Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Пермский государственный технический университет

Кафедра экономики и управления на предприятии (аналитическая деятельность)

**Курсовая работа**

по дисциплине: «Маркетинг»

на тему: «Методы анализа и способы формирования конкурентных преимуществ предприятия (ООО «Завод металлоконструкций)»

Выполнила студентка

2 курса группы ЭУ-09С-3

Гарварт О.В

Проверил: Марков Д.А.

Пермь 2011

**Содержание**

Введение

1. Экономическая сущность конкурентоспособности

1.1 Сущность конкурентного преимущества предприятия

1.2 Анализ конкурентных преимуществ предприятия

1.3 Формирование конкурентных преимуществ предприятия

2. Анализ конкурентоспособности ООО «Завод металлоконструкций»

2.1 Краткая характеристика деятельности организации

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

2.3 Анализ сильных сторон (конкурентных преимуществ) предприятия методом SNW

3. Пути совершенствования конкурентоспособности металлоконструкций, производимых ООО «Завод металлоконструкций»

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

В современных рыночных условиях необходимо уделять особое внимание конкурентоспособности фирмы. Конкуренция – одна из главных черт рыночного хозяйства, обеспечивающая творческую свободу личности, создающая условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

С момента создания и в процессе функционирования каждый товаропроизводитель, промышленная компания, коммерческая фирма поставлены перед необходимостью решения проблемы обеспечения конкурентоспособности.

К важным конкурентным преимуществам относятся: рентабельность производства, характер инновационной деятельности, уровень производительности труда, эффективность стратегического планирования и управления фирмой, адаптивность (способность быстрого реагирования на меняющиеся требования и условия рынка) и др. Очевидно, что чем шире у компании набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем более благоприятные предпосылки она имеет для успешной деятельности на рынке, тем более устойчивые позиции она может занять на отдельных сегментах этого рынка.

В рыночной экономике конкурентоспособность является решающим фактором коммерческого успеха предприятия. Это многоаспектное понятие, означающее и соответствие товара условиям рынка, и требованиям потребителей, и различным условиям его реализации, и уровня затрат потребителя за период эксплуатации.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что конечная цель любого предприятия – победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий предприятия. Достигается она или нет – зависит от конкурентоспособности предприятия, т.е. от того, насколько оно лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других предприятии.

Тема данного курсового проекта является весьма актуальной пока на рынке товаров и услуг фигурируют различные фирмы-производители, борющиеся за внимание потребителя к своему товару, которое, по сути, является основой их успешности, роста и процветания. Как взаимосвязанное явление, развивающиеся, сильные компании становятся поставщиками лучших, более дешевых товаров и услуг, при отличающем их работу высоком уровне сервиса и внимания к желаниям и нуждам клиентов.

Объектом исследования является предприятие ООО «Завод металлоконструкций», занимающееся производством, монтажом и продажей металлических конструкций.

Предметом являются методы анализа и способы формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Цель курсовой работы – определение преимуществ предприятия ООО «Завод металлоконструкций», и их формирование посредством выбора определенной бизнес-стратегии.

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

* теоретическое рассмотрение сущности анализа и формирования конкурентных преимуществ;
* исследование предмета курсовой работы на примере ООО «Завод металлоконструкций»;
* рассмотрение путей совершенствования конкурентоспособности металлоконструкций.

# Экономическая сущность конкурентоспособности

# Сущность конкурентного преимущества предприятия

Конкурентное преимущество (КП) — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. КП создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ. Сравнительные преимущества, лежащие в основе конкурентоспособности страны или фирмы, определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства, таких, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т. д. Но по мере развития технологических инноваций и глобализации бизнеса изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преимуществам приходит новая парадигма — конкурентные преимущества.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении КП важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Главное требование — отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов... В результате появляются товары с вымышленными преимуществами». Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть:

• монополия (на российском рынке это, например, монополия в сфере коммунальных услуг);

• патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность;

• доступ к источникам сырья или коммуникациям (газовая отрасль в России) и т. д.

Говоря о преимуществе предприятия, также следует сказать, о рыночном потенциале предприятия, который является комплексом возможностей и достижений, обеспечивающих конкурентное преимущество и выполнение поставленных целей.

Потенциал предприятия складывается из следующих элементов:

• доли, занимаемой фирмой на рынке;

• производственных и торгово-сбытовых мощностей;

• товарных ресурсов товаров определенного качества;

• товарооборота и его ассортимента за определенный период;

• прибыли и рентабельности за определенный период;

• инвестиционного потенциала, окупаемости инвестиций и результатов инновационной деятельности; затрат времени на проектирование нового товара;

• научно-технического потенциала (наличия ноу-хау), состояния НИОКР;

• финансово-кредитных ресурсов;

• трудового потенциала и его эффективности;

• средней длительности жизненного цикла товаров предприятия/фирмы;

• уровня сервиса;

• наличия известных дистрибьюторов, имиджа фирмы или ее марки, доброго имени (репутации) предприятия/фирмы.

# Анализ конкурентных преимуществ предприятия

Важным моментом анализа конкурентных преимуществ предприятия является анализ возможностей и опасностей фирмы в конкурентной среде. Разрабатывается таблица, а затем и матрица рыночных возможностей и опасностей. Цель данной таблицы — выявить и оценить привлекательные направления маркетинговых усилий, стратегий изучаемого предприятия, на которых она может добиться конкурентных преимуществ. Этот метод получил название SWOT-анализа (по первым буквам: Strength – сила, сильные стороны; Weakness – слабость, слабые стороны; Opportunity – возможность, Threats – опасности).

В процессе изучения рынка и рыночной ситуации, собственных возможностей предприятия и анализа конкуренции сопоставляются потенциальные силы и слабости. Необходимо избегать опасностей и акцентировать внимание на привлекательных возможностях рынка. Анализ такой таблицы позволяет выбрать наиболее оптимальный курс конкурентной борьбы. В целях обобщения и систематизации полученных результатов целесообразно использовать т.н. матрицу SWOT. Она образует 4 поля (квадранта): СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СИВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы).

Возможности Угрозы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **А** | **СИВ** | **С** | **СИУ** |
| **В** | **СЛВ** | **D** | **СЛУ** |

сильные

стороны

слабые

стороны

Рис. 1. Матрица SWOT

Позиционирование собственного предприятия в квадрате А ориентирует его на использование сильных сторон предприятия (конкурентных преимуществ), выявляет достоинства предприятия и товара, которые выделяют их среди конкурентов. Цель управления ситуацией заключается в том, чтобы обеспечить максимальную отдачу от возможностей, которые появились в окружающей среде маркетинга. Квадрат В обнаруживает новые возможности, появившиеся на рынке. За их счет можно сделать попытку преодолеть слабости фирмы. Квадрат С позволяет дать рекомендацию использовать сильные стороны предприятия для противодействия угрозам со стороны конкурента и одновременно выявить слабые места и уязвимые позиции, которые следует устранить. Наибольшую опасность представляет попадание в квадрат D — слабые позиции фирмы не могут воспрепятствовать надвигающейся конкурентной угрозе.

Для того чтобы успешно противостоять конкурентной угрозе, предприятие должно обладать определенным антиконкурентным потенциалом. Фирма и ее товар должны быть конкурентоспособными. Капитал и производственно-сбытовые или торговые мощности должны быть ориентированы не только на нормальный процесс товародвижения, но и на экстремальные условия, когда предприятию противостоят конкуренты. Реальность конкурентной угрозы оценивается на основе анализа рыночной ситуации, когда выявляются действующие конкуренты или определяется вероятность их появления.

Существуют различные варианты ситуационных условий, которые могут сложиться на рынке. Ниже в таблице сведены оценки и прогнозы, которые в целом позволяют дать объективную характеристику конкурентных преимуществ и возможных угроз.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ | ВОЗМОЖНОСТИ | УГРОЗЫ |
| Адекватные финансовые ресурсы Выдающаяся компетентность  Хорошая квалификация маркетинговой службы Изобретательный стратег  Известный лидер рынка  Эффективность, связанная с размером рынка  Защищенность от сильного конкурентного давления Прогрессивная технология производства Инновационные возможности Преимущество в области издержек Преимущество в области конкуренции | Слабый финансовый потенциал  Недостаток управленческого таланта, поверхностное понимание проблемы  Низкие маркетинговые способности  Слабый контроллинг Слабое представление о ситуации на рынке Уязвимость по отношению к конкурентному давлению  Отставание в области НИОКР  Слабые производственные возможности Устаревшее оборудование Внутренние проблемы Конкурентные недостатки  Недооценка конкурентной угрозы | Перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка, рыночные ниши Расширение производства Расширение ассортимента Производство сопутствующих товаров Недооценка наших возможностей конкурентами  Возможности стимулирования спроса | Возможность появления новых конкурентов Появление и рост товаровзаменителей Замедление роста рынка, спад Финансовый кризис  Затухание деловой активности Неблагоприятная политика правительства Возрастание силы давления со стороны покупателей и поставщиков Изменение потребностей и вкусов покупателей Неблагоприятные демографические изменения |

Табл. 1. Комплексный анализ рыночных возможностей и опасностей

При выработке стратегии конкуренции необходимо иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, и понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие. Основные пути определения конкурентных преимуществ показаны на рис. 2



Рис. 2. Определение конкурентных преимуществ предприятии

# Формирование конкурентных преимуществ предприятия

Формирование конкурентных преимуществ предприятия происходят за счет выбора правильной деловой стратегии, основой которой, непосредственно, являются эти самые преимущества.

Под деловой стратегией (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенной бизнес-единицы. Совокупность бизнес-стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким — для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

• лидерство в издержках (себестоимости продукции);

• дифференциация продукции;

• фокусирование (концентрация);

• ранний выход на рынок (стратегия первопроходца).

*Абсолютное лидерство в издержках* – вариант стратегии, при котором «более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии». В этом случае компания достигает своей главной цели – абсолютного отраслевого лидерства в издержках - благодаря применению комплекса специальных экономических мер.

Позиция *лидера в издержках* обеспечивает компании защиту от воздействия всех пяти выделенных М.Портером конкурентных сил:

1) от конкурентов, так как низкие издержки позволяют компании получать прибыль даже тогда, когда соперники терпят убытки;

2) от покупателей, так как они способны снизить цены только до уровня менее успешных конкурентов;

3) от поставщиков, так как низкие издержки позволяют фирме быть более гибкой при изменении стоимости вводимых ресурсов;

4) от угрозы появления новых конкурентов, так как позиция низких издержек создает высокие барьеры на вход в отрасль;

5) от субститутов, так как такая позиция создает более благоприятные, чем у соперников условия для конкурирования с субститутами.

В основе следующего базового варианта, выделенного М. Портером, – стратегии дифференциации - лежит идея создания уникального т.е. дифференцированного продукта. Дифференциация может осуществляться по различным критериям, например: по престижу дизайна или брэнда, по используемой технологи производства, по функциональным возможностям, по качеству обслуживания потребителей, по развитой дилерской сети и т.п. Наиболее эффективным вариантом М.Портер считает дифференциацию сразу по нескольким критериям.

Результатом успешного внедрения стратегии дифференциации является, по мнению М. Портера, формирование высокого уровня лояльности потребителей, который становится основным конкурентным преимуществом компании и позволяет ей достичь прибыли выше среднеотраслевого уровня.

Автор считает, что перечисленные выше меры по реализации первых двух базовых стратегий могут быть успешно использованы в зависимости от поставленных целей и при осуществлении стратегии фокусирования. Она защищает компанию от воздействия конкурентных сил в той же мере и таким же образом, как и использование остальных вариантов базовых стратегий.

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы.

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются следующие:

• данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств — продуктовых, технологических, организационных;

• оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно — сверхприбыль за счет установления монопольных цен;

• его проще завоевать, чем сохранить;

• при использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее установленные в прошлом тенденции.

конкурентный преимущество стратегия

Инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и выведения новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным предприятиям. Следует отметить, что преимущество раннего выхода на рынок может быть связано не только с новой продукцией или технологией, но и с методами сбыта, маркетинга.

Методы маркетинговых исследований используются для оценки идеи новинки, затем при создании опытных образцов продукции проводится тестирование рынка, а развертыванию коммерческого производства новой продукции предшествует пробный маркетинг, т. е. методы маркетинга трижды используются в процессе создания и выведения на рынок новой продукции. Это позволяет уменьшить коммерческий риск новинки и подготовить рынок к ее появлению.

# Анализ конкурентоспособности ООО «Завод металлоконструкций»

**2.1 Краткая характеристика деятельности организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Завод металлоконструкций» занимается производством, монтажом и продажей металлических конструкций.

Предприятие не имеет собственных земельных участков и объектов недвижимости. Поэтому все необходимые для осуществления хозяйственной деятельности здания и сооружения ООО «Завод металлоконструкций» арендует: местонахождение зданий – г. Пермь, ул. Г.Хасана, 50 (аппарат управления) и г. Пермь, ул. Репина, 115 (производственные здания и сооружения).

Металлоконструкции представляют собой строительные конструкции, применяемые, как несущие в каркасах зданий и других инженерных сооружениях (стальные металлические конструкции), в большепролётных покрытиях, обшивках стеновых и кровельных панелей (алюминиевые металлические конструкции).

Производство металлоконструкций открыло новые горизонты в строительной индустрии. Они обладают рядом существенных преимуществ: отличаются экономичностью при высокой прочности и долговечности, простотой монтажа, стойкостью к атмосферным воздействиям. Металлические конструкции позволяют реализовать сложные дизайнерские решения, экономят на использовании дорогостоящих материалов и времени возведения.

Целью является привлечение клиентов за счет качественного и быстрого оказания услуг по производству металлических конструкций, улучшения дизайна с применением современных рабочих технологий и разработок.

Основной стратегией конкурентоспособности ООО «Завод металлоконструкций» является комплексная стратегия по снижению цен, повышению качества и уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширения объема продаж.

Учитывая состояние и требования внешнего окружения, потенциал и возможности предприятия, а также риски, существующие на рынке строительства, для ООО «Завод металлоконструкций»наиболее оптимальным вариантом должна стать *стратегия роста*.

Для осуществления данной стратегии предприятие ООО «Завод металлоконструкций»поставило определенные цели:

1. Для ускорения темпов развития, руководство предприятия должно стараться выявлять «узкие места» (слабые стороны, угрозы: например, недостаток инвестиций, собственных основных и оборотных средств, появления новых конкурентов и т.д.) и их ликвидировать их, чтобы в дальнейшем занять устойчивую позицию на рынке.

2. Руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряженное финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако прохождение этого этапа позволит направить усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и, соответственно, увеличить темп роста объемов продаж.

3. Следующим этапом должна стать разработка долговременных программ развития и укрепления всех направлений функционирования предприятия, особенно финансовой составляющей, модернизации основных фондов, внедрения новых технологий.

Основными конкурентными преимуществами предприятия являются:

* использование нового высокопроизводительного оборудования;
* имеется возможность снижение издержек за счет высокой производительности оборудования, повышения качества обслуживания, снижения цен, более полное удовлетворение потребителей за счет расширения спектра услуг (монтаж, доработка изделий под конкретного покупателя).

Уставный капитал сформирован за счет вкладов учредителей и составляет 3 000 000 руб., а также за счет кредита в ОАО «Сбербанк» на сумму 139 041 600 руб. сроком на 5 лет под 15% годовых.

**2.2 Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия**

Финансовый план предприятия включает три основных финансовых документа: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, прогнозный баланс.

Для расчета притока денежных средств нам необходим цена единицы изделия и годовой объем производства.

Таблица 2 – Расчет выручки от реализации за 2008-2012 гг., руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 год | 2010 год | 2011 год | 2012 | 2013 |
| Годовой объем производства, шт. | 6480 | 8424 | 16258 | 21135 | 27476 |
| Средняя отпускная цена единицы изделия\*, руб. | 33666,24 | 33666,24 | 33666,24 | 33666,24 | 33666,24 |
| Выручка от реализации, руб. | 218157235,2 | 283604405,8 | 547345729,9 | 711549448,9 | 925014283,6 |

\*Примечание. Отпускная цена единицы изделия рассчитана как сумма среднеарифметических цен стальной и алюминиевой балки, т.к. производимые металлоконструкции делаются на заказ (по чертежам заказчика), поэтому определить точный ассортимент невозможно.

Отток денежных средств составляем на основании расчетов, сделанных в предыдущих разделах бизнес-плана.

Таблица 3 – Отчет о движении денежных средств за 2008-2013 гг., руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 г. | 2009 г | 2010 г. | 2011 г. | 2012 | 2013 |
| Остаток ДС | 0 | 65868063 | 38687058,2 | 52048783,96 | 224532323,9 | 497658377 |
| Приток ДС |  |  |  |  |  |  |
| * Уставный капитал | 3 000 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * Кредит банка | 139 041 600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * Реализация металлоконструкций | 0 | 218157235,2 | 283604405,8 | 547345729,9 | 711549448,9 | 925014283,6 |
| Итого | 142 041 600 | 218157235,2 | 283604405,8 | 547345729,9 | 711549448,9 | 925014283,6 |
| Отток ДС |  |  |  |  |  |  |
| * Аренда помещений | 73548000 | 73548000 | 73548000 | 73548000 | 73548000 | 73548000 |
| * Закупка основных средств | 2 625 537 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * Закупка сырья и материалов | 0 | 89987760 | 116984088 | 225774846 | 293507300 | 381559490 |
| * Платежи по кредиту | 0 | 48 664 560 | 44 493 312 | 40 322 064 | 36 150 816 | 31 979 568 |
| * Заработная плата, всего | 0 | 25 992 000 | 25 992 000 | 25 992 000 | 25 992 000 | 25 992 000 |
| * Отчисления ЕСН | 0 | 6757920 | 8837280 | 8837280 | 8837280 | 8837280 |
| * Внепроизводственные расходы | 0 | 388 000 | 388 000 | 388 000 | 388 000 | 388 000 |
| Итого | 76173537 | 245 338 240 | 270 242 680 | 374 862 190 | 438423396 | 522304338 |
| Чистый приток | 65868063 | -27 181 005 | 13 361 726 | 172 483 540 | 273 126 053 | 402 709 946 |
| Остаток ДС | 65868063 | 38 687 058 | 52 048 784 | 224 532 324 | 497 658 377 | 900 368 323 |

Из полученного отчета видно, что за рассматриваемый период отток денежных средств превышает приток.

Произведем расчет периода окупаемости нашего проекта (таблица 4).

Согласно расчетам, произведенным в таблице 4, строим график, на котором наглядно виден срок окупаемости проекта – в среднем 2 года (проект окупится в 2010 году).

Теперь расчетным способом найдем срок окупаемости:



Таким образом, капиталовложения на реализацию проекта должны окупиться за 2 года и 11 месяцев, и должны дать чистую текущую стоимость (NPV), равную 10103384,31 руб.

Таблица 4 – Расчет периода окупаемости проекта.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Выручка от реализации проекта | 0 | 218 157 235,20 | 283 604 405,76 | 547 345 729,92 | 711549448,9 | 925014283,6 |
| Инвестиционные затраты по проекту | 142 041 600 | 321 511 777 | 270 242 680,00 | 374 862 190,00 | 438423396 | 522304338 |
| Коэффициент дисконтирования (r=15%) | 1 | 0,869565217 | 0,756143667 | 0,657516232 | 0,571753246 | 0,497176735 |
| Текущая стоимость доходов, PV | 0 | 189701943,6 | 214445675,3 | 359888701,9 | 406830707,1 | 459895581,3 |
| Текущая стоимость расходов, CI | 142 041 600 | 279575458,1 | 204342291 | 246477974,7 | 250669999,7 | 259677565,3 |
| Чистая текущая стоимость проекта, NPV | -142 041 600 | -89873514,57 | 10103384,31 | 113410727,3 | 156160707,4 | 200218016 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 200000000 |  |  |  |  |  | х |
| 180000000 |  |  |  |  |  |  |
| 160000000 |  |  |  |  | х |  |
| 140000000 |  |  |  |  |  |  |
| 120000000 |  |  |  | х |  |  |
| 100000000 |  |  | х |  |  |  |
| 0 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| -100000000 |  | х |  |  |  |  |
| -120000000 |  |  |  |  |  |  |
| -140000000 | х |  |  |  |  |  |

Рисунок 3 – Срок окупаемости проекта.

Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия и показывает покрытие производственных затрат доходами от реализации произведенной продукции и полученную прибыль

В наиболее общем виде отчет о прибылях и убытках включает: стоимость реализованной продукции, себестоимость, валовую прибыль, производственные затраты, чистый доход или убытки. Рассмотрим отчет о прибылях и убытках для ООО «Завод металлоконструкций» на период с 2009-2013 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Порог рентабельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| рентабельность оборота | -0,12335132 | 0,106844598 | 0,287933278 | 0,334640194 | 0,369486356 |
| рентабельность собственного капитала | -896,9993946 | 1010,053292 | 5253,301669 | 7937,101175 | 11392,67139 |
| рентабельность затрат | -0,122024176 | 0,154326389 | 0,562767132 | 0,719609394 | 0,858750949 |
| рентабельность заемного капитала | -19,35390691 | 21,79318905 | 113,3466891 | 171,2530892 | 245,8114275 |

Таблица 7 – Отчет о прибылях и убытках.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Выручка | 218 157 225,48 | 283 604 405,76 | 547 345 729,92 | 711549417,2 | 925014242,4 |
| Переменные затраты | 89 987 760,00 | 116 984 088,00 | 225 774 846,00 | 293 507 299,80 | 381 559 489,74 |
| Маржинальная прибыль | 128 169 465,48 | 166 620 317,76 | 321 570 883,92 | 418 042 117,39 | 543 454 752,61 |
| Постоянные затраты без амортизации | 130 542 160,00 | 128 450 272,00 | 124 279 024,00 | 120 107 776,00 | 115 936 528,00 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |
| Аренда зданий и сооружений | 73 548 000 | 73 548 000 | 73 548 000 | 73 548 000 | 73 548 000 |
| Заработная плата | 25 992 000 | 25 992 000 | 25 992 000 | 25 992 000 | 25 992 000 |
| ЕСН 26%() | 6757920 | 8837280 | 8837280 | 8837280 | 8837280 |
| Прочие | 24 244 240 | 20 072 992 | 15 901 744 | 11 730 496 | 7 559 248 |
| Чистая прибыль | -26 909 981,84 | 37 876 998,44 | 196 998 812,60 | 297 641 294,07 | 427 225 177,29 |
| Амортизация | 293 047,32 | 293 047,32 | 293 047,32 | 293 047,32 | 293 047,32 |
| Налог на прибыль (24%) |  | 7575399,69 | 39399762,52 | 59528258,81 | 85445035,46 |
| Нераспределенная прибыль | -26 909 981,84 | 30 301 598,75 | 157 599 050,08 | 238 113 035,26 | 341 780 141,83 |

Анализ деятельности предприятия невозможно провести без определения УНП (точка безубыточности, уровень окупаемости, порог рентабельности). Независимо от термина, речь идет об определении объема производства и реализации, при котором сумма затраты = выручке, т.е. нет ни прибыли, ни убытков.



**2.3 Анализ сильных сторон (конкурентных преимуществ) предприятия методом SNW**

Проведем анализ внутренней среды организации по методу SNW.

Таблица 8 – Матрица SWOT-анализа для предприятия ООО «Завод металлоконструкций**»**.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности:**   1. Имеется возможность увеличения мощности предприятия. 2. Наличие гарантированных объемов со стороны ООО «ЗМ» 3. Имеются потенциальные инвесторы-заказчики. 4. Снижение издержек за счет высокой производительности оборудования, повышение качества обслуживания. | **Угрозы:**   1. Появление новых конкурентов. 2. Появление новых строительных материалов. 3. Наличие большого опыта работы у конкурентов – обширная клиентская база. 4. Увеличение цен на металл и электроэнергию. |
| **Сильные стороны:**   1. Квалифицированный персонал. 2. Наличие постоянных поставщиков. 3. Наработанные связи предприятия-учредителя ООО «ЗМ» с клиентами. 4. Индивидуальный подход к конкретному потребителю, доработка конструкций под запрос покупателя. 5. Соблюдение сроков заказа. 6. Новое, высокопроизводительное оборудование | ***СТРАТЕГИЯ УСКОРЕННОГО РОСТА***  Увеличение объемов производства за счет индивидуального подхода к каждому покупателю. При этом у предприятия появляется возможность работать как с предприятиями г. Перми, так и за пределами региона. | ***СТРАТЕГИЯ МЕДЛЕННОГО РОСТА***  Стремиться увеличить клиентскую базу за счет индивидуального подхода к каждому покупателю, а также уже наработанных связей ООО «ЗМ» Увеличение мобильности предприятия за счет своевременного повышения квалификации персонала. |
| **Слабые стороны:**   1. Недостаток инвестиций. 2. Недостаточный опыт работы на внешнем рынке. 3. Недостаток собственных оборотных средств. 4. Слабый менеджерский состав. | ***«ДЕПРЕССИВНАЯ» СТРАТЕГИЯ***  С целью наработки опыта работы предприятие может развивать новые направления своей деятельности (например, производство нестандартных металлических конструкций – кованые решетки, изящные лестницы, декоративные перила и т.д.), применять политику гибких цен (скидки, льготы, кредиты). | **СТРАТЕГИЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «НАПЛАВУ»**  Предприятие вынуждено изменить виды деятельности и начать работу по другим направлениям, например, ремонт автомобилей и оборудования, либо предприятие ликвидируется. |

Если предприятие способно сочетать в себе «силу + возможности», смело может применять стратегию ускоренного развития; она привлекательна для инвесторов и потенциальных заказчиков, так как с ростом объемов производства может быть обеспечена планируемая доходность инвестиций.

При использовании сильных сторон для устранения угроз, целесообразно предусмотреть стратегию медленного роста, что, безусловно, будет менее привлекательно для инвесторов.

Применение «депрессивной» стратегии возможно, когда имеющиеся возможности предприятия позволяют минимизировать слабые стороны.

Ситуация, складывающаяся под воздействием слабых сторон и угроз, характеризуется как нестабильная. Применяемая в данном случае стратегия должна по возможности минимизировать влияние угроз и быть направлена на поддержание предприятия «наплаву».

Для производства металлоконструкций нужны довольно большие цеха со специальным оборудованием. На данный момент в городе Пермь помимо цехов нашего предприятия, действует еще 10 компаний, занимающихся поставкой и реализацией металлоконструкций. Из них только одно предприятие имеет собственные цеха и производит конструкций из стали и алюминия – ООО «МетКон», и одно предприятие производит алюминиевые конструкции – компания «Альт-С групп». Производством нестандартных изделий из металла в нашем городе занимается OOO «ASP».

Основной стратегией конкурентоспособности ООО «Завод металлоконструкций» будет комплексная стратегия по снижению цен, повышению качества и уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширения объема продаж.

Основными конкурентными преимуществами нашего предприятия является:

* использование нового высокопроизводительного оборудования;
* имеется возможность снижение издержек за счет высокой производительности оборудования, повышения качества обслуживания, снижения цен, более полное удовлетворение потребителей за счет расширения спектра услуг (монтаж, доработка изделий под конкретного покупателя).

Таблица 9 – Анализ конкурентов ООО «Завод металлоконструкций».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ООО «МетКон» | | Компания «Альт-С групп» | | OOO «ASP» | |
| сильные стороны | слабые стороны | сильные стороны | слабые стороны | сильные стороны | слабые стороны |
| 1) Опыт работы в отрасли составляет 8 лет (с 2003 г.), наличие постоянных клиентов. | 1) Предприятие не занимается доработкой изделий под конкретного покупателя. | 1) На рынке работают с 2001г., т.е. опыт работы составляет 10 лет, наличие постоянных заказчиков. | 1) Небольшие производственные мощности не позволяют увеличить объем производства, т.е. потребности всех строительных компаний они удовлетворить не смогут. | 1) Производством и монтажом нестандартных металлоконструкций занимается около 20 лет, т.е. большой опыт работы в этом виде деятельности, наличие обширной клиентской базы. | 1) Вид деятельности не является основным, количество персонала, занятого в этой области, составляет 15-20 человек. |
| 2) Выполняет наибольший объем по производству металлоконструкций | 2) Не занимаются производством нестандартных металлоконструкций. | 2) Небольшой износ оборудования | 2) Не занимаются производством стальных металлоконструкций. | 2) Имеются большие площади для увеличения производственной мощности. | 2) Недостаток средств для расширения производства и увеличения объемов производства |
| 3) Высокая техническая оснащенность, небольшой износ оборудования. | 3) Предприятие не оказывает услуги по сборке и монтажу металлоконструкций. | 3) Предприятие занимается доработкой изделий под конкретного покупателя. | 3) Имеются проблемы с подготовкой квалифицированного кадрового состава. |  | 3) Не занимаются производством стандартных металлоконструкций, необходимых в строительстве. |
|  |  |  | 4) Устаревшее, малопроизводительное оборудование |  | 4) Большой износ оборудования. |

**3. Пути совершенствования конкурентоспособности металлоконструкций, производимых ООО «Завод металлоконструкций»**

Прежде чем выдвинуть предложения по улучшению конкурентоспособности на рынке ООО «Завод металлоконструкций», необходимо отметить тот факт, что предприятием сделано уже достаточно для обеспечения высокой степени эффективности конкурентной деятельности предприятия: продукция предприятия занимает устойчивое положение на рынке Пермского края, знакома на прочих рынках, к ней сложилось у покупателей и партнеров устойчивое благоприятное отношение, а так же к самой организации в целом. Однако применение только одной рекламы не может служить достаточным способом для эффективной конкурентной борьбы.

Для улучшения деятельности ООО «Завод металлоконструкций» необходимо на современном этапе предпринять определенные действия, связанные с улучшением благоприятного отношения к самой фирме и к ее продукции среди населения края и города, как основных потребителей продукции предприятия. Предлагаемые нами мероприятия в этом направлении основываются на создании маркетинговой службы, отсутствующей в данный момент на предприятии.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «Завод металлоконструкций», необходимо создать отдел маркетинга, который бы осуществлял следующие функции:

* разработка методов и средств изучения рынка;
* сбор данных;
* обработка данных, их классификация;
* разработка ценовой политики предприятия;
* проведение сегментации рынка, выделение целевой группы потребителей;
* разработка рекламных кампаний и акций;
* проведение рекламных кампаний и акций;
* составление смет затрат на проведение рекламных кампаний и акций, прочих маркетинговых мероприятий;
* организация маркетинговой деятельности;
* контроль за осуществлением маркетинговой деятельности;
* оценка эффективности маркетинговой деятельности.

Цель создания отдела маркетинга ООО «Завод металлоконструкций», состоит в том, чтобы добиться эффективности маркетинговой деятельности, которая напрямую зависит от уровня ее организации. На сегодняшний день в ООО «Завод металлоконструкций», хотя уже и много сделано для повышения эффективности маркетинговой деятельности, однако она организована недостаточно эффективно.

Для формирования своего благоприятного конкурентного имиджа предприятию необходимо представить на рынок товарный ассортимент не менее чем у конкурентов, а в идеале и значительно шире, чем у них, предоставление потребителям продукции, которой нет у конкурентов.

Торговый знак предприятия, рекламный бренд его продукции, позволяет сделать эту продукцию более узнаваемой на рынке, выделить ее из числа однотипных прочих продуктов. Создание и развитие рекламного бренда продукции предприятия, позволит более широко представить покупателям продукцию предприятия, расширить степень эффективности психологического воздействия имиджа продукции и организации, охват потребителей, что сформирует ситуацию предпочтения продукции предприятия у покупателей.

Так же можно предложить следующие пути повышения конкурентоспособности: повысить рекламную стратегию. Для привлечения внимания массовых покупателей наиболее эффективны следующие каналы:

1. пресса (наиболее читаемые газеты, журналы, бюллетени и другие средства массовой информации, доступные всем слоям населения);

2. рекламные щиты, плакаты (различные изобразительные и текстовые послания, помещаемые в местах скопления людей, вдоль шоссейных дорог и т.п.);

3. реклама на транспорте.

**Заключение**

Подводя черту мы в первую очередь должны сказать о том, что анализ конкурентных преимуществ предприятия является трудоемким процессом, который имеет различные методы: SWOT-анализ, SNW-анализ, а также факторный анализ.

Формирование конкурентных преимуществ сильно зависит от специфики деятельности предприятия, специфики рынка, на котором он осуществляет свою деятельность, а также выбранной им бизнесс-стратегии.

Изучая предмет курсовой работы на примере ООО «Завод металлоконструкций», мы основываясь на проведенный SNW-анализ, определили конкурентные преимущества ООО «ЗМ»: маркетинговая политика, продвижение товаров, организация каналов сбыта, грамотное проведение рекламных компаний, и т.д.

Также были предложены меры, которые предприятие может принять, чтобы повысить общие экономические показатели деятельности.

**Список используемой литературы**

1. Портер М. Конкурентная стратегия. М.: 2005.
2. Саритх М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ. М.: 2004.
3. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта: Учебное пособие. — СПб.: СПбГУЭФ, 2005.
4. Крылова Г.Д. Практикум по маркетингу. М.: ЮНИТИ 2005.
5. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинговые решения по распределению товаров и услуг. 2006.
6. Годин А.М. Маркетинг: Учебник. - 3-е издание. - М.: «Дашков и К°», 2006.
7. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: 2004.