаний факторов конкурентоспособности. Неправомерным является утверждение какого-либо из факторов в качестве доминирующего при определении конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Выделяют два различных по природе источника конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование. Устойчивая конкурентоспособность хозяйствующего субъекта может быть достигнута только тогда, когда она базируется на обоих источниках конкурентоспособности, которые, сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы.

Основным предметом деятельности ООО «МДМ-Комплект» является оптовая продажа мебельной фурнитуры и кромкооблицовочных материалов.

ООО «МДМ-комплект» действует в условиях жесткой конкуренции.

Стратегическими характеристиками рынка можно считать цену и спектр услуг. Если оказание дополнительных услуг происходит по низким ценам, то доставка груза осуществляется уже по средней цене. Работа «под заказ» не осуществляется вообще, что дает конкурентам дополнительные преимущества.

Социально-экономические факторы оказывают существенное влияние на деятельность фирмы. Причем доходы и расходы населения оказывают положительное влияние, а вот уровень инфляции и валютные курсы оказывают отрицательное влияние, причем более сильное. Рост уровня инфляции снижает реальные доходы населения и покупательную способность. А колебание курсов валют может привести к валютным рискам.

Политические факторы, как и социально-экономические, оказывают и положительное и отрицательное влияние. Совершенствование и систематизация законодательства позволяют избежать хозяйственных споров и предотвратить обращение в арбитражный суд. А вот налоговая политика может оказать скорее отрицательное влияние.

Технологические факторы оказывают только положительное влияние на ООО «МДМ-Комплект». Демографические, природные и культурные факторы не оказывают влияния на деятельность ООО «МДМ-Комплект».

По результатам SWOT-анализа были сформулированы следующие цели развития ООО «МДМ-Комплект»: увеличить объем продаж (оборот оптовой торговли) и повысить рыночную долю предприятия на рынке в течение года; рассмотреть такой вид услуги, как «работа под заказ»; рассмотреть программу развития торговли в розницу.

Увеличить объем продаж товаров ООО «МДМ-Комплект» и повысить рыночную долю организации на рынке мебельной фурнитуры можно следующими способами: перехватить значительную часть повторных покупок текущих клиентов у конкурентов; привлечь новых покупателей путем организации работы «под заказ» и розничной торговли.

Это так называемая стратегия «фронтального наступления». Чтобы успешно осуществить «фронтальное наступление», ООО «МДМ-Комплект» должно искать один или несколько способов получить преимущество над конкурентами. Такое преимущество обычно базируется на достижении более низких издержек или дифференцированной позиции на рынке.

Лучший способ для ООО «МДМ-Комплект» эффективно осуществить «фронтальной наступление» – это дифференцировать свои товары и сопутствующие услуги способами, которые лучше удовлетворяют потребности и предпочтения многих покупателей на массовом рынке.

Для достижения маркетинговых целей целесообразно провести следующие мероприятия:

1. совершенствования мотивации труда;
2. введение новой услуги – «работа под заказ». Менеджер обязан «цепляться» за клиента, стараться удовлетворить его потребность в товаре. Это предполагает работу «под заказ»;
3. изменения ценовой политики. Для ООО «МДМ-Комплект» может подойти стратегия средней цены в комбинации с развитием гибкой системы скидок. В «МДМ-Комплект» необходимо развивать систему разовых и накопительных скидок;
4. расширение каналов сбыта. Для ООО «МДМ-Комплект» целесообразно развивать сбыт и увеличивать объем продаж через розничную торговлю мебельной фурнитурой. Данный вид деятельности прописан в Уставе, но основным является оптовая торговля;
5. проведение рекламных мероприятий.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алешина И.В. Экономика предприятия. Учебное пособие. – М.: Академия, 2015 – 316 с.
2. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2014 – 228 с.
3. Анурин В.А. Экономика предприятия. Учебник. – СПб.: Питер, 2015 – 380 с.
4. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. Учебное пособие. – М.: Юнити, 2016 – 226 с.
5. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Учебник. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2015 – 368с.
6. Бортник Е.М., Коротков Э.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2016 – 220 с.
7. Воронов Д.С. Экономика предприятия. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016 – 288 с.

8. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2014 – 224 с.
9. Данько Т.П. Экономика предприятия. Учебник. – М.: Инфра-М, 2016 – 420 с.
10. Домнин В.Н. Основы маркетинга. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015 – 206 с.
11. Есипова В.Е. Экономика предприятия. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2014 – 318 с.
12. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. Учебник. – СПб.: Питер, 2016 – 310 с.
13. Кеворков В.Я. Экономика предприятия. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015 – 360 с.
14. Кузьмина Е.Е., Н.М. Шаляпина Планирование маркетинга. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014 – 216 с.
15. Коротков А.В. Маркетинговые исследования. Учебник. – М.: Юнити, 2016 – 320 с.
16. Кузьмина Е.Е. Экономика предприятия. Учебник. – М.: Кнорус, 2016 – 410 с.
17. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015 – 214 с.
18. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016 – 260 с.
19. Малахов Н.К. Маркетинговые исследования. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014 – 244 с.
20. Махеев К.С. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015 – 282 с.
21. Муромкина И.Н., Евтушенко Е.А. Маркетинговые исследования потребительского рынка. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015 – 312 с.
22. Никитаева А.Ю. Экономика предприятия. Учебник. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2016 – 416 с.
23. Овечкина Е.А. Маркетинговое планирование. Учебник. – М.: Омега-Л, 2015 – 420 с.

24. Тарасевич В.Н. Ценовая политика предприятия. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015 – 306 с.
  25. Токарев Б.Е. Экономика предприятия. Учебное пособие. – М.: Юнити, 2016 – 324 с.
  26. Токмакова Н.О. Управленческое консультирование. Учебник. – М.: Омега-Л, 2014 – 326 с.
  27. Тренев Н.Н. Основы управленческого консультирования. Учебное пособие. – М: Инфра-М, 2015 – 288 с.
  28. Юсупов А.С. Основы маркетинга. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2015 – 306 с.
- 
1. Воронов Д.С. Экономика предприятия. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 78 с. [↑](#)
  2. Анурин В.А. Экономика предприятия. Учебник. – СПб.: Питер, 2015. – 83 с. [↑](#)
  3. Кузьмина Е.Е. Экономика предприятия. Учебник. – М.: Кнорус, 2016. – 116 с. [↑](#)
  4. Воронов Д.С. Экономика предприятия. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 83 с. [↑](#)
  5. Домнин В.Н. Основы маркетинга. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 116 с. [↑](#)
  6. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 96 с. [↑](#)
  7. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2014. – 84 с. [↑](#)
  8. Юсупов А.С. Основы маркетинга. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2015. – 183 с. [↑](#)

9. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Учебник. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2015. – 203 с.  
[↑](#)
10. Домнин В.Н. Основы маркетинга. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 114 с.  
[↑](#)
11. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. Учебник. – СПб.: Питер, 2016. – 120 с. [↑](#)
12. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. Учебник. – СПб.: Питер, 2016. – 122 с. [↑](#)