

УДК 338.242

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ДИСТРИБЬЮТЕРСКОЙ КОМПАНИИ

Чернавских Е.Н.

соискатель,

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,

г. Екатеринбург, Россия

Аннотация: В данном исследовании рассмотрен ряд актуальных инструментов, применимых на различных стадиях стратегического контроля конкурентоспособности компании, а также возможность их интерпретации для принятия решений в конкретной сфере деятельности. Исследование выполнено на примере крупной дистрибьютерской компании с учетом ее отраслевых и ситуационных факторов развития. Проведен анализ уровня общей рыночной устойчивости, выявлены угрозы и возможности, слабые и сильные стороны деятельности компании. Представлены результаты анализа факторов макросреды деятельности предприятия с использованием PEST- и SWOT- анализа.

Ключевые слова: конкурентоспособность, дистрибьютер, оптовая и розничная торговля, стратегия фирмы, логистика, каналы продаж товаров.

EVALUATION OF THE COMPETITIVENESS OF A DISTRIBUTION COMPANY

Chernavskikh E.N.

applicant,

Ural State University of Economics,

Yekaterinburg, Russia

Abstract: This study examines a number of relevant tools used at various stages of strategic control of the company's competitiveness, as well as the possibility of their

interpretation for decision-making in a specific field of activity. The study was carried out on the example of a large distribution company, taking into account its industry and situational factors of development. The analysis of the level of overall market stability was carried out, threats and opportunities, weaknesses and strengths of the company's activities were identified. The results of the analysis of the factors of the macro-environment of the enterprise's activity using PEST and SWOT analysis are presented.

Keywords: competitiveness, distributor, wholesale and retail trade, company strategy, logistics, product sales channels.

Конкуренентоспособность компании или предприятия – один из важнейших критериев оценки экономической деятельности организации. Без осмысления данного показателя нельзя предсказать возможные проблемы бизнеса в будущем и найти пути их решения. И наоборот, четко понимая свои возможности после проведения анализа конкурентоспособности, гораздо легче разработать стратегию развития фирмы, определить список необходимых мероприятий для того, чтобы не только удержаться на рынке, но и занять там достойное место[2]. Определение уровня конкурентоспособности важно для дальнейшего планирования деятельности, нацеленной на его увеличение; разработки стратегий, которые помогут выйти на новый рынок сбыта продукции; выявления контрагентов, с которыми возможно ведение совместной работы; разработки комплекса мер, направленных на ведение инвестиционной деятельности [3].

Управление конкурентоспособностью организации на конкретном товарном рынке – это стратегический процесс, направленный на обеспечение постоянного выявления, обновления и создания разных видов конкурентных преимуществ с учетом идентифицированных внутренних и внешних условий, влияющих на возможность устойчивого развития организации [1].

Оценка рыночной активности проводится наряду с анализом внутренней среды предприятия при формировании его стратегического поведения на рынке. Этот метод позволяет проанализировать состояние предприятия на конкурентном рынке на данный момент [8].

Подробно возможности применения методов анализа конкурентоспособности рассмотрены во многих публикациях, где приводятся характеристики каждого из них, преимущества и недостатки. [4, 5, 6, 7, 9, 10]. В рамках данного исследования представлен комплекс инструментов, использованных для оценки конкурентоспособности дистрибьютерской компании, исходя из применения подхода, учитывающего как внутренние, так и внешние факторы формирования конкурентной позиции компании.

Группа Компаний «Линия 7» – это один из лидеров в области дистрибьюции и логистики на территории Центрального и Приволжского федеральных округов. Сотрудники компании – это команда профессионалов, вдохновляющихся ценностями компании. ООО «Линия 7» стремится предоставить лучший сервис клиентам и партнерам.

Дистрибьюция и логистика – ключевые сферы деятельности компании.

ООО «Линия 7» оказывает полный спектр услуг производителям FMCG, и является одним из ведущих дистрибьюторов Уральского региона.

Ассортимент ООО «Линия 7» насчитывает более 3000 позиций и включает в себя продукты питания, напитки, корма и товары для животных, средства личной гигиены.

Клиентская база ООО «Линия 7» включает в себя более 24000 торговых точек. ООО «Линия 7» оказывает сервис для клиентов всех каналов продаж FMCG, включая крупные локальные сети региона, независимую розницу, специализированные каналы продаж. При работе с клиентами активно используется система электронного обмена данными (EDI).

В ходе исследования был выполнен анализ внешней и внутренней среды предприятия. Оценка факторов макросреды ООО «Линия 7» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Pest-анализ ООО «Линия 7»¹

Факторы макросреды	События, тенденции, связанные с фактором	Характер влияния	Вероятность наступления события и проявления тенденции	Программа действий и противодействий по данному фактору
Политические	Подрыв стабильности политической обстановки в стране	-	60%	Своевременная гибкая политика в закупке продукции и реализации
Экономические	Негативное влияние пандемии и международных санкций	-	70%	Изменение ценовой политики и расширение ассортимента по доступным ценам
Экономические	Повышение цен поставщиков	-	50%	Поиск нового поставщика
Социальные	Ухудшение мнения покупателей о компании	-	50%	Введение различных стимулирующих программ (спецпредложения, соц. льготы)
Социальные	Снижение уровня жизни населения	-	20%	Развитие выпускаемого ассортимента дешевых услуг
Социальные	Ухудшение имиджа компании	-	50%	Постоянное совершенствование и развитие, введение новых программ, повышающих репутацию компании
Социальные	Изменение ценностей и стиля жизни потребителей	+ / -	20%	Расширение ассортиментных групп услуг
Социальные	Повышение уровня рождаемости в городе	+	50%	Расширение ассортимента услуг в категории для «беременных»
Социальные	Влияние СМИ на спрос	+ / -	70%	Проведение акций, стимулирующих программ
Технологические	Адаптация новых технологий	+	30%	Выделение из бюджета сумм на

¹ Составлено автором.

				совершенствование технологий
Технологические	Развитие конкурентных технологий	+	10%	Повышение спроса с помощью ценовой политики, стимулирующих мероприятий, замещающих различные технологии

Таким образом, наиболее значительными факторами в настоящий момент являются экономическая ситуация в стране, связанная с пандемией коронавируса и международными санкциями.

ООО «Линия 7» работает на рынке FMCG. Ассортимент ООО «Линия 7» насчитывает более 3000 позиций и включает в себя продукты питания, напитки, корма и товары для животных, средства личной гигиены.

Сегментирование товарного рынка представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сегментация товарного рынка²

Признаки сегментирования	Сегменты	Профили сегментов
Вид потребителей	Юридические лица: оптовые и розничные предприятия	Крупнейшие торговые сети, дистрибьюторские компании и самостоятельные торговые точки
География	Свердловская область, Тюменская область, Курганская область	Оптовые и розничные предприятия Свердловской области, Тюменской области, Курганской области
Тип клиента	Розничные, дистрибьюторские, оптовые компании	Компании, которые осуществляют продажу товара конечным потребителям. Компании, которые закупают продукцию ООО «Линия 7» напрямую. Компании, закупающие товар у дистрибьюторов и перепродающие его другим оптовикам, или

² Составлено автором.

		корпоративным и розничным клиентам
Способ заказа услуги	По телефону, через сайт, при личном обращении	Оформление заявки на продажу по телефону, через сайт, при личном обращении к менеджеру
Товар	Продукты питания, напитки, корма и товары для животных, средства личной гигиены	Ассортимент насчитывает более 3000 позиций и включает в себя продукты питания, напитки, корма и товары для животных, средства личной гигиены.
Сумма закупа	До 50000 р., от 50000 до 250000 р., выше 250000 р.	Мелкие, средние, крупные клиенты

Основными оптовыми покупателями продукции ООО «Линия 7» являются крупнейшие торговые сети, дистрибьюторские компании и самостоятельные торговые точки. ООО «Линия 7» использует такие каналы сбыта как:

- розничные – компании, которые осуществляют продажу товара конечным потребителям. Это «Пятерочка», «Ашан», «Перекресток». Является трехуровневым каналом сбыта: производитель – дистрибьютор – сетевой розничный магазин – потребитель;
- дистрибьюторские, т.е. компании, которые закупают продукцию ООО «Линия 7» напрямую, к ним относятся ООО «Партнер», «Диамир К». Указанный канал сбыта является трехуровневым, поскольку имеет следующие звенья в цепочке: производитель – дистрибьютор – розничный магазин – потребитель;
- оптовые – компании, закупающие товар у дистрибьюторов и перепродающие его другим оптовикам, или корпоративным и розничным клиентам. Этот канал сбыта четырехуровневый: производитель – дистрибьютор – оптовик – розничный продавец – потребитель.

Таким образом, гипермаркеты, супермаркеты, частные продуктовые магазины являются каналами сбыта. Функции остаются неизменными от того, кто возьмёт взять на себя ответственность за выполнение – производитель или Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

посредник. Данных операций большое количество, они согласуются с шестью главными функциями. Их объединяют в две большие основные группы: физическое распределение товаров и соответствующие ему услуги.

Физическое распространение товаров связано с транспортной функцией, которая состоит из доставки товара, разгрузки и логистики. Ассортиментная функция преобразовывает единицы продукции в единицы реализации. Благодаря этому дистрибьютор имеет возможность сформировать предложение, которое будет соответствовать спросу. Функция складирования обеспечивает доставку на склад вовремя и в достаточном количестве, чтобы удовлетворить клиентов. Получается, что посредники являются регуляторами нормального развития экономики компании. Финансовые услуги нужны в тот момент, когда дистрибьютор приобретает товар производителя, принимая риск по реализации на себя. В материальные услуги входят доставка, размещение, возврат, технические и ремонтные работы, которые осуществляются по гарантии.

Коммуникация идёт по двум направлениям: по нисходящей и восходящей. По восходящей работает связь дистрибьютора и клиента. ООО «Линия 7» массово информирует об объявлении цен, предоставляет информацию о качестве товара, даёт советы продавцам и рекламирует продукт в торговых точках, проводит акции. По нисходящей: коммерческая информация, которая поступает к поставщикам, то есть объем продаж, отзывы клиентов, оценивание профессионализма дистрибьютора.

Обычно производители, которые реализуют свою продукцию через дистрибьютора, не контактируют с клиентами. Поэтому они хотят изучить принадлежащий им рынок и проводят углублённый анализ процесса продаж, чтобы лучше узнать потребителей. ООО «Линия 7» придерживается краткосрочного маркетинга - сбыт контролируется ежедневно, информация о продажах поступает каждый день, имеется возможность быстрого реагирования на колебания спроса.

Структура каналов сбыта ООО «Линия 7» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура каналов сбыта ООО «Линия 7».³

Таким образом, основной канал сбыта ООО «Линия 7» – это торговые сети: «Пятёрочка», «Верный», «Лента», «Ашан», «Гипербола», «Кировский» и др.

Построим матрицу БКГ для ООО «Линия 7» по принципам:

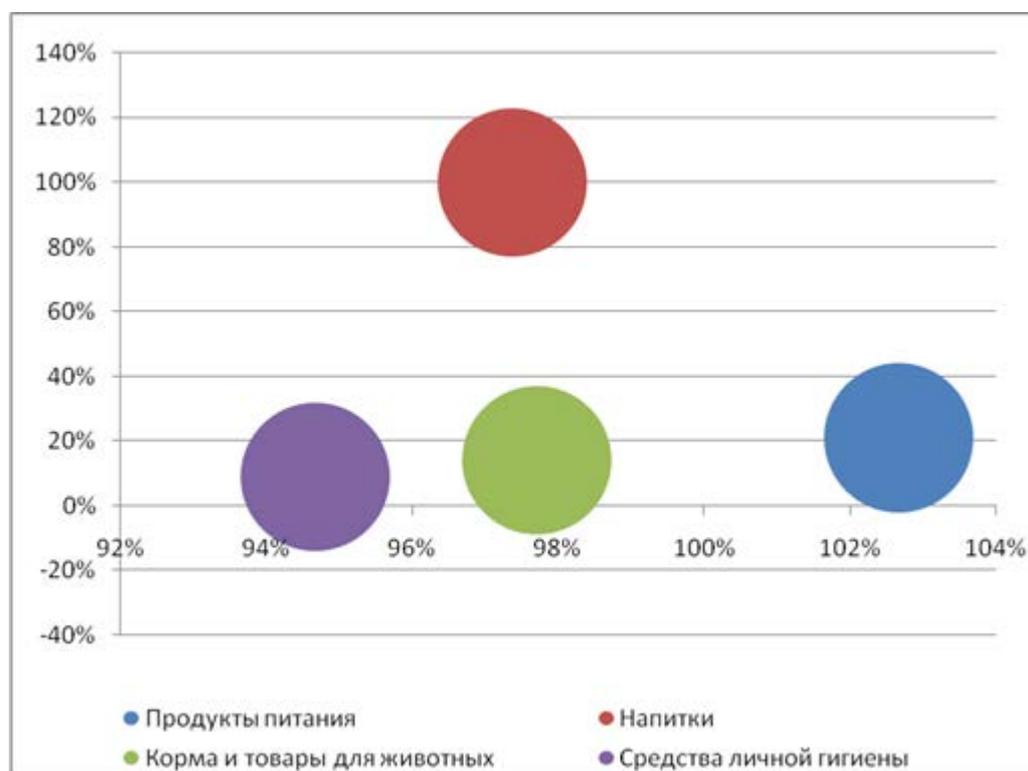
- ось X: доля в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж услуги к объему продаж всей компании за соответствующий период);
- ось Y: темпы роста продаж услуги по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данной услуги за текущий период к объему продаж этой же услуги за предыдущий период);
- точку раздела услуг по темпам роста можно определить как средний темп роста всех услуг компании за оцениваемый период. Точка раздела услуг по величине доли в объеме продаж определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех услуг компании (таблица 3).

³ Составлено автором.

Таблица 3 – Данные для построения матрицы БКГ для ООО «Линия 7»⁴

Услуга	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж конкурентов, тыс. руб.	Темп роста	Относительная доля рынка
	2019	2020			
Продукты питания	152662	156746	746410	103%	21%
Напитки	54932	53487	53487	97%	100%
Корма и товары для животных	60635	59247	423193	98%	14%
Средства личной гигиены	47367	44845	498278	95%	9%

Таким образом, в квадрант «Звёзды» попадают продукты питания. Они обладают растущими темпами роста продаж и наибольшей долей в объеме продаж (рисунок 2).

Рисунок 2 – Анализ ООО «Линия 7» по матрице БКГ⁵

Основными конкурентами ООО «Линия 7» являются торговые компании «Кредос», «Инвика», ТК «Бест», так как эти предприятия являются крупнейшими в сфере дистрибуции в г. Екатеринбург. Все конкуренты являются дистрибьюторами, которые, в свою очередь, являются

⁴ Составлено автором.⁵ Составлено автором.

официальными посредниками-представителями экономических интересов компаний-товаропроизводителей.

Кроме непосредственно посреднических функций в сфере торговли дистрибьюторы также способны оказывать определенные маркетинговые услуги, обучать персонал фирм-клиентов основам эксплуатации продаваемого оборудования, организовывать его монтаж и установку и пр.

Конкуренты ООО «Линия 7» – это продавцы, имеющие высокоорганизованную структуру активных продаж. Они могут присутствовать как в сфере оптовой, так и в сфере розничной торговли (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнительная характеристика конкурентов⁶

Параметры	«Линия 7»	«Кредос»	ТК «Бест»	«Инвика»
Качество оказания услуг	высокое	высокое	низкое	высокое
Стоимость товаров	рыночная	рыночная	рыночная	рыночная
Финансы	высокая рентабельность	высокая рентабельность	высокая рентабельность	высокая рентабельность
Товар	продукты питания, напитки, корма и средства личной гигиены	продукты питания, напитки	продукты питания	продукты питания, напитки
После-продажное обслуживание	достаточно высокое	достаточно высокое	достаточно высокое	достаточно высокое
Автоматизация бизнес-процессов	присутствует	присутствует	присутствует	отсутствует
Предпродажная подготовка	достаточно высокая	достаточно высокая	достаточно высокая	низкая
Концепция	достаточно высокая	высокая	достаточно высокая	высокая

Конкуренты ООО «Линия 7» закупают и продают товарную продукцию крупными партиями, имеют собственные склады и транспорт. Чаще всего они не пользуются правом приобретения товара в полную собственность. Каждая

⁶ Составлено автором.

из компаний обеспечивает себе уровень компетентности по следующим векторам: концепция товаров дистрибуции, на которых базируется деятельность предприятий; качество оказания услуг по продаже товаров; стоимость товаров; финансы; компетентность и профессионализм персонала; послепродажное обслуживание, позволяющее предприятию закрепить за собой клиентуру; внешняя политика, представляющая собой способность компаний управлять в позитивном плане своими отношениями с политическими властями, прессой, общественным мнением; предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности компаний не только предвидеть запросы будущих клиентов, но и убедить их в исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

На основании проведенного анализа были сделаны выводы, которые представлены в форме листа оценки конкурентоспособности компании относительно предприятий-конкурентов в таблицу 5.

Таблица 5 – Лист оценки конкурентоспособности ООО «Линия 7» относительно предприятий-конкурентов⁷

	Линия 7	Кредос	Инвика	Бест
1. Услуги и товары				
качество	5	5	3	5
процесс оказания	5	4	4	4
полнота ассортимента	5	5	3	5
компетентность и профессионализм персонала	2	4	5	4
автоматизация бизнес-процессов	2	4	3	5
итого баллов	19	22	18	23
2. Цена				
прейскурантная	4	4	4	5
наличие скидок	5	5	5	5
итого баллов	9	9	9	10
3. Каналы сбыта				
формы сбыта	5	4	3	4
степень охвата рынка	4	4	4	5
итого баллов	9	8	7	9
4. Продвижение услуг				

⁷ Составлено автором.

реклама	4	4	5	4
индивидуальная продажа	4	4	4	4
интернет-продвижение	5	5	5	4
итого баллов	13	13	14	12

На основе проведенного анализа рынка и услуг ООО «Линия 7» и основных конкурентов компании на рисунке 3 представлен многоугольник конкурентоспособности предприятия.

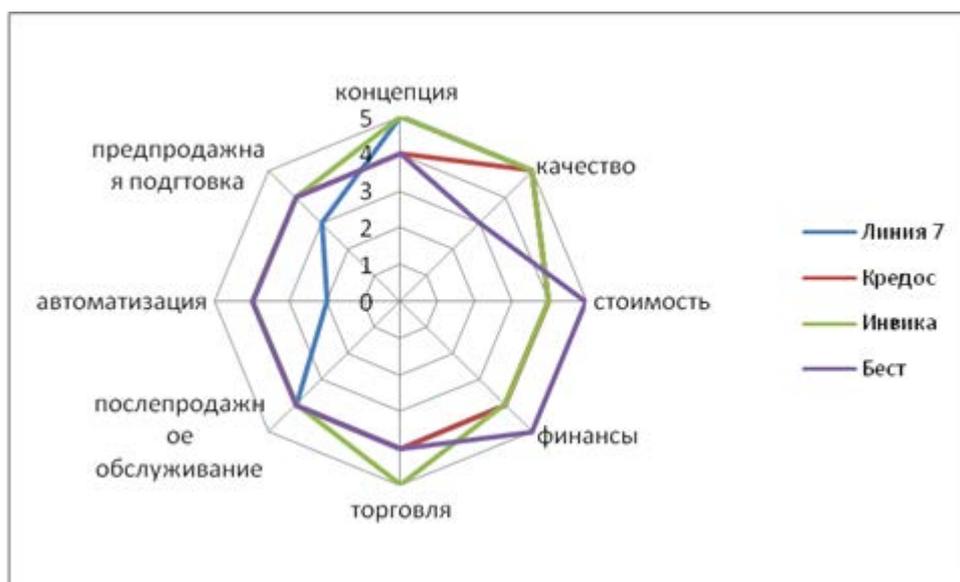


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Линия 7»⁸

Таким образом, на основании построенного многоугольника и листа оценки конкурентоспособности ООО «Линия 7» можно сделать вывод, что наивысшие баллы у рассматриваемой компании по сравнению с конкурентами в части каналов сбыта. Цены на товары у всех рассматриваемых компаний примерно одинаковы.

Наименьшие баллы у предприятия ООО «Линия 7» по сравнению с конкурентами оказались в части автоматизация бизнес-процессов – это является главным отрицательным фактором в деятельности компании.

Результаты проведенного SWOT-анализ ООО «Линия 7» представлены в таблице 6.

⁸ Составлено автором.

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «Линия 7»⁹

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	<p>Автоматизация бизнес-процессов Продвижение в Интернете Слабая конкуренция Повышение профессиональной компетентности торговых представителей Расширение количества каналов сбыта Сотрудничества с другими дистрибьюторами Развитие науки и техники, появление новых технологий Наличие на рынке потенциальных клиентов Присутствие на рынке различных дистрибьюторов</p>	<p>Мировой экономический кризис в связи с пандемией коронавируса Снижение покупательской способности Снижение платежеспособности потенциальных клиентов Обострение конкуренции Изменение потребностей и требований покупателей на рынке Установление высоких акцизов Насыщенный рынок Укрепление и лояльность покупателей к старым конкурентам Увеличение требования к качеству выпускаемой продукции</p>
<i>Сильные стороны</i>	<p>Внедрение системы автоматизации бизнес-процессов Привлечение новых клиентов через интернет Наличие неудовлетворенного спроса на рынке Разработка программы по подготовке торговых представителей Увеличение спроса на товар в новых каналах сбыта</p>	<p>Увеличение он-лайн продаж в период пандемии коронавируса Введение новых товарных позиций с целью увеличения покупательской способности Повышение сервиса и лояльности к клиентам</p>
<i>Слабые стороны</i>	<p>Повышение эффективности бизнес-процессов за счет их автоматизации Найм высококвалифицированных менеджеров по продажам Совершенствование концепции презентационных материалов Продвижение услуг через Интернет</p>	<p>Снижение доходов во время пандемии коронавируса Болезнь сотрудников Снижение среднего чека Снижение доли рынка</p>

⁹ Составлено автором.

Высокая зависимость от платёжеспособности населения Устаревшая визуальная концепция презентационных материалов Недостаточная осведомленность целевой аудитории (низкая рекламная активность)	Внедрение новых технологий	
--	----------------------------	--

Таким образом, можно сделать вывод, что основными сильными сторонами являются широкий ассортимент, налаженные отношения со многими торговыми сетями, широкая сеть покрытия в Свердловской области и за её пределами. Главной слабой стороной является отсутствие системы автоматизации бизнес-процессов. Также можно отметить актуальную проблему снижения спроса в связи с пандемией коронавируса, нехватку профессиональных менеджеров по продажам, высокую зависимость от платёжеспособности населения.

Среди наиболее существенных угроз можно отметить мировой экономический кризис, международные экономические санкции, снижение покупательской способности, снижение платежеспособности потенциальных клиентов, обострение конкуренции.

Библиографический список

1. Баронин, С. А. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем : монография / под общей ред. д-ра экон. наук, проф. С.А. Баронина и д-ра экон. наук, проф. Л.Н. Семерковой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 329 с.

2. Конкурентоспособность: понятие, оценка, пути повышения— [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://academy-of-capital.ru/blog/konkurentosposobnost/>

3. Отварухина Н. С. Управление конкурентоспособностью / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 336 с.

4. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.
5. Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с
6. Сидоров И.А. Анализ конкурентоспособности организации и её конкурентов / И.А Сидоров // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. — 2016. – с. 65-67
7. Tyukhtenko, N., Makarenko, S., Oliinyk, N., & Portugal, E. (2021). Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment (Инновационные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия). *Marketing and Management of Innovations*, 1, 278-289. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-21>, Pages: 278 – 289
8. Черепанова Т.Г. Внедрение новой технологии как фактор конкурентоспособности предприятия/Инновации и инвестиции. 2020. № 8. С. 17-22.
9. Черепанова, Т.Г. Внедрение нового оборудования как фактор конкурентоспособности предприятия / Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия [Текст]: сб.науч.ст./М-во науки и высш. образования Рос.Федерации, Урал.гос.экон.ун-т.-Екатеринбург: Изд-во Урал.гос.ун-та, 2019. – 279с., С.247-255
10. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 799 с.

Оригинальность 91%