

Содержание:

Введение

Актуальность темы исследования. Важнейшим фактором роста продаж организации в рыночной экономике является повышение уровня ее конкурентоспособности в занимаемом рыночном сегменте. Повышение уровня организации всех ключевых корпоративных структур, занимающихся вопросами реализации продукции и оказанием услуг, расценивается в настоящее время как решающее условие роста конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

Конкуренция является очень тонким и гибким механизмом. Это проявляется в том, что от сокращения спроса на товар или услугу организации страдают не в равной мере. Наибольшие трудности испытывают неэффективные производители некачественной продукции. Напротив, самые сильные организации могут даже в трудное время процветать, так как к ним отходят сегменты рынка, принадлежавшие ушедшим с рынка игрокам. Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки. В лучшем положении оказываются те организации, которые лучше к ним приспособлены.

В условиях повышенной конкуренции на рынке товаров и услуг хозяйственная деятельность организаций требует творческого развития, совершенствования и обновления. Организации самостоятельно вырабатывают стратегию и тактику своей деятельности на основе маркетинговых исследований рынка, внедрения последних достижений научно-технического прогресса, новых технологий, эффективных форм хозяйствования и управления.

Таким образом, в условиях возрастающей конкуренции как со стороны российских, так и зарубежных компаний наиболее актуальной становится проблема повышения конкурентоспособности в таком насыщенном рыночном сегменте с сильными игроками. Проблема повышения конкурентоспособности организации является актуальной для любого субъекта рынка, особенно на современном этапе, в условиях экономического кризиса.

Теоретическая база исследования. Особое значение в формировании основных представлений автора в вопросе конкурентоспособности сыграли труды

зарубежных и отечественных ученых, в частности И. Ансоффа, А. Смита, Т. Коно, А. Маршалла, К. Маркса, Э.Х. Чемберлина, Дж. Робинсон, М. Портера, Д. Риккардо, Й. Шумпетера, Г.Л. Азоева, А.И. Булеева, Д.С. Воронова, П.С. Завьялова, Л.Н. Качалиной, З.А. Капелюк, И.М. Лифиц, М.Г.Миронова, Л.П. Наговициной, А.В. Наумовой, Р.А.Фатхудинова, М.В. Хайруллиной, А.А. Чурсина, А.Ю. Юданова и др.

Объектом исследования является система управления конкурентоспособностью современной организации.

Предмет исследования – механизм разработки и реализации стратегии по повышению конкурентоспособности организации, функционирующей на рынке.

Целью исследования является анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности на примере ООО «Рекитт Бенкизер».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность и содержание конкурентоспособности современной организации;
- рассмотреть стратегический анализ как основу формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия;
- описать методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия;
- охарактеризовать деятельность ООО «Рекитт Бенкизер»;
- провести стратегический анализ положения ООО «Рекитт Бенкизер» на рынке бытовой химии в РФ;
- оценить конкурентоспособность ООО «Рекитт Бенкизер»;
- разработать портфельную стратегию ООО «Рекитт Бенкизер»;
- провести оценку экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

Информационной базой работы являются нормативно-правовые акты, монографии, учебные пособия, статьи периодической печати, а также ресурсы Интернет с аналитической информацией.

Структура работы. Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе рассмотрено содержание конкурентоспособности современной организации, а также специфика стратегического анализа и методы оценки конкурентоспособности предприятия. Во второй главе проведена оценка конкурентного потенциала ООО «Рекитт Бенкизер», в частности, проведен стратегический анализ положения ООО «Рекитт Бенкизер» на рынке бытовой химии РФ и анализ конкурентоспособности предприятия. В третьей главе на основе проведенного анализа рассмотрены основные направления стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер» - сформулированы рекомендации по формированию портфельной стратегии и разработан механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, а также оценка эффективности разработанных рекомендаций.

В работе использованы следующие методы исследования: аналитический, экономико-статистический методы, а также метод экономического анализа, ABC-анализ, PEST-анализ, матрица БКГ, метод экспертных оценок.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты конкурентоспособности организации

1.1. Сущность и содержание конкурентоспособности современной организации

Систему взаимовыгодных рыночных отношений между изготовителями, продавцами и потребителями однородной продукции создает конкуренция. Она обеспечивает баланс спроса и предложения, способствует установлению рыночной цены, оказывающей непосредственное влияние на формирование конкурентоспособности товаров или услуг. Конкуренция заставляет игроков рынка использовать самые разные способы максимизации прибыли [32, с.50].

Конкурентоспособность товаров, предприятий (производителей товаров), отраслей (совокупности производителей товаров), регионов – это совокупность потребительских и стоимостных (экономических) показателей, обеспечивающих удовлетворенность конкретных потребностей клиентов [9, с.88].

Товар (услуга) является базовым элементом конкуренции на рынке — от него напрямую зависит конкурентоспособность предприятия в целом.

Конкурентоспособность товара — это его соответствие условиям конкурентной среды торгового предприятия, формирующееся благодаря его потребительским характеристикам, обеспечивающим оптимальное соотношение цены и качества и удовлетворяющим потребности клиентов [32, с.54]. Прежде всего она зависит от возможностей производителя, его способности выпускать продукцию, обладающую преимуществами (потребительскими и стоимостными) по сравнению с товарами предприятий-конкурентов.

Потребительские показатели конкурентоспособности определяют полезность товаров через их качественные характеристики (безопасность, эргономичность, надежность, эстетичность и др.). Эта группа показателей имеет особую значимость, т.к. во многом определяет привлекательность продукции и потребительские предпочтения, которые напрямую влияют на уровень конкурентоспособности товаров. В зависимости от назначения продукции (промышленного или потребительского) значимость потребительских свойств меняется. Для продукции промышленного назначения приоритетными будут долговечность, ремонтпригодность, технологичность, эргономичность, а для товаров потребительского назначения - экологичность, безопасность, эстетичность.

Конкурентоспособность предприятия предполагает способность организации осуществлять эффективный экономический контакт с потребителями, поставщиками и конкурентами [38, с.49]. Взаимодействие с потребителями осуществляется через куплю-продажу товара, с поставщиками - через куплю-продажу ресурсов, с партнерами - через торговлю услугами, с конкурентами - через систему организационных мер, реализующих активность фирмы в конкурентной среде.

С точки зрения управленческого процесса конкурентоспособность - характеристика, определяемая в первую очередь комплексом финансовых факторов (например, рентабельность продукции, затраты на единицу выпущенной продукции и др.), складывается под влиянием существующего уровня спроса и определяет эффективность работы предприятия в сравнении с конкурентами или эталоном.

Выделяются два типа конкурентного преимущества (КП):

1) КП, основанное на лидерстве по издержкам и используемое при массовом выпуске стандартизированной продукции и отлаженных каналах сбыта;

2) КП, основанное на дифференциации и используемое при изготовлении особой продукции (являющейся модификацией стандартного изделия). Рассмотрим каждый из вышеперечисленных типов КП подробнее.

Конкурентные преимущества возникают благодаря персоналу фирмы, благодаря его умственным и физическим усилиям, чувству ответственности за порученное дело, компетентности и профессионализму, поэтому необходимо совершенствовать систему управления персоналом, в частности механизм мотивации [11, с.61].

Решающим фактором возникновения конкурентных преимуществ на рынке является конкурентоспособность продукции как основной результат деятельности предприятия. Она обеспечивается на всех этапах жизненного цикла товара. Следовательно, для решения задачи организации управления конкурентоспособностью предприятия необходимо выявить инструменты управления конкурентоспособностью продукции.

Конкурентоспособность организации обеспечивается наличием у нее каких-либо конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество организации — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью. Конкурентное преимущество дает организации превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться своими ресурсами.

Ж.Ж. Ламбен под конкурентными преимуществами подразумевает те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Устойчивое конкурентное преимущество обеспечивает организации долгосрочную выгоду, обусловленную осуществлением уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами.

При формировании конкурентного преимущества организация, как правило, ориентируется или на конкурентов, или на потребителей, или на рыночную перспективу.

При формировании конкурентного преимущества, ориентированного на конкурентов, организация сравнивает себя с ближайшими конкурентами и стремится обеспечить себе характеристики, отсутствующие у конкурентов, которые они не в состоянии быстро скопировать. Например, организация начинает

производство какого-то уникального товара.

При формировании конкурентного преимущества, ориентированного на потребителей, во главу угла ставится удовлетворение их потребностей. Например, товары модифицируются под изменяющиеся потребности покупателей.

При формировании конкурентного преимущества, ориентированного на рыночную перспективу, организация уделяет внимание как потребителям, так и конкурентам. Формирование конкурентных преимуществ организации базируется на принципах ценности, многоаспектности, необратимости, актуализации и информационной обеспеченности.

Существует множество факторов, как внешних, так и внутренних, влияющих на конкурентоспособность. Одним из внешних факторов является инновационная система, как национальная, так и региональная. Однако на наш взгляд, наибольшее влияние на конкурентоспособность компании оказывает именно региональная инновационная система, в силу того, что многие регионы имеют более узкую специализацию, чем страна в целом и оказывают более сильное влияние на компанию в целом. Стоит отметить, что в разрезе инновационных систем понятие конкурентоспособности принимает несколько иное значение. Конкурентоспособность - скорее процесс, а не просто статичная точка, которая может быть выражена одним показателем. Таким образом, чтобы определить конкурентоспособность компании, мы должны рассматривать показатели в динамике

1.2. Методические подходы к оценке конкурентоспособности

Оценка конкурентоспособности предприятия преследует цель определить положение предприятия на исследуемом рынке. Анализ экономической литературы по рассматриваемой тематике позволяет выделить несколько подходов к решению сформулированной цели.

Матричный метод[45, с.50]

Данный подход базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали - темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали - относительная доля продукции предприятия на рынке. Наиболее

конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. Преимущества метода: при наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия [35, с.66-68]

Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество.

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. В свою очередь, указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов.

Каждый из частных индексов по соответствующему параметру принимается как отношение фактического значения оцениваемого параметра к значению соответствующего показателя у конкурирующей продукции (либо иной продукции, выбранной за базу сравнения). При этом параметрический индекс определяется на основе оценки технических (качественных) параметров продукции, экономический – стоимостных. Перечень стоимостных и технических параметров, а также вес каждого из параметров устанавливается экспертным путем. В частности, в ряде методов в качестве одного из стоимостных параметров рассматривается величина затрат по послепродажному обслуживанию продукции.

К несомненным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. К недостаткам – то, что он позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия

принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности [13, с.147].

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции

Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб [18, с.109]. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе подхода лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

Суть подхода заключается в балльной оценке способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. При этом состав и структура оцениваемых способностей значительно варьируют в различных методиках: от показателей себестоимости и финансовой устойчивости до способности предприятия адаптироваться к нововведениям. В дальнейшем, в зависимости от метода, с целью оценки конкурентоспособности предприятия полученные экспертные оценки подвергаются различной математической обработке [18, с.112].

К преимуществам данного подхода следует отнести учет весьма разносторонних аспектов деятельности предприятия. В то же время лежащий в основе подхода посыл о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, является недоказанным, поскольку сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом.

Итак, конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам на конкретном рынке (внутреннем или внешнем), которые (преимущества) проявляются в процессе конкуренции предприятий на рынках (где они позиционируют свой товар или производственные, интеллектуальные, информационные ресурсы).

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К числу главных внутренних факторов относятся конкурентная стратегия

предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке. Существуют различные группы методов оценки конкурентоспособности предприятия – основанные на оценке продукции, матричные (анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции), основанные на теории эффективной конкуренции и др.

ГЛАВА 2. Оценка конкурентного потенциала ООО «Рекитт Бенкизер»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Рекитт Бенкизер»

Компания Reckitt Benckiser - мировой лидер в производстве товаров бытовой химии (за исключением стиральных порошков), средств по уходу за здоровьем и персональной гигиене. Основными торговыми марками компании являются: Calgon, Vanish, Harpic, Tiret, Cillit, Veet, Calgonit, Dosia, Airwick, Strepsils, Clearasil, Nurofen, Gaviscon.

Первый российский офис компании Benckiser открылся в 1994 году в Санкт-Петербурге. В Москве компания открыла офис в 1997. В 1999 году, после слияния, в Москве начал работу офис компании Reckitt Benckiser. В 2005 году в г. Клин был открыт завод по производству чистящих и моющих средств, где на сегодняшний день работают более 600 человек.

Офис представительства компании «Reckitt Benckiser» в России – ООО «Рекитт Бенкизер» - расположен по адресу: 115114, Москва, ул. Кожевническая 14. Рассмотрим организационную структуру управления и схему организационной структуры ООО «Рекитт Бенкизер» (рис.1).

Организационная структура управления включает в себя следующие департаменты: отдел продаж, отдел торгового маркетинга, отдел маркетинга, отдел логистики, отдел по работе с персоналом, финансовый отдел (бухгалтерия, отдел финансового планирования), отдел ИТ. Компания имеет смешанный тип организационной структуры: линейно-функциональная структура с матричной структурой в отделах маркетинга и торгового маркетинга.

Генеральный директор
Отдел Маркетинга
Отдел логистики
Отдел по работе с персоналом
Бухгалтерия
Отдел продаж
Директор по маркетингу
Отдел торгового маркетинга
Бренд
лидеры
Команды брендов
Команды брендов
Директор по логистике
Директор по работе с персоналом
Отдел ИТ
Фин. директор
Директор по ИТ
Директор по продажам
Директор по торговому маркетингу

Рис.1. Организационная структура управления ООО «Рекитт Бенкизер»

Проведем анализ финансовых результатов деятельности ООО «Рекитт Бенкизер». В 2019 г. по сравнению с 2018 г. выручка предприятия увеличилась на 8992 млн. руб. Себестоимость также увеличилась на 3015 млн. руб. Коммерческие расходы увеличились на 5977 млн. руб. Прочие расходы увеличились на 13 млн. руб., чистая

прибыль увеличилась на 2294 млн. руб. (таблица 1).

Коммерческие расходы с каждым годом увеличиваются. В 2019 году рост составил 54,57%, отмечен рост затрат на рекламу, в 2019 году снизилась только статья «коммерческие расходы на сбыт».

Существует множество показателей рентабельности, отражающих прибыльность деятельности. Структура показателей рентабельности представляет собой отношение прибыли (как экономического эффекта деятельности) к ресурсам или затратам.

Таблица 1

Финансовые результаты деятельности ООО «Рекитт Бенкизер»

за 2017-2019 гг.

Наименование статей	2019 год		2018 год	2017 год	Изм. % 2019/2018 2018/2017
	млн. руб.	млн. руб.	млн. руб.	млн. руб.	
Выручка	16473	7481	6532	45,41	87,31
Себестоимость	7137	4122	3875	54,57	94,01
Валовая прибыль	9336	3359	2657	35,98	79,10
Коммерческие расходы, в том числе:	5912	3226	2354	54,57	72,97
- производство	5323	2584	1786	183	137

- сбыт	589	642	568	92	113
- реклама	432	198	123	218	160
Прибыль от продаж	3424	133	303	3,88	227,82
Прочие расходы	37	24	13	64,86	54,17
Прибыль до налогообложения	3387	109	290	3,22	266,06
Налог на прибыль	1016,1	32,7	87	321	266,06
Чистая прибыль	2370,9	76,3	203	321	266,05

Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности. Анализ рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов рентабельности, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия. Динамика показателей рентабельности за 2018–2019 гг. отражена в таблице 2.

Таблица 2

Показатели рентабельности деятельности предприятия

2017-2019 г.

Показатель	2017	2018	2019	Изм. 2019-2018
Коэффициент рентабельности продаж	0,05	0,02	0,21	+0,19

Коэффициент чистой рентабельности	0,03	0,05	0,2	+0,15
Коэффициент рентабельности затрат (по коммерческим расходам)	0,12	0,03	0,57	+0,54
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0,12	0,2	0,53	+0,51
Коэффициент рентабельности оборотных активов	2,8	2,1	4,56	+2,46

За исследуемый период чистая рентабельность, рентабельность продаж и рентабельность затрат значительно увеличились. Коэффициент рентабельности продаж показывает, что на 1 рубль реализованной продукции в 2019 году приходится 0.21 руб. прибыли. Коэффициент чистой рентабельности на исследуемом предприятии составил 0.2 п.п. , он показывает, что на 1 рубль активов приходится 0.2 руб. прибыли. Этот коэффициент увеличился за исследуемый период на 0.15 п.п. Таким образом, за исследуемый период, баланс предприятия достаточно ликвиден. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости полностью соответствуют норме.

2.2. Стратегический анализ положения ООО «Рекитт Бенкизер» на рынке бытовой химии в РФ

Российский рынок чистящих и моющих средств продолжают делить между собой несколько крупнейших компаний, которые производят товары в различных сегментах рынка. Это «Procter&Gamble», «Henkel», «Нэфис Косметикс», «Reckitt Benckiser», «Невская Косметика» и «Unilever». По прогнозам, доля этих компаний будет увеличиваться. На долю этих компаний в 2019 году приходилось примерно 80% всех розничных продаж бытовой химии в денежном выражении.

Важными особенностями российского рынка бытовой химии является высокая степень присутствия зарубежных игроков. На фоне отечественной инертности очень впечатляют результаты отдельных компаний, в числе которых «Нэфис Косметикс» и «Невская косметика», которые, несмотря на сложности, разрабатывают новую продукцию, следят за ее качеством и не сокращают

маркетинговую деятельность.

Отрасль производства средств бытовой химии в России на данном этапе находится в стадии зрелости (Приложение 3). Рынок ухода за собой и бытовой химии после длительного периода уверенного роста в марте-апреле 2019 г. впервые за полтора года показал отрицательные темпы роста $-2,7\%$ по отношению к аналогичному периоду прошлого года. Летний период не принес дополнительных объемов, продолжив отрицательный тренд – в мае-июне 2019 года продажи снизились на $4,2\%$ в натуральном выражении по сравнению с аналогичным периодом годом ранее [35].

Данная стадия характеризуется замедлением темпов роста. Конкуренция растет за счет увеличения количества игроков, производственные мощности в отрасли увеличиваются, а предложение начинает превышать уровень спроса. Начинается период развития дифференциации между многочисленными товарами. Уровень цен снижается. Пенетрация товаров среди населения максимальна, растет частота использования. Российский рынок бытовой химии практически заполнен, тем не менее, на нем все еще существуют перспективные сегменты с достаточно низким уровнем пенетрации.

Каналы сбыта - оптовые компании, розничные магазины, корпоративный канал сбыта и сетевые гипермаркеты. В настоящее время бытовая химия успешнее всего реализуется именно в сетевых магазинах, причиной тому является рост сетевого рынка и падение розничного.

Определения уровня концентрации (коэффициент НИИ Херфиндаля-Хиршмена):

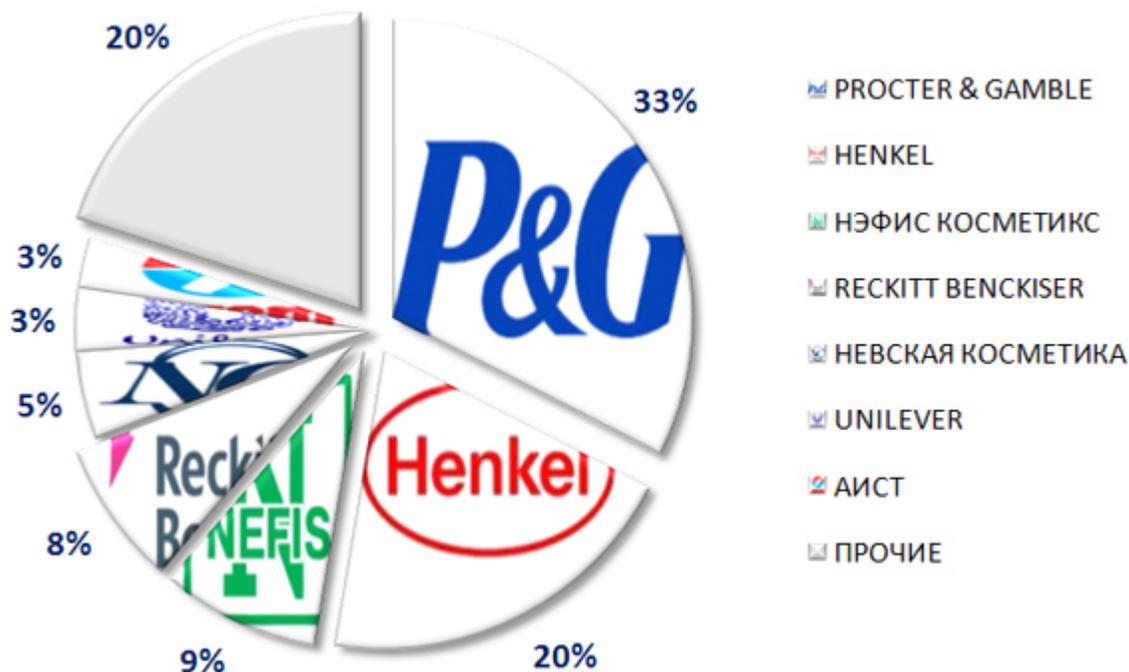


Рис. 2. Доли основных игроков на розничном рынке бытовой химии в денежном выражении в 2019 г., %

Индекс Херфиндаля-Хиршмана определяется как сумма квадратов долей всех фирм, действующих на рынке:

$$HHI = 33 \cdot 33 + 20 \cdot 20 + 20 \cdot 20 + 9 \cdot 9 + 8 \cdot 8 + 5 \cdot 5 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 3 = 2077$$

Полученное значение в диапазоне $1800 < HHI < 10000$ говорит о том, что отрасль бытовой химии относится к высококонцентрированному типу рынков.

Далее построим карту стратегических групп и проведем на ней позиционирование конкурентов. Для этого распределим компании по координатной сетке в виде окружностей, площадь которых соответствует объему продаж.

В Приложении 4 отражены сегменты, в которых работают конкуренты. Основным конкурентом компании ООО «Рекитт Бенкизер» является компания «Procter & Gamble», поскольку они ориентированы на одну клиентскую группу и находятся рядом друг с другом.

При практически одинаковых ценах на товары, компаниям очень сложно вести ценовую конкуренцию. Поэтому возможные конкуренты могут очень сильно изменить существующее положение в отрасли. Таким образом, отрасль, в которой функционирует ООО «Рекитт Бенкизер», является привлекательной, а компания имеет перспективы развития и расширения.

Выбор конкурентной стратегии предприятия определяется привлекательностью отрасли в долгосрочной перспективе и конкурентными позициями предприятия и продукции с иными предприятиями этой отрасли.

«Анализ пяти сил конкуренции» М. Портера помогает ответить на эти вопросы (Приложение 5). Пять сил Портера включают в себя анализ угроз появления продуктов-заменителей, появления новых игроков, рыночной власти поставщиков, рыночной власти потребителей, уровня конкурентной борьбы.

В результате анализа выяснилось, что у компании ООО «Рекитт Бенкизер» есть 7 крупных конкурентов – зарубежные и российские компании. Темпы роста рынка за последние 2 года замедлились и в 2016 году предложение превышает спрос. Основные конкуренты предлагают в целом схожую продукцию, это означает, что потребители легко могут «переключаться» между товарами разных брендов. Для предприятий отрасли высока зависимость от поставщиков сырья и упаковки.

КФУ отрасли. Прежде всего, продукция должна обладать высокими моющими свойствами и не содержать опасных для жизни и здоровья компонентов.

Таблица 3

КФУ ООО «Рекитт Бенкизер»

Стратегические цели	Возможный КФУ
Завоевание 25% доли российского рынка.	Увеличить конкурентоспособность продукции по сравнению с конкурентами. Привлечь новых покупателей.
Добиться снижения себестоимости для 50% ассортимента.	Поддерживать успешные взаимоотношения с поставщиками.
Поддерживать уровень удовлетворения покупателей 98%.	Использование инноваций в производстве продукции

Указание состава на упаковке и номера ГОСТ, по которому произведена продукция, является гарантией качества. Для европейского потребителя также важно, чтобы бытовая химия не оказывала вредного воздействия на окружающую среду, для России эта тенденция пока не является массовой, но большинство крупных производителей проводят работу по созданию таких рецептур.

2.3. Анализ конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер»

Далее проведем анализ конкурентной среды предприятия. Изучение конкурентной среды позволяет выявить основных конкурентов фирмы, определить методы конкурентной борьбы, провести сравнительный анализ качества товаров, цены и т.д.

Основными конкурентами ООО «Рекитт Бенкизер» на данный момент можно назвать следующие компании Procter & Gamble и Unilever.

Для проведения сравнительного анализа деятельности конкурентов рассматриваемого предприятия были выбраны количественные и качественные показатели, характеризующие конкурентов (таблица 5).

Таблица 4

Сегментация рынка по основным конкурентам (от 1 до 5)

Факторы Конкурентоспособности Procter & Gamble Рекитт Бенкизер Unilever

Качество продукции	5	5	4
Ассортимент	4	3	3
Цена	5	4	5
Стимулирование сбыта	5	5	4
Сила брендов	4	5	5

Система управления	4	4	5
Сбытовая сеть	3	3	3
Общий балл	30	29	29

Таким образом, мы видим, что в сравнении с конкурентами ООО «Рекитт Бенкизер» имеет высокое качество продукции, гибкую политику стимулирования сбыта и сильные бренды, что обеспечивает устойчивое положение на рынке. Но основным недостатком является сравнительно высокая цена на продукцию, данный недостаток можно исключить, увеличив выпуск продукции с низкими затратами. Также к существенным недостаткам относится небольшое количество брендов по сравнению с остальными конкурентами и неизвестность бренда самой компании, в отличие от брендов ее продукции.

Далее проведем оценку конкурентоспособности предприятия ООО «Рекитт Бенкизер» в сравнении с главным конкурентом компании «Procter & Gamble».

Таблица 5

Оценка конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер»

№ п/п	Показатели	Весовой коэффициент	Конкуренты			
			Рекитт Бенкизер		Procter & Gamble	
			балл	взвеш. оценка	Балл	взвеш. оценка
1	2	3	4	5	6	7

1. Факторы, характеризующие предприятие

1.1.	Репутация (имидж) предприятия	0,1	3	0,3	4	0,4
1.2.	Квалификация главного менеджера	0,1	3	0,3	3	0,3
1.3.	Квалификация менеджеров	0,1	4	0,4	3	0,3
1.4.	Качество обслуживания	0,1	3	0,3	3	0,3
2. Факторы, характеризующие реализацию услуг						
2.1.	Качество производимой продукции	0,15	5	0,75	5	0,75
2.2.	Качество реализации продукции	0,05	3	0,15	2	0,1
2.3.	Средняя цена	0,15	5	0,75	3	0,45
3. Факторы, характеризующие маркетинговую политику						
3.1.	Исследование рынка	0,1	3	0,3	4	0,4
3.2.	Организация рекламы	0,1	2	0,2	4	0,4
	Итого:	1	31	3,45	31	3,4

Из данных таблицы 5 видно, что ООО «Рекитт Бенкизер» набрало большее количество баллов (3,45), по сравнению с главным конкурентом – компанией

«Procter & Gamble».

Основные конкурентные преимущества ООО «Рекитт Бенкизер»:

1. Высокая узнаваемость брендов компании.
2. Узкая направленность производимой продукции;
3. Сотрудничество со всеми крупными ритейлерами в России;
4. Гибкая система скидок, удобная для крупных заказов и постоянных клиентов.

В целом у каждой из рассмотренных компаний, реализующих продукцию на рынке бытовой химии в России, имеются свои преимущества и недостатки. Можно провести общую оценку конкурентов для выяснения конкурентной ситуации в отрасли (табл.6).

Таблица 6

№	Показатели	Оценка
1	Количество конкурентов	2
2	Цены конкурентов	2,8
3	Преимущества конкурентов	3,5
4	Вероятность снижения цен	4,5
5	Вероятность повышения качества	5
6	Агрессивность	3,8
7	Материально-техническая база	4,5
8	Среднее качество услуг конкурентов	2
9	Предпочтение потребителей в пользу конкурентов	3,3
10	Конкуренты, близко расположенные к ООО «Рекитт Бенкизер»	3
11	Доля рынка	3,5

	$O_k = \sum O_i$	
Итого	11	3,4

Оценка конкурентной борьбы на рынке бытовой химии

Средняя оценка влияния конкурентной борьбы на привлекательность отрасли составляет 3,4 балла. Это говорит о том, что конкуренция в отрасли находится на среднем уровне. ООО «Рекитт Бенкизер» имеет конкурентов, ведущих активную сбытовую и маркетинговую политику. На сегодняшний момент это не является угрозой.

Тем не менее, стоит учитывать постоянно изменяющуюся внешнюю среду, поэтому данный показатель необходимо постоянно контролировать и принимать соответствующие меры. Такие показатели конкурентов как цена, доля рынка, агрессивность, качество продукции, преимущества и общее количество конкурентов в целом должны находиться под пристальным вниманием. Материально-техническая база конкурентов находится примерно на одном уровне, и вероятность повышения качества по сравнению с «Рекитт Бенкизер» невелика. Таким образом, это создает возможности для ООО «Рекитт Бенкизер» выстоять в конкуренции и занимать высокую ступень в отрасли.

Выше были рассмотрены основные конкуренты ООО «Рекитт Бенкизер». Главным из них является компания «Procter & Gamble». Рассмотрим характеристики основного конкурента подробнее (таблица 7).

Таблица 7

Анализ основного конкурента - компании «Procter & Gamble»

№	Характеристика	Оценка (1-6)
1	Система сбыта	5
2	Взаимодействие с поставщиками	3,5

3	Большое количество конкурентов	2,5
4	Взаимодействие с ритейлерами	4
5	Взаимодействие с контролирующими органами	3,5
6	Продвижение	3,5
7	Количество постоянных покупателей	3
8	Соотношение качества и цены	3,8
9	Оснащение производства новейшим оборудованием	5
10	Предоставление скидок	2
11	Применение новых технологий	4
12	Наличие высококвалифицированных специалистов	5
13	Широкий ассортимент	5
	$O_k = \sum O_i$	3,95
14		

Средний балл получился равным 3,95. Данная оценка говорит о том, что «Procter & Gamble» является достаточно сильным конкурентом. На увеличение оценки повлияло несколько показателей, таких, как предоставление большого спектра реализуемой продукции. Данный показатель влияет на удовлетворение потребностей потребителя.

На основании рассмотренных выше элементов внешней среды организации ООО «Рекитт Бенкизер» оценим структуру и масштабы конкуренции в отрасли бытовой химии в целом (табл. 8).

Таблица 8

Оценка структуры и масштабов конкуренции в отрасли

№	Показатели	Оценка
1	Влияние потребителей	4,2
2	Влияние конкуренции	3,95
3	Влияние поставщиков	3,74
4	Остальные группы влияния	4,3
ПО = $\sum O_i$		
Итого	4	3,9

Таким образом, уровень развития и привлекательность отрасли бытовой химии в России находятся на высоком уровне. ООО «Рекитт Бенкизер» имеет возможность занять устойчивое, лидирующее положение в отрасли, поскольку он располагает соответствующими возможностями для дальнейшего развития.

Таблица 9

Профиль конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер» относительно лидера рынка

№ Показатель	Оценка в сравнении с конкурентом
--------------	----------------------------------

-3 -2

-1 0 +1 +2 +3

1 Степень удовлетворенности клиента качеством товаров

2 Цена

3 Ассортимент

4 Своевременность выполнения заказов

5 Сбыт

6 Гибкость условий оплаты

По построенному графику профиля внешней среды ООО «Рекитт Бенкизер» видно, что за установленные пределы выходят критические точки по трем факторам: потребители, ритейлеры. Потребительские предпочтения становятся все более индивидуальными, и подстраиваться становится все сложнее. Однако, т.к. значимых проблем в работе у предприятия нет, то изменение потребительских требований станет только конкурентным преимуществом организации и поэтому влияние указано положительное.

Для построения профиля внутренней среды также использовался экспертный метод оценки. Шкала построена по следующему принципу: значения от -4 до +4 приравниваются к слабому влиянию на организацию, -6 и +6 означают среднее влияние, а -9 и +9 характеризуют сильное влияние. +6 и +9 представляют собой более сильные факторы, или так называемые «ключевые компетенции», позволяющие организации достигнуть преимуществ в конкурентной борьбе.

Ключевые факторы успеха ООО «Рекитт Бенкизер» рассмотрим в таблице 10.

Таблица 10

Ключевые факторы успеха ООО «Рекитт Бенкизер»

№	Параметры	Важность (1-10)	Влияние (1-5)	Результат	Место
1	Квалификация менеджеров	9	5	45	2
2	Квалификация произв.персонала	10	5	50	1
3	Продвижение	6	3	18	5
4	Ценовая политика	9	4	38	3
5	Уровень сервиса	9	4	38	2
6	Наличие скидок для клиентов	9	5	45	2
7	Бренд	7	3	21	4
8	Акции по привлечению клиентов	7	2	14	6

Проанализируем существующее состояние ключевых факторов успеха в ООО «Рекитт Бенкизер» и представим результаты в таблице 11. Оценка проведена автором по 7-ми балльной шкале, где 0 – низкая оценка состояния показателя, 7 – наиболее высокая оценка.

Таблица 11

Конкурентная позиция

№	Показатели	Оценка (0-7 баллов)
1	Квалификация менеджеров	6

2	Квалификация произв. персонала	5
3	Продвижение	6
4	Ценовая политика	4
5	Уровень сервиса	6
6	Наличие скидок для клиентов	5
7	Бренд	4
8	Акции по привлечению клиентов	5
Итого		5,1
	КП = $\sum O_i$	8

Конкурентная позиция ООО «Рекитт Бенкизер» имеет достаточно высокий показатель. Руководство фирмы знает базовые КФУ и формирует на их основе свою конкурентную позицию.

Следует учитывать, что любое конкурентное преимущество, которым компания обладает в настоящее время, может быть ликвидировано действиями конкурентов, обладающих достаточными ресурсами. Поэтому для сохранения достигнутого положения руководство ООО «Рекитт Бенкизер» должно максимально использовать свои потенциальные возможности по КФУ.

Из таблицы 16 видно, что наивысшая оценка (7 баллов) не была поставлена ни по одну из оцениваемых КФУ. В 6 баллов мы оценили такие показатели, как квалификация менеджеров, уровень сервиса и продвижение продукции компании.

Самые низкие оценки (4 балла) были поставлены по таким показателям, как ценовая политика и бренд компании ООО «Рекитт Бенкизер».

Далее проанализируем стратегический потенциал ООО «Рекитт Бенкизер», оценив возможности развития представленных показателей (табл. 12).

Таблица 12

Стратегический потенциал ООО «Рекитт Бенкизер»

№	Показатели	Оценка (0-7)
1	Квалификация менеджеров	7
2	Квалификация произв. персонала	7
3	Продвижение	6
4	Ценовая политика	5
5	Ассортимент	5
6	Наличие скидок для клиентов	5
7	Бренд	7
8	Акции по привлечению клиентов	7
СП = $\sum O_i$		
Итого	8	6,1

Далее рассмотрим конкурентную позицию ООО «Рекитт Бенкизер» с помощью метода SWOT-анализа (Приложение 6).

К сильным сторонам предприятия можно отнести известность торговых марок, широкую сбытовую сеть, активное продвижение продукции (компания является

крупнейшим рекламодателем на телевидении), грамотную маркетинговую политику.

Имидж ООО «Рекитт Бенкизер» и общую экономическую ситуацию на рынке и в стране можно оценить на среднем уровне.

Среди главных недостатков особо можно выделить относительную неизвестность бренда самой компании (в отличие от брендов торговых марок), небольшое количество брендов по сравнению с остальными конкурентами.

Благодаря активной работе ООО «Рекитт Бенкизер» по реализации программ обучения управляющего персонала показатель «квалификация менеджеров» получил самый высокий балл.

Спрос на бытовую химию и другую продукцию ООО «Рекитт Бенкизер» будет расти, поэтому компания имеет большие возможности для расширения доли рынка. Квалификация производственного персонала будет расти в связи с постоянным обучением персонала. Таким образом, ООО «Рекитт Бенкизер» имеет всю совокупность возможностей для достижения своих целей.

Наиболее актуальными направлениями развития и повышения конкурентоспособности компании ООО «Рекитт Бенкизер» на сегодняшний день, согласно проведенному анализу, является оптимизация ассортимента и портфеля бренда с целью перераспределения средств на производство и продвижение наиболее востребованной продукции и брендов компании.

ГЛАВА 3. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер»

3.1. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер»

Дерево целей при реализации конкурентной стратегии ООО «Рекитт Бенкизер» можно представить в виде структуры (Приложение 9).

На данном этапе ООО «Рекитт Бенкизер» рекомендуется максимизировать затраты на стимулирование сбыта (самое простое решение – это скидки, скидочные акции и к

различным праздникам и т.п.). Компании необходимо максимально широко проинформировать аудиторию о своей компании, о своем уникальном торговом предложении.

Следующий этап реализации стратегии развития ООО «Рекитт Бенкизер» - период расширения доли рынка (1 - 3 года). Данный промежуток времени характеризуется возрастающими объемами продаж. Чем выше характеристика уровня прибыли в зависимости от времени, тем более грамотно, со знанием дела, проведена рекламная компания и, следовательно, тем выше спрос. На этом этапе ООО «Рекитт Бенкизер» необходимо будет укрепить свои устойчивые положения на рынке, возможно увеличение цены, а также дальнейшее продвижение на рынке.

Следующий этап развития компании представляет собой этап стабилизации рынка (от двух до пяти лет). Этот период характерен замедлением темпов роста сбыта и ставит сложные задачи в области управления маркетингом. Данный этап может составить около трех лет. На данном этапе организации ООО «Рекитт Бенкизер» необходимо будет так осуществлять свою деятельность, чтобы не допускать снижения объемов продаж. В связи с этим компания может применить широкую систему скидок и бонусов своим покупателям, снизить цены.

Для привлечения дополнительного контингента потребителей ООО «Рекитт Бенкизер» можно также искать новых ритейлеров с более оптимальными условиями сотрудничества. Это позволит продлить временной промежуток, в течение которого сбыт будет продолжать расти или же оставаться на прежнем уровне, т.е. растянуть срок, после которого начнется неизбежный спад уровня продаж.

Последний этап жизненного цикла компании - период ухода с рынка, который характеризуется падением сбыта (1-7 лет). Данный промежуток может стать как самым коротким, так и самым растянутым по времени. На этом промежутке времени предприятию необходимо предотвратить спад, заняться дальнейшим усовершенствованием технологий продаж.

В распоряжении ООО «Рекитт Бенкизер» имеются четыре стратегических альтернативы – концентрированный рост, интегрированный рост, диверсификационный рост и сокращение.

Данные стратегии являются базовыми. В них отражены 4 разных подхода к росту компании, связанные с изменением таких элементов, как продукт, рынок, отрасль, положение фирмы в отрасли и технологии.

Первая группа стратегий – это стратегии концентрированного роста:

1. Стратегия усиления рыночной позиции, при которой компания стремится со своим продуктом ставить цель завоевать уверенную позицию на рынке. Реализация такой стратегии требует значительных затрат на маркетинговую программу. В рамках данной стратегии компания может стремиться к установлению контроля над конкурентами через горизонтальную интеграцию.
2. Стратегия рыночного развития, которая заключается в осуществлении поиска новых рынков для существующих товаров.
3. Стратегия развития продукта, которая предполагает достижение поставленных целей через запуск производства новых продуктов на освоенном компанией рынке.

Наиболее подходящая стратегия для ООО «Рекитт Бенкизер» – это стратегии концентрированного роста, а именно стратегия развития продукции, так как она более характерна для уже сложившихся организаций, каковой является ООО «Рекитт Бенкизер». В частности, планируется осуществить:

- упор на дифференциацию услуг на базе качества, имиджа и репутации компании, дополнительных выгодных для покупателей характеристик;
- выход на новые сегменты рынка и расширение спектра выпускаемой продукции.

В рамках выбранной стратегии планируется реализовать следующие мероприятия:

- увеличение объема продаж на 10% в 2020 году;
- интенсивное продвижение на федеральный рынок;
- повышение качества за счет технического оснащения производства и контроля качества.

При выходе на рынок новых сильных конкурентов предлагается изменить ценовую политику (снижение цен, гибкая система скидок, меры стимулирования сбыта и т.п.).

Минимизация издержек предоставит возможность ООО «Рекитт Бенкизер» реализовывать товары по более низким, по сравнению с конкурентами, ценам. В результате роста объема продаж повысится рентабельность и прибыль компании.

Значительная доля на рынке поможет «Рекитт Бенкизер» в установлении успешных деловых связей с внешней средой. Компании необходимо продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, чтобы защитить свои ведущие позиции.

План мероприятий по реализации стратегии концентрированного роста для ООО «Рекитт Бенкизер»:

I. Мероприятия по развитию бренда «Scholl» (по итогам портфельного анализа и построения матрицы БКГ).

- запуск новинок продукции под брендом «Scholl»;
- усиление медиа-поддержки бренда (телевизионная реклама).

II. Мероприятия по развитию бренда «Finish»:

- увеличение пенетрации посудомоечных машин (усиление партнерств с производителями посудомоечных машин),
- эффективные промо-акции в магазинах.

III. Оптимизация издержек по транспортировке продукции компании.

Для охвата аудитории ООО «Рекитт Бенкизер» в 2020 году нужно провести широкомасштабную рекламную кампанию. В качестве рекламных площадок предлагается использовать следующие медиа-носители (типы медиа указаны по принципу убывания доли медиа-бюджета): реклама на телевидении (федеральные телеканалы), печатные СМИ: Life Style, общей направленности; Интернет: контекстная и медийная реклама на крупных федеральных площадках. Итак, для повышения конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер» на российском рынке бытовой химии необходимо обеспечить реализацию стратегии концентрированного роста, а для усиления конкурентной позиции – реализовать разработанную портфельную стратегию.

3.2. Экономическая оценка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер»

По итогам анализа и оценки стратегических альтернатив ООО «Рекитт Бенкизер» был сделан вывод о том, что в ближайшие три года компания будет реализовывать стратегию концентрированного роста. Автором разработан комплекс мероприятий

по реализации данной стратегии.

Разработка стратегии предполагает социально-экономическое обоснование, которое должно включать оценку необходимости ее осуществления, а также социальной и экономической эффективности.

Необходимость осуществления предлагаемой стратегии определяется тем, что ее реализация позволяет решить ряд актуальных задач, в том числе:

- минимизация издержек;
- увеличение производительности труда;
- повышение прибыли организации.

Рассчитаем затраты ООО «Рекитт Бенкизер» на мероприятия в рамках реализации стратегии концентрированного роста.

Реализация предлагаемых в проекте мероприятий среднесрочной и долгосрочной стратегии развития предполагает осуществление следующих затрат:

- расходы на дополнительную рекламу;
- трасходы, связанные с запуском новинок.

Реализация разработанных мероприятий для ООО «Рекитт Бенкизер» будет иметь следующие эффекты:

- Создание и продвижение благоприятного имиджа фирмы на рынке (в том числе и при расширении географии присутствия, выходе на новые региональные рынки);
- Продвижение услуг рекламного агентства.
- Повышение объема продаж.
- Привлечение новых клиентов;
- Повышение известности бренда и снижение затрат на продвижение в перспективе.

В 2020-2021 годах предлагается снижение расходов за счёт применяемой стратегии укрупнения и развития, основанной на:

- автоматизации и увеличения производительности труда;
- сосредоточении усилий на продвижении;
- минимизации издержек;
- активной маркетинговой политике, в частности, стимулировании сбыта.

В рамках финансовой стратегии необходимы следующие мероприятия:

Ускорить темпы оплаты дебиторской задолженности, сведение ее к нулю, для чего на предприятии должен вестись платежный календарь.

Использование элементов финансового контроллинга, проведение периодического детального анализа доходов и расходов с применением работниками специального программного обеспечения.

Затраты ООО «Рекитт Бенкизер» будут покрываться за счет собственных средств. Прибыль будет распределяться в фонд накопления в размере 30 %, фонд потребления – 55% , специально созданный фонд – 15%.

Таблица 13

Расчет предполагаемых денежных поступлений от реализации проекта

Показатели	Ед.изм. Плановый период			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Выручка	тыс. руб. 242500	242500	242500	242500
Затраты	тыс. руб. 175874	173089	144649	197814

Объединим данные таблиц с расчетом затрат (бюджет проекта) и предполагаемых денежных поступлений в сводную таблицу денежного потока.

Таблица 14

Сводная таблица денежного потока от реализации проекта (руб.)

Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Приток	242500	242500	242500	242500
Отток	-175874	-173089	-144649	-197814
Сальдо	66626	69411	97851	44686
Накопленное сальдо	66626	136037	233888	278574

Прогнозируемые поступления от реализации предложенных мероприятий колеблются в зависимости от широты охвата целевой аудитории различными каналами коммуникации, но в целом они достаточно равномерно распределены на 4 квартала 2020 года, и значительно превосходят вложения (отток). Наблюдается стремительный рост накопленного сальдо, что свидетельствует о преобладании поступлений, а значит, на первоначальном этапе анализа уже можно говорить об эффективности предлагаемого проекта.

Основные результаты ООО «Рекитт Бенкизер» после реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 15.

Таблица 15

Основные результаты от реализации предложенных мероприятий

Показатели	Значение
Выручка от реализации за 2 года реализации проекта, тыс.руб.	970 000
Чистая прибыль операционной деятельности, тыс.руб.	278 574
Индекс доходности инвестиций по проекту	1,44

Срок окупаемости, месяц	67,2
Внутренняя ставка доходности, % годовых	15,46
Количество заказов, необходимых для окупаемости, шт.	313

Итак, реализация предлагаемых мероприятий по формированию и реализации стратегии концентрированного роста организации позволит увеличить чистую прибыль ООО «Рекитт Бенкизер» за 2 года на 278 574 тыс. руб. за счет увеличения валового дохода. Ожидаемый прирост чистой прибыли в 2020 году составит 16%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам на конкретном рынке (внутреннем или внешнем), которые (преимущества) проявляются в процессе конкуренции предприятий на рынках (где они позиционируют свой товар или производственные, интеллектуальные, информационные ресурсы).

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К числу главных внутренних факторов относятся конкурентная стратегия предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке.

Существуют различные группы методов оценки конкурентоспособности предприятия – основанные на оценке конкурентоспособности продукции, матричные (анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции), основанные на теории эффективной конкуренции и др.

Компания Reckitt Benckiser - мировой лидер в производстве товаров бытовой химии (за исключением стиральных порошков), средств по уходу за здоровьем и персональной гигиене. Основными торговыми марками компании являются: Calgon, Vanish, Harpic, Tiret, Cillit, Veet, Calgonit, Dosia, Airwick, Strepsils, Clearasil, Nurofen, Gaviscon.

К сильным сторонам предприятия можно отнести известность торговых марок, широкую сбытовую сеть, активное продвижение продукции (компания является крупнейшим рекламодателем на телевидении), грамотную маркетинговую политику.

Имидж ООО «Рекитт Бенкизер» и общую экономическую ситуацию на рынке и в стране можно оценить на среднем уровне.

Среди главных недостатков особо можно выделить относительную неизвестность бренда самой компании (в отличие от брендов торговых марок), небольшое количество брендов по сравнению с остальными конкурентами.

Анализ стратегического потенциала ООО «Рекитт Бенкизер» составляет 6,1 балла, что говорит о способности компании к дальнейшему развитию.

Благодаря активной работе ООО «Рекитт Бенкизер» по реализации программ обучения управляющего персонала показатель «квалификация менеджеров» получил самый высокий балл.

Спрос на бытовую химию и другую продукцию ООО «Рекитт Бенкизер» будет расти, поэтому компания имеет большие возможности для расширения доли рынка. Квалификация производственного персонала будет расти в связи с постоянным обучением персонала. Потенциал в виде современной технологии и оборудования необходимо внедрить на рынок таким образом, чтобы товары «Рекитт Бенкизер» приобрели в глазах потребителя большую ценность или имели более благоприятную цену по сравнению с конкурентами. Таким образом, ООО «Рекитт Бенкизер» имеет всю совокупность возможностей для достижения своих целей.

Наиболее подходящая стратегия для ООО «Рекитт Бенкизер» – это стратегии концентрированного роста, а именно стратегия развития продукции, так как она более характерна для уже сложившихся организаций, каковой является ООО «Рекитт Бенкизер». В частности, планируется осуществить:

- упор на дифференциацию услуг на базе качества, имиджа и репутации компании, дополнительных выгодных для покупателей характеристик;
- выход на новые сегменты рынка и расширение спектра выпускаемой продукции.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Рекитт Бенкизер» на российском рынке бытовой химии необходимо обеспечить реализацию стратегии концентрированного роста, а для усиления конкурентной позиции – реализовать

разработанную портфельную стратегию. В рамках выбранной стратегии планируется реализовать следующие мероприятия:

- увеличение объема продаж на 10% в 2020 году;
- интенсивное продвижение на федеральный рынок;
- повышение качества за счет технического оснащения производства и контроля качества.

При выходе на рынок новых сильных конкурентов предлагается изменить ценовую политику (снижение цен, гибкая система скидок, меры стимулирования сбыта и т.п.).

Минимизация издержек предоставит возможность ООО «Рекитт Бенкизер» реализовывать товары по более низким, по сравнению с конкурентами, ценам. В результате роста объема продаж повысится рентабельность и прибыль компании. Реализация предлагаемых мероприятий по формированию и реализации стратегии концентрированного роста организации позволит увеличить чистую прибыль ООО «Рекитт Бенкизер» за 2 года на 245171,56 тыс. руб. за счет увеличения валового дохода.

Список используемых источников

Учебники, учебные пособия, монографии

1. Аакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление. 6-е международное издание – СПб.: Питер, 2018.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика – М.: «Цент экономики и маркетинга», 2018. – 360 с.
3. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа – М.: Вершина, 2015.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Бизнес бук, 2018. – 347 с.
5. Баканов М.И. Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 384 с.
6. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2018. – 403 с.
7. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – ДИС, 2018. – 344 с.

8. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2018. – 267 с.
9. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2018. – 240 с.
10. Карпова С. В., Боргард Е. А., Крайнева Р. К. Маркетинг: теория и практика. – М.: Юрайт-Издат, 2018. – 408 с.
11. Карпова С.В., Фирсова И.А. Основы маркетинга. Учебное пособие. – М.: Феникс, 2019. – 286 с.
12. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. – СПб, 2019.
13. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности организации// В.В. Ковалева, О.Н. Волкова – М.: Проспект, 2018. – 424 с.
14. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры – М.: «Финансы и статистика», 2018. – 560 с.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2018. – 463 с.
16. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. – М.: РДЛ, 2015. – 464 с.
17. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 604 с.
18. Маркин, Ю.П. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ю.П. Маркин. – М: Финансы и статистика, 2019.
19. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 380 с.
20. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2018.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, - 12-е изд., Пер. с англ. - М., 2015. — 928 с.
22. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учебное пособие. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2018

Статьи из периодической печати

1. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С.33-41
2. Воронов А.А. Моделирование конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 4(36). - С. 44-51
3. Горькова Т.И., Шаповалов Г.А. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №7.
4. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель VCG // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №7-8

5. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 1.
6. Зак Ю.А. Комплексные оценки качества и конкурентоспособности товаров на внешнем и внутреннем рынках // Менеджмент качества. - №1. - 2019. - С.54-64
7. Коротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность организации: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 6.
8. Ленгинович С. Г. Конкурентная среда: методы исследования / С. Г. Ленгинович // Молодой ученый. - 2019. - С. 88-91.
9. Стельмах Ю.В. Современный конкурентный анализ и методы его проведения // Маркетинговые коммуникации. - №2. - 2018. - С.20-25
10. Фасхиев Х.А. Инновационный инструмент управления конкурентоспособностью предприятия // Менеджмент инноваций. - №4. - 2019 . - С.54-65
11. Шмелева А.Н. Конкурентоспособность организации как элемент инновационной организационной культуры // Управление корпоративной культурой. - №4. - 2012. - С.43-56

Интернет-источники

1. В 2019 г. общий объем рынка бытовой химии в России снизился до 187,3 млрд. руб. // http://marketing.rbc.ru/news_research/16/03/2019/562950000571198.shtml
2. Ситуация и тенденции: российский рынок бытовой химии и средств по уходу за собой // <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2019/home-personal-care-market-overview-2019.html>

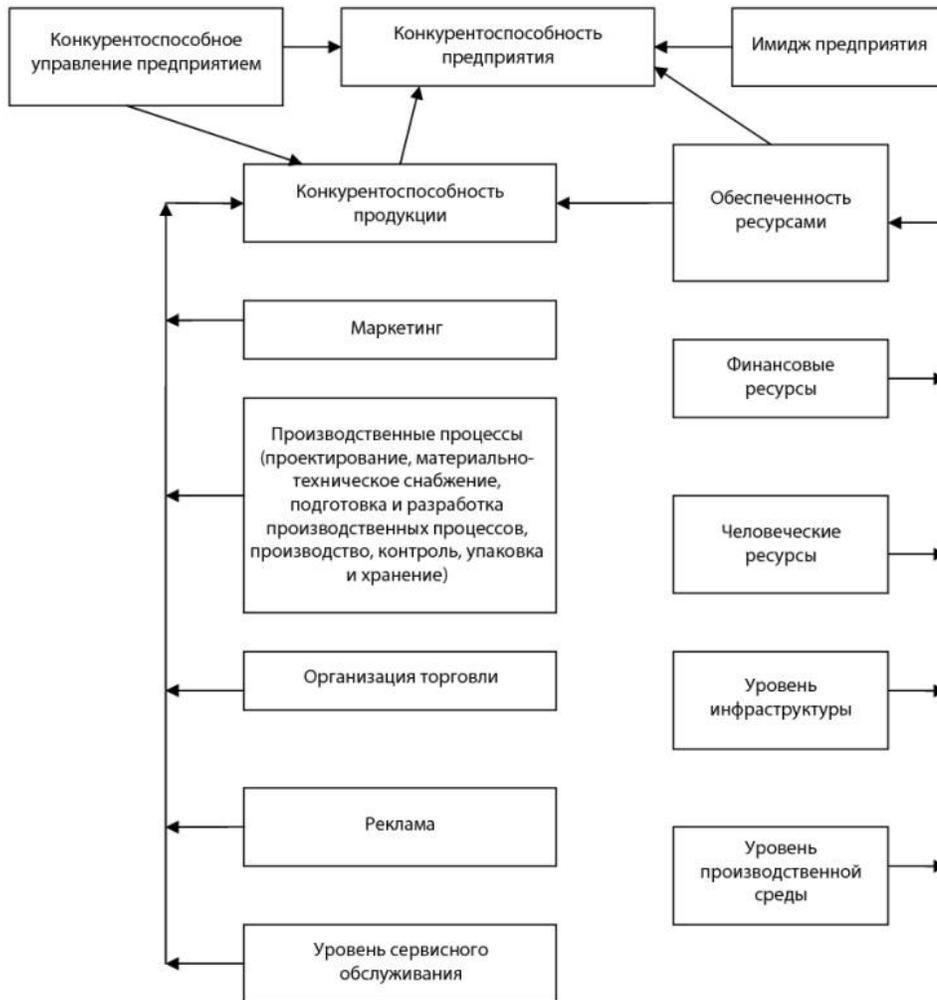
Приложения

Приложение 1

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Рис. 1. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Grebennikon



Источник: Воронов А.А. Моделирование конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 4(36). - С. 45

Приложение 2

PEST-анализ для компании ООО «Рекитт Бенкизер»

Наименование фактора		Степень влияния на организацию	Степень влияния на отрасль	Направление влияния	Уровень влияния	Вес фактора в группе
1	2	3	4	5	6	7
Политико-правовые факторы	Ограничения на импортные продукты	1	2	-1	-2	0,6
	Степень защиты интеллектуальной собственности	1	1	-1	-1	0,4
Итого по группе «Политико-правовые факторы»						1
Экономические факторы	Курсы основных валют	2	2	-1	-2	0,5
	Темпы роста экономики	1	1	-1	-1	0,5
	Уровень инфляции	1	1	-1	-1	0,2
	Уровень доходов населения	2	2	-1	-2	0,5

Итого по группе «Экономические факторы» **1**

Социокультурные факторы	Требования к качеству продуктов	2	2	1	4	1

Итого по группе «Социокультурные факторы» **1**

Технологические факторы	Уровень инноваций	2	2	1	4	0,7
	Технологическое оснащение отрасли	1	1	1	1	0,5

Итого по группе «Технологические факторы» **1**

EFAS-резюме

Название фактора	Вес			Оценка	Взвешенная оценка
	1	2	3		

Возможности

Требования к качеству продуктов	0,20	5	1
Уровень инноваций	0,15	5	0,75
Технологическое оснащение отрасли	0,05	2	0,1

Суммарная оценка возможностей 0,40 - -

Угрозы

Ограничения на импортные продукты 0,10 3 0,3

Курсы основных валют 0,25 5 1,25

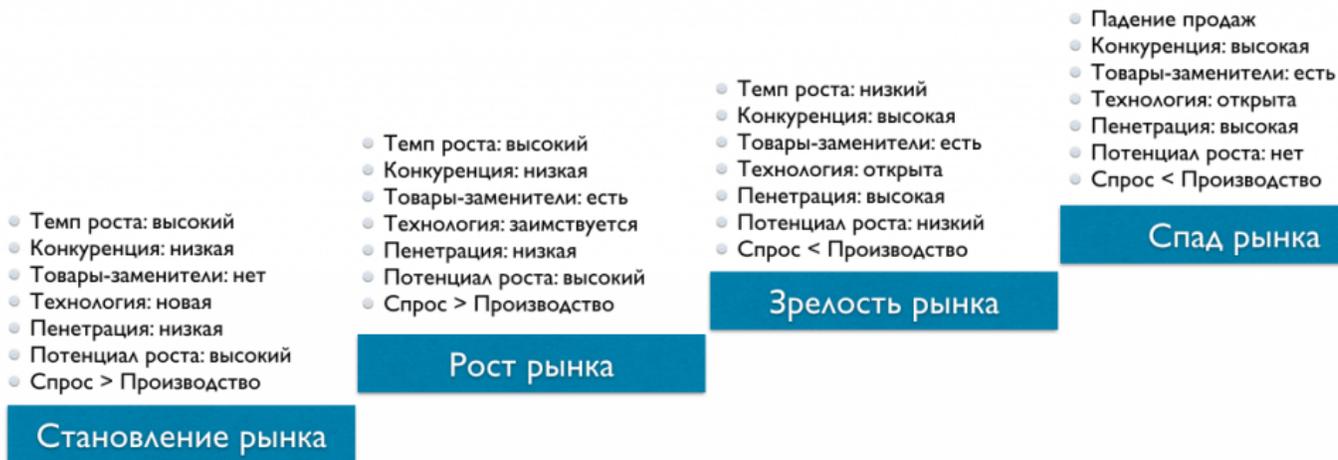
Уровень доходов населения 0,25 5 1,25

Суммарная оценка угроз 0,60 - -

Сводная оценка 1 - -

Приложение 3

Стадии жизненного цикла отрасли



Приложение 4

Стратегическая карта позиционирования ООО «Рекитт Бенкизер»

и конкурентов по различным КФУ

Качество продукции

1-Рекитт Бенкизер

Высокое

2 -

Procter & Gamble

Среднее

3 - Хенкель

Низкое

Низкая Средняя Высокая Цена на продукцию

Портфель брендов

1-Рекитт Бенкизер

Высокая

2 -

Procter & Gamble

Средняя

3 - Хенкель

Низкая

Узкие Средние Широкие **Число брендов**

Известность компании

Высокая	1-Рекитт Бенкизер
	2 -
	Procter & Gamble
Средняя	3 - Хенкель
Низкая	

Низкая Средняя Высокая Известность брендов

Приложение 5

Пять сил конкуренции Портера для ООО «Рекитт Бенкизер»

Силы	Воздействие
	Конкуренты: 7 крупных конкурентов – зарубежные и российские компании.
Структура отрасли	Темпы роста рынка: спрос растет медленнее, чем предложение. Общий объем рынка растет медленно, предприятие вынуждено вытеснять конкурентов для обеспечения собственного роста.
	Сходство продуктов: высокий уровень сходства продукции, примерно одинаковое качество, потребители с трудом различают продукцию разных производителей.
Угроза со стороны новичков на рынке	В следствии небольшой величины вложений и быстрой оборачиваемости в последние годы стало открываться множество мелких производств бытовой химии. Велика вероятность появления новичков.

Рыночная власть потребителей	Потребители могут легко менять марки и производителей продукции – власть потребителей высокая.
Рыночная власть поставщиков	Зависимость от поставщика основного сырья абсолютная. Также существует сильная зависимость от поставщиков упаковки и тары
Угроза появления заменителей	Возможность появления продуктов-заменителей низкая. В случае сильного повышения цен на продукцию бытовой химии, возможен частичный переход на продукцию аналоги.

Приложение 6

SWOT-анализ ООО «Рекитт Бенкизер»

	Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Внутренняя среда	S1 Высокое качество продукции	3	W1 Высокие цены в сравнении с конкурентами	3
	S2 Широкая сбытовая сеть	2	W2 Текучесть кадров	1
	S3 Известность и популярность производимых и реализуемых торговых марок	3	W3 Неизвестность бренда самой компании	2

S4	Активное продвижение продукции (крупнейшим рекламодатель в РФ)	W4	Небольшое количество брендов по сравнению с остальными конкурентами.
----	--	----	--

S5	Грамотная и продуманная маркетинговая политика	W5	
----	--	----	--

	Возможности		Оценка Угрозы	Оценка
Внешняя среда	O1 Выйти на новые рынки	2	T1 Усиление позиций конкурентов	2
	O2 Привлечь новых покупателей	2	T2 Снижение общего уровня достатка населения	3
	O3 Оптимизировать портфель брендов	3	T3 Изменение сегментации рынка	1
	O4 Разработка кампании продвижения	2	T4	
	O5		T5	

Корреляционная матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (S) Слабые стороны (W)

	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4
	O1 6	4	6	6	6	6	2	4	4
	O2 6	4	6	6	6	6	2	4	4
Возможности (O)	O3 9	6	9	9	9	9	3	6	6
	O4 6	4	6	6	6	6	2	4	4
	T1 6	4	6	6	6	6	2	4	4
Угрозы (T)	T2 9	6	9	9	9	9	3	6	6
	T3 3	2	3	3	3	3	1	2	2

Анализ наиболее важных факторов

№	Наименование фактора	Вывод
S + O	S4 Активное продвижение продукции (крупнейшим рекламодатель в РФ)	Благодаря Оптимизации портфеля брендов компании и активной рекламной поддержке этих брендов компания сможет достичь максимальных результатов
	O3 Оптимизировать портфель брендов	

W	W1	Высокие цены в сравнении с конкурентами	Высокий уровень цен отчасти снижает эффект от проведения рекламных компаний на телевидении
+			
O	O3	Оптимизировать портфель брендов	
S	S5	Грамотная и продуманная маркетинговая политика	Снижение общего достатка населения может снизить эффект от осуществления грамотной маркетинговой политики
+			
T	T2	Снижение общего уровня достатка населения	
W	W2	Высокие цены в сравнении с конкурентами	Высокий уровень цен на продукцию компании еще больше усугубит эффект от падения общего достатка населения
+			
T	T2	Снижение общего уровня достатка населения	

Приложение 7

Матрица выбора конкурентной стратегии Томпсона и Стрикленда для ООО «Рекитт Бенкизер»

Быстрый рост рынка

II КВАДРАТ СТРАТЕГИЙ I КВАДРАТ СТРАТЕГИЙ

1. Пересмотр стратегий 1. Концентрированный рост

концентрации 2. Интегрированный рост

2. Горизонтальная 3. Диверсифицированный рост

интеграция или слияние

3. Сокращение

4. Ликвидация

Слабая конкурентная позиция Сильная конкурентная позиция

III КВАДРАТ СТРАТЕГИЙ IV КВАДРАТ СТРАТЕГИЙ

1. Сокращение расходов 1. Центрированная

2. Диверсификация диверсификация

3. Сокращение 2. Конгломеративная

4. Ликвидация диверсификация

3. Совместное предприятие

в новой области

Медленный рост рынка

Приложение 8

Расчет ЧДД проекта

$i,$ (номер ИП)	 (коэф-т дисконтирования)	$ЧД_i$ (чистый доход)	Cash Flow $_i$ (денеж- ный поток)	 (дисконтированный чистый доход)	Дисконтированный Cash Flow $_i$ (ЧТС $_i$)	Σ ЧТС $_i$ накопл итогом)
1	1,0000	66626	66626	66626	66626	66626
2	0,4545	69411	13603	31547,3	61828,82	128454
3	0,20660	97851	233888	20216,02	48321,26	176776

4	0,09391	44686	278574	4196,46	26160,88	202936
ИТОГО				122585,78	202936,96	

Приложение 9

Дерево целей реализации стратегии ООО «Рекитт Бенкизер»

