

Управление конкурентной средой

(Учебное пособие)

Автор Муравьева Е.В.

Ульяновск
2016

Рецензенты

С.Е. Куклев, к.э.н., доцент кафедры управления УлГУ;

И.А. Филиппова, к.э.н., доцент кафедры экономической теории УлГТУ.

Е.В. Муравьева.

Управление конкурентной средой [Текст]: учебное пособие. Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ». 2016. 191 с.

В настоящем пособии рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности, концептуальные подходы к содержанию и исследованию конкурентной среды организации. Приведены методики исследований конкурентной среды. Описаны методы оценки конкурентов, методики анализа продуктовой и ценовой коммуникативной и сбытовой деятельности конкурентов. А также, содержатся практические и ситуационные задания и задачи, тесты для самоконтроля.

Предназначено для студентов вуза по экономическим направлениям. Издание может использоваться преподавателями.

Одобрено на заседании кафедры управления, протокол заседания кафедры № ____ от _____ года, печатается по решению учебно-методического совета (протокол заседания № ____ от _____ г.)

Содержание

Введение	
Теоретические материалы	
Раздел 1. Современная внешняя среда и конкурентоспособность	5
1.1. Теоретические подходы к понятию конкурентоспособности.....	5
1.2. Конкурентоспособность экономических объектов	26
1.3. Конкурентная рыночная среда	35
1.4. Рыночные позиции конкурентов.....	43
1.5. Бенчмаркинг	54
Раздел 2. Технологии измерения и оценки конкурентоспособности экономических объектов	
2.1. Конкурентные преимущества различных объектов.....	74
2.2. Методы оценки конкурентоспособности	90
2.3. Продуктовый конкурентный анализ.....	106
2.4. Ценовой конкурентный анализ	112
2.5. Анализ коммуникационной политики.....	117
2.6. Сбытовой конкурентный анализ	128
Практикум	
Раздел 1 Современная внешняя среда и конкурентоспособность	140
Практическое занятие № 1. Правильно выбираем конкурентов	140
Практическое занятие № 2. Проведение ABC-анализа	142
Ситуация для анализа 1. Конкурентная рыночная среда	144
Ситуация для анализа 2. Рыночные позиции конкурентов	145
Практическое занятие № 3. Оценка привлекательности рынков и конкурентоспособности продукции	149
Ситуация для анализа 4. Внутренний бенчмаркинг в Hewlett-Packard.....	153
Ситуация для анализа 5. Конкурентный бенчмаркинг в Ford.....	154
Ситуация для анализа 6. Функциональный бенчмаркинг в <i>General Motors</i> . ..	155
Ситуация для анализа 7. Общий бенчмаркинг в компании Xerox	156
Раздел 2. Технологии измерения и оценки конкурентоспособности экономических объектов.....	158
Практическое занятие № 4. Сравнение конкурентных преимуществ.....	158
Практическое занятие № 5. Метод SWOT-анализа. Определение сильных и слабых сторон возможностей и угроз	159
Практическое занятие № 6. Оценка конкурентоспособности товаров	163
Практическое занятие № 7. Ценовой конкурентный анализ.....	171
Ситуация для анализа 8. Экспериментальное ценообразование	172
Ситуация для анализа 9. Предельное ценообразование	173
Ситуация для анализа 10. Разработка товарной и ценовой стратегии фирмы на российском рынке хлебопродуктов	174
Практическое занятие № 8. Анализ коммуникативной политики.....	179
Ситуация для анализа 11. Поиск оригинальных идей и разработка эффективного текста	180
Ситуация для анализа 12. Эффективность рекламы	181
Ситуация для анализа 13. Организация системы сбыта	182
Тесты.....	184
Список литературы.....	193

Введение

Рыночная ситуация не бывает постоянной, своевременные действия конкурентов могут резко изменить позицию и значимость организаций на рынке. Поэтому необходимы своевременные действия и сильный маркетинг. Правильно и вовремя проведенные исследования конкурентной среды играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности организации. В конечном счете именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

Управление конкурентной средой включает проведение анализа деятельности конкурентов, который показывает их сильные и слабые места, позволяет выяснить, какие стратегии наиболее результативны. Кроме того, анализ самого вопроса о том, кого можно считать конкурентами в данной области, тоже может предоставить немало полезной информации.

Пособие состоит из трех разделов:

1. Современная внешняя среда и конкурентоспособность.
2. Технологии измерения и оценки конкурентоспособности экономических объектов.
3. Практикум.

В пособии изложены теоретические подходы к понятию конкурентоспособности, рассмотрена конкурентоспособность экономических объектов и конкурентная рыночная среда. Описываются основные рыночные позиции конкурентов, конкурентные преимущества различных объектов, приведены методы оценки конкурентоспособности, рассмотрена сущность и роль продуктового, ценового, коммуникационного и сбытового конкурентного анализа.

В практикуме содержатся практические и ситуационные задания и задачи, тесты для самоконтроля, которые можно использовать в учебном процессе.

Раздел 1. Современная внешняя среда и конкурентоспособность

1.1. Теоретические подходы к понятию конкурентоспособности

В основе термина «конкурентоспособность» лежат те вопросы и проблемы, к которым сотни лет пытались обратиться политики и экономисты-теоретики: что имеет центральное значение для повышения экономического благосостояния и распределения богатства? В контексте Российской Федерации задача повышения конкурентоспособности регионов состоит в снижении дифференциации между регионами, сохранении территориальной целостности страны, повышении занятости и качества жизни населения и, как следствие, повышении конкурентных позиций страны на международной арене. Важно, что развитие субъектов и страны в целом должно носить устойчивый характер с целью сохранения достигнутых показателей и для последующих поколений.

Понятие конкурентоспособности является широким и многогранным, используется как на микроэкономическом, так и на макроэкономическом уровне.

На уровне организаций (или на микроэкономическом уровне) существует достаточно ясное и простое понимание термина конкурентоспособности, основанное на способности организаций конкурировать с другими, расти и быть прибыльными. Конкурентоспособность заключается в возможности фирм последовательно и прибыльно создавать продукты, которые отвечают требованиям открытого рынка с точки зрения цены, качества, количества и т.д. Каждая фирма должна отвечать этим требованиям, если она хочет остаться на рынке, успешно конкурировать с соперниками и повышать свою долю участия на конкретном рынке. С другой стороны, доля неконкурентоспособных фирм будет снижаться и, в конечном счете, такие фирмы будут вынуждены покинуть рынок при прочих равных условиях.

На макроэкономическом уровне концепция конкурентоспособности является гораздо менее изученной и довольно спорной. Несмотря на то, что основная задача экономической политики заключается в повышении конкурентоспособности страны или региона, существуют аргументы, которые указывают на то, что говорить о конкурентоспособности страны (региона) на макроэкономическом уровне неразумно. К тому же отсутствие общепринятого определения является одним из моментов в пользу «оппозиции» к концепции конкурентоспособности

региона. На самом деле довольно рискованно проводить экономическую политику вокруг такого аморфного понятия, которое допускает различное понимание и толкование.

Критики понятия региональной конкурентоспособности говорят о его бессмысленности. П. Кругман¹ описывает её как «опасное заблуждение» и приводит в пользу критики следующие доводы: конкурентоспособность – «привилегия» фирм, другими словами, нельзя проводить аналогию между страной (регионом) и фирмой. Например, неконкурентоспособная фирма банкротится и выходит из рынка, чего никак нельзя сказать о стране (регионе).

Как известно, фирмы конкурируют за долю ограниченного рынка. Это означает, что успех одной фирмы приводит к потерям для других фирм (“zero-sum game”). В региональном аспекте успех одного региона, наоборот, создает возможности для развития других, а не разрушает их.

Конкурентоспособность можно описать как производительность, и чем она выше, тем выше конкурентоспособность и наоборот, в то время как рост национального уровня жизни определяется темпами роста производительности. Иными словами, общая производительность на территории региона и создает её способность конкурировать с другими регионами.

Сторонники понятия конкурентоспособности (на макроэкономическом уровне) признают описанную выше точку зрения, однако выделяют следующие аргументы в свою защиту: повышение экономических показателей одного субъекта не должно происходить за счет снижения показателей других (то есть основной целью повышения конкурентоспособности региона не является «победа» над другими, а производительность – это одна из основных составляющих конкурентоспособности региона).

Касательно определений конкурентоспособности на национальном уровне, включающих в себя точку зрения представителей оппозиции данного понятия, можно привести следующие:

«Национальная конкурентоспособность – это степень, до которой национальная экономика, при свободных и справедливых условиях рынка способна производить товары и услуги, которые действуют на мировых рынках, повышая

¹ Paul Krugman. Competitiveness – a dangerous obsession. // <http://www.pkarchive.org/global/pop.html>.

при этом реальные доходы граждан. На национальном уровне конкурентоспособность основана на превосходящей производительности труда и способности экономики перемещать производство в более высокую производительность (иными словами, создание более высокой добавленной стоимости), что в дальнейшем приводит к повышению реальных заработных плат. Помимо этого, национальная конкурентоспособность тесно связана с возрастающим уровнем жизни населения, созданием новых рабочих мест, а также высокими показателями на международной арене».²

«Экономика конкурентоспособна, если ее население может наслаждаться высоким и возрастающим уровнем жизни и высокой занятостью на устойчивой основе. Уровень экономической активности, а точнее, её повышение, не должно вызвать неустойчивого внешнего баланса экономики и поставить под угрозу благосостояние будущих поколений».³

Из представленных выше определений конкурентоспособности (национальной) можно выделить следующие ее элементы как макроэкономической категории:

- результат успешной экономической деятельности обычно оценивается с точки зрения возрастающего уровня жизни и реальных доходов населения;
- условия открытого рынка для товаров и услуг, произведенных рассматриваемой страной (наличие фактической или потенциальной конкуренции со стороны иностранных производителей).

В краткосрочном периоде «повышение конкурентоспособности» не должно быть неустойчивым, чтобы в дальнейшем не приводить к снижению достигнутых показателей.

Как было указано выше, конкурентоспособность имеет место как на микроэкономическом, так и на макроэкономическом уровне.

Согласно классической экономической теории Адама Смита «разделение труда» обеспечивает экономию на масштабе и различия в производительности между странами. Для Смита инвестиции в основной капитал (совершенствование технологии) и торговля (увеличение размеров рынка) повышают

² The Report of the President's Commission on Competitiveness (1984).

³ European Competitiveness Report (2000).

производительность труда и ведут к росту производства. Увеличение производства способствует дальнейшему разделению труда и, следовательно, приводит к дальнейшему росту производства.

Относительно торговли Адам Смит продемонстрировал, что выгоды от торговли должны быть сделаны при переходе от ситуации автаркии к свободной торговле, когда страны имеют абсолютное преимущество в производстве различных товаров. Если одна страна может производить товары, используя меньше ресурсов (например, рабочей силы) в их производстве, то она, с одной стороны, будет иметь абсолютное преимущество и должна экспортировать товары. С другой стороны, страна должна импортировать товары, которые другие страны могут производить с использованием меньшего количества ресурсов (т.е. из стран, где они производятся дешевле всего). Таким образом, торговые отношения между странами объясняются абсолютными различиями в производительности.

Выходя за рамки концепции абсолютного преимущества Адама Смита, Давид Рикардо показал, что выгоды от торговли можно получить, когда две страны специализируются на производстве товаров, для которых они имеют сравнительное преимущество. В рикардианской модели технология производства различается по отраслям и по странам, что порождает различия в сравнительной производительности труда (то есть выработке на одного рабочего). Страна должна специализироваться на экспорте товаров, в производстве которых она имеет наибольшее абсолютное преимущество (если она имеет абсолютное преимущество по обоим товарам) или наименьшее абсолютное «непреимущество» (если она не имеет абсолютного преимущества ни по одному из товаров). Несмотря на то, что рабочие в одной стране являются более продуктивными в производстве обоих товаров при условии, что они относительно более продуктивны в одном из этих товаров (то есть имеют сравнительное преимущество), то они должны специализироваться именно на его производстве.

Из рикардианской модели вытекают некоторые важные последствия:

- различия в технологиях между странами и в различных отраслях промышленности обеспечивают мотивацию для международной торговли;

- технологическое превосходство (т.е. более высокая производительность труда) не является гарантией того, что промышленность будет иметь возможность "конкурировать" успешно.

Ключевые элементы классической теории представлены в табл. 1.

Таблица 1

Ключевые элементы классической теории

Основные положения	Основные движущие факторы
Разделение труда обеспечивает технологические различия между странами (международные различия в производительности)	Инвестиции в основной капитал (совершенствование технологии) усиливает разделение труда (специализацию), а значит, повышает производительность
Торговля на основе абсолютных преимуществ (Адам Смит), а затем на основе сравнительного преимущества (Рикардо)	Торговля (переход от автаркии к свободной торговле) обеспечивает рост (статические выгоды от торговли)
Внутри стран факторы производства (рабочая сила) пользуются совершенной мобильностью между отраслями	

Основными предположениями неоклассической теории являются совершенная информация, постоянная отдача от масштаба и полная делимость факторов. Модель Хекшера-Олина, также называемая "теорией соотношения факторов производства", основанием которой является модель Рикардо (к труду добавляется ещё один фактор – капитал), является представителем модели торговых отношений в неоклассической теории. В то время как модель Рикардо предполагает, что существуют технологические различия между странами, модель Хекшера-Олина предполагает, что технологии одни и те же в разных странах и что сравнительные преимущества обусловлены различиями в относительном изобилии факторов производства. При использовании различными отраслями промышленности факторов в различных пропорциях страны будут специализироваться на производстве тех товаров, факторами производства для которых данная страна наделена в избытке. Согласно теории Хекшера-Олина, странам с избыточной рабочей силой выгодно выпускать и экспортировать трудоемкие товары, а странам с избытком капитала выгодно выпускать и

экспортировать капиталоемкие товары, то есть экспорт делает упор на избыточные факторы, а импорт - на дефицитные факторы.

Таким образом, модель Хекшера-Олина предполагает:

- увеличение цены товара повлечет за собой и увеличение цены фактора (труд или капитал), наиболее интенсивно использующегося в его производстве, но снизит при этом цену у менее интенсивно использующихся факторов. Таким образом, движение к свободной торговле повысит реальный доход от избыточного фактора страны при одновременном снижении доходов от дефицитных факторов;
- свободная торговля уравнивает цены на выпускаемую продукцию, и, в свою очередь, цены на факторы производства (труд и капитал) также будут уравнены между странами (теорема выравнивания цен на факторы производства)⁴;
- изменения во вкладе факторов в экономику страны будут вызывать соответствующие изменения в производстве товара, который интенсивно использует фактор с растущей тенденцией. Например, увеличение капитала (по отношению к труду) приведет к увеличению объемов производства капиталоемких товаров (Теорема Рыбчинского)⁵.

Ключевые элементы неоклассической теории представлены в табл. 2.

Таблица 2

Ключевые элементы неоклассической теории

Основные положения	Основные движущие факторы
Совершенная информация (одинаковая технология в разных странах), постоянная отдача от масштаба и полная делимость всех факторов приводит к совершенной конкуренции	Торговля (переход от автаркии к свободной торговле) обеспечивает рост (статические выгоды от торговли)

⁴ Экономика с нуля. Теорема выравнивания цен на факторы производства (теорема Хекшера — Олина — Самуэльсона). <http://Oeco.ru/?cat=4&id=512>. Дата обращения: 03.02.2015.

⁵ Экономика с нуля. Теорема Рыбчинского. <http://Oeco.ru/?cat=4&id=521>. Дата обращения: 03.02.2015.

Торговля на основе факторов производства (труд и капитал)	
Внутри страны факторы производства (труда и капитала) являются мобильными между отраслями	

Существенные отличия от классических экономических теорий имеет Кейнсианская теория, и главным ее отличием является вопрос о функционировании рынков. Кейнс не верил, что цены обладают такой гибкостью, что способны привести рынок в равновесие. Жесткость цен приводит к регулированию объемов производства. Кроме того, классические экономисты рассматривали капитал и труд как два независимых факторов производства, в то время как кейнсианская теория предполагает, что капитал и рабочая сила являются взаимодополняющими.

Кейнсианская теория по существу является теорией краткосрочной динамики совокупного спроса и занятости в экономике, основанной на ожиданиях, так как они оказывают влияние на объем инвестиций и склонность к потреблению. Совокупный объем производства рассматривается как сумма потребления, инвестиций, государственных расходов и разница между экспортом и импортом. Основой данной системы являются функция потребления, инвестиционный ускоритель (акселератор), а также экспортный спрос. Последнее приводит к мультипликатору экспорта, в котором совокупный объем производства может быть выражен как производная от функции экспортного спроса. Экспортный потенциал национальной экономики, воздействие доходов от экспорта на внутренний сектор, общее потребление и объем инвестиции являются ключевыми составляющими в кейнсианской теории.

Несмотря на то, что кейнсианская теория по существу является теорией макроэкономического уровня, она, тем не менее, имеет важные последствия для анализа региональной конкурентоспособности. Интервенционистская политика правительства послужила основой для традиционной региональной политики, которая появилась на свет в 1950-х и 1960-х гг. Это была попытка добиться большей «справедливости» между регионами, например путем предоставления

государственных инвестиций, за счет субсидирования фирм и дотаций в отстающие регионы.

Таблица 3

Ключевые элементы кейнсианской теории

Основные положения	Основные движущие факторы
Регулирование цен является медленным, что приводит к регулированию количества выпускаемой продукции	Капиталоемкость
Рынки не обязательно находятся в равновесии: недостаточность спроса или предложения	Инвестиции
Возможность торговли, базирующейся на неверной информации (false trading)	Государственные расходы (инвестиции в общественное достояние, налоговые субсидии для предприятий и пр.)
Капитал и труд являются взаимодополняющими	

Экономика развития. Область экономики развития была полем для ряда острых дискуссий. Самые важными темами были эффективность оказания поддержки (странам с низким уровнем развития), свободной торговли и прямых иностранных инвестиций. Некоторые очень важные понятия происходят из экономики, а некоторые из них имеют особое значение для понятия конкурентоспособности региона.

Сторонники классической экономической теории предполагают конвергенцию между субъектами с течением времени, однако существуют теории, которые объясняют, что международные и межрегиональные различия в уровне развития могут сохраняться и даже увеличиваться с течением времени. Самой известной является гипотеза Мюрдаля о круговой и кумулятивной причинности. Суть модели кумулятивной причинности заключается в том, что под действием рыночных сил богатые регионы становятся ещё богаче, бедные – ещё беднее, и

неравенство постоянно возрастает. Благополучные регионы более привлекательны для инвестиций и проживания, нежели менее благополучные.⁶ В этой теории факторы производства (в основном человеческий капитал) переходят из менее развитых субъектов в более развитые субъекты, что можно наблюдать в развивающихся странах. Такого рода длительные отношения между субъектами ведут к углублению неравенства, выходом из этой ситуации возможно посредством активного вмешательства государства.

Теория стадий экономического роста Ростоу классифицирует общества в соответствии с пятью различными этапами: традиционное общество, период создания предпосылок для подъема (переходный), подъем (сдвиг, взлет), движение к зрелости, эра высокого массового потребления. Каждый этап развития имеет свои особенности и конкретные условия, которые должны быть выполнены, прежде чем экономика достигнет более высокой ступени. Другими словами: невозможно просто рыночными силами добиться экономического роста. Несмотря на критику данной теории, она внесла значительный вклад в экономику развития, подчеркивая важность сельского хозяйства и роль инвестиций в повышении темпов роста, а также установление определенных политических и социологических предпосылок для развития.

Таблица 4

Ключевые элементы «Экономики развития»

Основные положения	Основные движущие факторы
Доходы не всегда имеют тенденцию выравниваться с течением времени.	Переход от сельского хозяйства в сектора с более высокой добавленной стоимостью.
Некоторые страны развиваются более успешно, чем другие.	Открытость торговле.
Экономическая политика играет важную роль в определении этого успеха.	Прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Иностранные фонды развития. ⁷

Теория эндогенного роста. В экономической теории в течение долгого времени предполагалось, что технический прогресс являлся экзогенным, согласно

⁶Зубов С.В. Экономическое развитие регионов России в аспекте модели кумулятивной причинности Г.-К. Мюрдаля // Известия Института экономических исследований Бурятского государственного университета. 2012. № 1. С. 1-6.

⁷ См. например: российские и зарубежные фонды грантовой поддержки. <http://iatp.projectharmony.ru/publications/FundsRussia.pdf>. Дата обращения: 15.03.2015.

которому накопление знаний и человеческого капитала является чем-то «данным». Включение «технологии» в экономические модели как эндогенной переменной произошло благодаря так называемой теории эндогенного роста, в рамках которой осуществлена попытка объяснения успешности одних стран и неудачи других.

Основой теории эндогенного роста является утверждение о том, что накопление знаний порождает возрастающую отдачу. Знания и ноу-хау не распространяются мгновенно между странами, регионами, отраслями или компаниями, но они могут быть приобретены. Рынок не обязательно приводит к оптимальному результату: компании имеют стимул держать знания у себя (хотя бы определенное время), чтобы получить монопольную ренту. Поэтому и правительство должно балансировать между распространением знаний, с одной стороны, и защитой прав интеллектуальной собственности с другой, чтобы инвестиции в НИОКР были выгодными.

Другим важным вкладом теории эндогенного роста является констатирование важности человеческого капитала. Высококвалифицированная рабочая сила, как правило, является более продуктивной и склонной к инновациям и, следовательно, играет важную роль как в компаниях, так и в экономике в целом. Стимул вкладывать средства в обучение сотрудников и образование для всего населения достаточно высок.

Таблица 5

Ключевые элементы теории эндогенного роста

Основные положения	Основные движущие факторы
Технологический прогресс не является экзогенным	Расходы на НИОКР
Возрастающая отдача от накопления знаний	Инновационность
Человеческий капитал как фактор производств	Уровень образования
Рынки не автоматически приходят к оптимуму	Расходы на инвестиции в человеческий капитал (образование)
Зависимость от пути развития	Эффективное распространение знания

Новая теория международной торговли. Традиционные теории международной торговли (классическая и неоклассическая) исходят из того, что торговля происходит между странами с различным уровнем развития технологий и обеспеченности факторами производства. Одной из главных особенностей послевоенного периода является рост торговых отношений между аналогичными промышленно развитыми странами и существование внутриотраслевой торговли между ними. Поскольку производственная структура и уровень обеспеченности факторами производства были примерно одинаковы в индустриальных странах, теорий, основанных на модели сравнительных преимуществ, недостаточно, чтобы объяснить модель внутриотраслевой торговли (дифференцированные товары внутри одной категории продукта) между промышленно развитыми странами.

В качестве объяснения торговли между промышленно развитыми странами новая теория международной торговли сосредоточилась на таких элементах, как экономия от масштаба, дифференциация продукции и несовершенная конкуренция. В рамках данной теории выделяют следующие модели.

Модели, включающие в себя «Маршаллианскую экономию от масштаба».

Для определения положительного влияния общего развития отраслевого производства на долгосрочные средние издержки всех фирм соответствующей отрасли А. Маршалл вводит в экономический оборот термин «внешняя экономия от масштаба» – экономия за счет факторов, лежащих вне сферы влияния отдельной фирмы и приводящих к снижению средних затрат в длительном периоде для всех фирм данной отрасли.⁸ Хотя отдельные фирмы, как предполагается, обладают постоянной отдачей от масштаба, «внешняя экономия от масштаба» является эффективной на отраслевом уровне: чем больше размер отрасли, тем ниже будут расходы. Таким образом, внешняя экономия от масштаба обеспечивает основу для региональной концентрации промышленности.

Модели на основе монополистической конкуренции позволяют экономить за счет масштаба, который является внутренним для самих фирм – за счет уменьшения средних затрат фирмы при увеличении выпуска⁹. П. Кругман наделяет монополистическую конкуренцию следующими характеристиками:

⁸ Гукасян Г.М. Экономика от А до Я: тематический справочник. М., 2007.

⁹ Гукасян Г.М. Экономика от А до Я: тематический справочник. М., 2007.

- потребители извлекают полезность из большого ассортимента продукции;
- производство каждого вида товара зависит от внутренней экономии на масштабе;
- торговля происходит в условиях расширяющегося рынка (свободный вход на рынок, за исключением приобретения лицензии и т.п.).

Высокий уровень спроса на внутреннем рынке в сочетании с высокими транспортными издержками (локализация) могут служить основой для объяснения данной модели.

В новой торговой теории возрастающая отдача является мотивом для специализации и торговли сверх сравнительных преимуществ и может привести к торговле даже в тех сферах, где сравнительное преимущество имеет большое значение. Новая торговая теория также рассматривает переход от эффективности обмена к эффективности производства, которая находится в зависимости от навыков рабочей силы, уровня технологии, возрастающей отдачи от масштаба, технологических и организационных инноваций и пр. Таким образом, новая торговая теория предполагает, что сравнительные преимущества могут быть приобретены, а не являются «естественными» в отличие от традиционной теории. Кроме того, скорость достижения эффекта масштаба влияет на сравнительное преимущество, поэтому факторы, способствующие быстрой реализации эффекта масштаба, играют важную роль. В качестве таковых отмечают квалифицированную рабочую силу, специализированную инфраструктуру, налаженные сети поставщиков и развитую промышленную технологию.

Таблица 6

Ключевые элементы новой торговой теории

Основные положения	Основные движущие факторы
Технология является явным и эндогенным фактором производства	Квалифицированная рабочая сила
Производство новых технологий отражается в убывающей отдаче от приложения капитала и рабочей силы	Специализированная инфраструктура

Производство новых технологий создает внешние эффекты	Налаженные сети поставщиков
Возрастающая отдача от масштаба в использовании технологий	Наличие необходимых технологий на местном уровне
В то время как технологии мобильны (между компаниями и странами), существует несовершенная мобильность в возможности использовать технологии	
Несовершенная конкуренция	

При изучении конкурентоспособности региона наряду с рассмотренными макроэкономическими теориями необходимо рассмотреть и микроэкономические теории.

Работа Маршалла породила появление нового понятия, известного как «местная инновационная система» – пространственная концентрация фирм (в том числе специализированных поставщиков оборудования и услуг, клиентов) и связанных с ними нерыночных институтов (университеты, исследовательские институты, органы власти, местные торговые ассоциации, бизнес-ассоциации и др.), которые объединяются, чтобы создать новые продукты и/или услуги. Развитие таких систем наполняет местную экономику (включая компании, работников и различные учреждения) коллективным процессом «обучения». В современной экономике - в эпоху глобализации - создание и применение инноваций, предпринимательских идей обеспечивает и сохраняет региональные экономические выгоды. Данная теория основана на эволюционной экономической теории и в значительной степени опирается на понятие инноваций. Инновации рассматриваются как интерактивный процесс обучения, который требует взаимодействия между целым рядом агентов, таких как подрядчики и субподрядчики, поставщики, клиенты, конкуренты, частные и государственные научно-исследовательские лаборатории. Инновационная система также включает в себя университеты и другие учебные заведения, консалтинговые компании, органы государственной власти и прочие регулирующие органы.

Региональное экономическое преимущество, вызванное инновационной политикой, не может быть получено только за счет развития локализованной

экономики. Не менее важным является урбанизация экономики – преимущества, связанные с ростом городов¹⁰, не имеющие конкретной отраслевой специализации.

Очевидно, что данная теория акцентирует внимание на институциональном факторе, который входит в разряд «мягких» факторов, то есть оценивается как сложный для анализа и оценки. Таким образом, измерение влияния институтов на региональную производительность, инновационность и конкурентные преимущества является сложным эмпирически и довольно неоднозначным.

Значительное влияние на инновационную политику (особенно в США и некоторых странах Европы) оказала концепция территориальных кластеров Майкла Портера. Портер объединил базовые элементы модели Маршалла в своей работе о конкурентной стратегии фирм, а также принял во внимание обеспеченность экономики факторами производства. Опираясь на эмпирические данные из широкого круга стран, он утверждает, что глобальная конкурентоспособность отраслей страны зависит от наличия территориальных кластеров в отдельных регионах. Кластеризация является одновременно результатом и усилителем взаимодействия - «моделью конкурентного ромба». Относительная конкурентоспособность региона зависит от наличия, степени развития и взаимодействия между четырьмя ключевыми подсистемами этого ромба. Слабые места в любом из элементов ромба снижают конкурентоспособность региона. Отсутствие функционирующих кластеров в регионе означает не только то, что «элементы ромба» будут плохо развиты, но и то, что взаимодействие между ними (что, согласно теории, жизненно важно для генерации внешней возрастающей отдачи) будет затрудненным, и общая региональная производительность снизится.

¹⁰ См. Jacobs J. The Economy of Cities. 1969.



Рис. 1. «Модель конкурентного ромба» М. Портера

Кластерная теория Портера предполагает, что фирмы внутри кластера конкурируют между собой, что в дальнейшем может привести к снижению конкурентоспособности самого кластера, а также кооперация между фирмами может негативно отразиться на инновационности кластера. Портер предполагает, что те же основные понятия применимы к отраслям, странам и регионам, а не только к фирмам. Определение кластеров Портера является чрезвычайно гибким, границы территориальных кластеров являются весьма расплывчатыми (от городского уровня вплоть до международного).

Экономика бизнес-стратегий. С 1970-х годов много внимания было уделено на понимание понятия прямых иностранных инвестиций (ПИИ), в частности, на поведение транснациональных фирм¹¹. Исследования, касающиеся ПИИ, как правило, не имеют четкой связи с каким-либо из основных экономических течений, они опираются на экономику предприятия и включают в себя теории обеспеченности факторами производства и их расположения¹².

Существуют две основные предпосылки становления фирм транснациональными: с одной стороны, это стремление завоевать новые рынки, а с другой – снижение издержек за счет, например, более «мягких» законов или

¹¹ Dunning, J.H. Location and the Multinational Enterprise: a Neglected Factor? / J.H. Dunning // Journal of International Business Studies. 1998. V. 29. N 1. P. 45—66.

¹² [Anthony Venables; Howard J. Shatz. The Geography of International Investment.](#)

дешевой рабочей силы. ПИИ, предназначенные для выхода на новые рынки, можно назвать «горизонтальными» ПИИ, так как они обычно включают в себя дублирование процесса производства путем создания дополнительных заводов. Этот тип ПИИ обычно включает в себя инвестиции в развитые страны, например, создание японских автомобилей и электроники на заводах в США и Европе в 1980-х годах. Другой вид ПИИ называют «вертикальными» ПИИ, так как они включают в себя перевод в другие страны лишь части мероприятий по производству товара или услуги, чтобы снизить издержки, например масштабная передислокация производственной деятельности в Китай.

Пожалуй, самым влиятельным представителем экономики бизнес-стратегии является кластерная теория Майкла Портера. Это микроэкономически обоснованная теория национальной, местной конкурентоспособности в контексте глобальной экономики. Согласно Портеру, конкурентоспособные компании должны постоянно повышать операционную эффективность своей деятельности, одновременно преследуя отличную от других компаний стратегию, а не «подражательную».

Эволюционная экономика. В своей теории предпринимательства Йозеф Шумпетер утверждал, что в условиях конкуренции и снижения прибыли предприниматели вынуждены вносить технические и финансовые инновации и что всплески активности в результате этих нововведений порождают экономическое развитие (нерегулярное). Через процесс «креативного разрушения» волны инноваций отразились на различных отраслях промышленности и в различные моменты времени, обеспечивая весьма дифференцированный уровень прибыли в разных отраслях промышленности. Эти инновации являются дисбалансирующей движущей силой в долгосрочном развитии. Делая упор на технологические изменения и инновации как факторы, создающие экономический рост, эволюционная экономика Шумпетера открывает новые, более широкие области для политического вмешательства, чем неоклассическая теория. Йозеф Шумпетер описал роль предпринимательства в создании экономического роста.

Фирмы имеют стимул к инновационной деятельности в ожидании того, что новые технологии будут генерировать монопольную прибыль; по крайней мере, пока новая технология не станет достоянием общественности. Приравнивая

инновации с развитием новых товаров, которые имеют более высокое качество, чем аналогичные, которые находятся на данном рынке, авторы Гроссман, Хелпман¹³ вводят новое понятие «лестница качества». Лестница качества – модель развития производства, при которой фирмы постепенно и неуклонно совершенствуют качество производимой продукции. Движение вверх по «лестнице качества» предполагает повышение надежности и улучшение внешнего вида и других характеристик товара. В процессе совершенствования изделие переходит из разряда дешевого ширпотреба в класс качественных товаров, предназначенных для требовательного состоятельного покупателя. Этот процесс тесно связан с развитием новых индустриальных стран.¹⁴ Таким образом, компании и, следовательно, страны, которые поднимаются вверх по лестнице качества, могут позволить себе выплачивать более высокую заработную плату, предлагая более высокое качество.

Эволюционная экономика имеет дело с долгосрочными процессами изменения экономических структур, уделяя особое внимание к технологии и стратегии экономических субъектов. Инновации и наука очень важны в эволюционной экономике с ее постоянно растущим разнообразием экономических структур в отличие от традиционной экономической теории, которая имеет дело только с одной производственной функцией и «репрезентативной» фирмой. Неоднородность, дифференциация, комплексность и неопределенность являются ключевыми характеристиками в теории эволюционной экономики.

Развитие методологии конкурентоспособности Г. Хэмелом и К. Прахаладом. Обоснование возможности достижения субъектом хозяйствования конкурентных преимуществ на базе интеллектуального лидерства, а не роста его рыночной доли стало главной идеей ученых Г. Хемела и К. Прахалада. Авторы акцентировали внимание на необходимости предвидения будущего и ответа на следующие вопросы:

- Какие новые блага необходимо будет предоставлять потребителям через 5, 10 или 15 лет?

¹³ Gene M. Grossman Elhanan Helpman. [Quality Ladders in the Theory of Growth](#).

¹⁴ Экономика. Толковый словарь / Дж. Блэк; под общ. ред. И.М. Осадчей. М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир", 2000.

- Какие новые компетенции (комплексы навыков и технологий) для этого необходимы?
- Какие изменения произойдут во взаимоотношениях с потребителями?

Субъект хозяйствования, согласно данной теории, воспринимается не как совокупность подразделений, а как сочетание ключевых (базовых) компетенций (Core Competences), рассматриваемых в качестве системы навыков, умений и технологий для создания благ. Подчеркивается, что широкое видение субъекта хозяйствования и подход к формированию конкурентных преимуществ на базе ключевых (по другим определениям - основных, стержневых, центральных) компетенций позволяют более оперативно и качественно реагировать на изменение рыночной ситуации. Выводы ученых некоторыми экспертами оцениваются как альтернатива теории М. Портера, другими - как удачное ее развитие и дополнение.

Г. Хемел и К. Прахалад, акцентируя внимание на способности ключевых компетенций координировать диверсифицированные производственные возможности и интегрировать многочисленные направления в технологии, отмечают: "Можно не заметить силу конкурентов, глядя лишь на их конечные продукты, так же как можно не представить силу дерева, посмотрев только на его листья. Ключевая компетенция - это не только сочетание новейших направлений технологии, это также способ организации работы и способность донести ценность продукта до потребителя, это общение, участие и глубокая осведомленность в работе в рамках организации" Авторы подхода к формированию конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций обращают внимание и на следующий нюанс: в отличие от физических активов, изнашивающихся со временем, компетенция совершенствуется, если ею пользуются и ее распространяют. Компетенции, по их мнению, - это клей, который связывает существующие направления бизнеса. Это также движущая сила развития бизнеса, и при определении принципов диверсификации и вхождения в рынок также можно пользоваться ими, а не только привлекательностью рынков.

Рассмотренный подход реализуется на трех уровнях:

- построение компетенций;

- создание ключевых (основных, базовых) продуктов (компонентов или узлов, которые в значительной мере обеспечивают привлекательность конечных продуктов);
- разработка конечных продуктов.

Следовательно, ключевые компетенции - это управленческие технологии, отвечающие следующим условиям: создают значительную ценность для конечного потребителя; отличаются уникальностью и формируют устойчивые конкурентные преимущества; характеризуются универсальностью и используются вне пределов отдельных функциональных подразделений для создания разных ключевых продуктов, которые, в свою очередь, являются основой для конечной продукции.

Важный акцент теории Г. Хемела и К. Прахалада - прерогатива функциональности продукции и услуг, а не самих продуктов как таковых. Для реализации этого подхода предлагается создание стратегической архитектуры, призванной показать возможности текущего и перспективного наращивания возможностей субъекта хозяйствования. Взгляд в перспективу, по концепции конкуренции за будущее, требует отказа от однозначной ориентации на отраслевые традиции и тенденции, а также предполагает ответ на вопрос: "Что необходимо сделать уже сегодня, чтобы подготовиться к овладению значительной долей будущих доходов на арене возникающих возможностей?".

Выделяют некоторые слабые места теории Г. Хемела и К. Прахалада:

- отсутствие рекомендаций по дальнейшим стратегическим шагам субъектов хозяйствования, которые реализовали пионерную стратегию и не смогли удержать рынок из-за активной деятельности последователей;
- ориентацию исключительно на достижение лидерства на рынке и возможность реального применения такого подхода главным образом в высокотехнологичных отраслях.

Сосредоточение внимания на ключевых компетенциях не гарантирует достижения стратегического успеха, о чем свидетельствует мировая практика успешных и неуспешных попыток реализовать такой подход в управлении.

Концепция Дж. Мура, А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа. Новые взгляды на роль потребителей и поставщиков в обеспечении

конкурентоспособности субъектов хозяйствования отражены в теории экосистем и коэволюции Дж.Ф. Мура, которая была представлена в книге Конец конкуренции (1996 г.). Теория Дж.Ф. Мура содержит следующие положения:

- прерогатива инновационного типа деятельности;
- обязательность налаживания партнерских отношений с поставщиками и потребителями продукции;
- восприятие субъекта хозяйствования как части экосистемы - хозяйственного сообщества, состоящего кроме самого субъекта хозяйствования из потребителей, рыночных посредников, поставщиков, конкурентов, собственников и других заинтересованных лиц - правительственных и регулирующих организаций, эффективное взаимодействие которых является объектом институциональной политики;
- необходимость прохождения предпринимательскими экосистемами четырех стадий развития (коэволюции): предпринимательская стадия - поиск так называемых потребителей-спонсоров, которые смогут воспринять и принять предложенный продукт и готовы к сотрудничеству ради совершенствования этого продукта; расширение экосистемы - создание "критической массы деятельности", где проявляется стремление к доминированию на рынке; консолидация экосистемы и выявление очевидных победителей и аутсайдеров, а также определение субъектов-доминантов в экосистеме, достигающих успеха на основе "инновационной траектории", исключительной важности нововведений и интеграции с другими участниками экосистемы; обновление или исчезновение (каждый из этих вариантов зависит от понимания принципов функционирования данной экосистемы и других, альтернативных, экосистем, а также умения объединить силы, заинтересованные в выживании исследуемой экосистемы).

Соглашаясь с бесспорной значимостью новаторства в формировании конкурентных преимуществ, Дж.Ф. Мур особую роль в этом процессе отводит партнерским отношениям с поставщиками и потребителями продукции, а также

созданию так называемой "экосистемы". Положения теории коэволюции выявляет ее близость к известным уже этапам жизненного цикла отрасли, а идеи партнерства (в том числе и между конкурентами) в настоящее время являются неотъемлемым атрибутом деятельности предпринимательских структур.

Среди последних достижений теоретических основ конкурентных преимуществ следует отметить теорию соконкуренции А.М. Бранденбургера и Б.Дж. Нейлбаффа, предполагающую использование математического подхода на основе теории игр. Главные идеи данных авторов изложены в их совместной работе "Соконкуренция" (1996 г.), сущность теории которой можно свести к таким ключевым пунктам: бизнес - это специфическая игра, в которой успех одного участника рынка не является обязательным условием проигрыша другого (победителей может быть несколько); взаимодействие участников рынка должно строиться на основе "соконкуренции" по теории игр, что предполагает возможность изменения ее составляющих (участников игры; ценностей товара, добавленных каждым участником игры; правил игры; тактики каждого участника; масштабов игры).

Современные теории конкуренции Г. Гудериана, Б. Лиддела Гарта, Б. Шапошникова обобщили теоретические основы формирования конкурентных преимуществ как источника конкурентоспособности субъектов хозяйствования, что позволяет сформулировать следующие выводы:

- разработка и развитие механизмов экономической политики государства, в первую очередь конкурентной и инновационной, должны учитывать тенденции развития теории конкурентных преимуществ и на основе этого стимулировать формирование инновационного типа поведения субъектов хозяйствования и развивать инновационную инфраструктуру, регулировать процессы формирования и развития конкурентной среды, в том числе барьеры вхождения в отрасль, осуществлять контроль за деятельностью функционирующих монополий, предотвращать попытки недобросовестной конкуренции и др.;
- при построении и реализации конкурентных преимуществ субъекты хозяйствования должны избегать логически рационального поведения, то есть принимать нестандартные, непрогнозируемые конкурентом решения. В противном

случае их стратегия окажется ожидаемой конкурентом, что в условиях гиперконкуренции приведет к потере рыночных позиций;

- субъектам хозяйствования важно оперативно реагировать на потерю конкурентным преимуществом своей эксклюзивности, то есть отказаться от конкурентных преимуществ, утративших актуальность, и создавать новые преимущества для удержания потребителя и формирования новых рынков, сосредоточиваясь при этом на искусстве импровизации, умении быстро реагировать на новую ситуацию и находить нестандартный ответ на поведение конкурентов;

- субъектам хозяйствования необходимо учитывать дуализм развития стратегического управления, который связан, с одной стороны, с тенденцией к построению краткосрочных стратегий, а с другой - со стремлением предугадать будущую структуру мировой и отечественной экономики, формировать новые сегменты рынка. Единственной полезной долгосрочной компетенцией, по мнению Г. Шрайэгга, должно стать умение постоянно искать и находить новые неожиданные для конкурента преимущества, а залогом успеха может стать внедрение инновационного типа поведения;

- создание и быстрое использование конкурентных преимуществ предполагает акцентирование внимания на гибкости субъекта хозяйствования как экономической системы, и при этом актуализируются новые аспекты гибкости - сочетание механизмов рыночной, финансовой и производственной гибкости;

- формирование тенденции смещения акцентов в системе управления предприятием в пользу организационной и мотивационной функций (утрата примата функцией планирования), что подтверждается ростом актуальности теории организации, теории систем, социально-психологических аспектов теории мотивации, увеличением количества исследований в сфере гибких виртуальных организаций и т.д.

1.2. Конкурентоспособность экономических объектов

Степень усиления рыночных позиций на внешних рынках отдельного предприятия все в большей мере смещается от уровня конкурентоспособности продукции (предприятия) к уровням конкурентоспособности государства (региона, отрасли). Устойчивое положение предприятия на внешних рынках, уровень его

инвестиционной привлекательности для стратегических партнеров и степень лояльности (доверия) потребителей во многом определяются уровнем конкурентоспособности государства (региона, отрасли) как гаранта создания привлекательных условий предпринимательской деятельности и вложения капитала.

Развитие в России рыночных отношений в сфере производства и реализации товара, коренной переворот в развитии страны наложили свой отпечаток на все сферы жизнедеятельности. На сегодняшнем этапе развития российского общества наиболее значимой многие считают экономическую составляющую любой жизненной концепции. Экономическая сфера, являясь системообразующей, оказывает наибольшее влияние на все остальные области человеческой деятельности, в связи с чем связано применение экономических категорий и понятий в других областях. Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником такого соревнования является способный выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках.

Следует отметить, что конкурентоспособность до недавнего времени являлась категорией, мало разработанной отечественной экономической наукой по следующим причинам:

- в дореформенных условиях обращение к этой области экономической жизни не было актуальным, а трансформация национальной хозяйственной системы России оказалась настолько быстрой и радикальной, что наука не успевает основательно осмыслить новые реальности;
- в определенной степени такому осмыслению мешают и кажущаяся очевидность содержания категории конкурентоспособности и ее близость к категории эффективности (их нередко рассматривают в качестве однопорядковых), хотя первая, основываясь на последней, заключает в себе более сложные взаимосвязи отдельных характеристик анализируемых объектов;

- многоаспектность проблемы. Ее исследуют специалисты по маркетингу, управлению качеством, товароведению, менеджменту, макро- и микроэкономике, при этом никто из специалистов не пытается выйти за рамки своей специальности. Однако накопленный большой научный и прикладной материал требует синтезировать подходы;
- высокая теоретизированность и низкий уровень практической применимости. Развитие рыночной экономики в условиях российской действительности происходило исключительно экспериментальным способом (когда решения принимались, разработки внедрялись, а затем происходило теоретическое осмысление результатов). Такой вариант развития возможен на незначительных уровнях сложности хозяйственных взаимоотношений. По мере развития стали разрабатываться фундаментальные категории рыночных взаимоотношений, и на сегодняшний день отечественная наука накопила некоторый теоретический пласт.

Существует три подхода к определению конкуренции: 1) конкуренция как состязательность на рынке, что характерно для отечественной литературы; 2) конкуренция как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение (присуще для классической экономической теории); 3) конкуренция как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка и основывается на современной теории морфологии рынка.

В Законе РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» приведено следующее определение конкуренции: конкуренция - состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

С нашей точки зрения, такой подход является недостаточным для изучения сути конкурентоспособности, поскольку в данном случае акцентируется принцип состязательности; конкурентоспособность сводится исключительно к наличию возможности и средств эффективно препятствовать свободе действия соперников и

не учитывает собственной заинтересованности субъектов в положительном действии.

Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов. Наиболее типичные определения приведены ниже:

- состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии;
- состязательные, сопернические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности, проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат;
- конкуренция есть особый вид по замыслу честной экономической борьбы, в которой при наличии равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая, способная сторона;
- соперничество между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции.

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по критерию удовлетворения своими товарами потребностей клиентов. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции и зависит от ряда факторов, таких как емкость рынка (количество ежегодных продаж), легкий доступ на рынок, вид производимого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий, уже работающих на этом рынке, возможность использования технических новшеств.

Однако учитывая, что в настоящее время предприятия могут производить различные виды продукции и одновременно работать на различных товарных (отраслевых) рынках в рамках стратегий диверсификации, на конкретный момент времени уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности производимой им продукции не совпадают. Следует отметить, что в качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности

предприятия используются данные по предприятиям-конкурентам, а не по производимым товарам. Вместе с тем при сравнении данного предприятия с предприятиями-конкурентами необходимо учитывать различные категории конкурентов: прямые конкуренты (производящие такую же продукцию); косвенные конкуренты (производящие товары-заменители); потенциальные конкуренты (производящие товары или услуги, позволяющие удовлетворить данную потребность другим способом), которые могут относиться к различным отраслям или сферам деятельности. Выбор тех или иных видов конкурентов для исследуемого предприятия зависит от целей и задач исследователя, что, в свою очередь, приводит к использованию в качестве базы для сравнения либо различные виды товаров (базовый товар; товар-заменитель; услуга, позволяющая удовлетворить данную потребность другим способом); либо различные отрасли, имеющие специфику развития конкуренции и рыночных отношений.

Интерпретация понятия «конкурентоспособность предприятия» подвержена влиянию того факта, что само предприятие может выступать как:

- товар, имеющий рыночную стоимость на фондовых рынках (курс акций, рыночная стоимость бизнеса);
- товар, имеющий инвестиционную стоимость на рынке капиталов (стоимость инвестиций в существующий бизнес и его диверсификацию).

Различие требований, предъявляемых к предприятию субъектами рынка: потребителями, конкурентами, инвесторами, структурами управления более высокого уровня (отрасль, регион, кластер, государство), меняет и перечень показателей, используемых для оценки уровня конкурентоспособности, что должно, в свою очередь, найти отражение в понятийном аппарате.

Конкурентоспособность товара — способность продукции быть привлекательной по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию своих характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам.

Характеристики товара определяют его потребительские свойства, которые, в свою очередь, включают ряд показателей качества этого товара. Конкурентоспособность товара зависит как от отдельного показателя, так и их

совокупности (синергия), обеспечивается конкурентными позициями, которые занимают фирмы, производящие и распространяющие товар.

Показатели, характеризующие конкурентоспособность товара, часто подразделяют на две группы (т.н. «цена-качество»):

1. Показатели, которые характеризуют потребительские свойства товара (его качество), из которых складывается его полезный эффект, представляют набор «жестких» и «мягких» показателей. «Жесткие» показатели обеспечивают физическую возможность использования товара по назначению и подразделяются на следующие группы:

- технические - это показатели назначения (свойства и функции товара, определяющие область его применения), эргономические показатели (характеризуют соответствие товара свойствам человеческого организма), технические показатели (технологические решения, надежность, безопасность);
- нормативные - показатели соответствия требованиям международных и национальных стандартов, нормативов, действующих на рынке, где данный товар предполагается продавать.

«Мягкие» показатели характеризуют эстетические (дизайн, цвет, упаковку и т.п.) и психологические (престижность, привлекательность, доступность и т.п.) свойства товара;

2. Экономические показатели, которые характеризуют экономические свойства товара (т.н. цену).

Конкурентоспособность отраслей — эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, оцениваемая не только по традиционным критериям, но и по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом.

Факторы конкурентоспособности отрасли:

- наличие высококонкурентоспособных предприятий-лидеров;
- развитая отраслевая инфраструктура;

- система научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и за ее пределами;
- система распределения продукции;
- производительность труда;
- капиталоемкость и наукоемкость, технический уровень продукции, совокупность знаний и научных разделов, необходимых для самостоятельного освоения продукции и ее воспроизводства;
- объем технических заделов для реализации научных проектно-конструкторских разработок;
- степень экспортной ориентации или импортной зависимости отрасли;
- степень соответствия уровня развития отрасли общему уровню развития национального хозяйства, степень использования продукции в различных отраслях народного хозяйства.

Конкурентоспособность кластера. В условиях гиперконкуренции среди субъектов конкуренции появляется новый тип — территориально-отраслевой технологический кластер как структура, объединяющая предприятия по всем этапам производственной цепочки (добыча сырья, первичная переработка, сбыт, послепродажное обслуживание), включающая производственные, сбытовые, финансовые предприятия, научные и образовательные учреждения, переплетающие различные сферы деятельности и отрасли промышленности, различные регионы и даже государства. Кластеры могут быть созданы по отраслевому (технологическому) признаку на основе макротехнологий; по признаку инвестиционной привлекательности предприятия с учетом классификации прямых инвестиций в производство на ресурсно-ориентированные (добыча и переработка сырьевых ресурсов), затратно-ориентированные (производство с высокой добавленной стоимостью), рыночно-ориентированные (стратегические инвестиции). Кластеры обладают способностью быстро реализовывать нововведения, так как объединяют усилия власти и бизнеса, связывают в единое целое технологии, минерально-сырьевые ресурсы, интеллектуальный и человеческий потенциал.

Особенности структуры экономики России (наличие крупных диверсифицированных отраслей промышленности) позволяют использовать все преимущества кластерных структур для наращивания конкурентных преимуществ отраслей.

Конкурентоспособность региона — это:

- его роль и место в экономическом пространстве России, способность обеспечить высокий уровень жизни населения и возможность реализовать имеющийся в регионе экономический потенциал (финансовый, производственный, трудовой, инвестиционный, ресурсный);
- обусловленное экономическими, социальными и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику;
- способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений.

Национальная конкурентоспособность – это:

- многозначный термин, который чаще всего обозначает способность страны добиться высоких темпов экономического роста, которые были бы устойчивы в среднесрочной перспективе;
- уровень производительности факторов производства в данной стране;
- способность компаний данной страны успешно конкурировать на тех или иных международных рынках.

В рамках первых двух определений повышение национальной конкурентоспособности отождествляется с ростом жизненных стандартов и ускорением экономического роста. Поэтому понятие национальной

конкурентоспособности тесно связано с такими областями экономической теории, как теория экономического развития и теория экономического роста, а также с интегрирующей обе эти теории теорией капитала. По этой причине конкретные подходы к повышению национальной конкурентоспособности зависят от приверженности тем или иным научным школам в рамках этих теорий, которые дают разные ответы на вопрос «что работает, а что — нет».

Повышение национальной конкурентоспособности на основе третьего определения тесно связано со следованием традиционной промышленной политике в части поддержки конкретных компаний — «национальных чемпионов» или экспортеров — и политикой поддержания низкого курса национальной валюты.

Между повышением конкурентоспособности в первых двух смыслах и повышением конкурентоспособности в третьем смысле существует серьёзное различие. Национальная конкурентоспособность в первых двух смыслах не предполагает с необходимостью участия страны в международной торговле — бизнес в стране может быть очень производительным, но не торговать с компаниями из других стран. В рамках же третьего определения конкурентоспособность проявляется исключительно на международном рынке.

Таблица 7

Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли на основе

	базовых макротехнологий (организация производств с высокой добавленной стоимостью, с высоким уровнем глубины переработки, с высоким научно-техническим потенциалом)
Конкурентоспособность кластера	Способность использовать потенциал макротехнологий для получения мультипликативных эффектов на всех уровнях вертикальной интеграции производства товаров и услуг, отвечающих требованиям мировых и внутренних рынков, и наращивания конкурентных преимуществ за счет лидерства в технологиях производства, оптимизации форм организации и управления сбытом как базового условия потенциального роста конкурентоспособности
Конкурентоспособность предприятия	Для потребителей — способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров. Для конкурентов — способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности. Для инвесторов — способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия. Для субъектов рынка — партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) — способность производить конкурентную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста
Конкурентоспособность товара	Способность продукции быть привлекательной по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию своих характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам

1.3. Конкурентная рыночная среда

Конкурентная среда – это совокупность параметров, действующих в рамках одного рыночного сегмента которые позволяют оценить конкурентоспособность того или иного торгового предприятия.

От состояния конкурентной среды зависит положение дел у субъектов, действующих на данном рынке. Например, если среда оказывается благоприятной, то различные торговые предприятия развиваются в условиях конкурентной борьбы. В обратном случае будет наблюдаться монополизация рынка, когда один или несколько субъектов торговли будут в более выигрышном положении, нежели остальные.

Глобально выделяют три фактора, которые вносят коррективы в процесс формирования конкурентной среды:

- действия государственных органов, которые оказывают поощряющее или сдерживающее влияние;
- влияние конкурирующих рынков, что позволяет установить общие механизмы рыночных взаимоотношений;
- влияние деятельности каждого участника рынка, что формирует условия конкурентной борьбы в рамках конкретной рыночной системы.

Для существования благоприятной конкурентной среды важным фактом является разумный баланс всех трех условий. Однако зачастую органы государственного контроля превышают допустимую квоту контролирующих воздействий в своем секторе, что приводит к прогрессу ограниченного числа субъектов рынка и угнетению остальных.



Рис. 2. Конкурентная среда как объект изучения

Конкурентная среда формируется не только под воздействием различных условий, но и дифференцируется в зависимости от следующих факторов:

- по объекту купли (товары, услуги, информация, трудовые ресурсы, научно-технические разработки, капиталы);
- по территориальным особенностям (международный рынок, рынок конкретного вида продукции, государственная конкурентная среда, межрегиональная и региональная конкурентные среды, межрайонная и районная конкурентная среда, локальная конкурентная среда и среда, действующая в рамках одного предприятия);
- в соответствии с моделями конкуренции, действующими на рынке (совершенно конкурентная среда, чистая монополия, конкурентная среда в рамках олигополии).

В силу своих особенностей, конкурентная среда определяет систему менеджмента торговых предприятий, функционирующих в рамках одного рынка. Фактически она предопределяет место и стиль работы для каждого субъекта рыночных отношений.

Успех торгового предприятия можно оценить согласно позиции, которую оно занимает среди своих конкурентов, и перспективности избранной рыночной ниши. Как правило, выделяют такие позиции субъектов рынка в его конкурентной среде:

- сильная позиция - когда предприниматель занял подходящую нишу и его предприятие функционирует с некоторым преимуществом перед остальными конкурентами;
- устойчивая позиция, при которой нестабильная конкурентная среда мало влияет на положение и доходы торгового предприятия;
- неустойчивая позиция - предполагает, что работоспособность предприятия находится в большой зависимости от колебания внутренних и внешних факторов (экономических, социальных, нормативных и прочее);
- слабая позиция - означает, что торговое предприятие не приносит прибыли, практически ничего не стоит на фоне конкурентов. Можно считать, что среда отторгла данного субъекта рыночных отношений и его ждет банкротство или исчезновение из данного сегмента рынка.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 г. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц,

свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру. Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

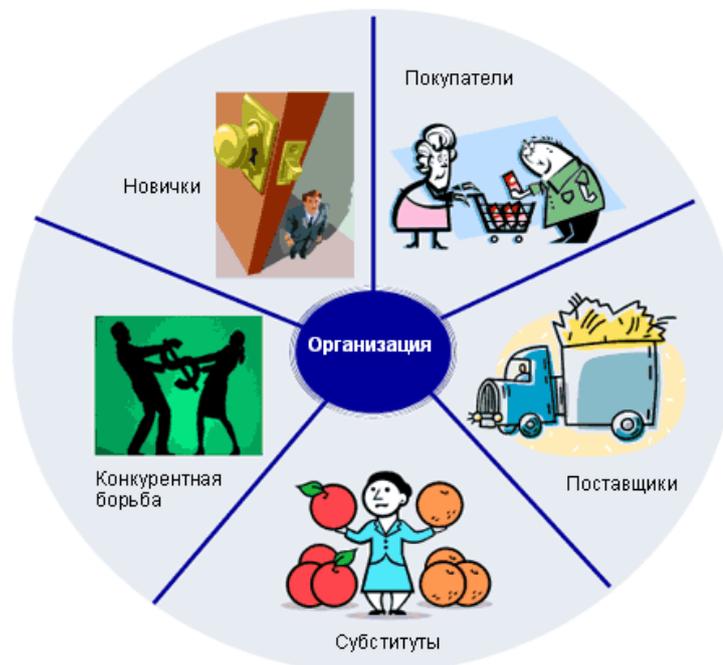


Рис. 3. Матрица конкуренции М. Портера (внешний вид модели пяти сил Портера)

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается в следующем: «чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания», и наоборот, «чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений». А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Модель пяти сил используется наиболее часто в стратегическом управлении, а в маркетинге она удобна для следующих направлений работ:

- угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT-анализа компании;
- модель пяти сил конкуренции Майкла Портера помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка.

Первая сила: угроза вторжения новых игроков

Почему новые игроки представляют опасность? Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

- экономия на масштабе - чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок;

- дифференциация продукта и сила существующих торговых марок - чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу;
- потребность в капитале - чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам;
- высокие постоянные издержки - чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периоде входа в отрасль;
- доступ к каналам распределения - чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли;
- политика правительства - чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельности в отрасли, чем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли, чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков;
- дополнительные угрозы - существуют также дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся: готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.), а также замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

Вторая сила: рыночная власть покупателей

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта

за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Условия роста влияния покупателей

Покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах. В таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.

Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.

Продукты, закупаемые в отрасли, являются сырьем для другой отрасли. Поэтому покупатели будут склонны снижать издержки закупки и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости своей готовой продукции.

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара, имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

Третья сила: рыночная власть поставщиков

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Условия роста влияния поставщиков

Существует 4 ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль компании:

- количество поставщиков в отрасли незначительно. Крайний случай: существует монополия или олигополия на рынке;
- объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка;

- издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья или с существующими обязательствами перед поставщиками);
- отрасль не является приоритетной для поставщиков, и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

Четвертая сила: появление товаров-заменителей

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли компании предоставляют следующие виды товаров:

- товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению;
- товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

Пятая сила: внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий:

- большое количество игроков и их равенство в объемах продаж;
- невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга;
- низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создают для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли;
- продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижение цен и не предоставляет возможности в замораживании товарных остатков;
- высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

1.4. Рыночные позиции конкурентов

Для изучения конкуренции на выделенном географическом рынке необходимо определить, какие именно предприятия-конкуренты в наибольшей степени препятствуют реализации целей анализируемого предприятия. Используются различные приемы выбора.

1. Выбор ближайших конкурентов. В список входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, объем реализации которой в натуральном и стоимостном выражении ближе всего к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия. Такой подход наиболее продуктивен при большом количестве конкурентов, когда на рынке господствует преимущественно монополистическая конкуренция. В этом случае выводы будут касаться текущих, позиционных преимуществ. Их нельзя распространять на отдаленную перспективу и тем более строить на их основе стратегические планы.

В то же время в условиях олигополистической конкуренции ближайшим (главным) конкурентом может быть одно предприятие. В такой ситуации успех конкурента однозначно отрицательно сказывается на деятельности рассматриваемого предприятия и наоборот. Таким образом, изучение главного

конкурента может дать необходимую и достаточную информацию для поиска мер противодействия как в тактическом, так и в стратегическом аспекте.

2. Выбор более мощных конкурентов. Выбираются предприятия более мощные в финансовом отношении, рыночная доля которых выше. Обычно это предприятия, определяющие характер конкурентной борьбы и имеющие явные конкурентные преимущества. Изучение данных конкурентов позволяет строить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на рынке и разрабатывать средства их реализации (имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером и т.д.).

3. Выбор предприятий, обладающих значительной суммарной долей на рынке. Как правило, это наиболее представительная часть предприятий (суммарная доля рынка >50%), определяющих основные тенденции и традиции данного товарного рынка. Анализ на основе такой базы более полный и трудоемкий. Он позволяет детализировать выводы относительно конкурентных преимуществ для различных конъюнктурных ситуаций и разрабатывать широкий спектр действий как атакующего, так и оборонительного характера.

4. Выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых объектов. Результаты анализа могут использоваться для определения стратегических конкурентных преимуществ.

5. Выбор всех возможных конкурентов. Помимо действующих предприятий в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей перспективе появиться на анализируемом рынке:

- строящиеся производства;
- предприятия, не работающие в рассматриваемом бизнесе, но способные преодолеть входной барьер без существенных затруднений или имеющие производственные мощности, которые могут быть перепрофилированы на выпуск данной продукции без значительных затрат времени и ресурсов;
- фирмы инновационного характера, проявляющие себя неординарными, труднопредсказуемыми действиями;

- предприятия, для которых конкуренция на анализируемом рынке является логичным продолжением существующего бизнеса;
- потребители и(или) поставщики продукции, которые стремятся сделать более полными свои технологические цепочки «поставка – производство - реализация - обслуживание»;
- новые фирмы, образовавшиеся в результате приобретения аутсайдеров данной отрасли крупными компаниями из других отраслей;
- новые совместные производства.

Анализ на основе такой информационной базы можно считать полным, системным и трудоемким. При этом рынок, состоящий из всех возможных конкурентов, является наиболее релевантным, так как включает:

- реальных конкурентов, производящих как данную продукцию, так и товары с высоким краткосрочным замещением;
- потенциальных конкурентов и те мощности, которые в течение года без значительных дополнительных затрат могут быть перепрофилированы на производство рассматриваемой продукции.

Полезность использования того или иного из перечисленных приемов зависит от особенностей конъюнктурной ситуации на рынке и конкурентной позиции предприятия, относительно которого проводится аналитическая работа. Последний момент является особенно важным. Дело в том, что не все конкуренты, отобранные по приведенным критериям, представляют угрозу для рассматриваемого предприятия. Многие из них могут быть нейтральными или даже усиливать позицию предприятия. В связи с этим представляется особо важным выделять таких конкурентов в подготавливаемом списке. Критерием выделения может служить факт наличия реальной стратегической выгоды от присутствия того или иного конкурента на рынке. Например, существуют ситуации, в которых конкуренты могут:

- поглощать пиковые нагрузки рынка при сезонном, неравномерном спросе, что дает возможность использовать собственные мощности более полно и равномерно;
- увеличивать степень дифференциации продукции и на этой основе понижать чувствительность потребителей к ценам и уровню сервиса;
- обслуживать непривлекательные для предприятия сегменты рынка;
- создавать так называемый ценовой зонтик за счет высокой себестоимости своей продукции, что способствует эффективной работе предприятия, у которого себестоимость продукции ниже;
- развивать рынок, участвуя в финансировании мероприятий по совершенствованию базовых технологий, пропаганде общих целей и идей, противостоянию товарам-заменителям;
- поднимать имидж отрасли (рынка) и создавать препятствия для появления новых конкурентов.

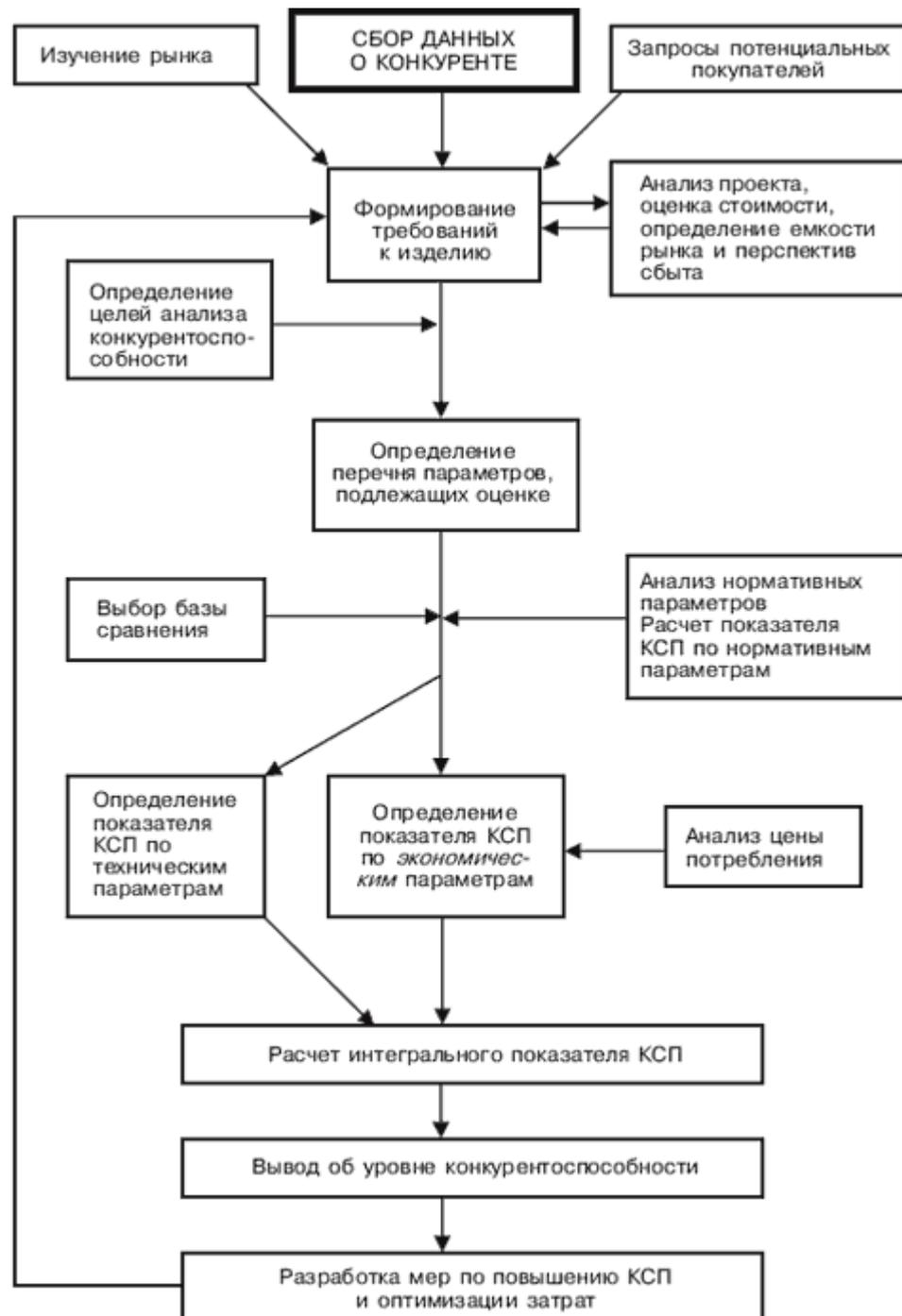


Рис. 4. Сбор данных о конкурентах

Перечисленные обстоятельства должны быть учтены при исходной классификации отобранных конкурентов на группы по степени их агрессивности в производственно-хозяйственных отношениях с рассматриваемым предприятием.

В отдельных случаях полезным с точки зрения организации аналитических работ является предварительное ранжирование конкурентов в отобранных группах. Данная процедура необходима при наличии большого исходного массива анализируемых предприятий и выполняется с целью исключения ситуаций, в

которых из-за лимита ресурсов и времени наиболее важные конкуренты не будут рассмотрены в ходе диагностики. В качестве критериев ранжирования целесообразно использовать следующие характеристики:

- рыночную долю;
- объем реализации продукции;
- норму прибыли по интересующим группам изделий;
- рентабельность производства;
- бюджет маркетинга.

В результате проведенных операций исходный состав конкурентов в большей степени будет соответствовать поставленным целям анализа.

Свобода и независимость потребителя определяется возможностями выбора и представляет собой свободу принятия решения о покупке того или иного товара или отказа от покупки.

При выборе большинства товаров, за исключением импульсивных, вынужденных и пассивных покупок, потребитель всякий раз, сознательно или, чаще всего подсознательно, преодолевает «лестницу выбора»:

- желания-конкуренты;
- товарно-родовые;
- товарно-видовые конкуренты;
- марки-конкуренты;
- модели-конкуренты.

«Лестница выбора»

Сначала вступают в борьбу желания-конкуренты. Как распорядиться 5-10 тыс. долл.? Отдохнуть, купить транспортное средство, жилье или оборудование? Выбирать приходится прежде всего «по крупному».

Затем отбор происходит из товарно-родовых конкурентов. Отдыхать можно на борту теплохода, на пляже, проехав автостопом от Москвы до Мадрида, на даче, в кафе и дискотеках. Выбор транспортных средств также велик: это и автомобиль, и мотоцикл, и катер, и велосипед, и автобус.

Следующая ступень - товарно-видовые конкуренты. Туристическое агентство может предложить «шоп-тур», экскурсионный и «пляж-тур».

Автомобили бывают семейные, спортивные, представительские, а в зависимости от типа кузова: седан, купе, хетчбек, родстер, минивен, кабриолет и т.д.

Еще одна ступень - марки-конкуренты. Среди автомобилей - «Жигули», «Москвич», «Форд», «Мерседес», «Фольксваген». В бытовой технике - «Мулинекс», «Бош», «Шарп», «Сименс». В аудио-, видеотехнике — «Сони», «Панасоник», «Филиппс».

И, наконец, окончательный выбор происходит из моделей-конкурентов. У «Форда» — «Т», «Мондео», «Эскорт», «Мустанг» и т.д. У «Мулинекс» - «Скарлетт», «Джениус 2000», «Классик», «Компакт».

Успех в конкурентной борьбе, как мы видим, зависит от многих факторов, но прежде всего от правильного сбора и систематизации информации.

Логически возникает вопрос: а какая информация о конкурентах особенно необходима для принятия действенных решений?

Примерный перечень требуемой информации может служить иллюстрацией полезности разведки. Потребности могут меняться, но есть основные элементы, необходимые для большинства компаний.

Информация о рынке

Цены, скидки, условия договоров, спецификация продукта. Доля на рынке и тенденции ее изменения. Рыночная политика и планы. Отношения с потребителями и репутация аптеки. Каналы, политика и методы сбыта. Программа рекламы.

Информация о производстве и продукции

Оценка качества и эффективности. Номенклатура товара. Уровень издержек. Производственные мощности.

Сбор информации о конкурентах преследует определенные цели, а именно:

1. Обеспечить своевременное поступление надежной и всесторонней информации о способностях и возможностях каждого из основных конкурентов.
2. Определить, каким образом действия основных конкурентов могут затрагивать текущие интересы организации.
3. Гарантировать надежную и всестороннюю информацию о тех событиях в конкурентном окружении на рынке, которые могут иметь значение для интересов организации.

4. Добиться эффективности и исключить дублирование в сборе и распространении информации о конкурентах.

Сбор информации о конкурентах, как правило, осуществляется планоно, т.к. фаза накопления информации включает формирование направлений деятельности, подготовку плана сбора данных с указанием целей и задач и передачу тем лицам и учреждениям, которые отвечают за его практическое осуществление.

Основные направления и цели конкурентного анализа: товарный, ценовой, сбытовой, коммуникационный анализ конкурентов.

Управление конкуренцией преследует цели обеспечения наиболее выгодных позиций для завоевания или удержания конкурентных преимуществ. Необходимо оценить потенциальные возможности конкурентов, оценить их действия и степень конкурентной угрозы, предугадать действия конкурентов. Конкурентный анализ является непременным условием рыночного успеха.

Успех в конкурентной борьбе в большей степени определяется тем, насколько удачно выбран тип конкурентного поведения фирмы и насколько умело он реализуется на практике. Типы поведения фирмы в конкурентной борьбе тесно связаны с ранее завоеванными ею позициями на данном рынке. В зависимости от доли фирмы на рынке данного продукта выделяют четыре основные ролевые функции в конкурентной борьбе:

- лидеры (доля фирмы на рынке составляет 40%);
- претенденты на лидерство (доля фирмы на рынке – 30%);
- ведомые (доля фирмы на рынке – 20%);
- аутсайдеры и новички (доля фирмы на рынке – 10%).

Фирма-лидер прежде всего обеспокоена сохранением уже завоеванных позиций на данном рынке. Поэтому суть ее ролевой функции – это активная, сильная оборона. Для этого фирма-лидер обычно прибегает к созданию ценовых, лицензионных и других барьеров на пути конкурентов; расширению своей зоны действия путем диверсификации производства; отступлению с наиболее слабых позиций при одновременном усилении особенно перспективных; предвосхищению и упреждению конкурентов, стремящихся к пересмотру статус-кво.

Ролевая функция претендентов на лидерство – атака позиций лидеров. Чрезвычайно эффективной, но наиболее дорогостоящей и сложной является

«фронтальная» атака, т.е. одновременно по всем основным направлениям – обновление товаров, рекламы, цены и т.д. Атака может быть также «фланговой», т.е. по какому-то отдельному направлению на стыке сегментов рынка. Претенденты на лидерство практикуют «обход», т.е. переход к производству принципиально новой продукции или освоению новой технологии.

Ролевая функция ведомых в конкурентной борьбе – это следование на «почтительном» расстоянии от лидеров и претендентов на лидерство, экономия сил и средств. Аутсайдерам и новичкам приходится довольствоваться малым – не вызывать или почти не вызывать интереса у грозных и мощных конкурентов, оставаться все время как бы в тени. Чаще всего это достигается путем закрепления в какой-либо рыночной нише и ставки на высокоспециализированное производство.

Ближайшие самые опасные и доминирующие конкуренты рынка

Стратегии лидера. Фирма – лидер рынка товара – занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

Расширение первичного спроса. Обычно лидер – это та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия расширения глобального спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара. Здесь очевидны компоненты стратегии интенсивного роста. Расширяя, таким образом, базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара (ЖЦТ), пока расширение глобального спроса еще возможно, а взаимное давление конкурентов при наличии большого потенциала роста еще невелико.

Оборонительная стратегия. Цель этой стратегии – защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую после того, как она открыла новый рынок, атакуют

конкуренты-имитаторы. Так случилось, например, с фирмой «IBM» на рынке крупных компьютеров и с фирмой «Данон» на рынке свежих продуктов.

Возможны различные оборонительные стратегии: инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентов; консолидации рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка; конфронтации, т.е. прямой атаки путем ценовой войны или рекламной борьбы. Подобные ситуации возникали, например, между фирмами «Кока-кола» и «Пепси-кола», «Кодак» и «Полароид».

Наступательная стратегия. Увеличить свою долю рынка, применив наступательную стратегию, – третий путь, открытый для доминирующей фирмы. Цель при этом состоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. В предыдущей главе мы показали, что связь между рентабельностью и долей рынка наблюдается в основном в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках. Очевидно, однако, что существует некий предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным. Еще одна опасность слишком большой доли рынка состоит в привлечении внимания органов, контролирующих сбалансированность конкурентной среды.

Стратегия демаркетинга. Фирма-лидер может рассмотреть и четвертую стратегию: сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме. Один из многих возможных путей – это применить принципы демаркетинга с целью снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения.

Стратегия «бросающего вызов». Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может либо предпочесть стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Цель агрессивной стратегии «бросающего вызов» – занять место лидера.

Две проблемы в этом случае являются ключевыми: выбор плацдарма для атаки на лидера и оценка возможных его реакции и защиты.

При выборе плацдарма учитываются альтернативы фронтальной или фланговой атаки.

Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего. В военной стратегии это соотношение обычно принимается равным 3:1.

Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, где товар лидера не вполне адаптирован. Классическая стратегия «бросающего вызов» – атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене. Именно так действовали многочисленные японские фирмы на рынках электроники и автомобилей.

Эта стратегия тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, бросающая вызов, потеряет значительно меньше, особенно если она невелика.

Фланговые, или не прямые, атаки могут принимать различные формы. Проводя прямую аналогию с военной стратегией, можно назвать стратегии обхода, окружения, партизанской войны, мобильной защиты и т.д.

Конкурентная карта рынка

Для анализа конкурентов применяются различные методы. Рассмотрим конкурентную карту рынка (ККР), разработанную М. Портером.

Цель построения ККР – ранжирование конкурентов компании с выявлением предприятий-лидеров и предприятий-аутсайдеров.

При построении конкурентной карты рынка используются два показателя:

1. Занимаемая рыночная доля.
2. Динамика рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений предприятий на рынке:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией;
- предприятия со слабой конкурентной позицией;
- аутсайдеры рынка.

При всей важности показателя рыночной доли необходимо иметь в виду, что он представляет собой статическую оценку на определённый момент времени. В связи с тем, что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ними изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенденции можно оценить с помощью величины темпа роста рыночной доли.

Для определения степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить типичные состояния предприятия по динамике его рыночной доли:

- предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Наиболее весомым конкурентным статусом обладают фирмы 1-й группы (лидеры с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — фирмы 16-й группы (аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией). Положение фирмы внутри каждой группы определяется величиной ее рыночной доли.

1.5. Бенчмаркинг

Рынок, с тенденцией непрерывного усиления его конкурентного поля, диктует необходимость анализа и мониторинга деятельности конкурентов и компаний, занимающих лидирующее положение на рынке. Чтобы оптимизировать собственную деятельность и сформировать конкурентное преимущество, необходимо изучать других, отбирать в процессе исследований приемы работы из практики конкурентов, фирм-партнеров, то есть сравнивать свое предприятие с лидерами и учиться методам повышения уровня конкурентного потенциала на основе полученного опыта. Суть данного подхода в мировой практике бизнеса отражена в бенчмаркинге. В настоящее время бенчмаркинг становится важным

инструментом анализа рыночной ситуации и оценки конкурентных позиций предприятия, на основе которых принимаются стратегические решения.

Бенчмаркинг (от англ. benchmark – "начало отсчета", "зарубка") – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм. Термин "benchmark" был заимствован в строительстве и в горной промышленности, где им обозначается фиксированная точка, чье местоположение точно определено в трех измерениях [29, с. 7]. Эта точка принимается за начало отсчета при измерении расстояния, площади поверхности. Термин был позаимствован управленческой наукой как метафора того эталона, к которому надо стремиться, обычно определяемого в терминах эффективности. Иными словами, в управленческом контексте бенчмаркинг означает использование или существующего примера или расчетного показателя в качестве отправной точки для оценки эффективности в том или ином аспекте.

Таким образом, бенчмаркинг проводится для анализа эффективности отдельных функций и процессов в организации. Это позволяет более точно определить причины неэффективности производственной деятельности и дать рекомендации по решению выявленных проблем. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия – в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т.д. [30].

В Японии бенчмаркинг соотносится по содержанию с японским словом "dantotsu", означающим "усилие, беспокойство, забота лучшего стать еще лучше" и введенным в английский язык Т. Кобаяси из "Фуджи-Ксерокса". Этот термин отражает сущность процесса, используемого японцами для достижения своего конкурентного преимущества.

Существует огромное количество трактовок понятия бенчмаркинга. Одни считают его продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие – программой по улучшению качества, другие же причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики. Наиболее раннее и наиболее известное определение: "бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных

конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях", – дано в книге Р. Кэмп.

Авторы, ведущие исследования в области бенчмаркинга, отмечают его перспективность и возможность широкого использования в различных сферах – производство, финансы, услуги и т.д. В настоящее время интерес к данной теме растет, соответственно, растет и количество определений бенчмаркинга. Среди наиболее известных можно выделить определения, представленные в таблице 8.

Таблица 8

Сводная таблица определений бенчмаркинга, имеющих в специальной литературе¹⁵

Автор	Определение
Американский центр производительности и качества (APQC)	Процесс определения, распространения и использования знаний и лучшего опыта, что позволяет достичь стратегических, оперативных и финансовых преимуществ
Аренков И.А., Баум П.Ф., Томилов В.В.	Метод поиска и внедрения наиболее успешных инноваций на всех уровнях предприятия с целью увеличения его конкурентоспособности
Багиев Г.Л.	Процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающейся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях
Бенгт Карлеф, Сванте Остблум	Постоянный, систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающейся в производительности, качестве и организации рабочих процессов, с предприятиями и учреждениями, являющимися "лучшими"
Кэмп Р.	Поиск лучших в отрасли методов, которые ведут к наивысшим достижениям
Густафссон Л.	Сравнение с другими предприятиями или другими подразделениями и перенятие опыта у тех, кто лучше в

¹⁵ Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. 2008. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.

	деятельности, функциях или процессах, нуждающихся в изменениях, является хорошим способом стимулирования преобразований на предприятиях
Михайлова Е.А.	Сравнение продукта конкурента или какой-либо его части с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения конкурентоспособности последнего
Ритвельдт Д., Качалин В., Фуколова Ю.	Сравнительный анализ экономической эффективности работы одной компании и показателей других, более успешных
Саломеева А.	Систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса, географического положения
Спендолини М.	Часть общего процесса принятия решений с четкой нацеленностью на совершенствование организации
IBM	Инструмент, используемый для поиска методов, которые позволяют организации осуществлять конкретный бизнес-процесс на наивысшем (эталонном) уровне
Volvo Personvagnar	<p>Постоянный процесс обучения у лучших в мире вне зависимости от вида их бизнеса, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • найти наиболее эффективные пути достижения результата; • адаптировать и применить в своей компании тщательно отобранные методы; • устанавливать более амбициозные цели; • стремиться к отличию и превосходству

Анализируя взгляды различных авторов на сущность бенчмаркинга, можно сделать вывод о том, что практический опыт применения бенчмаркинга значительно дополнил и изменил наиболее известное определение Р. Кэмп, появившееся в конце 80-х гг. Бенчмаркинг стал уделять больше внимания не только сбору информации для сравнения и методике отбора лучших предприятий, которые могут стать стандартом поведения, но и разработке такой корпоративной культуры внутри самого предприятия, которая способствовала бы восприятию лучших методов работы, а также поиску лучших методов функционирования предприятия. Сущность бенчмаркинга предлагается учёными и практиками

определять неоднозначно и как концепцию, и как процесс, и как функцию (особый вид деятельности), инструмент, способ оценки стратегий, целей работы.

Обобщая приведенные понятия, можно предложить следующее определение бенчмаркинга: это метод обретения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности субъекта предпринимательства за счет поиска, изучения и адаптации к собственным условиям наилучших методов осуществления бизнес-процессов вне зависимости от сферы их применения, посредством чего удовлетворяются возвышающиеся потребности рынка. Применительно к контексту маркетинговой среды данный термин подразумевает сравнительный анализ работы своего бизнеса с передовым опытом конкурирующих компаний, а по мере необходимости – и с прочими успешными фирмами, даже работающими в других областях.

Бенчмаркинг в России – это метод контроля; особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов; непрерывный поиск новых идей и последующее использование на практике; непрерывный систематизированный процесс усовершенствования различных аспектов деятельности компании; механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

По данным консалтинговой компании Vain & Co, последние несколько лет бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях. Причина подобной популярности легко объяснима: бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов. Ценность бенчмаркинга не только в том, что отпадает необходимость изобретать новые принципы и механизмы функционирования организации. Внимательно изучая достижения и ошибки других предприятий и отраслей, можно разработать собственную модель развития, которая будет максимально эффективна.

Состоятельность бенчмаркинга как метода совершенствования бизнеса и способа завоевания устойчивых конкурентных позиций на рынке доказана

многолетним опытом успешного развития крупнейших корпораций в мировой экономике. Бенчмаркинг является мощным теоретико-методическим и практическим инструментом выживания и развития предприятия в сильном конкурентном поле, опирающимся на маркетинговое управление, обозначенное Ф. Котлером как маркетинг-менеджмент.

Основное содержание бенчмаркинга заключается в выявлении эталонных предприятий, достигших значительных успехов в каких-либо функциональных областях, тщательном изучении их бизнес-процессов и адаптации полученных сведений к условиям собственного предприятия. Бенчмаркинг предполагает активное взаимодействие партнеров, обменивающихся информацией о бизнес-процессах. Успешно реализованные проекты по бенчмаркингу способствуют возникновению социальных связей между специалистами различных предприятий и создают основу для коммерческих проектов, продвижения товаров, разработки новых продуктов.

В современной практике менеджмента и маркетинга бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программы улучшения качества на основе сравнительного анализа своих показателей работы с аналогичными показателями конкурентов. То есть бенчмаркинг является практическим приемом в бизнесе, стоящим на стыке менеджмента и маркетинга.

Повышение конкурентоспособности как главная цель бенчмаркинга предполагает обеспечение определенного преимущества как по отдельному направлению деятельности, так и по организации в целом. Для экономического субъекта при этом представляют интерес как внутренние, так и внешние источники достижения данного преимущества. Внутренние источники связаны с собственными возможностями организации – материальными ресурсами и интеллектуальным капиталом. В качестве внешних источников повышения конкурентоспособности могут служить лучшие бизнес-процессы другого субъекта рынка. Бизнес-процесс при этом может быть связан как с отдельными операциями по производству и поставке товаров (услуг), так и с комплексной системой данных операций.

Во внешней среде бенчмаркинг рассматривается как легальный метод доступа к знаниям, и его нельзя считать простым копированием и имитацией. Копирование и имитация лучших продуктов и технологий существовала практически всегда. В настоящее время в негативной форме он проявляется в виде промышленного шпионажа. Бенчмаркинг же предполагает добровольное предоставление информации и обмен знаниями.

Теоретические подходы, которые изначально определяли бенчмаркинг как инструмент менеджмента, в настоящее время все в большей степени приобретают маркетинговый аспект. В настоящее время, несмотря на то, что бенчмаркинг рассматривается в неразрывной связи управленческой и маркетинговой деятельности, определенные отличия в научных подходах к его изучению существуют.

В менеджменте он представляет преимущественно внутренний процесс, направленный на гармонизацию среды предприятия и адаптацию различных его структур друг к другу. Здесь бенчмаркинг рассматривается исследователями в качестве инструмента для сравнительного анализа внутренней эффективности, для обеспечения системы тотального качества – TQM.

Целью бенчмаркинга является нахождение бизнеса, у которого дела идут лучше, чем у вас. Но этого недостаточно: после нахождения лучшего способа управления и ведения дел, по-прежнему необходимо самостоятельно найти ответ на вопрос "Как сделать это лучше?".

Для достижения этой цели предприятию, проводящему бенчмаркинг, необходимо решать задачи, перечень которых приведен на рис. 5.

Поскольку современный бенчмаркинг представляет собой западный инструмент ведения бизнеса, то западная цивилизация, ее ценности и устремления не могли не изменить некоторые подходы к проведению бенчмаркинга. Это наглядно представлено на рис. 6.

Согласно концепции Грегори Ватсона, существуют следующие основные принципы бенчмаркинговой деятельности:

1. Взаимность. Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном согласованном обмене данными, от которого выигрывают оба партнера.

2. Аналогия. Изучаемые процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, но только если результаты его изучения и оценки можно перенести в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия.
3. Измерение. Необходима количественная оценка характеристик изучаемого процесса на нескольких предприятиях-партнерах.

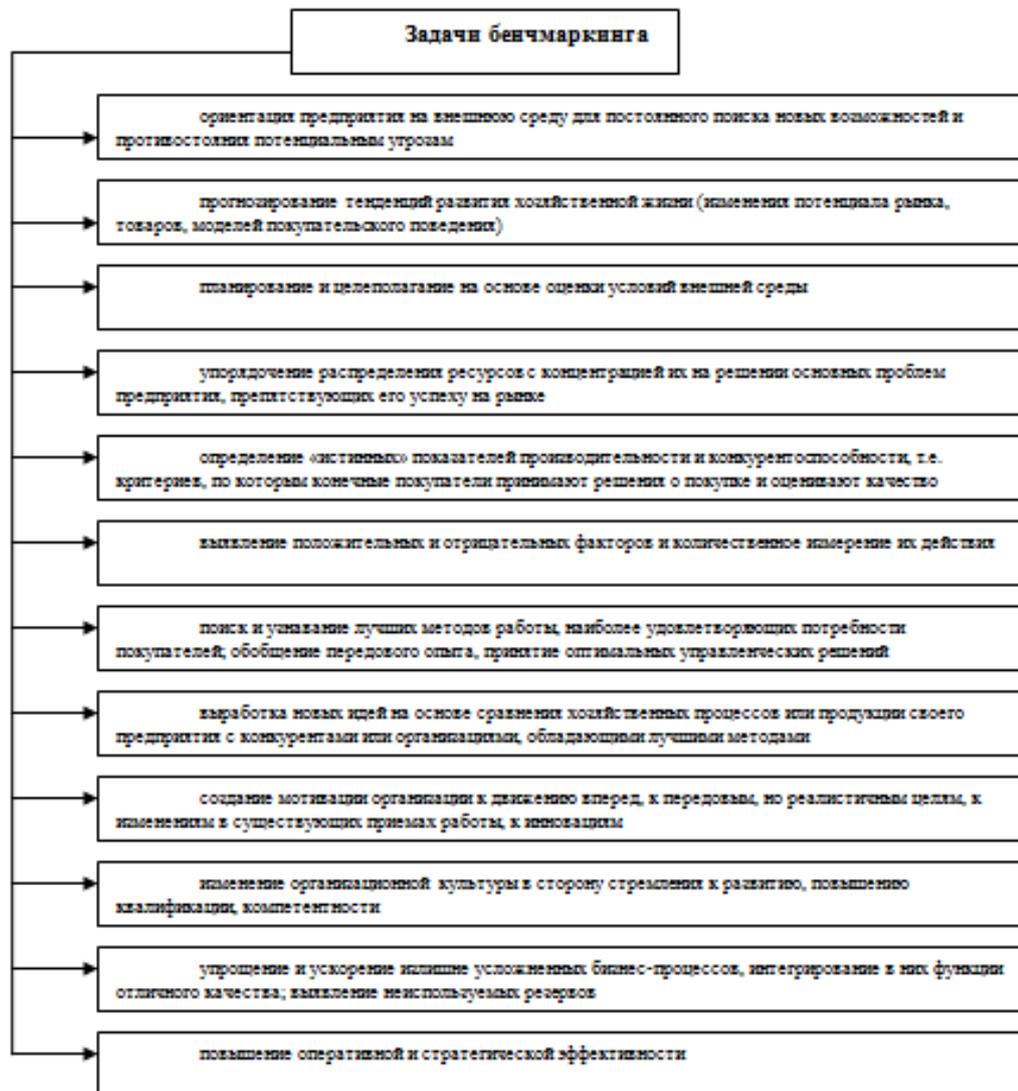


Рис. 5. Классификация задач бенчмаркинга по степени значимости
(источник: составлено автором)

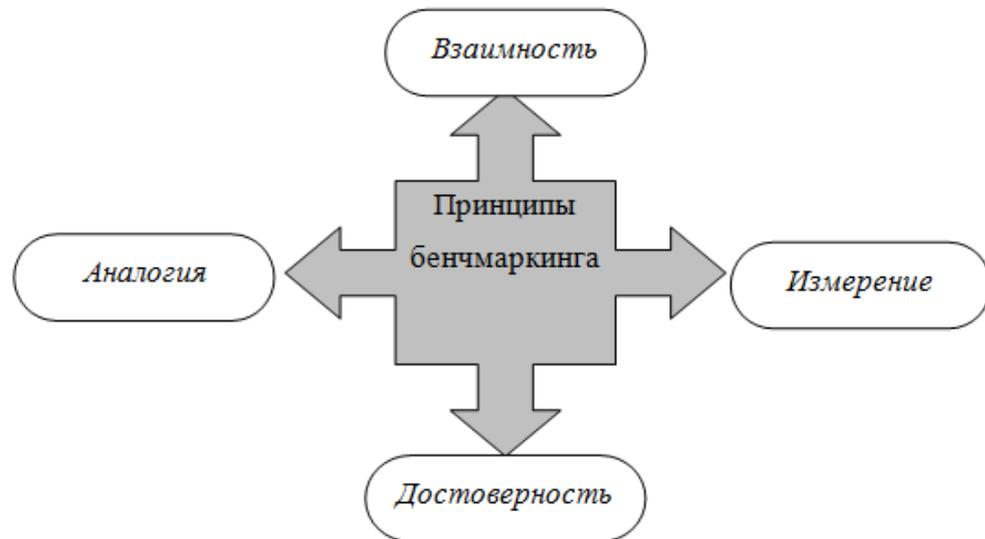


Рис. 6. Принципы бенчмаркинга по Г. Ватсону¹⁶

4. **Достоверность.** Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса.

Отметим, что этим принципам можно успешно следовать в условиях, основанных на взаимности удовлетворения потребностей партнеров и открытом информационном обмене.

Другая трактовка принципов бенчмаркинга принадлежит Е.А. Михайловой. По ее определению выделяется пять основных принципов концепции бенчмаркинга (рис. 7).

Принцип 1. Концентрация на качестве

Всесторонняя концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в области качества по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. В этой связи чрезвычайно важна мотивация и лояльность персонала компании. Он ответственен за качество производимых и оказываемых, в целях наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя, продукции и услуг.

¹⁶ A Perspective on Benchmarking: Gregory H. Watson in conversation with the Editor", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 1 Iss: 1, pp. 5–10.

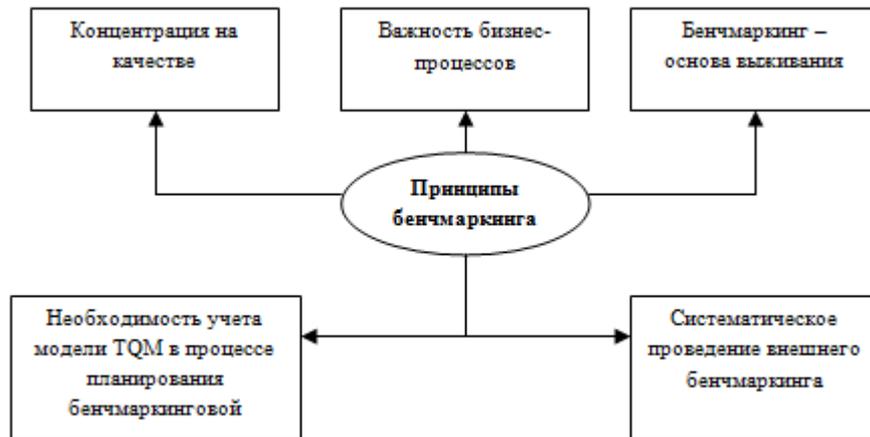


Рис. 7. Принципы бенчмаркинга по Е.А. Михайловой ¹⁷

Соответственно, и подход, который необходимо применять при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение ошибок и брака, а не на их распознавание и исправление. Для понимания и, что самое главное, принятия данной идеологии часто необходима глобальная перестройка корпоративной культуры компании, направленная на переход от подхода, противодействующего появлению брака к подходу, предотвращающему его появление. Нередки и соответствующие организационные изменения. В последние годы все чаще особое значение придается распознаванию так называемых "внутренних покупателей" и выявлению их потребностей. Вне всякого сомнения, решение вышеозначенных проблем требует заинтересованного участия всех сотрудников компании, что не может не найти отражения в корпоративной культуре.

Принцип 2. Важность бизнес-процессов

Второй основной принцип бенчмаркинга – важность бизнес процессов. Для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного важнее, чем процесс функционирования таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, отдел продаж и др. Любая компания есть не что иное, как система функционирования основных и второстепенных бизнес-процессов. Причем

¹⁷ Кунаев, А.И. Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности предприятий и организаций розничной торговли: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Кунаев А.И. М., 2006. 264 с.

любой основной бизнес процесс связан с производством продукции или предоставлением услуг конечному потребителю, а следовательно, и с работой всех или большинства функциональных подразделений компании, основная задача которых – обслуживание бизнес процессов, протекающих в ней. Результаты анализа бизнес-процессов наглядно свидетельствуют о том, что ответственность за их протекание, как правило, не закреплена за конкретным структурным подразделением организации, что, с одной стороны, крайне негативно отражается на деятельности последней, а с другой – по утверждению практиков, сделать практически невозможно. Следовательно, конечный потребитель продукции или услуг, степень удовлетворения которого и является конечным результатом бизнес-процессов, протекающих в организации, должен полагаться на качество и удовлетворительную завершенность каждого этапа каждого бизнес-процесса, а также на отлаженность коммуникационных процессов между всеми функциональными подразделениями организации, вовлеченными в них.

Концентрация внимания на бизнес-процессах позволяет выявить их глобальные недостатки, такие как необоснованные задержки, недостаток оперативного контроля. Кроме этого, реализация этого принципа позволяет выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную (а другого быть не может и не должно) реализацию. Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а соответственно, насколько успешно компания работает в данный момент, и, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов. Концентрация на бизнес-процессах позволяет всесторонне проанализировать внутреннюю работу организации как открытой системы, что чрезвычайно важно.

Принцип 3. Необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности

Классическая модель TQM базируется: на необходимости постоянного улучшения (усовершенствования); важности покупателя; культурных изменениях; постоянной природе улучшений; групповой работе и важности вклада каждого.

Программа реализации системы TQM, во-первых, должна находиться под непосредственным контролем высшего руководства организации, во-вторых, должна быть задолго до начала ее реализации спланирована, опробована, подкорректирована, если это необходимо, и повторно отработана. Даже при тщательном соблюдении всех вышеперечисленных требований нередко совершается серьезная ошибка: при оценке результатов внедрения системы TQM за основу берется степень выполнения поставленных целей и задач по сравнению с предыдущим результатом (до внедрения TQM). Безусловно, данная концепция оценки не лишена логики, но она может применяться лишь на начальных этапах внедрения системы, поскольку впоследствии возникает вполне оправданный вопрос: достаточно ли полно менеджмент фокусируется, во-первых, на процессах улучшения (усовершенствования) и, во-вторых, на сегодняшних проблемах организации. Вне всякого сомнения, руководство организации должно устанавливать приоритеты в стратегических целях, но при этом необходимо убедиться в том, что ничто не упускается из виду, что конкуренты не заимствуют основные идеи, что подход к управлению организацией верен, но при этом, несмотря на соблюдение всех перечисленных условий, у конкурентов все же есть преимущество, а значит, есть чему учиться и что перенимать.

Принцип 4. Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга

Как только персонал организации, во-первых, поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного изучения как основных конкурентов организации, так и лучших примеров и образцов мировой практики, и, во-вторых, осознает важность внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности организации в единую систему и систематически, скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, сопоставляя их с внешними бенчмарками. Только систематический сопоставительный анализ позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).

Принцип 5. Бенчмаркинг – основа выживания

Пятый принцип бенчмаркинга гласит: без него выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно, о чем наглядно свидетельствует успешный опыт корпорации Хегох в области внедрения бенчмаркинга. Тем не

менее, для того чтобы начать действовать, нет необходимости доводить ситуацию до критического момента, как это было в случае с Xerox.

Точка зрения на принципы бенчмаркинга, изложенная Е.А. Михайловой, отличается от базовой структуры только повышенным вниманием к модели всеобщего управления качеством¹⁸.

Принципы и задачи бенчмаркинга показывают, что этот инструмент хорошо подходит для достижения маркетинговых целей, т.к. обеспечивает необходимой информацией процесс совершенствования фирмы для лучшего удовлетворения требований рынка.

Итак, бенчмаркинг можно рассматривать как принципиально новое, основанное на взаимодействии направление маркетинговых исследований, нацеленное на получение конкурентных преимуществ на рынке. С другой стороны, он основан на философии взаимовыгодного взаимодействия фирм на рынке, которые осознают невозможность индивидуального развития фирмы, в отрыве от лучших достижений в отрасли или в экономике в целом. Принципам бенчмаркинга соответствует и современное понимание всеобщей взаимозависимости фирм, принадлежащих к одной отрасли, во всех аспектах их развития, которое невозможно без создания эффективных информационных потоков, качественного и количественного анализа поступающей информации и постоянного инновационного развития предприятия на этой базе.

Существует несколько видов бенчмаркинга. Попытка сравнить отдельные виды по таким критериям, как длительность цикла, возможные партнеры-эталон, объект исследования, метод проведения, предпринята на рис. 8.

В рамках общего подхода к типологии бенчмаркинга можно выделить следующие типы процесса бенчмаркинга. Это:

- внутренний бенчмаркинг – сравнение аналогичных процессов, продукции, услуг внутри данной организации. В этом случае можно легко

18 Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркинг-проекта / ["Менеджмент в России и за рубежом"](#). 2001. № 3.

организовать обмен информацией, но нахождение значительных различий маловероятно;

- внешний конкурентный бенчмаркинг – сравнение продукции, деятельности предприятия с сильнейшим внешним конкурентом (или несколькими конкурентами). Вероятность, что будут найдены значительные различия, в этом случае больше, но сложность заключается в предоставлении информации. Как отмечают специалисты, при этом типе сравнений действительные открытия случаются редко. Как правило, почти все компании внимательно наблюдают за конкурентами и более или менее знают об их сильных сторонах;

- внешний внутриотраслевой бенчмаркинг (сочетаемый) – сравнение подразделений, для которых проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями лучших мировых организаций в рамках общей промышленной категории. Этот тип бенчмаркинга используется в тех случаях, когда организация может что-то приобрести, сравнивая свои подразделения, для которых проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями других организаций, занятых в той же отрасли промышленности, но не являющихся прямыми конкурентами;

- внешний межотраслевой бенчмаркинг – этот тип бенчмаркинга связан с необходимостью переосмысления деятельности предприятий и организаций с ориентацией их не на функции а на процессы. Данный тип бенчмаркинга основывается на модели межотраслевой классификации бизнес-процессов (МКБП), которая является высокоуровневой моделью деятельности предприятия, отличной от традиционных функциональных моделей. Она дает общий взгляд на бизнес-процессы различных отраслей народного хозяйства и сфер деятельности;

- комбинированный межотраслевой и внешний бенчмаркинг – самым распространенным подходом является комбинация внутреннего и внешнего бенчмаркинга. Именно эта комбинация обычно дает наилучшие результаты¹⁹;

- вертикальный бенчмаркинг – метод поиска, изучения и применения лучших достижений, охватывающий полный цикл производства или деятельность всего учреждения в целом;

¹⁹ Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? 2010. URL: http://www.md-marketing.ru/articles/html/article_10220.html.

- горизонтальный бенчмаркинг – метод поиска, изучения и применения отдельных операций, технологий, способствующих улучшению процесса и результатов деятельности организации.

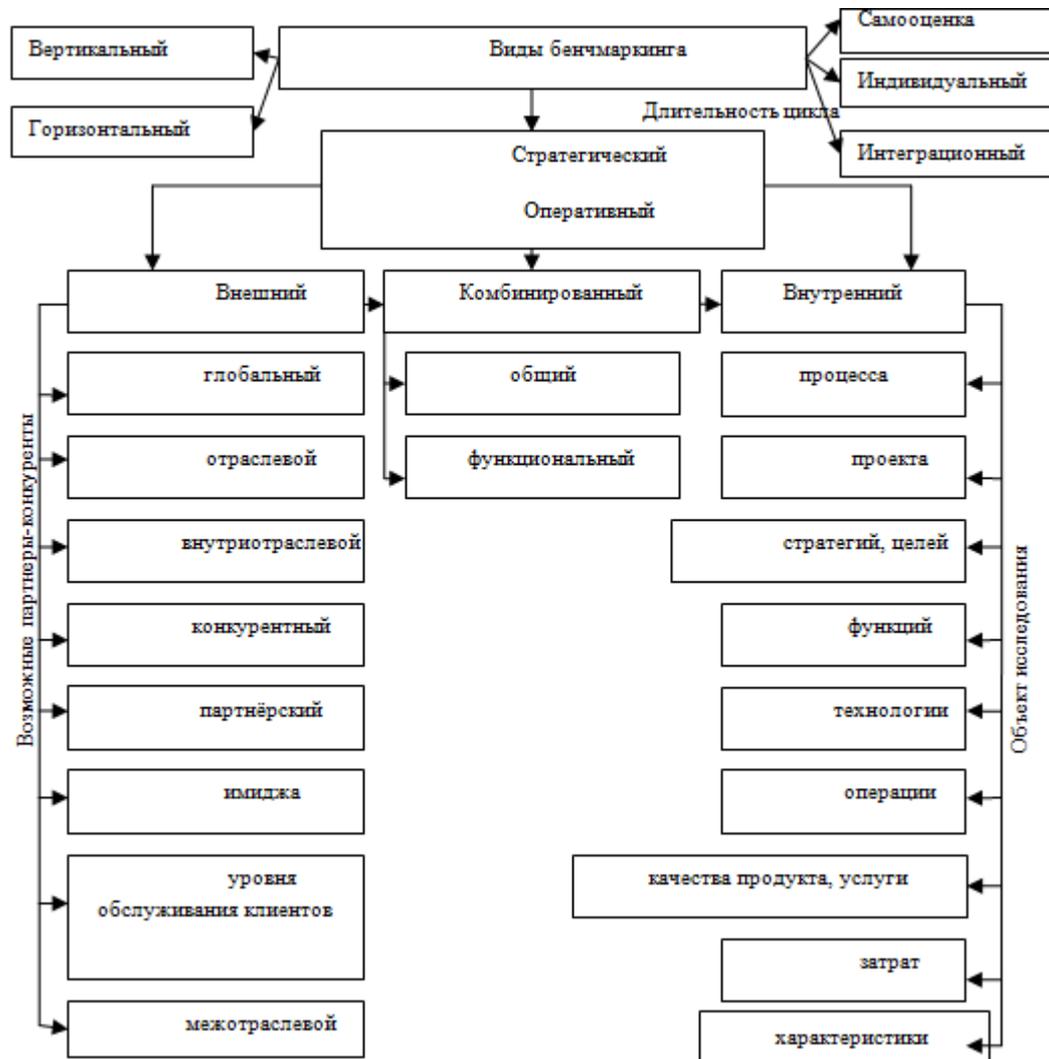


Рис. 8. Классификация видов бенчмаркинга

Предложенную классификацию видов бенчмаркинга можно расширить, и основополагающим признаком классификации бенчмаркинга в организации должен стать вид потенциала хозяйствующего субъекта. Так, Г.С. Мерзликина и Л.С. Шаховская предлагают различать рыночный, производственный и финансовый потенциал в рамках экономической состоятельности предприятия.²⁰ Согласно предложенной классификации, целесообразно выделить рыночный, экономический и финансовый бенчмаркинг.

²⁰ Оценка экономической состоятельности предприятия [Текст]: монография / Г.С Мерзликина, Л.С. Шаховская. Волгоград: [б. и.], 1998. 265 с.

Рыночный бенчмаркинг – это сравнение передового опыта конкурентов в области маркетинга и взаимодействия с рыночной средой с собственными маркетинговыми возможностями и своим положением на рынке одноименной продукции. Рыночный бенчмаркинг целесообразно проводить как можно чаще, так как это позволяет постоянно отслеживать свои конкурентные преимущества на рынке, повышать конкурентоспособность продукции и самого предприятия, контролировать ситуацию на рынке через систему постоянного мониторинга.

Производственный бенчмаркинг представляет собой сравнение производственных процессов предприятий-конкурентов, технологий изготовления продукции, используемой техники и оборудования, материальных ресурсов и производственного персонала с собственными производственными возможностями с целью сохранения и дальнейшего повышения своей доли на рынке через повышение качества производимой продукции, сокращение производственного цикла и т.д.

Производственный бенчмаркинг является достаточно сложным и трудоемким мероприятием²¹. Кроме того, хозяйствующему субъекту не всегда удастся досконально изучить уровень производственного потенциала своего конкурента. Это связано с тем, что многая внутренняя отчетность, которая требуется для детального бенчмаркинга производственного потенциала, является сугубо конфиденциальной, и доступ к ней, как правило, закрыт. Однако если в этому процессу подойти со всей серьезностью и профессионализмом, то можно получить исчерпывающую информацию через открытые для общего пользования данные (официальный сайт компании; годовые отчеты в печати; статьи, обзоры в газетах, журналах, сборниках; информация круглых столов, конференций; взаимовыгодные партнерства и т.д.).

Финансовый бенчмаркинг представляет собой сравнение системы финансового планирования конкурентов с собственной системой организации движения финансовых, инвестиционных, материальных и прочих потоков. Финансовый бенчмаркинг используется предприятиями довольно редко по двум причинам. Во-первых, оптимальные модели финансового планирования

²¹ Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер: пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 2011.

разработаны многими российскими и зарубежными консалтинговыми компаниями, что позволяет предприятию повысить уровень финансового потенциала, не прибегая к изучению финансовой системы планирования конкурентов, особенно если учесть, что конкуренты тоже используют в своей деятельности одну из стандартизированных систем управления финансами (система бюджетного планирования). Во-вторых, финансовый бенчмаркинг может оказаться малоэффективным в силу некомпетентности специалистов. Другими словами, чтобы усовершенствовать ту или иную систему управления финансами, необходимо обучить персонал ее новым возможностям. В этом случае процесс обучения, как правило, не обходится без консультантов.

Кроме указанных видов потенциала предприятия, можно выделить инновационный, инвестиционный, кадровый, информационный, методический потенциалы. В этом случае бенчмаркинг будет проводиться по одному из перечисленных направлений деятельности любого хозяйствующего субъекта. Необходимость использования того или иного вида бенчмаркинга будет определяться слабыми местами в деятельности предприятия, а также местами (направлениями деятельности), которые требуют модернизации.

Бенчмаркинг не может быть одноразовым анализом. Для получения должной эффективности от применения этого процесса необходимо сделать его интегральной частью процесса инноваций и усовершенствований в любом бизнесе.

Фактически бенчмаркинг – это альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга стягивает в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов.

Бенчмаркинг позволяет обеспечивать конкурентоспособность не только отдельной организации, но и отдельной отрасли и экономики в целом. Область применения бенчмаркинга не ограничена: государственный и частный сектор экономики; коммерческая и некоммерческая сфера; производственная и непроизводственная деятельность.

Для нас бенчмаркинг в большей степени представляет интерес как инструмент маркетинга, поскольку он в данном случае направлен на гармонизацию отношений с внешней средой и повышение конкурентоспособности за счет

внешних источников. Ряд исследователей определяют его как вид маркетинговых исследований и маркетингового анализа. При этом бенчмаркинг не может рассматриваться как просто сбор информации о рынке. Информации, которая получена путем традиционных маркетинговых исследований, часто бывает недостаточно для анализа деятельности и принятия стратегических решений, поскольку она позволяет выявить "следствие", но не "причины".

Бенчмаркинг как инструмент управления в традиционном понимании рассматривается как однонаправленный процесс. Это было предопределено пониманием организаций в классической экономической теории в виде "черных ящиков" (А. Маршалл, Вальрас), осуществляющих выбор в условиях заданных функций. При этом каждое предприятие рассматривается либо как объект, либо как субъект воздействия, а бенчмаркинг – как инструмент получения доступа к информации.

Таким образом, одним из ключевых направлений совершенствования маркетингового подхода в управлении предприятиями розничной торговли является разработка методической базы для повышения конкурентоспособности предоставляемых ими услуг. Управление конкурентным потенциалом предприятий данной сферы экономики должно осуществляться на научной основе и с применением опыта ведения бизнеса передовых компаний США и Западной Европы. Ориентируясь на показатели деятельности успешно развивающихся компаний можно автоматически сориентировать свое предприятие на потребителя и тем самым завоевать и удержать устойчивые конкурентные позиции на рынке. То есть чтобы иметь право называться предприятием, ориентированным на потребителя и преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо непрерывно анализировать деятельность своих конкурентов и перенимать, но не копировать лучшее в их работе на рынке услуг и тем самым оптимизировать деятельность своего предприятия. Таким образом, конкурентный анализ является критическим фактором успеха в развитии бизнеса в сфере услуг розничной торговли и должен стать стратегической доминантой в планировании работы предприятия данной сферы.

Становление и развитие розничной торговли в России обуславливает повышенный интерес к новым теориям и направлениям развития менеджмента и

маркетинга. Конкурентный анализ занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как с учетом результатов этого анализа принимаются решения о стратегии компании.

Согласно уточненному понятию конкурентоспособности, следует говорить о существовании нескольких подходов к оценке конкурентоспособности услуг: метод сравнительных, метод равновесия фирмы и отрасли, метод оценки привлекательности отрасли и конкурентного статуса предприятия (И. Ансоффа), структурно-функциональный метод, метод "профилей", матричный метод оценки конкурентоспособности (модель Бостонской консалтинговой группы, модель "Дженерал Электрик", "МакКинзи"), метод оценки конкурентоспособности продукта путем расчета сводного параметрического индекса, сводного индекса экономических факторов конкурентоспособности и интегрального индекса конкурентоспособности. Многообразие методов оценки конкурентоспособности позволяет заключить, что конкурентный анализ представляет собой комплекс методов оценки конкурентоспособности на разных уровнях объекта в динамике и статике. Таким образом, конкурентный анализ может проводиться с применением одного или сочетанием нескольких указанных методов в соответствии с задачами исследования.

Особенности, цели, задачи и принципы бенчмаркинга являются базовыми элементами, которые формируют, интегрируют и закладывают основание в понятие и концепцию конкурентного анализа. Поэтому методическая конструкция бенчмаркинга может быть сформирована из указанных выше методов, выбор которых обусловлен задачей, формулируемой на определенном этапе процесса бенчмаркинга.

Опираясь на данные теоретические положения, можно сделать вывод о том, что в основе механизма управления конкурентным потенциалом предприятий розничной торговли находится концепция бенчмаркинга. Следовательно, в основе проведения бенчмаркинга находится комплекс методов оценки конкурентоспособности, дополненный другими методами управления. Состоятельность бенчмаркинга как метода совершенствования бизнеса и способа завоевания устойчивых конкурентных позиций на рынке доказана многолетним опытом успешного развития крупнейших корпораций в мировой экономике.

Бенчмаркинг является мощным теоретико-методическим и практическим инструментом выживания и развития предприятия в сильном конкурентном поле, опирающимся на маркетинговое управление, обозначенное Ф. Котлером как маркетинг-менеджмент²².

²² Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер: пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 2008.

Раздел 2. Технологии измерения и оценки конкурентоспособности экономических объектов

2.1. Конкурентные преимущества различных объектов

Природа и источники конкурентного преимущества

Источники и причины возникновения конкурентных преимуществ: внешние источники изменений, конкурентные преимущества в связи с адаптацией к переменам, конкурентные преимущества в связи с изменениями правил конкурентной борьбы. Поддержание конкурентных преимуществ: обнаружение, стимулы для адаптации, диагностика, приобретение необходимых ресурсов. Преимущество «первопроходца». Конкурентные преимущества в различных рыночных условиях.

Избранная фирмой конкурентная стратегия определяет способ, которым фирма выполняет отдельные виды деятельности. Фирмы получают конкурентное преимущество, разрабатывая новые способы выполнения деятельности, внедряя новые технологии или исходные компоненты производства. Они выходят с ними на рынок, и тогда это – нововведения.

Нововведение ведёт к смене лидерства в конкуренции, если прочие конкуренты либо не распознали пока нового способа ведения дел, либо не могут или не желают изменить свой подход.

Вот наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество:

1. Новые технологии. Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшение сервиса или услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям.
2. Новые или изменившиеся запросы покупателей.
3. Появление нового сегмента в отрасли.
4. Изменение стоимости или наличия компонентов производства.

Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырьё, энергия, транспорт, связь, средства информации или

оборудование. Это говорит об изменении условий у поставщиков или о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты.

5. Изменения правительственного регулирования. Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, требования к новым отраслям и торговые ограничения.

Вышеуказанные вводные могут дать фирмам конкурентное преимущество, если фирмы вовремя поймут их значение и предпримут решительное наступление. В очень многих отраслях такие «ранние пташки» (early moves) десятилетиями удерживают лидерство. «Ранние пташки» получают преимущество, первыми используя эффект масштаба, снижая издержки за счёт интенсивного обучения персонала, создавая фирменный имидж и отношения с клиентами в то время, когда жёсткой конкуренции ещё нет, имея возможность выбирать каналы распределения или получая самое выгодное размещение заводов и самые выгодные источники сырья и других факторов производства.

Научные подходы к определению понятия «конкурентные преимущества»

И.И. Сафонова²³ с позиций данной теории устанавливает, что понятие «конкурентное преимущество» находится в диалектическом единстве с понятиями «конкуренция», «конкурентоспособность» и «потенциальные возможности компании», но не тождественно им, поскольку, являясь основой и целью экономической стратегии предприятия, обладает свойствами относительности, динамичности, потребительской ценности. Автор утверждает, что конкурентное преимущество – это заключенная в продукте ценность для потребителя, побуждающая этот товар купить, то есть это те характеристики, свойства товара (услуги), которые создают для предприятия определенное превосходство над прямыми конкурентами.

Французский ученый Ж. Ламбен дает следующее определение: «Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими

²³ Сафонова И.И. Формирование и развитие конкурентных преимуществ организаций сферы услуг на основе принципов маркетинга взаимодействия. Автореферат диссертации на соиск. уч. степени к.э.н. Орел: Орловский государственный технический университет, 2006.

прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для предприятия или товара.

Г. Ассэль²⁴, один из ведущих специалистов Нью-Йоркского университета в области маркетинга, характеризует конкурентные преимущества как преимущества над конкурентом за счет предложения потребителям большей ценности, то есть «больших преимуществ товаров и услуг или тех же преимуществ при более низкой, чем у конкурентов, цене».

Такого же мнения придерживается П.З. Шихова²⁵, которая считает, что конкурентное преимущество — свойство товара, которое делает его более привлекательным для потребителя, чем подобный товар конкурента. Создать конкурентное преимущество, по ее мнению, можно двумя основными способами: 1) предложить товар по более низкой цене; 2) предложить товар, способный лучше удовлетворить нужды потребителей.

Как мы видим, эти авторы выражают конкурентное преимущество фирмы через конкурентное преимущество товаров, производимых данной фирмой. На наш взгляд, это односторонний подход к решению проблемы. Однако в литературе имеют место определения, не сводящие преимущество фирмы лишь к характеристикам продукции. Например, С.А. Попов²⁶ пишет: «Конкурентное преимущество - это те характеристики, которые создают для производящей или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами».

Профессор Государственного университета управления В. Баранчев²⁷ верно замечает, что конкурентное преимущество фирмы основано на сильной

²⁴ Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. М.: ИНФРА-М, 1999. 804 с.

²⁵ Шихова П.З. Достижение конкурентных преимуществ по внешней торговле / П.З. Шихова // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 4. С. 101-105.

²⁶ Попов С.А. Стратегический менеджмент как средство достижения бизнес-успеха / С.А. Попов. М.: Самиздат, 1999. 315 с.

²⁷ Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 5. С. 85-90.

стратегической позиции, которую укрепляют высокий потенциал внутренней структуры и привлекательность внешних условий.

По мнению Г.Л. Азоева и А.П. Челенкова²⁸, конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационных сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокие рентабельность, рыночная доля, объем продаж).

В ходе изучения определения конкурентного преимущества было выяснено, как характеризуют его различные ученые. Так, конкурентное преимущество представляет собой уникальное свойство или набор таких характеристик, которые смогли бы наилучшим образом удовлетворить запросы покупателей и позволили иметь превосходство над конкурентами.

Новые тенденции в развитии мирового хозяйства в последние десятилетия потребовали пересмотра ряда взглядов. Наиболее значительны в девяностые годы были исследования М. Портера²⁹, разработавшего теорию конкурентного преимущества.

М. Портер пришел к выводу, что ни один из факторов, таких как наличие рабочей силы, практика управления, государственная политика и т.д., взятые в отдельности, не позволяют достаточно убедительно ответить на вопрос, что определяет успех фирмы. Конкурентоспособность, по Портеру, отражает продуктивность использования ресурсов. Следовательно, для обеспечения конкурентоспособности фирмы постоянно заботятся о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в их распоряжении (и приобретаемых в будущем) всех видов ресурсов.

Причем, по Портеру, конкурентоспособность не является имманентным (внутренне присущим) качеством. Конкурентоспособность может быть оценена в сравнении конкурентов. Поэтому конкурентоспособность – понятие относительное.

²⁸ Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 256 с.

²⁹ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454с.

Если применить теорию конкурентоспособности в узком смысле, касаемо конкурентоспособности товара (услуги), то получаем следующие выводы:

1. Конкурентоспособность товара можно определить лишь при сравнении (сопоставлении) его свойств с товарами конкурентов, либо с гипотетическим товаром-эталоном.
2. В конечном счете, более конкурентоспособным товаром является тот, который дает преимущества при решении последним своих проблем.
3. Конкурентоспособность не является постоянным качеством товара. Следовательно, фирмы должны постоянно совершенствовать товар с целью более полного удовлетворения потребностей потребителя.
4. Конкурентоспособность определяется совокупностью показателей: цена, качество, упаковка (внешний вид), гарантийное обслуживание и т.д. Ни один из них в отдельности не дает полного представления о преимуществе товара.

Оценка степени конкурентоспособности является сложной задачей. Здесь можно столкнуться с проблемами двух видов:

1. Выбор базовых товаров сравнения.
2. Выбор критериев сравнения.

Обоснованно сравнивать идентичные товары, то есть те, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, распространяемы по аналогичным каналам, ориентированы на одну и ту же целевую аудиторию. В противном случае сравнение будет некорректным.

Вообще, по Портеру, существует 2 вида конкурентного преимущества товара:

1. Снижение издержек.
2. Дифференциация товара (придание товару каких-то дополнительных ценностей).

Первое преимущество заключается в росте прибыли за счет эффекта масштаба при изготовлении стандартных изделий. Второе – рост прибыли вследствие более высокой цены, достигнутой в результате придания товару

уникальности и лучших потребительских свойств, рассчитанного на конкретные узкие группы потребителей.

Ж.-Ж. Ламбен³⁰ предлагает свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности, опубликованные им примерно через шесть лет после выхода работы М. Портера.

Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является, таким образом, относительным, определяемым сравнением с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется приоритетным.

Конкурентное преимущество может быть "внешним", если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя вследствие либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает "рыночную силу" фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующее отличительное качество. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, — это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами. Конкурентное преимущество является "внутренним", если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента фирмы или товара, которое создает "ценность для изготовителя", позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем

³⁰ Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с фр. Т. IV. / Ж.Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996. 589 с.

у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество — это следствие более высокой "производительности", которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, — это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется, главным образом, на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры. На рис. 9 представлены виды стратегий и конкурентного преимущества на основе осей Ц—Ц и С—С, Ж.-Ж. Ламбена.



Рис 9. Виды стратегий и конкурентного преимущества

В зависимости от конкретной ситуации, наличия конкурентных преимуществ и ресурсов фирма может выбрать одну из указанных на рисунке стратегий. Главное — чтобы стратегия фирмы находилась правее (ниже) границы безубыточности. Рассмотрим значения точек, показанных на рис. 9. В точке "1" себестоимость товара фирмы на 20% ниже себестоимости товара приоритетного конкурента, цена ниже (значит, и качество ниже, поскольку цена в условиях

конкуренции определяется рынком) на 10%. Значит, прибыль фирмы по данному товару по сравнению с конкурентом возрастет на 10% (20 - 10). В точке "2" себестоимость товара фирмы ниже себестоимости конкурента на 10%, а цена — на 30%, значит, прибыль фирмы по сравнению с прибылью конкурента будет меньше на 20% (30 - 10), фирма несет убыток. В точке "5" себестоимость товара фирмы выше на 20%, а цена ниже на 20%. Если принять, что цена пропорциональна качеству, то товар в точке "3" убыточен и по издержкам и по качеству. Однако на практике эта пропорция не всегда соблюдается, поэтому возможны варианты. В точке "5" цена (качество) выше на 20%, а себестоимость — на 10%, значит, дополнительная прибыль фирмы по сравнению с конкурентом составит 10%. В идеальной зоне, точке "6" фирма реализует стратегии и по издержкам (на 10% ниже), и по качеству (на 20% выше). Интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы между прямыми соперниками на рынке варьируются в зависимости от характера конкурентной ситуации. Она описывает степень взаимозависимости конкурентов, возникающей на конкретном рынке в результате их действий.

Устойчивое конкурентное преимущество является базисом, на котором строится успешный бизнес. Устойчивое конкурентное преимущество — это длительная выгода применения некоторой уникальной, создающей потребительскую ценность стратегии, основанной на уникальной комбинации внутрифирменных ресурсов и способности, которые не могут быть скопированы конкурентами. Оно дает возможность бизнесу поддерживать и улучшать свои конкурентные позиции на рынке и выживать в борьбе с конкурентами в течение длительного времени.

Устойчивое конкурентное преимущество — это превосходство над компаниями-соперницами, которое торговец сохраняет в течение длительного периода времени.

Некоторые конкурентные преимущества сохраняются в течение длительного времени, другие могут быть воспроизведены конкурентами практически мгновенно.

Также обстоит дела и с расширением и углублением ассортимента. В случае наплыва покупателей конкуренты просто начинают заказывать больше товаров для своих магазинов. Поэтому добиться устойчивого конкурентного преимущества посредством изменения цен и ассортимента довольно трудно.

Получить конкурентное преимущество — значит защитить свои рыночные позиции неприступной стеной, препятствующей контактам компаний-соперниц с потребителями. Если торговцу удастся огородить привлекательный рынок, конкуренты обязательно попытаются преодолеть преграду и с течением времени обязательно добьются своего. Но если стена достаточно высока, компания имеет возможность удерживать свои позиции достаточно длительное время, минимизируя давление конкурентов и увеличивая тем самым собственную прибыль. Итак, устойчивое конкурентное преимущество — залог финансового успеха в долгосрочной перспективе.

В распоряжении розничных торговцев имеются пять основных способов завоевания устойчивых конкурентных преимуществ: 1) покупательская лояльность, 2) расположение магазина, 3) отношения с поставщиками, 4) информационные системы управления и распределения, 5) снижение издержек.

Классификация конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно представить в виде следующей классификационной структуры:

- конкурентное преимущество, основанное на экономических факторах, - оно определяется лучшим общеэкономическим состоянием рынков, объективными факторами, стимулирующими спрос (большая и растущая емкость рынка);
- конкурентное преимущество, основанное на нормативно-правовых актах (льготы, иные привилегии, которые предоставляются региону или отдельному предприятию, органов власти и управления, исключительные права на интеллектуальную собственность);

- конкурентное преимущество структурного характера определяется высоким уровнем производства и реализации на предприятиях, возможностью быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка;
- конкурентное преимущество, связанное с административными мерами, определяется ограничениями со стороны органов власти (выдачи лицензий, патентов);
- конкурентное преимущество, определенное уровнем развития инфраструктуры предприятия. Они возникают в разной степени развития необходимых средств коммуникации, организованности и открытости рынков труда и капитала;
- конкурентное преимущество технические (технологические) определяется уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли;
- конкурентное преимущество, определяемое хорошей информированностью, базируется на наличии обширного банка данных (о продавцах, покупателях, рекламной деятельности, информации об инфраструктуре рынка);
- конкурентное преимущество, основанное на географических факторах, – выгодное географическое положение, недоступность транспортных средств для перемещения товаров;
- конкурентное преимущество, основанное на демографических факторах;
- конкурентное преимущество неправового порядка, достигаемое в результате недобросовестной конкуренции, недобросовестного выполнения представителями органов власти своих обязанностей.

Факторы, обеспечивающие накопление и обновление конкурентных преимуществ.

Основываясь на общей конкурентной матрице М. Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке обеспечивается тремя основными путями³¹:

³¹ Портер М.Э. Конкуренция: учебное пособие. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 101 с.

1. *Продуктовое лидерство* — основано на принципе дифференциации товаров. В этом случае основное внимание направлено на:

- совершенствование товаров;
- придание им большей потребительской полезности;
- развитие марочной продукции;
- дизайн, сервисное и гарантийное обслуживание;
- формирование привлекательного имиджа и др.

При повышении ценности товара в глазах потребителя он готов заплатить за нужный товар более высокую цену. Вместе с тем, повышение цены, которое является приемлемым для покупателя, должно быть больше повышения издержек предприятия на производство и поддержание элемента дифференциации.

Сочетание «высокая полезность и высокая цена» формирует «рыночную силу» товара. Рыночная сила защищает предприятие-производителя от конкуренции, обеспечивает предприятию стабильность положения на рынке. Управление маркетингом тогда направлено на то, чтобы постоянно отслеживать предпочтения потребителей, контролировать их «ценности», а также срок жизни элементов дифференциации, соответствующих данной ценности.

2. *Ценовое лидерство*. Этот путь обеспечивается возможностями предприятия к снижению затрат на производство продукции. Здесь главная роль отводится производству. Пристальное внимание направляется на:

- стабильность инвестиций;
- стандартизацию товаров;
- управление издержками;
- внедрение рациональных технологий;
- контроль расходов и тому подобное.

Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается), а также выведенном на ее основе «законе опыта».

Закон опыта гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции».

3. *Лидерство в нише.* Оно проявляется в фокусировании продуктового или ценового преимущества на определенном сегменте рынка. Более того, он не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Подобное лидерство, как правило, используют предприятия малого бизнеса. Лидерство в нише применяют и крупные организации, чтобы выделить узкую группу потребителей (профессионалы, люди с определенным уровнем дохода и пр.).

Основными факторами, обеспечивающими конкурентное преимущество, являются:

- отличное качество, что представляет собой повышенную ценность для покупателей или за счет уменьшения их затрат, либо в связи с повышением эффективности продукции. Такое внешнее конкурентное преимущество обеспечивает туристическому предприятию повышенную рыночную власть, то есть может заставить рынок платить более высокую цену;
- затраты предприятия ниже за счет высокой производительности. Данное внутреннее конкурентное преимущество делает предприятие более прибыльным;
- навыки или технологии, создающие уникальную ценность для потребителей.

Этапы выявления и обновления конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество — это положительное отличие от конкурентов. Иными словами, это та причина, по которой клиент выбирает вас, ваш продукт или услугу. Конкурентным преимуществом может служить и качество самой услуги (товара), и качество сервиса. Это определение подразумевает два ключевых условия. Во-первых, имеющееся у вас положительное отличие должно быть значимым для клиента. Во-вторых, о нем должно быть известно вашему клиенту.

Приведенное выше определение нуждается в важном дополнении: вечных конкурентных преимуществ не бывает. Рано или поздно ваши конкуренты применят у себя то же, что и вы. Поэтому мы предлагаем ввести в определение временные критерии. Таким образом, конкурентное преимущество — это положительное отличие от конкурентов, которое не может быть скопировано

последними (конкурентами) как минимум в течение полугода. Шесть месяцев — это тот минимум, который позволит вам окупить затраты на создание конкурентного преимущества.

Обычно процесс обнаружения конкурентных преимуществ носит хаотичный и случайный характер. Удачные ходы определяются методом проб и ошибок. Мы предлагаем четырехэтапную технологию, позволяющую значительно снизить риск ошибок и сэкономить ресурсы.

Технология создания конкурентного преимущества:

1 этап: *сегментация*.

2 этап: *специализация*.

3 этап: *дифференциация*.

4 этап: *концентрация*.

Рассмотрим их более подробно.

1. Сегментация. Чаще всего под сегментом подразумеваются потребители, объединенные неким общим запросом. Следовательно, клиентов делят по группам. Если речь идет о частных лицах, то потребителей обычно подразделяют по половому и возрастному признакам, уровню доходов, району проживания. Кроме того, в ход идут еще и социально-демографические признаки, например профессия, хобби и пр. Если же говорить о продажах корпоративным клиентам, то сегментация обычно осуществляется по месту в канале распределения: производитель, дилер, дистрибьютор, магазин, конечный пользователь.

Численность организации — один из основных параметров для сегментации. Обычно под численностью подразумевают оборот. Конкретные цифры узнать сложно, но, зная численность организации, вы сможете оценить, сколько товара проходит через эту компанию. Иногда маркетологи добавляют специфические параметры, по которым производится сегментация, например форму собственности. Существует своя специфика работы с коммерческими и государственными предприятиями, а также с иностранными компаниями.

Далее классики маркетинга говорят, что следует выбрать конкретный сегмент и направить на него все ваши коммуникации — то есть с помощью рекламы, прямых контактов, обзвона и иных подобных мер начать предлагать свои услуги или товары. Таким образом, предполагается увеличить объем продаж.

Однако у такого подхода есть существенный изъян: мы предлагаем сотрудничество, но нужно ли оно другой стороне? Почему это должно быть для них выгодно? Здесь следует применить иной подход, отличный от классического и не столь формальный.

Мы предлагаем сегментировать клиентов в зависимости от тех проблем, которые характерны для их бизнеса. Здесь мы исходим из того, что дефицита, за редчайшим исключением, не существует, но зато всегда имеется какой-то не полностью удовлетворенный запрос. Клиент хочет, чтобы товар ему доставляли в течение двух недель, а ему предлагают доставку только через месяц. Он хочет иметь трехлетнюю гарантию, а не годичный гарантийный срок. Он хочет более длительную отсрочку платежа, чем ему могут предложить и т.п.

Вначале исследуются существующие на рынке проблемы, пожелания клиентов, их жалобы. Лучше всего для этого подходит метод анкетирования целевой аудитории. Затем выбирается проблема, которую компания намерена решить и таким образом создать на ее основе конкурентное преимущество. Скажем, если клиенты жалуются на четырехнедельный срок поставки, вам следует сократить его до двух-трех. К примеру, крупный металлургический холдинг, проанализировав время исполнения заказов, пришел к выводу, что этап подготовки технологической документации можно сократить с четырех недель (в целом по отрасли) до трех на данном предприятии.

В результате ваших действий большинство целевых клиентов должны устойчиво ассоциировать вашу компанию с выбранным конкурентным преимуществом. Для этого необходимо использовать весь спектр эффективных коммуникаций, принятых на вашем рынке.

Крайне важно проводить этот опрос в своем регионе, то есть именно там, где вы работаете. Местные условия порой диктуют самый неожиданный выбор потребителя, и этого нельзя не учитывать. Проведя такое исследование в своем регионе, вы получаете уникальную информацию. Она покажет вам наличие проблем на рынке и значимость каждой из них. В этом-то и заключается итог этапа сегментации.

2. Специализация. Необходимо выбрать проблему на вашем рынке, которую собираетесь решать. Устранив ее, вы создадите конкурентное

преимущество, то есть недостаток всей отрасли превратите в собственное достоинство.

По каким критериям можно отбирать проблемы, которые ваша компания могла бы решить? Прежде всего, это достаточность ресурсов. Говоря о ресурсах, мы подразумеваем время, средства и персонал (иногда к ним добавляется еще и информация). В любом случае, время, деньги и люди — это три кита любого бизнеса: имея достаточное количество денег, времени и квалифицированного персонала, вы сумеете раздобыть практически любую интересующую вас информацию.

Кроме того, необходимо объективно оценивать весомость проблемы, на решение которой собираетесь нацелиться. Чем актуальнее проблема, тем больший потенциал роста объема продаж за ней стоит. Предпринимайте все, что вам позволяют ваши средства, делайте свой шаг навстречу рынку, но помните: если то, что вы сделали, легко могут сделать и другие, вы еще не обеспечили себе конкурентное преимущество.

Необходимо также иметь в виду, что практически на каждом рынке существует как минимум четыре вечные проблемы: качество, цена, ассортимент и некомпетентность персонала. Эти проблемы не являются характерными для конкретного рынка, или конкретной отрасли, или конкретного региона. Клиент всегда хочет получить идеальное качество по более низкой цене, а также широкий ассортимент и максимально внимательное к себе отношение со стороны персонала организации. Полностью искоренить эти проблемы вам не удастся, однако вы можете снизить их весомость. Возможности для улучшения ситуации есть практически всегда.

Возьмем для примера сроки поставки. В настоящий момент в вашей отрасли время исполнения заказа — 30 календарных дней, клиенты же хотят сократить его до 15. Как подойти к решению этой проблемы?

В первую очередь, надо понять, из чего складываются традиционные 30 суток. Если речь идет об автотранспорте, вам наверняка удастся выиграть день, строго контролируя выезд водителей. Срок поставки — это время от момента размещения заказа до момента получения товара, следовательно, здесь играет роль не только транспортные, но еще и вопросы комплектации или производства заказа.

Возможно, вам придется увеличить складской запас. Производственная компания может также сознательно увеличить объем незавершенной продукции или количество рабочих смен.

Чем труднее вам будет добиться желаемых клиентом 15 дней поставки, чем дороже вам это обойдется, тем дольше это конкурентное преимущество будет вас «кормить». Чем сложнее выбранная вами схема действий, тем труднее конкурентам будет ее скопировать.

3. Дифференциация. Итак, мы создали определенное конкурентное преимущество. И теперь хотим сообщить о нем клиентам.

Для этого стройте вашу рекламную кампанию по принципу «рекламирую свое конкурентное преимущество». Другими словами, в своей рекламе обозначьте причину для совершения покупки именно вашего товара, услуги и т.д. Это очень важный момент. Если ваше конкурентное преимущество — минимальный срок поставки в 15 дней, то вы так и говорите: «Фирма "АБВ" — минимальный срок поставки товара — 15 дней» Вы можете по-разному об этом заявлять, могут быть совершенно различные слова, картинки, шрифты. Но идея — одна. Менять суть рекламы надо не ранее, чем меняется маркетинговая стратегия.

Еще одним тонким моментом на этапе дифференциации является инертность восприятия рекламы. Если реклама услышана потребителем, то ему необходимо время для привыкания к ней и рекламируемому продукту. В сфере B2B (корпоративных продаж) этот период колеблется от одного до шести месяцев. В случае работы с частными лицами (B2C) аналогичный период составляет от 6 до 36 месяцев. Необходимо, чтобы потребители привыкли и освоились с предлагаемым новым товаром или услугой. Приведенные сроки следует корректировать, исходя из специфики вашей отрасли и региона, но игнорирование инертности восприятия рекламы приведет к срыву любых планов.

В каждом процессе всегда важными являются два вопроса: что и как делать? Формулируйте предельно четко, что именно должно быть отражено в рекламе, и отслеживайте реализацию этого требования на практике. Ваша реклама должна продавать, то есть показывать причину выбрать вас, сообщать о вашем конкурентном преимуществе. Креатив должен служить целям продвижения продукта на рынок. Здесь будет уместно процитировать высказывание Д. Траута:

«Реклама — это то, что делаешь, когда не можешь встретиться с потребителем лично. Вместо себя вы «отправляете» телевизионный ролик или печатное объявление».

4. Концентрация. Выбрав какую-либо одну проблему из числа тех, что волнуют наших клиентов, мы должны сконцентрировать усилия на ее решении. Нельзя разбрасываться и расплываться, необходимо сфокусироваться. Для этого на практике применяют приказ или распоряжение руководителя фирмы. В нем может быть только один абзац: «...на период с... по... приоритетной задачей для компании является (в нашем примере) снижение сроков поставки с 30 до 15 дней...» Можно уточнить задачи по подразделениям: «...для чего приказываю...» (далее следует уточнение, кто, что, в какие сроки должен сделать, а кто проконтролировать).

2.2. Методы оценки конкурентоспособности

Существует огромное количество расчетных и расчетно-графических методов оценки конкурентоспособности. Каждый из них имеет свои особенности: авторами обосновывается применение различных подходов для расчета показателей конкурентоспособности, необходимость учета тех или иных факторов для оценки и т.д.

Все многообразие подходов к количественной оценке конкурентоспособности предприятий предлагается классифицировать по следующим признакам:

- категория предприятия (промышленные, торговые, финансовые и др.);
- тип метода (расчетные, графические, расчетно-графические);
- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов (внутренняя отчетность предприятия, статистические данные, мнения экспертов и пр.);
- трудоемкость расчетов;

- критерии конкурентоспособности³².

Данные признаки классификации были использованы при составлении таблицы методов оценки конкурентоспособности фирмы (табл. 9).

Таблица 9

Методы оценки конкурентоспособности фирмы³³

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
<p>Матричные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • матрица БКГ; • матрица Портера; • матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey); • матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); • матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); • матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC) 	<p>Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали — относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке</p>	<p>Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки. Недостатки: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость проведения соответствующих исследований</p>
<p>Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия</p>	<p>Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Для определения конкурентоспособности товара используются различные маркетинговые и</p>	<p>Преимущества: учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия — конкурентоспособность его товара/услуги. Недостатки: позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах</p>

³² Маркетинг по нотам. Практический курс на российских примерах / под ред. Л.А. Данченко. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2010. 758 с.

³³ Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. 2014. № 1. С. 374-377.

	<p>квалиметрические методы, в основе которых лежит нахождение соотношения «цена — качество». Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности</p>	<p>и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности</p>
<p>Методы, основанные на теории эффективной конкуренции</p>	<p>Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсы предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов</p>	<p>Преимущества: учет разносторонних аспектов деятельности предприятия. Недостаток: основу подхода составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом</p>
<p>Комплексные методы</p>	<p>В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть</p>	<p>Преимущества: учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности фирмы, но и его возможную динамику</p>

	интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться	в будущем. Недостаток: способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности, в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов
--	---	---

Матричные методы оценивания конкурентоспособности предприятия основаны на рассмотрении процессов конкуренции в динамике и позволяют провести при наличии достоверной информации качественный анализ конкурентных позиций, являясь при этом наглядными и простыми в расчетах.

Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности продукции, увязывают конкурентоспособность предприятия с конкурентоспособностью товара через «эффективность потребления», т.е. чем выше качество товара и ниже его цена, тем выше его конкурентоспособность. Эти методы имеют ряд преимуществ, основными из которых являются простота и наглядность оценки. В то же время они дают ограниченное представление о преимуществах и недостатках в деятельности фирмы.

К методам оценки конкурентоспособности товара относят:

- дифференциальный метод, основанный на использовании единичных параметров анализируемого товара или услуги и базы сравнения и их сопоставлении. Если за базу оценки принимается потребность, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле 2.1:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i_0}} * 100\% \quad (2.1),$$

где q_i — единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$); P_i — величина i -го параметра для анализируемой продукции; P_{i_0} — величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью; n — количество параметров. Так как параметры могут

оцениваться различным способом, то при оценке по нормативным параметрам единичный показатель принимает только два значения — 1 или 0;

- комплексный метод, основан на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемого товара и образца. Расчет группового показателя по нормативным параметрам производится по формуле 2.2:

$$I_{HP} = \prod_{i=1}^n q_{HP} \quad (2.2),$$

где I_{HP} — групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам; q_{HPi} — единичный показатель конкурентоспособности по i -му нормативному параметру, рассчитываемый по формуле 1. Отличительной особенностью данной формулы является то, что если хотя бы один из единичных показателей равен 0, что означает несоответствие параметра обязательной норме, то групповой показатель также равен 0. Очевидно, что товар при этом будет неконкурентоспособен.

Расчет группового показателя по техническим параметрам (кроме нормативных) производится по формуле:

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (2.3),$$

где I_{TP} — групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам; a_i — весомость i -го параметра в общем наборе из n технических параметров, характеризующих потребность. Полученный групповой показатель I_{TP} характеризует степень соответствия данного товара существующей потребности по всему набору технических параметров, чем он выше, тем полнее удовлетворяются запросы потребителей.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) товара. Полные затраты потребителя определяются по формуле 2.4:

$$Z = Z_C + \sum_{i=1}^T C_i \quad (2.4),$$

где Z — полные затраты потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции; Z_c — единовременные затраты на приобретение продукции; C_i — средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к i -му году ее службы; T — срок службы; i — год по порядку;

- смешанный метод оценки, который представляет собой сочетание дифференциального и комплексного методов. При смешанном методе оценки конкурентоспособности используется часть параметров, рассчитанных дифференциальным методом, и часть параметров, рассчитанных комплексным методом.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, где наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им имеющихся ресурсов. В основе метода лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности:

- эффективность производственной деятельности предприятия (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность, производительность труда);
- финансовое положение предприятия (коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств);
- эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги (рентабельность продаж, коэффициент затоваренности продукцией, коэффициент загрузки производственной мощности, коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта);
- конкурентоспособность товара (качество товара, цена товара).

Данный метод оценки конкурентоспособности используется в основном для оценки промышленных предприятий и охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Комплексные методы оценивания конкурентоспособности предприятия реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства. Преимуществом этого метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности предприятия. Далее будут рассмотрены наиболее распространенные варианты представления комплексного показателя конкурентоспособности организации:

- представление комплексного показателя конкурентоспособности фирмы и продукции суммой (K):

$$K = \sum_{i=1}^N K_i \quad (2.5),$$

где K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N .

В качестве единичных показателей конкурентоспособности организации могут выступать и относительные значения, полученные путем деления значений конкретных показателей для организации на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильной организации конкурента (продукции конкурента);

- на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i \quad (2.6),$$

где K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом N ; W_i — показатель значимости (веса) i -го единичного показателя конкурентоспособности.

Чаще всего на практике используют нормированные значения единичных показателей конкурентоспособности, т.е. их сумма приравнивается единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности будет измеряться в той же шкале измерения, что и единичные показатели конкурентоспособности;

- на основе среднего арифметического значения показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^V K_i}{N} \quad (2.7),$$

где K_i — показатель конкурентоспособности i -й продукции организации;
 N — общее число продукции, производимой организацией;

- на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \prod_{i=1}^N K_i^{W_i} \quad (2.8),$$

где K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N ; W_i — весомость единичных показателей конкурентоспособности; Π — произведение аргументов с номерами $i = 1, 2, 3, \dots, N$. Выражение (8) путем логарифмирования преобразуется в линейную зависимость вида (5) [2, с. 89–91].

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности предприятия непромышленной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В табл. 10 приводится контрольный лист для проведения SWOT- анализа.

В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Уровень ниже среднего. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности.

Графа 5. Положение тревожное. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие, затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов.

Таблица 10

Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Финансы 1. Оценка структуры активов 2. Инвестиционная привлекательность 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности 3. Численность работников 4. Система контроля качества 5. Производительность 6. Возраст оборудования					
Организация и управление 1. Численность инженерного и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество информации, используемой в управлении 6. Степень гибкости организационной					

структуры управления					
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж бренда 4. Эффективность рекламы 5. Стратегии 6. Ценовая политика 7. Коммуникативная политика 8. Организация сбыта 9. Число клиентов					
Кадровый состав 1. Уровень квалификации персонала 2. Возраст 3. Профессиональный стаж/ опыт работы					
Технологии 1. Применяемые стандарты 2. Новые продукты 3. Расходы на НИР и ОКР					

Оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена

Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия по методике Ж.Ж. Ламбена представлены в табл. 11.

Таблица 11

Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1 – 2 балла)	Средняя (3 – 4 балла)	Высокая (5 баллов)
Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, чем у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Осваивается полностью
Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по шести критериям (индикаторам) по 5-балльной шкале.

Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера.

Лидер — это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку. Ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7.

Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;
- выявляется конкурент с максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;
- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера;
- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места.

Оценка конкурентоспособности предприятия, основанная на исследовании внутренней среды предприятия

Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:

- определение перечня внутренних факторов и оценку их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия;
- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей и оценок сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия.

Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали — подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов.

Конкурентный анализ региона

Исследование современных методов оценки конкурентоспособности регионов позволяет сделать вывод о том, что они во многом основаны на оценке конкурентоспособности стран.

Заметим, что для сравнения конкурентоспособности стран используется индекс оценки глобальной конкурентоспособности (GCI), разработчиком которого является профессор Колумбийского университета Ксавье Сала-и-Мартин (Xavier Sala-i-Martin, Columbia University). Индекс создавался для Всемирного экономического форума и впервые был опубликован в 2004 г.³⁴

Он был разработан на основе комбинации общедоступных статистических данных и результатов опросов руководителей компаний, обширных ежегодных исследований, которые проводятся Всемирным экономическим форумом совместно с сетью партнерских организаций – ведущих исследовательских институтов и компаний.

В состав индекса оценки глобальной конкурентоспособности включают 12 слагаемых конкурентоспособности, которые детально характеризуют конкурентоспособность стран мира, находящихся на разных уровнях экономического развития. Слагаемыми являются: «Качество институтов», «Инфраструктура», «Макроэкономическая стабильность», «Здоровье и начальное образование», «Высшее образование и профессиональная подготовка», «Эффективность рынка товаров и услуг», «Эффективность рынка труда», «Развитость финансового рынка», «Технологический уровень», «Размер внутреннего рынка», «Конкурентоспособность компаний» и «Инновационный потенциал».

Отечественными учеными ведутся активные исследования по разработке методик оценки конкурентоспособности российских регионов, однако единой методики еще не выработано. Поэтому рассматриваемое понятие может быть определено в различных аспектах в зависимости от решаемых задач. Возможны и

³⁴ Всемирный экономический форум / World Economic Forum <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>.

различные методы оценки конкурентоспособности регионов, построенные на основе статистических показателей, экспертных оценок, рангов³⁵.

Так, с целью оценки конкурентоспособности российских регионов Институтом региональной политики был разработан индекс IRPEX.

Индекс IRPEX является трехуровневым рейтингом, включающим рейтинг конкурентоспособности, оценку качества и стабильности развития, а также выявление доминант в профиле конкурентных позиций.

Результаты оценки представляются в виде сложносоставного рейтинга IRPEX, формируемого на основе 130 факторов, включающих объективно и субъективно оцениваемые показатели. Оценка степени влияния каждого из этих факторов на уровень конкурентоспособности проводят эксперты в области регионального развития и конкурентоспособности, представители федеральных ведомств (Министерство экономического развития РФ, Министерство регионального развития РФ, Администрация Президента РФ).

Данная характеристика относится к оценочным показателям, поэтому предполагает наличие субъекта (кто оценивает), объекта (что оценивается), цели (критериев) оценки. Субъектами оценки могут быть органы государственной власти, организации, инвесторы, покупатели и т.п. Объектами оценки являются товар, фирма, организация, регион, страна. Критериями оценки могут быть положение на рынке, темпы развития, возможность расплачиваться за полученные заемные средства, а также потребительские свойства по отношению к цене товара и др.

Чтобы обеспечить конкурентоспособность, важно знать, какие факторы способствуют ее повышению. Именно они могут стать основой для проведения оценки конкурентоспособности и формирования конкурентных преимуществ региона³⁶. Для оценки конкурентоспособности экономических систем разного уровня (товар, организация, отрасль, регион и т.д.) широко применяется метод интегральной оценки в виде суммы показателей конкурентоспособности. Показатели высчитываются с учетом коэффициентов весомости. Применительно к

³⁵ Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина // Менеджмент в России и за рубежом. 2005, № 5. С. 28.

³⁶ Гиссин В.И. Управление качеством продукции: учебное пособие / В.И. Гиссин. Ростов н/Д.: Феникс, 2000.С. 184.

регионам интегральная оценка проводится для измерения социально-экономического положения региона, которая, в свою очередь, может рассматриваться вне связи с конкуренцией. Поэтому метод интегральной оценки конкурентоспособности не отвечает требованиям содержания понятия.

Существуют и другие точки зрения на оценку конкурентоспособности региона. Некоторые авторы обуславливают конкурентоспособность региона с его выгодным географическим положением и наличием высокого ресурсного (в первую очередь сырьевого) потенциала. Наличие у региона определенных «естественных» преимуществ в сравнении с другими имеет место быть и не нуждается в доказательстве. Эти преимущества в российских реалиях играют одну из ключевых ролей в высоком уровне межрегиональной социально-экономической дифференциации, и сводить конкурентоспособность региона к наличию в нем определенных «естественных» преимуществ является не совсем правомерным по отношению к другим. М. Портер в своей концепции национальной конкурентоспособности приходит к выводу, что «национальное процветание не вырастает из природных ресурсов, имеющейся рабочей силы, процентных ставок или покупательной силы национальной валюты»³⁷. Портер утверждает, что конкурентоспособность экономики в первую очередь зависит от её способности производить инновации и модернизироваться. Поэтому необходимо оценивать конкурентоспособность региона по более широкому кругу показателей.

Перечень показателей для оценки конкурентоспособности основывается на предложенной Н. Лариной и А. Макеевым³⁸ классификации показателей по четырем группам, согласно которой сводный индекс конкурентоспособности состоит из оценки уровня текущей конкурентоспособности (первая группа показателей) и стратегического уровня конкурентоспособности (вторая-четвертая группы показателей). Всего для оценки выделено 28 индикаторов по группам текущей конкурентоспособности, инфраструктуры, инновационности и внешнеторговой деятельности.

³⁷ Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 2000. 495 с.

³⁸ Ларина Н.И. Кластеризация как путь повышения международной конкурентоспособности страны и регионов / Н.И. Ларина, А.И. Макеев // Эко. 2006. № 10.

Уровень текущей конкурентоспособности отражает состояние экономики на основе десяти показателей. Индекс развития инфраструктуры отражает возможности региона выхода на внешние рынки и их доступности, возможности информационного обмена, обеспеченности инфраструктурой. Индекс инновационного развития отражает возможности региона в инновационном развитии и его потенциал. Индекс внешнеторговой деятельности отражает место региона в участии на международном рынке и его привлекательность для иностранных инвесторов.

Таблица 12

Уровень конкурентоспособности региона

Уровень текущей конкурентоспособности	Уровень стратегической конкурентоспособности		
	Индекс развитости инфраструктуры	Индекс инновационности	Индекс внешней торговли
ВРП на душу населения, руб. Объем промышленной продукции на душу населения, руб. Продукция сельского хозяйства на душу населения, руб. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» на душу населения, руб. Инвестиции в основной капитал на душу населения, руб. Объем платных услуг на душу населения, руб. Оборот розничной торговли на душу населения, руб. Удельный вес убыточных предприятий, % Уровень общей	Плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием, км дорог на 1000 км ² Плотность железнодорожных путей общего пользования, км путей на 10000 км ² Наличие квартирных телефонных аппаратов сети общего пользования на 1000 человек населения, штук Степень износа основных фондов, % Средства связи (пользовательское оборудование) для оказания услуг передачи данных и телематических	Число организаций, выполняющих научные исследования и разработки, шт. Доля персонала, занятого научными исследованиями и разработками, % от населения. Внутренние затраты на научные исследования и разработки, руб. на душу населения Затраты на технологические инновации, руб. на душу населения. Объем инновационных товаров, работ, услуг, руб. на душу населения. Численность студентов образовательных учреждений высшего профессионального образования на 10000 человек. Численность аспирантов на 10000 населения. Численность докторантов на 10000	Объем иностранных инвестиций на душу населения в долларах США. Внешнеторговый оборот на душу населения в долларах США. Сальдо внешнеторгового оборота на душу населения в долларах США. Численность организаций с участием иностранного капитала, выпускающих продукцию и оказывающие услуги на 10000 населения. Объем продукции (работ, услуг) организаций с участием иностранного капитала, в руб. на душу населения

безработицы (по МОТ) в составе ЭАН, % Среднедушевые денежные доходы населения, руб.	служб, на 1 жителя	населения	
--	--------------------	-----------	--

Отметим, что в современных реалиях все большее значение приобретают показатели, отражающие достижение качества жизни населения и экологическую обстановку в регионе, которые автором не учтены в оценке конкурентоспособности региона, по причине того, что эти два фактора коррелируют с уровнем инновационного развития региона, обеспеченностью инфраструктурой. Также уровень показателей текущей конкурентоспособности региона в той или иной степени отражает качество жизни населения. С уровнем инновационности растет и количество предприятий, которые применяют в производстве современные технологии, минимизирующие вредные выбросы в окружающую среду.

Для сравнения конкурентоспособности регионов России используется метод многомерного сравнительного анализа, суть которого заключается в ранжировании субъектов РФ по численным значениям каждого из частных показателей с присвоением соответствующего места региону. По определенным причинам в оценке не учитываются весовые коэффициенты по каждому из показателей, которые определяются экспертным путем.

При расчете определяется максимальный элемент, который и будет приравниваться к единице, остальные элементы показателя (a_{ij}) делятся на значение элемента эталонного региона ($\max(a_{ij})$). В результате создается матрица стандартизованных коэффициентов (x_{ij}):

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max(a_{ij})} \quad (2.9)$$

Если с экономической точки зрения лучшим является минимальное значение показателя (например, уровень безработицы в регионе), то шкала расчета изменяется так, что наименьшему показателю соответствует наибольшая величина показателя:

$$x_{ij} = \frac{\min(a_{ij})}{a_{ij}} \quad (2.10)$$

Все полученные коэффициенты возводятся в квадрат и для получения рейтинговой оценки суммируются, а из суммы квадратов извлекается квадратный корень, который и представляет соответствующий индекс группы показателей. Оценка стратегической конкурентоспособности, которая определяет конкурентоспособность регионов в долгосрочной перспективе, представляет собой среднее из индекса развитости инфраструктуры, индекса инновационности и внешнеторговой деятельности. Сводный индекс конкурентоспособности также вычисляется как среднее значение оценки текущей и стратегической конкурентоспособности. Общая формула расчета выглядит следующим образом:

$$K_p = \sqrt{\sum \left(\frac{a_{ij}}{\max(a_{ij})} \right)_{ij}^2} \quad (2.11)$$

Для наглядности оценка приводится к 100-бальной шкале. После чего регионы ранжируются.

Преимуществом метода многомерного сравнительного анализа является учет не только абсолютных показателей каждого региона, но и степень их близости (или дальности) до показателей региона-эталона, доля которого приравнивается к единице.

2.3. Продуктовый конкурентный анализ

Конкурентоспособность — это свойство продукта (услуги), которое имеет определенную долю соответствующего релевантного рынка и характеризует степень соответствия функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителя.

Основой для оценки конкурентоспособности товара (услуги) должно являться комплексное исследование рынка методами современного маркетинга, что позволит не просто определить некоторый абстрактный «базовый образец», но и правильно оценить место анализируемого объекта на данном рынке в сопоставлении с аналогичными оценками реальных и возможных субъектов рынка.

Конкурентоспособность — это важная рыночная категория, отражающая одно из важнейших свойств рынка — его конкурентность. При неизменных качественных характеристиках услуги конкурентоспособность рынка может

изменяться в достаточно широких пределах, реагируя на различные факторы, определяемые конкурентной средой предприятия сферы услуг.

Проблема анализа и оценки конкурентоспособности услуги должна включать:

- изучение запросов и предпочтений потенциальных покупателей;
- организацию мониторинга рынка с целью сбора информации об условиях сбыта услуги, фирмах и товарах-конкурентах;
- разработку единой системы показателей качества товара (услуги), используемого как ее производителем, так и потребителем;
- конструирование обобщенной модели исследуемой проблемы, в том числе формирование множества факторов, влияющих на конкурентоспособность, и определение их взаимосвязей;
- формирование общих подходов к количественной оценке конкурентоспособности товара (услуги), разработку частных методов, алгоритмов и процедур решения задач, относящихся к данной проблеме;
- исследование конкурентоспособности, ориентированное на изучение рыночной среды и позиции конкурентов.

Продуктовый конкурентный анализ - выявление возможности и особенностей появления нового товара конкурентов на рынке; изучение ассортимента и его характеристик, торговых марок продуктового портфеля конкурентов; исследование марочных, упаковочных и других решений конкурента на этапах ЖЦТ и т.д.

Под конкурентоспособностью товара понимают характеристику продукции, которая показывает ее отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Другими словами, конкурентоспособность товара — это вероятность продать товар в определенные сроки при наличии на рынке аналогичных товаров-конкурентов.

Оценка конкурентоспособности продукции основывается на исследовании потребностей покупателя и требований рынка. Чтобы товар удовлетворял потребности покупателя, он должен соответствовать определенным параметрам:

- техническим (свойства товара, область его применения и назначения);
- эргономическим (соответствие товара свойствам человеческого организма);
- эстетическим (внешний вид товара);
- нормативным (соответствие товара действующим нормам и стандартам);
- экономическим (уровень цен на товар, его сервисное обслуживание, размер средств, имеющихся у потребителя для удовлетворения данной потребности).

Задачи анализа конкурентоспособности товара:

- оценка и прогнозирование конкурентоспособности продукции;
- изучение факторов, воздействующих на ее уровень;
- разработка мер по обеспечению необходимого уровня конкурентоспособности продукции.

Для оценки конкурентоспособности необходимо сопоставить параметры анализируемого изделия и товара-конкурента с уровнем, заданным потребностью покупателя, и сравнить полученные результаты. С этой целью рассчитывают единичные, групповой и интегральный показатели конкурентоспособности продукции.

Единичные показатели отражают процентное отношение уровня какого-либо технического или экономического параметра к величине того же параметра продукта-конкурента.

Групповой показатель объединяет единичные показатели по однородной группе параметров (технических, экономических, эстетических) с помощью весовых коэффициентов, определенных экспертным путем.

Интегральный показатель представляет собой отношение группового показателя по техническим параметрам к групповому показателю по экономическим параметрам.

Кроме рейтинговой оценки конкурентоспособности товаров, для определения фактического положения товара на определенном рынке можно использовать матричный метод. Сущность его состоит в построении матрицы, в

которой по вертикали отражаются темпы роста объема продаж всех или основных фирм-продавцов на рынке, а по горизонтали указывается доля рынка, контролируемая данной фирмой. Чем больше эта доля, тем выше фактическая конкурентоспособность товаров фирмы на данном рынке, и наоборот. С этой же целью рассчитывают и такой показатель, как отношение доли, занимаемой фирмой на рынке, к доле наиболее крупного конкурента. Если это отношение больше единицы, то доля фирмы считается высокой, если меньше — низкой.

Важное направление повышения конкурентоспособности продукции — совершенствование процесса товародвижения, организации торговли, сервисного обслуживания покупателей, рекламы продукции, которые являются мощными инструментами стимулирования спроса. При анализе организации торговли выясняют, имеются ли у предприятия фирменные магазины, какие используются методы торговли (прямая, оптовая, мелкий опт, розничная, дилеры и т.д.), какой удельный вес они занимают в общем объеме продаж и какие из них наиболее доходные, каков уровень издержек обращения, как можно уменьшить расходы, не снижая эффективности.

Сервисные услуги и реклама являются мощными факторами в конкурентной борьбе за покупателя. Они требуют дополнительных затрат, но увеличивают объем продаж и прибыль. Поэтому в процессе анализа необходимо установить, какие виды сервисных услуг оказывает предприятие и как это стимулирует спрос на продукцию, сколько средств затрачивается на рекламу и какова ее эффективность. Для изучения влияния данных факторов на объем продаж и сумму прибыли можно использовать приемы сопоставления параллельных рядов чисел, аналитических группировок, корреляционного анализа.

Продуктовый портфель (Product portfolio) - номенклатура продукции компании при рассмотрении в стратегической перспективе; набор товаров или брендов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

Хозяйственный портфель (business portfolio) - совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации.

Применительно к отдельным стратегическим хозяйственным единицам оно понимается как совокупность продуктов, предлагаемых ими потребителям. В данном смысле понятие «хозяйственный портфель» аналогично понятию

«продуктовая номенклатура». Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям организации, учитывать ее сильные и слабые стороны, принимать в расчет конкретные условия внешней среды. Организация на основе периодически проводимого анализа хозяйственного портфеля должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие ликвидировать. Эти данные используются при выборе стратегий организации.

Продуктовый портфель должен быть сбалансирован и включать продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, что обеспечивает преемственность производственно-сбытовой деятельности организации, постоянное получение прибыли, снижает риск неполучения ожидаемой величины прибыли от реализации продуктов, находящихся на начальных стадиях жизненного цикла. На практике большинство компаний торгует несколькими продуктами на разных рынках.

Время от времени компании имеет смысл пересматривать свой продуктовый портфель. Такой пересмотр полезно проводить один-два раза в год. Первым шагом в этом деле может стать классификация продуктов в зависимости от стадии жизненного цикла, на которой они находятся: новые продукты, продукты на стадии роста, зрелые продукты и продукты, переживающие спад. Для продуктов, находящихся на различных этапах, требуются разные маркетинговые задачи и стратегии. Эффективный маркетинг может замедлить неизбежное прохождение продуктом стадий жизненного цикла и, в крайнем случае, вернуть рынок на предыдущую стадию - скажем, из стадии зрелости на стадию роста.

Концепция продуктового портфеля подчеркивает, что продукты следует рассматривать не по отдельности, но как составляющие одной системы. В этом контексте разным продуктам присваиваются разные роли - в зависимости от краткосрочных и долгосрочных целей фирмы. Для некоторых продуктов главной целью может быть создание наличности. Основной задачей для других наименований портфеля может стать обеспечение возврата на инвестиции в долгосрочной перспективе. А третьи могут рассматриваться как дополнение к основным продуктам, поскольку они повышают их конкурентоспособность и реализуемость.

Как реагировать фирме на изменение цен конкурентами? Для начала следует выяснить:

1. Почему конкурент изменил цену – для завоевания рынка, использования недогруженных производственных мощностей, компенсации изменившихся издержек или чтобы положить начало изменению цен в отрасли в целом?
2. Планирует ли конкурент изменение цен на время или навсегда?
3. Что произойдет с долей рынка фирмы и с доходами, если она не примет ответных мер? Собираются ли принимать меры другие фирмы?
4. Какими могут быть ответы конкурента, других фирм на каждую возможную ответную реакцию?

Помимо решения этих вопросов, фирма должна изучить проблемы, связанные с этапом жизненного цикла предлагаемого товара, выяснить значение этого товара в рамках своей товарной номенклатуры, а также намерения и ресурсы конкурента. Нужен анализ предложенной цены и чувствительности рынка с точки зрения ценностной значимости товара, также следует оценить динамику издержек в зависимости от объема производства и прочие возможности, открывающиеся перед фирмой.

Фирма не всегда в состоянии проработать варианты своих действий непосредственно в момент изменения цен. Единственный способ сократить срок ответной реакции со своей стороны – предвидеть возможные ценовые маневры.

На рынке происходит сосуществование и взаимное дополнение компаний разных типов, и конкурентная борьба, соответственно, ведется разными методами на основе разных конкурентных стратегий. При этом полное вытеснение одного из типов фирм невозможно, так как невозможна полная унификация человеческих потребностей.

Конкурентная борьба строится на дифференциации ниш, состоящей в том, что фирмы в силу своей неодинаковой приспособленности к деятельности в разных рыночных условиях стремятся работать только на тех сегментах рынка, где они сильнее конкурентов.

По терминологии Портера³⁹, фирмы, ориентирующиеся на одну нишу, называются стратегической группой. Дифференциация ниш ослабляет конкурентную борьбу между различными стратегическими группами и усиливает её внутри таких групп. Кроме того, Портер считает, что целью конкурентной стратегии фирмы является не снижение цен, а в некотором смысле наоборот, создание ценности, превосходящей другие (имеются в виду товары конкурентов). Одна из основных идей Портера заключается в том, что компании не обязательно надо бороться за высокую рыночную долю (Бостонская матрица считает перспективным только это направление). Стратегия дифференциации Портера предполагает, что для успешной деятельности компании достаточно «выделить» (дифференцировать) свой товар по сравнению с конкурентами и занять доминирующее положение в определенном сегменте рынка.

Для достижения поставленных целей нашей компании необходимо:

- обеспечить высокое качество производимых изделий;
- обеспечить информационную поддержку потребителей с объяснением повышенных эксплуатационных свойств предлагаемой продукции всеми видами рекламы, а также консультированием клиентов по телефону, посредством сети Интернет и на местах продаж (приема заказов);
- использовать все доступные рекламные носители;
- повысить скорость исполнения заказа до 2-3 дней (в случае необходимости использовать дополнительные рабочие бригады);
- создать широкую сеть представительств (пунктов приема заказов) с квалифицированным персоналом (для возможно большей скорости обработки заказа и оказания высококачественных консультационных услуг на местах продаж).

2.4. Ценовой конкурентный анализ

Существенное влияние на цену оказывает поведение конкурентов и цены на их продукцию. Каждая фирма должна знать цены на продукцию конкурентов и отличительные черты их товаров. Изучая продукцию конкурентов, их ценовые

³⁹ Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

возможности, интервьюируя покупателей, предприниматель обязан объективно оценить позиции своего товара по отношению к товарам конкурентов. От результатов такого анализа зависит правильное решение вопроса: реально ли установить более высокую цену на товар, чем у конкурентов, или преимуществом конкретного товара будет его более низкая цена. Здесь очень важно предусмотреть ответ конкурентов на появление нового товара на рынке. Фирма может поручить своим представителям произвести сравнительные покупки, чтобы сопоставить цены и сами товары между собой. Она способна заполучить прейскуранты конкурентов, закупить их оборудование и разобраться в нем. Она также имеет возможность опросить покупателей, как они воспринимают цены и качество товаров конкурентов. Знаниями о ценах и товарах конкурентов фирма пользуется в качестве отправной точки для формирования собственного ценообразования. Если ее товар аналогичен товарам основного конкурента, она вынуждена будет назначить цену, близкую к цене товара этого конкурента. В противном случае она потеряет сбыт. Когда товар ниже по качеству, фирма не может запросить за него цену такую же, как у конкурента. Потребовать больше, чем конкурент, фирма получит возможность тогда, когда ее товар будет выше по качеству. Следовательно, фирма пользуется ценой для позиционирования своего предложения рынку относительно предложения конкурентов. Для принятия своевременных решений в области ценообразования нужно обладать достоверной информацией о ходе реализации товаров конкурентов. Приведем основные показатели, необходимые для контроля цен конкурентов:

1. Динамика объема продаж в натуральных и стоимостных измерителях:
 - в сравнении с предыдущим годом;
 - в сравнении с различными сегментами рынка и каналами распределения.
2. Изменения цен конкурентов по различным группам товаров.
3. Объем продаж по сниженным ценам: определенный как процент от общей продажи или как процент от продажи по полным ценам.
4. Сегмент потребителей, приобретающий наибольшую выгоду от снижения цен.
5. Динамика затрат на маркетинговые исследования.

6. Позиция потенциальных покупателей по поводу продаваемых товаров.
7. Неудовлетворенность предлагаемой ценой (со стороны потребителей, со стороны торгового персонала).
8. Изменения позиции потребителей относительно предприятия-конкурента и его цен.
9. Количество потерянных потребителей в сравнении с предыдущим периодом.

Главным результатом анализа информации о ценах, получаемой из различных источников, должно быть сокращение количества непредвиденных ситуаций в области ценовой политики конкурентов. Таким образом, каждая фирма должна знать цены на продукцию конкурентов и отличительные черты их товаров. Пройдя все описанные этапы установления цены, проанализировав кривую спроса, рассчитав валовые издержки, зная цены конкурентов, фирма может приступить к определению цены на товар. Цена эта будет в промежутке между слишком низкой, не обеспечивающей прибыли, и слишком высокой, препятствующей формированию спроса.

Одним из способов привлечения и удержания покупателя являются маркетинговые программы, системы скидок для постоянных клиентов, акции, бонусы. Это не имеет большого значения при определении действующего поставщика, но является приятным фактором для покупателя. Наличие в *ценовой политике* сбыта компании накопительной системы скидок позволяет быть уверенным в том, что покупатель вернется снова. Маркетинговые акции, действующие по принципу «купи – получи», будут дополнительным подспорьем в действиях, направленных на удержание клиента. Также можно использовать дополнительные скидки на определенный товар. Такие акции можно проводить совместно с производителем или владельцем торговой марки. Производитель не меньше торговой компании заинтересован в увеличении продаж, поэтому с удовольствием предоставляет дополнительную скидку на определенные позиции. Торговая компания, проецируя этот бонус дальнейшему покупателю, обеспечивает прирост товарооборота.

Такие преимущества, как удобная парковка, охраняемая территория, забота о клиенте во время ожидания и т.д., не являются основополагающими при выборе

компании, но, безусловно, приятны покупателю. Возвращаясь к анализу ценовой политики сбыта прямого конкурента на существующем рынке, необходимо четко понимать, что требуется торговой компании. Если фирма пытается остаться на рынке по определенным товарным подгруппам единственным представителем, то начинается снижение стоимости данного товара. В таком случае конкуренту не остается иного выбора, кроме как также понизить цену. Таким образом, производится выдавливание конкурента с рынка, когда одной из сторон становится неинтересно заниматься продажами по данной товарной подгруппе. Если же компания не стремится к демпингу на рынке и выдавливанию конкурента, стоит держать стоимость товара на одинаковом уровне. В случае, когда на определенные товарные подгруппы сложилась низкорентабельная наценка, в силах конкурентов договориться и сформировать новую модель сбыта по товарной подгруппе. В любом случае в условиях жесткой конкуренции на рынке категоричный менеджер, ответственный за ценообразование и ценовую политику сбыта по закрепленной товарной подгруппе, должен не реже одного раза в месяц проводить анализ по прайс-листу и системе скидок конкурента, так как именно эти параметры постоянно меняются. Такой же анализ для своевременного реагирования менеджер должен проводить при вводе нового поставщика или при подорожании товара. При этом обязательно проведение анализа с сохранением в базе данных, для возможности отслеживания динамики изменения цен.

Для лучшего понимания ценового механизма необходимо проанализировать влияние конкуренции на процесс ценообразования, реакцию конкурентов на изменение цен, а также основные факторы, оказывающие влияние на восприятие цены покупателями, относящиеся к различным сегментам рынка. Принимая любое решение в области ценообразования, нужно очень тщательно оценить его краткосрочные результаты и соотнести их с долгосрочными последствиями. На какую реакцию конкурентов может рассчитывать фирма? На этот вопрос нельзя дать однозначный ответ. Все зависит от количества фирм на рынке, их финансового состояния, коммерческих и стратегических целей и т.п. Чтобы предусмотреть конкурентную реакцию, следует изучать финансовое положение фирмы-конкурента, ее текущий оборот, загрузку мощностей, потребительскую

оценку товара и т.д. Необходимо учитывать следующее: чем выше доля рынка, занимаемая фирмой-конкурентом, тем сильнее ценовая конкуренция.

Изменение фирмой цены может привести к двойкой конкурентной реакции:

- конкурент последует за изменением цены;
- конкурент не последует за изменением цены.

При этом каждая реакция может иметь свои "подвиды". Все будет зависеть от целей, которые преследует конкурент в своей стратегии.

В случае снижения цены фирмой конкурент может:

1. Снизить цену до того же уровня. Это происходит в случае, если потребительская оценка товаров одинакова, а финансовое положение конкурента нестабильно и он боится потерять свою долю рынка и прибыли.
2. Оставить цену на прежнем уровне, если:
 - потребительская оценка товаров одинакова, финансовое состояние конкурента стабильно и, по его расчетам, эффективность такого снижения незначительна;
 - потребительская оценка товаров конкурента выше.
3. Назначить более низкую цену, чем фирма-инициатор снижения цены, если:
 - конкурент "блефует" или провоцирует ценовую "войну", борясь за большой рынок сбыта;
 - потребительская оценка его товара ниже.
4. Назначить цену выше базовой, если потребительская ценность товара конкурента выше или он стремится ее увеличить неценовыми методами (с помощью рекламы, упаковки, каналов распространения и т.п.).

В случае повышения цены фирмой конкурент может:

1. Повысить цену до того же уровня, если потребительская оценка товаров одинакова, а финансовое положение конкурента нестабильно и повышением цены он стремится получить большую прибыль при сохранении доли рынка.
2. Оставить цену на прежнем уровне, если потребительская оценка товаров конкурента:

- ниже при нестабильном финансовом положении;
 - одинакова, но финансовое положение более стабильное.
3. Поднять цену выше, чем фирма-инициатор повышения цены, если:
- потребительская оценка товара конкурента выше или финансовое положение позволяет поднять ее;
 - конкурирующая фирма стремится перейти в другой сегмент рынка;
4. Снизить цену, если потребительская оценка товара конкурента ниже минимальной и он инициирует ценовую "войну".

Конкурент может повысить свои цены в связи с:

- резким повышением спроса;
- существенным падением цены в результате ценовой "войны", когда конкурент перестает получать прибыль;
- ростом издержек.

Только в последнем случае, если лидер рынка повышает цену и за ним следуют остальные, рыночные доли затронуты не будут. Объем продаж снизится лишь тогда, когда покупатели переключатся на товары-заменители.

С точки зрения конкуренции нужно сделать паузу и лишь затем поднять цену. Это позволит забрать у конкурента рыночную долю, которая представлена контингентом чувствительных к цене покупателей. Даже если конкуренты решат вернуться к прежним ценам, отвоеванная рыночная доля будет для них потерянной. Если же конкурент не возвращается к прежним ценам, то фирма может поднять их после того, как объемы продаж за счет новых клиентов перестанут увеличиваться. Такая тактика ответного ценообразования называется ценовой слежкой. При этом цены не обязательно повышаются до уровня, предложенного конкурентом, что позволяет удерживать новую долю рынка.

2.5. Анализ коммуникационной политики

Коммуникационный конкурентный анализ - анализ программ маркетинговых коммуникаций конкурентов в области рекламы, личной продажи, стимулирование сбыта и связей с общественностью и других; выявление стратегий, идей, медиапланов, оценка их результативности и т.д.

Коммуникационная политика в системе маркетинга - это курс действий предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия

фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе использования комплекса средств коммуникаций, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения товаров и услуг на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Основные составляющие коммуникационного комплекса:

1. Реклама – процесс распространения информации, имеющий целью продвижение банковских продуктов и услуг определенного заказчика без его непосредственного участия, но за его счет.
2. Персональные (личные) продажи – личные контакты персонала банка с клиентами, устное представление банковских продуктов и услуг в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными клиентами с целью дальнейшей продажи банковских продуктов и услуг или заключения соглашения.
3. Стимулирование сбыта - предполагает мероприятия, направленные на расширение продажи банковских продуктов и услуг, не считающегося новым.
4. Паблик рилейшнз - стимулирование спроса на банковские продукты и услуги, а также создание благоприятного отношения к банку при помощи выгодной для него информации в прессе, теле- и радиопередачах и т.п.

Суть коммуникационной политики можно выразить следующим выражением:

Коммуникационная политика = коммуникационные цели + стратегия + тактика (программы)

Цели коммуникационной политики:

- обеспечение конкурентной устойчивости фирмы на ее рынках (главная цель);
- формирование благоприятного образа (имиджа) фирмы;
- генерирование, формирование и актуализация потребностей покупателя;
- формирование у покупателя предпочтения к товару фирмы.

Коммуникационная политика фирмы представляет собой единый комплекс, объединяющий участников, каналы и приемы коммуникационный фирмы,

направленный на установление и поддержание взаимоотношений с адресатами коммуникаций в рамках ее стратегической программы.

Основные этапы работы над созданием действенной системы коммуникаций включают в себя следующие факторы эффективных коммуникаций:

- выявление целевой аудитории;
- определение степени покупательской готовности аудитории;
- определение желаемой ответной реакции целевой аудитории;
- составление обращения к целевой аудитории;
- формирование комплекса маркетинговых коммуникаций фирмы;
- разработка бюджета комплекса маркетинговых коммуникаций;
- претворение в жизнь комплекса маркетинговых коммуникаций;
- сбор информации, поступающей по каналам обратной связи;
- корректировка комплекса маркетинговых коммуникаций.

На структуру комплекса маркетинговых коммуникаций также влияют:

- тип товара (товары широкого потребления или товары промышленного назначения);
- этап жизненного цикла товара;
- степень покупательской готовности потенциального клиента;
- стратегия продвижения (стратегия проталкивания или привлечения);
- особенности комплекса маркетинговых коммуникаций конкурентов;
- финансовые возможности фирмы.

Коммуникационная политика предприятия является важным элементом, позволяющим определять целевую аудиторию, разрабатывать стратегию продвижения товаров на рынках, предоставлять информацию потребителям в виде рекламы о товаре, поддерживать отношения с постоянными клиентами и находить новых. Что в конечном результате, при правильном использовании коммуникационной политики, приводит к получению максимальной прибыли.

Оценка эффективности коммуникационной кампании является наиболее сложным этапом всего процесса разработки стратегии маркетинговых коммуникаций. Ряд коммуникационных кампаний вообще не поддается оценке и измерению в целом, оценены могут быть лишь их отдельные элементы. Тем не

менее, измерение результативности коммуникационной кампании необходимо для оптимизации затрат и анализа экономической эффективности. Фирма должна измерять результаты текущей коммуникационной кампании с целью улучшения будущих кампаний, а также оценивать эффективность расходов на коммуникации в сравнении с расходами на другие элементы маркетинга.

Определение рекламных/коммуникационных бюджетов конкурентов и структуры рекламных/коммуникационных затрат конкурентов. Реклама и ее виды занимают особое место в коммуникативной политике. Она призвана решать наиболее сложную и труднореализуемую в маркетинговой деятельности задачу - формировать и стимулировать спрос.

Реклама - это убеждающее средство информации о товаре или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств деятельности фирмы, готовящая активного или потенциального покупателя к покупке.

Осуществлять полное управление процессом воздействия на потребителя со стороны фирмы невозможно; однако потребителям необходимо предоставить информацию для того, чтобы убедить их в преимуществах товара фирмы, рассеять недоверие, сформировать и активизировать спрос и создать психологическую готовность к проведению переговоров по купле-продаже товара.

Реклама содействует реализации товара, способствует ускоренному и успешному завершению процесса оборота средств. Реклама может конструировать спрос и рынок и управлять им.

Основными видами рекламы являются товарная и престижная реклама. Главная задача товарной рекламы - формирование и стимулирование спроса на товар. Пропагандируя конкретный товар, реклама содействует его продаже.

Товарная реклама информирует потребителя о свойствах и достоинствах товара, пробуждает интерес к нему, потребитель стремится установить контакты с продавцом и из пассивного, потенциального превращается в активного, заинтересованного в покупке покупателя.

Престижная, или фирменная реклама (public relations, publicity) представляет собой рекламу достоинств фирмы, выгодно отличающих ее от конкурентов. Этот

вид рекламы является отдельной формой коммуникации, и более полно о ней будет сказано ниже.

Если содержание рекламы было воспринято и понято, то покупатель либо запомнит содержание рекламы, но не станет предпринимать никаких действий, либо рекламное обращение закрепит в его сознании предпочтение для определенного продукта и подтвердит уже принятое решение о покупке либо подтолкнет покупателя к поиску дополнительной информации или совершению пробной покупки.

Однако следует заметить, что лишь часть целевой аудитории вообще заметит обращение, и только часть от этой части воспримет его. Поэтому рекламодатель не должен ограничиваться однократным распространением обращения, а с учетом забывчивости людей ему следует опубликовать его несколько раз, возможно в разных средствах информации.

В зависимости от ориентации на ту или иную целевую аудиторию рекламодатели должны выбрать определенный вид рекламы. Наиболее распространенным видом рекламы является классическая реклама на радио, телевидении, в газетах и журналах. Она обращается опосредованно, то есть с использованием технических средств, к широкой, анонимной публике. В этом случае коммуникация проходит исключительно в одном направлении. Такой вид рекламы используют, как правило, фирмы, ориентирующиеся на массовую публику. При этом наиболее эффективной считается визуальная коммуникация (телевидение), за ней идет звуковая (радио), а письменная коммуникация считается наименее убедительной.

Реклама в местах продаж может быть представлена практически всеми видами рекламной продукции (афиши, передвижная реклама, плакаты, демонстрационные стенды и так далее). Данный вид рекламы поступает к потребителю, когда он, определенным образом настроенный рекламой общего характера, приходит к месту торговли. И здесь реклама на месте продажи действует как механизм повтора, она способствует “включению” у клиента покупательского рефлекса.

Рекламное письмо является известнейшей формой прямой рекламы, ориентированной на потребности целевой группы или лица. Используя приложенную карточку для ответа, можно достичь двусторонней коммуникации.

Двусторонняя коммуникация особенно характерна для индивидуальной рекламы, которую проводят авторитетные лица среди своих последователей.

Разговоры среди друзей и знакомых о преимуществах продукта считаются наиболее эффективными, поскольку коммуникатор выглядит в этом случае гораздо убедительнее.

Одна из самых трудных проблем маркетинга, стоящих перед компаниями, - определение затрат средств на продвижение товаров и услуг.

Для расчета общего бюджета на коммуникационную стратегию используют обычно четыре общих метода:

1. Исходя из возможностей компании.
2. Как процент от продаж.
3. Исходя из уровня затрат конкурентов.
4. Исходя из целей и задач, преследуемых рекламной программой.

Большинство компаний определяет уровень затрат на рекламу и стимулирование товаров, исходя из своих возможностей. Один руководитель объяснил это так: "Это просто. Сначала я иду наверх к финансовому контролеру и спрашиваю, сколько он может позволить выделить на эти цели в этом году. Он, например, говорит, что полтора миллиона. Позже босс приходит ко мне и спрашивает, сколько мы можем потратить на рекламу, и я говорю: О, это приблизительно полтора миллиона".

К сожалению, такой метод определения бюджета полностью игнорирует влияние средств рекламы и продвижения на объем продаж. Это ведет к неопределенному ежегодному рекламному бюджету, который затрудняет досрочное планирование маркетинга. Кроме того, хотя такой метод и может привести к перерасходу средств на рекламу, но чаще он приводит к недостатку финансирования.

Многие компании используют метод подсчета общих затрат на продвижение как процент от продаж, т.е. устанавливают рекламный бюджет в процентной зависимости от текущих или прогнозируемых продаж или определяют бюджет как

процент от цены продажи. Некоторые фирмы предпочитают использовать этот метод благодаря его простоте. Так, если владельцы ресторанов знают, что средние расходы на продвижение для ресторанов составляют 4%, то они устанавливают рекламный бюджет на продвижение 4%.

Прежде всего, он означает, что расходы на рекламу и продвижение, вероятно, отличаются от того, что компания может "себе позволить". Кроме того, руководство компании может соотнести между собой расходы на продвижение, цену продажи и прибыль на единицу затрат. Наконец, это, возможно, создает конкурентную стабильность, потому что конкурирующие фирмы обычно тратят на продвижение такой же процент от их продаж.

Однако этот метод не совсем оправдывает себя. Рассматривать продажи как основу для продвижения неправильно: они, скорее всего, результат политики продвижения. В этом случае бюджет определяется в большей степени доступностью фондов, а не возможностями самой фирмы. Иногда это позволяет предотвратить неоправданное увеличение расходов, если необходимо воспрепятствовать падению продаж. Но так как годовой бюджет зависит от уровня продаж, планировать на длительный период трудно.

Наконец, такой метод не обеспечивает основание для выбора определенного процента, если только не учитывается прошлая практика или процент конкурентов.

Другие компании, устанавливая свои бюджеты на продвижение, используют метод сопоставления затрат с уровнем конкурентов. Они наблюдают за рекламой конкурентов или получают сведения по уровню затрат в отрасли из публикаций или от торговых ассоциаций, а затем исходя из среднего уровня по отрасли устанавливают свои бюджеты.

Есть два аргумента в пользу этого метода:

1. Бюджеты конкурентов представляют коллективный разум отрасли.
2. Сопоставимые расходы конкурентов позволяют предотвратить рекламные войны.

Но, к сожалению, эти аргументы неубедительны. Нет никаких оснований считать, что конкурент лучше знает, сколько компания должна тратить на продвижение. Компании различны, и у каждой свои особенные потребности в

рекламе и продвижении товара. А также совсем не очевидно, что бюджеты, основанные на конкурентном паритете, предотвращают рекламные войны.

Наиболее логично устанавливать бюджет методом определения его соответствия задачам и целям программы продвижения. Прежде чем определить бюджет на продвижение, специалисты по маркетингу должны определить специфические цели, задачи, которые должны быть выполнены, чтобы достигнуть этих целей, и оценить затраты на их выполнение. Сумма всех этих затрат - и есть предлагаемый бюджет на продвижение.

Поэтому руководство компании должно обосновать свои предположения о соотношении затраченных средств и результатов рекламы. Это также наиболее трудный в использовании метод, поскольку заранее весьма сложно определить, какие задачи приведут к достижению определенных целей. Но все равно руководство должно ответить на эти вопросы, если даже это трудно. Метод позволяет установить желаемый бюджет на продвижение.

Средства продвижения. Теперь компания должна распределить общую сумму бюджета на продвижение среди главных его средств на рекламу, персональные продажи, средства стимулирования на связи с общественностью. Она должна тщательно подобрать комплекс этих инструментов продвижения и скоординировать его между собой, чтобы достичь рекламных и маркетинговых целей. В одной отрасли бизнеса компании по-разному комбинируют свои средства продвижения.

Компании всегда ведут поиск способов, позволяющих улучшить продвижение товаров на рынок, они заменяют один инструмент продвижения другим, выполняющим те же функции, но с меньшими затратами. Так, одни компании заменили часть своих разъездных коммерческих агентов организацией продаж по телефону и прямой почтовой рекламой, другие увеличили свои расходы на рекламу, чтобы осуществлять продажи быстрее.

Проектирование комплекса средств по продвижению товара на рынок (промоушен-микс) тем более сложно, так как одно средство должно использоваться, чтобы продвинуть другое. Поэтому если McDonald's решает организовать мероприятия «Million Dollar Sweepstakes» в своих ресторанах

быстрого обслуживания (меры по стимулированию продаж), то об этом сообщается населению в рекламных объявлениях.

Таким образом, множество факторов влияют на выбор специалистами по маркетингу средств продвижения товара на рынок.

Финансовое планирование, то есть составление бюджета, заключается в трансформировании всех планируемых программ, тактики и задач в издержки с последующим их удержанием из объема ожидаемых продаж.

Методика составления бюджетов на фирмах зависит от следующих факторов:

1. Организационная культура. Поскольку существуют основные принципы составления бюджета, которые являются общими для многих фирм, каждая отдельная фирма может иметь свои собственные, уникальные методику и порядок составления бюджета.
2. Организационная политика. Политическая структура фирмы определяет тех, кто контролирует общие расходы и производит распределение финансовых ресурсов.

Контроль информации. Бюджет не может быть составлен без учета корректно прошлой и текущей информации.

Децентрализация ответственности за прибыль. Тот порядок, на основании которого принимаются бюджеты для действующих подразделений и категорий товара, относится к структуре ответственности фирмы за ее прибыль.

Состав старшего управленческого персонала. Учитываются навыки в составлении бюджета и направление профессиональной деятельности.

Важность проекта. Это относится к области наград и поощрений основных лиц, занятых в проекте, что производится на основании полученных доходов.

На практике не существует единой универсальной методики составления бюджета для всех фирм. Ряд из них использует методику "снизу - вверх", когда бюджет разрабатывается рядовыми руководителями, а затем передается на утверждение руководителям более высокого уровня. Также некоторые из этих фирм применяют метод составления бюджета, называемый "снизу - вверх / сверху - вниз", в котором первоначальные рекомендации по составлению бюджета рядовых

руководителей перед их утверждением тщательно поверяются и корректируются руководителями высшего звена.

Противоположным по отношению к этому методу является метод, называемый "сверху - вниз / снизу - вверх", при котором бюджетные ограничения производятся руководителями высшего состава, затем постатейные бюджеты с учетом этих ограничений вновь представляются рядовыми руководителями.

Любая фирма не ограничивается ведением только одного своего бюджета. Ей необходимы и внутрифирменные бюджеты, чтобы оценивать доходность и "расходность" деятельности своих структурных подразделений и приданных им функций (снабжения, производства, сбыта, транспорта, маркетинга и т.д.). Все внутрифирменные бюджеты входят составными элементами в финансовую систему фирмы. Среди этих структур и их функций маркетинг играет особую роль средства решения финансовых проблем фирмы, а разработка бюджета маркетинга позволяет оценить его эффективность.

Бюджет маркетинга - одна из сложных задач, с которыми приходится иметь дело руководителям фирмы. Бюджет маркетинга включает в себя: расходы на исследования рынков (конъюнктурные, средне - и долгосрочные), на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями (реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и ярмарках и т.д.), на организацию товародвижения и сбытовой сети. Финансовые средства для перечисленных мероприятий черпаются из прибыли, которая без таких расходов была бы по своей массе значительно большей, однако, с другой стороны, без расходов на маркетинг вряд ли удастся в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы и все остальное, связанное с его производством, не говоря уже о получении прибыли.

Оценка реакций конкурентов на коммуникационные решения предприятия.
Оценку коммуникационной эффективности стимулирующей кампании получают на основе тестирования рынка до ее начала (предтестирование, пробное тестирование) и в период ее проведения (посттестирование).

Эффективность психологического воздействия стимулирующих мероприятий на потребителя можно определить путем наблюдений, экспериментов, опросов.

Метод наблюдения применяется при исследовании воздействия на потребителей отдельных стимулирующих средств. Этот метод позволяет оценивать психологическое воздействие в естественных условиях, в непосредственном общении потребителя с определенным стимулирующим продажу методом.

Метод эксперимента - изучение психологического воздействия коммуникаций здесь происходит в искусственно созданных экспериментатором условиях. Если при наблюдении лишь фиксируют, как потребитель относится, например, к определенной выкладке товаров, то экспериментатор может переставить товары, а затем наблюдать за изменением реакции покупателей.

Метод опроса - трудоемкий, но намного достовернее других, так как позволяет выявить непосредственно у самого покупателя его отношение не только к стимулирующему средству в целом, но и к отдельным составным элементам этого средства. Для определения эффективности того или иного средства составляются анкеты, которые по заранее разработанной программе письменно, в личных беседах, по радио или телевидению доводятся до сведения потребителей. В некоторых случаях опросы сочетают с экспериментами.

Эффективность коммуникационной политики определяется как соотношение степени достижения цели, поставленной в рамках данной деятельности, и затрат на достижение указанной цели.

В качестве параметров эффективности коммуникационной политики выступают:

- количество новых покупателей;
- общее количество покупателей;
- объем продаж и покупок;
- количество обращений.

В итоге стимулирование сбыта - это единовременные побудительные меры, поощряющие приобретение тех или иных товаров и услуг.

Организация сбыта представляет деятельность по продвижению товара, благодаря которой он становится доступным для целевых потребителей.

Большинство производителей предлагают свои товары рынку через посредников. Основной задачей при этом является формирование собственного канала распределения, представленного совокупностью фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать.

Таким образом, чтобы получить качественные маркетинговые коммуникации, необходимо, чтобы производитель четко осознал высокозначимую роль рекламы, личных продаж, стимулирования сбыта в системе коммуникационной политики и в маркетинге в целом. Так же определенные и четко сформулированные цели позволят пропорционально соотнести расходы на коммуникационные мероприятия и получить желаемые результаты, которые необходимо регулярно анализировать расчетным путем. Чем выше рентабельность, тем более эффективным оказывается мероприятие, однако на некоторых предприятиях неотрицательную рентабельность коммуникационных мероприятий можно рассматривать как целесообразную, даже если ее значение очень мало.

Таким образом, современные предприятия управляют сложной системой маркетинговых коммуникаций, устанавливая и поддерживая отношения со своими посредниками, потребителями и торговым персоналом. Комплекс маркетинговых коммуникаций включает в себя такие средства воздействия, как реклама, стимулирование сбыта, пропаганда и личная продажа. Технический прогресс способствует появлению новых средств распространения информации: электронные газеты, способные выдать на дисплей компьютера рекламные объявления; компакт-диски, позволяющие наглядно продемонстрировать товар и другие. Для достижения наибольшего коммуникационного эффекта фирмы используют средства воздействия в различных комбинациях.

2.6. Сбытовой конкурентный анализ

Он представляет собой сбор информации о программах по стимулированию сбыта конкурентов и оценку их эффективности.

Стимулирование сбыта можно рассматривать как комплекс технологий, применяемых в течение всего жизненного цикла товара для оказания воздействия на трех участников рынка (потребителей, торговых посредников, торговый персонал) с целью увеличения объема продаж в краткосрочном периоде с одновременным увеличением числа новых покупателей.

Таким образом, стимулирование – это сформировавшаяся дисциплина, которая становится все более строгой и, оставаясь автономной в силу своих методов, интегрируется в маркетинг того или иного товара благодаря решаемым задачам и является одним из важнейших элементов комплекса маркетинга.

Стимулирование сбыта – ключевой элемент маркетинговых коммуникаций, заключается в применении разнообразных, преимущественно краткосрочных, побудительных средств, призванных ускорить или увеличить продажи отдельных товаров или услуг потребителям или торговым предприятиям.

Стимулирование сбыта включает в себя широкий спектр средств, призванных вызвать более быструю или более сильную ответную реакцию со стороны рынка. Оно может быть направлено на три уровня дистрибьюторской цепи: потребитель, оптовый или розничный торговец, отдел сбыта компании.

Оценка эффективности базируется на следующих принципах:

- должна основываться на фактах;
- должна учитывать мнение всех участников промо-акции;
- не должна ограничиваться только вашей собственной продукцией, поскольку вам нужно также проанализировать совокупную рыночную эффективность и деятельность конкурентов;
- экономия от принятых мер должна в значительной мере перекрывать расходы на оценку эффективности (качество – бесплатно);
- следует использовать общепринятые формат и методологию оценки, чтобы результаты можно было сравнить с другими данными;
- полученные результаты должны находиться в соответствии с количеством и точностью исходных данных;
- полученные результаты следует довести до сведения всех заинтересованных лиц и использовать на практике.

Основным целям стимулирования сбыта соответствуют следующие параметры оценки. Чтобы оценить эффективность, нужно сравнить эти параметры с расходами на достижение цели:

1. Имидж – отношение потребителей.
2. Осведомленность – способность вспомнить (без подсказки или с подсказкой).

3. Пробная покупка – количество людей, воспользовавшихся предложением (в том числе впервые), количество проданных единиц.
4. Дистрибуция товара – наличие товара.
5. Оформление мест продажи – количество и качество промо – материалов.
6. Значение покупки – количество купленных единиц товара.
7. Лояльность – модель поведения потребителей.
8. Расширение причин для использования – исследования, посвященные использованию продукции.
9. Переключение – модель поведения потребителей.

Анализ показателей продаж товаров конкурентами может быть осуществлен на основе «характеристики фирмы» или «конкурентного досье» для каждого конкурента, являющегося необходимым элементом банка данных маркетинговой информации. Конечно, не все факторы на рынке могут быть всесторонне проанализированы в связи с коммерческой тайной трудности представляет структура затрат и издержек конкурента. В этой области могут быть получены следующие приблизительные данные:

- численность персонала;
- структура прямых и накладных расходов;
- сравнительная стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий;
- капиталовложения в основной капитал и запасы;
- объем продаж.

Степень подробности анализа зависит от наличия соответствующей информации и степени опасности рассматриваемого конкурента.

Оценка работы торгового персонала фирм-конкурентов. Конкуренты - это фирмы, производящие аналогичный товар и торгующие им на целевом рынке.

Анализ деятельности конкурентов осуществляется для выявления существующих и возможных товаров-конкурентов; определения настоящих и потенциальных конкурентов - производителей этих товаров: разработки прогнозов вероятной тактики и стратегии конкурентов. В результате анализа деятельности конкурентов фирма получает возможность понять, почему конкуренты действуют так, а не иначе, и выработать свою собственную стратегию.

Результаты работы сбыта, как и других подразделений компании, имеют прямое отношение к эффективности компании в целом. В то же время, если рассматривать эффективность как некий обобщенный показатель результатов работы компании, то ни один сотрудник не оказывает решающего влияния на их достижение. На эффективность влияет ряд дополнительных факторов, неподконтрольных отдельно взятому продавцу, поскольку он не может воздействовать на такие показатели, как доля рынка компании, качество продукции или рентабельность продаж.

При анализе показателей работы торгового персонала следует учитывать факторы, которые сотрудники могут контролировать. Продавцы не должны нести ответственность за те факторы, которые им неподвластны, ведь различия между результатами двух продавцов зависят еще от объективных условий, например от потенциала продаж территорий или уровня конкуренции. Чтобы метод оценки результативности позволил объективно оценить работу каждого из продавцов, нужно разработать релевантные критерии такой оценки, учитывающие подконтрольные или неподконтрольные торговому персоналу факторы. На первый взгляд может показаться, что тщательная разработка нормативов результативности по отдельным территориям способна устранить проблему неравноценности сбытовых территорий. Например, можно оценивать работу продавцов не по абсолютному показателю объемов продаж, а по проценту выполнения квоты (при условии справедливого назначения квот продаж).

Тем не менее, и здесь встречаются трудности. Дело в том, что во многих фирмах квоты устанавливаются произвольно, без учета объективной оценки основных факторов, влияющих на работу торгового представителя.

Зачастую сбытовому подразделению просто «спускают сверху» квоту, увеличенную на 5, 10 и даже больше процентов по сравнению с показателями прошлых периодов. Обычно это связано с тем, что у руководства просто не хватает времени и/или ресурсов для анализа реальной ситуации на местах и тенденций на рынке.

Даже когда удастся установить справедливые квоты для торговых представителей, сам по себе показатель процент реализации квоты не учитывает

многие другие аспекты деятельности продавца. В частности, он игнорирует такой показатель, как рентабельность продаж.

Результаты работы торговых представителей можно сравнивать по их рентабельности или по величине прибыли, которую сотрудники приносят своей компании с помощью подконтрольных им активов.

Однако определить норму рентабельности для каждой территории иногда сложнее, чем установить квоты, учитывающие важнейшие факторы, которые влияют на объем продаж, выполнимый для отдельного торгового представителя на данной сбытовой территории. Даже если бы можно было разработать справедливые стандарты объемов продаж и величины прибыли, проблему оценки результативности торговых сотрудников решить все равно не удалось бы, поскольку ни один из этих показателей не учитывает действие факторов, которые, хотя и не обеспечивают отдачу в краткосрочной перспективе, но серьезно сказываются на результатах работы фирмы в долгосрочном периоде. К ним, например, относится время, затрачиваемое на закладку фундамента долгосрочных отношений с клиентами, особенно когда речь идет о потенциально крупных клиентах.

К другим видам деятельности, которые редко учитываются при оценке результативности торговых сотрудников, относится формирование на данной сбытовой территории лояльного отношения к компании в расчете на долгосрочную перспективу, детальное ознакомление потенциальных клиентов с возможностями продукции данной компании и др. Именно поэтому анализ продаж и затрат дополняется другими видами оценки деятельности каждого торгового представителя компании.

Другие показатели, используемые для оценки результативности торговых сотрудников, можно разделить на две основные категории:

- объективные;
- субъективные.

Как видно из самого названия, объективные показатели дают независимую оценку деятельности сотрудника, поскольку рассчитываются на основе показанных работником результатов (объем продаж, количество заказов или клиентов и т.д.) и могут выражаться в количественных, временных и финансовых величинах.

Субъективные показатели, как правило, формируются из анализа деловых и личных качеств работника на базе оценки одного (например, непосредственный начальник) или нескольких (коллеги, подчиненные) сотрудников компании и даже клиентов. Субъективные показатели обычно опираются на наблюдения и выводы руководителя о методах и приемах работы торгового представителя.

Практикум

Внедрение Федеральных государственных образовательных стандартов Высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) на основе компетентностного подхода актуализировало значимость применения образовательных технологий и интерактивных методов в процессе обучения.

Компетентностный подход при организации образовательного процесса требует от преподавателя изменения процесса обучения: его структуры, форм организации деятельности, принципов взаимодействия субъектов. А это означает, что приоритет в работе педагога отдается диалогическим методам общения, совместным поискам истины, разнообразной творческой деятельности. Все это реализуется при применении интерактивных методов обучения.

Слово «интерактив» пришло к нам из английского от слова «interact». «Inter» — это «взаимный», «act» — действовать. Интерактивность означает способность взаимодействовать или находиться в режиме беседы, диалога с кем-либо (человеком) или чем-либо (например, компьютером).

Интерактивное обучение – это специальная форма организации познавательной деятельности, способ познания, осуществляемый в форме совместной деятельности студентов. Все участники взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации, оценивают действия других и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблемы. Одна из целей состоит в создании комфортных условий обучения, таких, при которых студент чувствует свою успешность, свою интеллектуальную состоятельность, что делает продуктивным сам процесс обучения.

Настоящий практикум состоит из разделов, посвященных наиболее важным вопросам, раскрываемым в первой и второй частях пособия. При этом каждый раздел включает интерактивные формы заданий - практические задачи, деловые игры, кейс-методы, отражающие специфику составляющих конкурентной среды организаций.

Кейс-метод (разбор конкретных производственных ситуаций)

Ситуация (фр. – положение, обстановка) - совокупность обстоятельств (внутренних и внешних), содержащая условия, противоречия, в которых развивается какая-либо деятельность индивида, группы, организации, требующая конкретного разрешения, но не имеющая мгновенного однозначного решения для выхода из создавшегося положения). Также этот метод в литературе называется «Кейс-стади».

Метод анализа конкретных ситуаций насчитывает около 30 модификаций, одной из которых является кейс-метод (Case study). Это техника обучения, использующая описание реальных ситуаций (от англ. case — «случай»). Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные варианты решения и выбрать лучший из них. Кейс-метод концентрирует в себе значительные достижения технологии «создание успеха». Для него характерна активизация обучающихся, стимулирование их успеха, подчеркивание достижений участников. Именно ощущение успеха выступает одной из главных движущих сил метода, способствует формированию устойчивой позитивной мотивации и наращиванию познавательной активности.

Источниками ситуаций в пособии являются статистические данные, научные статьи, реальные события в жизни организации, данные Интернета.

Анализ конкретной ситуации – деятельное исследование реальной или искусственно сконструированной ситуации для выявления проблем и причин, вызвавших ее для оптимального и оперативного разрешения. Этот метод может использоваться как в процессе чтения лекций (возможны три уровня), так и как самостоятельное практическое занятие (классический вариант, свободный вариант, смешанный вариант).

Цель метода анализа конкретной ситуации метода — научить студентов анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий.

Стадии создания кейса:

- определение того раздела курса, которому посвящена ситуация;
- формулирование целей и задач;
- определение проблемной ситуации, формулировка проблемы;
- поиск необходимой информации;
- создание и описание ситуации.

Этапы работы с кейсом:

1. Этап введения в изучаемую проблему

Кейсы могут быть розданы каждому обучающемуся за день до занятий или на самом занятии. На ознакомление выделяется 5-7 мин. в зависимости от сложности кейса. Преподаватель начинает занятие с контроля знания обучающимися (слушателями) содержания кейса, например, спрашивает: «Сколько всего персонажей действует в данной ситуации?» или «Что является центральной проблемой данного кейса?». Далее участники задают руководителю вопросы с

целью уточнения ситуации и получения дополнительной информации, которая фиксируется на доске для последующего обсуждения.

2. Анализ ситуации.

Каждый из участников или группа представляют свой вариант решения в виде устного доклада (регламент устанавливается).

3. Этап презентации.

Умение публично представить интеллектуальный продукт, хорошо его прорекламировать, показать его достоинства и возможные направления эффективного использования, а также выстоять под шквалом критики представляется очень ценным интегральным качеством современного специалиста.

4. Этап общей дискуссии.

Как правило, во всех дискуссиях при обсуждении ситуационных упражнений формулируются четыре основных вопроса:

- Почему ситуация выглядит как дилемма?
- Кто принимал решения?
- Какие варианты решения он имел ввиду?
- Что ему надо было сделать?

5. Этап подведения итогов.

Преподаватель должен «раскрыть карты». Для кейсов, написанных на примере реальных конкретных ситуаций, это информация о том, как были решены проблемы, которые обсуждались слушателями, в реальной жизни. Для «кабинетных» кейсов важно обосновать версию преподавателя. Следует акцентировать внимание на том, что кейс может иметь и другие решения: «Жизнь богаче любой теории», а затем выделить лучшие решения и расставить акценты поощрительного характера (рейтинг успеваемости, призы, зарубежные стажировки).

В методе «кейс-стади» может быть использован мозговой штурм, когда группа зашла в тупик и затрудняется принять решение.

Деловая игра

Характеристики: имитируются реальные условия, отрабатываются конкретные специфические операции, моделируется соответствующий рабочий процесс.

Цель: формирование профессиональных компетенций в условиях имитации реальных условий, при отработке конкретных специфических операций, моделировании соответствующего рабочего процесса.

Методика осуществления

1. Подготовительный этап.

Разработка сценария, плана, общего описания игры, содержание инструктажа по ролям, разработка творческих заданий, связанных с будущей профессией, технологией производственных процессов, подготовка материального обеспечения.

2. Ввод в игру

Постановка проблемы, цели, знакомство с правилами, регламентом, распределение ролей, формирование групп, консультации.

Студенты делятся на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия и количеством ролей. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения.

Малые группы занимают определенное пространство, удобное для обсуждения на уровне группы. В группе определяются спикер, оппоненты, эксперты.

Спикер выполняет функционал роли, занимает лидирующую позицию, организует обсуждение на уровне группы, формулирует общее мнение малой группы.

Оппонент внимательно слушает предлагаемые позиции во время дискуссии и формулирует вопросы по предлагаемой информации.

Эксперт формирует оценочное суждение по предлагаемой позиции своей малой группы и сравнивает с предлагаемыми позициями других групп.

Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени.

Задача данного этапа – сформулировать групповую позицию по творческому заданию.

3. Этап проведения

Групповая работа над заданием, межгрупповая дискуссия, защита результатов, работа экспертов

Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию, с учетом предложенной роли.

После каждого суждения оппоненты задают вопросы, выслушиваются ответы авторов предлагаемых позиций.

В завершении формулируется общее мнение, выражающее совместную позицию по творческому заданию.

4. Этап анализа и обобщения

Выводы из игры, анализ результатов, рефлексия, оценка и самооценка, обобщение, рекомендации.

Эксперты предлагают оценочные суждения по высказанным путям решения предлагаемых творческих заданий осуществляют сравнительный анализ предложенного пути решения с решениями других малых групп.

Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий с учетом предложенных ролей, и эффективности предложенных путей решения.

Тренинг

Тренинг (от английского train - воспитывать, учить, приучать) – это процесс получения навыков и умений в какой-либо области посредством выполнения последовательных заданий, действий или игр, направленных на достижение наработки и развития требуемого навыка.

Требования к проведению тренинга:

- оптимальное количество участников тренинга - 20-25 человек;
- соответствующее по размерам количеству участников тренинга помещение, где посадочные места расположены по «тренинговому кругу», что способствует активному взаимодействию его участников;
- обязательность ознакомления участников в начале любого занятия тренинга с целями и задачами данного занятия;
- проведение на первом занятии тренинга упражнения «знакомство» и принятие «соглашения» - правил работы группы; создание дружелюбной доверительной атмосферы и ее поддержание в течение всего тренинга;
- вовлечение всех участников в активную деятельность на протяжении всего тренинга;
- уважение чувств и мнений каждого участника; поощрение участников тренинга;
- подведение участников преподавателем к достижению поставленной перед ними цели занятия, без навязывания при этом своего мнения;
- обеспечение преподавателем соблюдения временных рамок каждого этапа тренинга;
- обеспечение эффективного сочетания теоретического материала и интерактивных упражнений;
- обязательность подведения итогов тренинга по его окончании.

Тренинг может состоять из одного или нескольких занятий, иметь различную продолжительность – от одного часа до нескольких дней. В пособии тренинги представлены в виде практических занятий.

Цель тренинга: дать участникам недостающую информацию, сформировать навыки устойчивости к давлению сверстников, навыки безопасного поведения.

Задачи:

- обеспечение активного вовлечения всех участников в процесс обучения;
- достижение наработки и развития требуемого навыка.

В ходе подготовки и проведения семинарских занятий студенты получают необходимые для деятельности руководителя знания и некоторый практический опыт. Кроме того, работа с данным учебным пособием, его внимательное изучение, выполнение рекомендуемых заданий, чтение рекомендованной литературы дадут обучающимся возможность более глубокого освоения профессии менеджера (особенно в области управления конкурентоспособностью организации).

Раздел 1. Современная внешняя среда и конкурентоспособность

Практическое занятие № 1. Правильно выбираем конкурентов

Цель работы. Определить возможных конкурентов, ключевых конкурентов и направления стратегии работы с каждым конкурентом

Краткие теоретические сведения

Из каких источников можно узнать информацию о конкурентах? Их достаточно много, основными являются:

Таблица 1

Источники для сбора информации о конкурентах

№	Источник для сбора информации о конкурентах	Описание
1.	Поиск в сети Интернет	Посмотрите, на сайты каких компании попадает потребитель, когда ищет товар или услугу
2.	Опрос экспертов рынка или менеджеров по продажам	Задайте два вопроса – каких игроков рынка Вы считаете ключевыми и перечислите все компании, которые ведут свой бизнес на рынке
3.	Мониторинг мест продаж	Часто достаточно посмотреть на полку в магазине для формирования представления о количестве и значимости конкурентов
4.	Отраслевые обзоры и аналитические статьи	Часто по рынку существуют обзоры или статьи, в которых перечисляются ключевые игроки, а также часто указывается дополнительная информация по конкурентам
5.	Опросы целевых потребителей	Задайте потребителям рынка три вопроса: Какие марки товаров или услуг Вы знаете (в рамках целевого рынка)? Между какими марками делаете свой выбор? Товары каких компаний покупаете чаще всего?
6.	Тематические выставки, конференции и семинары	Просмотрите архивы участников недавно прошедших мероприятий, сходите на такие мероприятия, соберите контакты

От того, какие организации станут прямыми и косвенными конкурентами компании, во многом зависит успех товара (услуги) в сегменте. Именно поэтому выбирать конкурентов необходимо правильно и с осторожностью.

Конкурентами являются компании, товары или услуги, с которыми вы соперничаете за конечного покупателя.

Ключевые конкуренты – компании, действия которых могут значимо повлиять на Ваши продажи (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения)

Прямые конкуренты – компании, продающие аналогичный товар на аналогичном рынке и работающие с Вашей целевой аудиторией.

Косвенные конкуренты – компании, продающие товар с другими характеристиками или абсолютно другой продукт, но работающие с Вашей целевой аудиторией.

Как определить ключевых конкурентов?

Ключевые конкуренты — это компании, к которым уходят ваши потребители, от кого приходят к вам; компании, работающие в вашем ценовом сегменте и предлагающие аналогичный товар (услугу), но работающие в другом сегменте; а также крупные игроки рынка.

Конкурентные товары – такие товары, на которые переключаются или могут переключиться ваши фактические и потенциальные покупатели.

Задание 1. Составьте список возможных конкурентов и занесите данные в таблицу

Перечислите полный список компаний, между которыми ваш целевой потребитель может делать выбор для удовлетворения своей потребности или решения своей проблемы.

Таблица 2

Список возможных конкурентов

№	Название (организации-конкурента)	Краткое описание
1	Организация-конкурент 1	
2	Организация-конкурент 2	
3	Организация-конкурент 3	
4	Организация-конкурент 4	

Задание 2. Определите ключевых конкурентов и занесите данные в таблицу

Из перечисленного списка выделите ключевых конкурентов. Разделите ключевых конкурентов на прямых и косвенных конкурентов.

Таблица 3

Ключевые конкуренты

Составьте список возможных конкурентов			Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов		
№	Название (организации-конкурента)	Краткое описание	Ключевой	Прямой	Косвенный
	Организация-конкурент 1		+	+	
	Организация-конкурент 2		+		
	Организация-конкурент 3			+	+
	Организация-конкурент 4				+

Задание 3. Составьте стратегию работы

По каждому конкуренту определите принципы взаимодействия и стратегию конкуренции. Существует только два возможных направления работы с конкурентами: защита и нападение.

Защитные стратегии заключаются в разработке программ, направленных на удержание текущей базы клиентов бренда.

Нападение заключается в разработке программ, направленных на захват потребителей конкурентов.

Проанализируйте список ключевых конкурентов по следующим показателям: доля рынка (размер бизнеса), наличие поддержки (любой: ТВ, пресса, радио, места продаж и т.д.), уровень знания торговой марки.

Практическое занятие № 2. Проведение ABC-анализа

Цель работы. Провести ABC-анализ регионов и производственной программы на основе данных, приведенных в таблицах.

Краткие теоретические сведения

Идея метода ABC-анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило 20 на 80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности. Результатом ABC-анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Первый шаг. Определить объекты анализа Регион, Клиент, Поставщик, Товарная группа/подгруппа, Номенклатурная единица, и т.п.

Второй шаг. Определить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта: Средний товарный запас, руб.; Объем продаж, руб.; Доход, руб.; Количество единиц продаж, шт.; Количество заказов, шт. и т.п.

Третий шаг. Сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

Четвертый шаг. Определение групп А, В и С. Для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо:

1. Рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов
2. Рассчитать эту долю с накопительным итогом. Присвоить значения групп выбранным объектам.

Рекомендуемое распределение: Группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы параметров. Группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50% до 80% от общей суммы параметров. Группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 80% до 100% от общей суммы параметров.

Задание 1. Проведите ABC-анализ регионов, в которых фирма реализует свою продукцию. Исходные данные представлены в таблице. Отберите наиболее перспективные регионы с точки зрения прибыли. Распределение косвенных затрат осуществляется пропорционально переменным затратам.

Таблица 4

Исходные данные для ABC-анализа регионов

Регион	Цена реализации продукции, ден. ед.	Объем реализации, шт.	Переменные затраты на единицу продукции, ден. ед.	Косвенные издержки, ден. ед.
1.	250	1200	90	
2.	140	400	50,4	
3.	300	750	108	
4.	650	850	234	
5.	230	960	82,8	
6.	1560	730	561,6	
7.	5080	840	1828,8	
8.	430	860	154,8	
9.	150	350	54	
10.	70	1500	25,2	
Итого				3964454

Задание 2. Проведите ABC-анализ производственной программы предприятия по показателям сбыта, представленным в таблице. Дайте рекомендации по формированию ассортимента.

Таблица 5

Исходные данные для ABC-анализа товаров

Номер изделия	Цена реализации, ден. ед.	Объем реализации, шт.
1.	13	1200
2.	83	445
3.	24	680
4.	1860	67
5.	17	550
6.	212	30
7.	701	18
8.	58	205
9.	165	81
10.	9	3440

Задание 3. Проведите ABC-анализ по двум параметрам: вкладу в продажи (доля продаж в %) и вкладу в прибыль (доля прибыли в %) с построением

графической модели (графика), сформулировать основные выводы по структуре ассортимента и рекомендации по оптимизации (усовершенствованию) ассортимента производственной компании. Исходные данные для ABC-анализа представлены в табл. 6.

Таблица 6

Данные для ABC-анализа

Товар	Продажи, тыс. руб.	Доля сбыта, %	Прибыль, тыс. руб.	Доля прибыли, %
1	422		120	
2	890		420	
3	3800		1200	
4	240		56	
5	2480		890	
6	1350		730	
7	280		130	
8	989		245	
9	3200		1560	
10	240		89	
Итого		100		100

Ситуация для анализа 1. Конкурентная рыночная среда

На данном сегменте рынка конкурируют три фирмы — *A*, *B*, *C*. Фирма *A* в последний день мая провела обследование мнения покупателей по товарам, которые продают все три фирмы. В результате опроса было определено, что престиж товарной марки товаров фирмы *A* соответствует 40%, *B* — 40%, *C* — 20%. Проведенное в конце июля повторное обследование мнения потребителей дало соответственно следующие показатели: 42, 30, 28%. Такая динамика вызвала чувство удовлетворения у руководителя маркетингового подразделения фирмы *A*. Однако в данной ситуации фирме *A* следует обратить внимание на рост престижа товаров фирмы и учесть этот факт в своей деятельности. Т.е. следует определить, как отразится на рыночной доле фирмы *A* сохранение такой тенденции в будущем.

При анализе данной ситуации важно определить движение потребительских симпатий от фирмы к фирме. В результате проведенного исследования были получены следующие данные. На конец мая у фирмы *A* было 400 покупателей, у фирмы *B* — 400, у фирмы *C* — 200. Фирма *A* забрала у фирмы *B* 120 покупателей и у фирмы *C* — 20 покупателей. В то же время фирма *A* отдала фирме *B* 80 своих покупателей и фирме *C* — 40. Фирма *B* забрала у фирмы *C* 20 покупателей и отдала ей 80 своих покупателей.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Рассчитайте показатели лояльности (приверженности) покупателей торговым маркам фирм *A*, *B*, *C*, проценты оттока и притока их покупателей.
2. Рассчитайте доли рынка данных компаний *A*, *B*, *C* на конец июля, августа, сентября, предполагая сохранение показателей лояльности, оттока и притока покупателей в будущем и при условии раздела рынка между этими тремя фирмами. Проанализируйте складывающуюся тенденцию.

Ситуация для анализа 2. Рыночные позиции конкурентов

Шведская компания *Electrolux* — крупнейший производитель товаров в мире, лидер Европейского рынка (рыночная доля 20%). Группа *Electrolux* объединяет более 600 компаний в 40 странах мира, годовой оборот 80 млрд шведских крон. В 80-е годы стратегия компании заключалась в обеспечении роста за счет приобретений. За 10 лет *Electrolux* купила около 200 фирм, вложив более 4 млрд американских долларов. Политика приобретения особенно усилилась с целью завоевания новых рынков сбыта в Италии, США, Испании. В широком присутствии на мировом рынке руководство компании видит возможность усиления давления на конкурентов.

Для экономии размеров требуемых инвестиций в 80-е годы *Electrolux* создавала «свою империю» по всему миру, тем самым сокращая производственные расходы, затраты на дизайн и маркетинг.

В США компания потратила 250 млн долл. на покупку зданий и сооружений, но новые фабрики появлялись не так быстро, как хотелось бы. Эти трудности усугублялись войной цен в конце 80-х годов, в ходе которой некоторые розничные фирмы порвали свои связи с *Electrolux* в пользу более дешевых предложений. Подобные проблемы поставили компанию в серьезное положение в начале 90-х годов.

Во втором квартале 1992 г. прибыль сократилась более чем наполовину. Компания *Electrolux* решила сконцентрировать свои усилия в бизнесе на электроприборах, где она особенно сильна. Неприбыльные области было решено диверсифицировать и сократить производство.

В продажах компании основное место занимают электроприборы. Ассортимент их достаточно широк. Это бытовые электроприборы (около 55% продаж): электроаппаратура, кондиционеры, утюги, оборудование для ванных, кухни, ухода за полом; электроприборы общественного пользования (кухонное оборудование, оборудование для промышленных прачечных, крупные морозильные камеры, оборудование для химчисток); оборудование для местного и

сельского хозяйства, для садоводов; промышленное оборудование (для обработки различных материалов, безопасности автомобилей).

Кроме продукции, компания предлагает услуги: обслуживание любых приборов и оборудования, услуги прачечной и защитные устройства.

За последние годы продажи электрооборудования сократились, прибыли от реализации бытовых электроприборов и промышленного оборудования уменьшились почти вдвое. Единственно прибыльным остался сектор электрооборудования для общественного пользования, где прибыль возросла на 16% при увеличении продаж на 13% за последний год.

Каковы условия конкуренции на данном рынке?

Электротехническая промышленность характеризуется наличием крупных корпораций и их растущей концентрацией. В 80-е годы в результате слияния Philips и Whirlpool появился новый конкурент, который обошел по ряду показателей не только Electrolux, но и General Electric. Стратегия этой компании была направлена на улучшение качества и прибыльности производства, базируясь на трех главных принципах: следовать цели достижения эффективности производства путем улучшения качества продукции; промышленное приобретение относить на баланс компании; обновить структуру компании, для чего создать новую команду менеджеров. Новая компания наряду с General Electric была основным конкурентом Electrolux в США и Европе (где функционировало также и СП General Electric — GEC). В Германии пристального внимания заслуживает Bosch-Siemens. Все успешнее внедряются на европейский рынок Panasonic и Toshiba, но их деятельность сдерживается необходимостью инвестиций в промышленность европейских стран. Кроме того, за последние 20 лет их единственно новым продуктом были микроволновые печи, да и освоение крупных сегментов рынка требует значительного времени.

В поисках конкурентных преимуществ компании ищут новые и более эффективные пути развития, управления и использования своего превосходства.

Philips — Whirlpool повышает качество обслуживания, гарантирует замену дефектного оборудования в течение 12 месяцев, причем гарантия действует независимо от страны приобретения товара покупателем. В Великобритании компания установила «Телефон заботы о клиентах». Снабжение запасными частями, предлагаемое в течение 10 лет, основано на единовременном платеже с премией. Вложенные клиентом средства в обслуживание возвращаются, если мастер не появится в течение двух рабочих дней после вызова.

Компания также предлагает финансовые услуги, включая рассрочку платежа, финансирование операций и др.

В условиях сильного давления конкурентов компания Electrolux считает устоявшейся маркетинговой реальностью свое стремление стать крупным поставщиком электронного оборудования и войти в тройку основных производителей электроприборов. Директор по маркетингу считает, что этого можно достичь путем крупномасштабной экономической экспансии и максимального использования сильных сторон, конкурентов. Традиции компании диктуют, что основной целью ее деятельности должен стать высококачественный продукт. Новый товар должен быть результатом усилий отдела маркетинга, службы НИОКР и отдела развития.

Ключ к успеху в маркетинге — в единстве сильного продукта и его марки, конкурентоспособных цен и эффективной системы логистики.

Для достижения целей компании был разработан трехгодичный маркетинговый план в разбивке по рыночным сегментам. При этом план на два года был проработан детально, а на третий год составлен прогноз. Была разработана программа комплексного исследования рынка, цель которой — выявление основных групп клиентов и обеспечение продолжительного наблюдения за рынком розничной торговли.

Сегментация европейского рынка электроприборов осложняется множеством культурных и национальных различий. Производителям приходится подстраиваться под вкус и требования потребителей. Так, пользователи стиральных машин в Англии предпочитают машины с передней загрузкой, в то время как французы — сверху машины. Скорость вращения центрифуги в Италии должна быть ниже, чем в Германии, что связано с климатическими различиями в этих странах.

Необходимо учитывать и движение «зеленых», которое оказывает довольно сильное противодействие производству холодильников, так как они выделяют в атмосферу фреон, разрушающий озоновый слой. Что же касается стиральных машин, «зеленые» протестуют против загрязнения воды и ее повышенного расхода.

Electrolux придает сегментации первостепенное значение в маркетинге, считая ее единственным способом для правильной оценки ситуации на рынке.

Компания использует метод «global scan» (всеобъемлющий взгляд), который позволяет им решить такие вопросы, как стоимость, мнение, отношение, ожидание, поведение клиентов, сходство и различие между ними. Полученная информация и ее правильное использование дают возможность сократить издержки на маркетинг и повысить его эффективность.

Основные особенности комплекса маркетинга компании Electrolux сводятся к следующим положениям.

1. *Позиционирование товара* основывается на принципе достижения технологического и качественного лидерства на рынке электротехнических товаров.

Отличительные преимущества обеспечиваются как в расчете на различных торговцев, так и на потребителей. И в том, и в другом случаях акцент делается на такие параметры, которые помогут создать положительный имидж фирмы, превосходящий конкурентов.

Так же, как и конкуренты, Electrolux признает важность послепродажного обслуживания, скорости доставки, условий платежа.

Компания в своей практике использует как международные (Electrolux, Zanussi), так и региональные марочные названия, что позволяет учитывать местные традиции и различия, хотя не исключается применение международной марки.

Организация маркетинговой деятельности построена таким образом, что за *каждую* марку отвечает один управляющий, в компетенцию которого входит контроль за реализацией соответствующего комплекса маркетинга и соответствием товара образцам марки.

2. *Товарная политика.* Отдел маркетинга сотрудничает с отделом развития и службой НИОКР для того, чтобы производимые товары в наибольшей степени соответствовали ожиданиям клиентов. К традиционному набору стандартных требований (хорошее качество, экономичность в использовании, соответствующие размеры) в последнее время добавился повышенный интерес к дизайну. Капризные клиенты утверждают, что хороший дизайн улучшает творческий климат и повышает эффективность труда. Нередко дизайн нового товара играет ключевую роль в повышении спроса.
3. *Ценовая политика.* Как Electrolux, так и его конкуренты устанавливают цены на свою продукцию для разных сегментов. Для каждого сегмента Electrolux предлагает три-четыре варианта товаров, предназначенных для соответствующих уровней дохода покупателей, что позволяет охватить сегмент полностью.
4. *Дистрибуционная политика.* Компания считает важнейшими компонентами своего рыночного успеха сотрудничество и создание тесных деловых контактов с участниками каналов распределения.

В связи с этим необходима координация всей сбытовой сети от производства до потребления с учетом предоставления услуг потребителю на разных уровнях распределения. Таким образом, клиент становится не только потребителем продукта, но и услуг всей этой цепочки.

Выбор канала распределения компания связывает с позиционированием товара, маркетинговой инфраструктурой и тенденциями рынков.

На рынках, где прослеживается обычай концентрации розничной торговли, естественно, число контактов значительно сокращается. Например, в Англии шесть фирм розничной торговли электротоварами контролируют две трети этого рынка.

5. *Коммуникационная политика.* В стратегии продвижения товара внимание концентрируется вокруг отдельных фирм, а не корпораций в целом. Практикуются сделки с местными компаниями, поэтому соблюдаются местные культурные обычаи. Однако многие европейские страны не любят американизмов в рекламе, поэтому реклама адаптируется с учетом рынка.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Каковы глобальные и рыночные стратегии конкурирующих фирм на рынке электроприборов?
2. Каким образом компании обеспечивают свои конкурентные преимущества? Как это отражается в позиционировании товара?
3. Каким образом компания Electrolux использует преимущества торговых марок?
4. Какие сильные стороны деятельности конкурентов использует компания Electrolux?
5. Какие факторы учитывает компания Electrolux при разработке плана маркетинга и в чем особенность ее планирования?
6. Проанализируйте принципы комплекса маркетинга Electrolux и укажите ее сильные и слабые стороны, учитывая позиции конкурентов. Какие направления совершенствования вы могли бы порекомендовать по всем составляющим комплекса маркетинга для упрочения рыночных позиций компании?

Практическое занятие № 3. Оценка привлекательности рынков и конкурентоспособности продукции

Цель работы. Необходимо провести оценку привлекательности рынков и конкурентоспособности продукции следующих фирм: «Electrolux», АК «Волга-Днепр», АО «Роснефть», ЗАО «Авиастар-СП», АО КБ «Сбербанк России», ЗАО «УАЗ»

Краткие теоретические сведения

Оценку привлекательности рынков и конкурентоспособности продукции целесообразно проводить в разрезе видов продукции (услуг), в мировом масштабе

(по отрасли в целом), в разрезе стран, по продуктово-рыночным комбинациям (продукт-страна), используя для этого образец табл. 7.

Таблица 7

Маркетинговый анализ по схеме товар/страна

Внешние неконтролируемые элементы	Контролируемые элементы			
	Функциональные аспекты товара	Эстетика	Наименование товара и фирменная марка	Упаковка
Окружающая среда	Местные требования к эргономике. Специальные требования к размерам, габаритам, стандартам. Ограничения, связанные с покупательскими привычками. Климатические особенности. Существующий уровень сервиса	Отношение местных потребителей к цвету, форме и внешнему виду товара. Соответствие товара местным вкусам и традициям	Приемлемо ли предложенное название товара для рынка? Хорошо ли оно произносится? Несет ли название правильную информацию? Легко ли оно запоминается?	Имеющиеся упаковочные материалы в избранных странах-изготовителях
Конкуренция	Конкурирующие товары и их конкурентоспособность (если такие товары есть). Сильные коммерческие стороны конкурирующих товаров. Возможный жизненный цикл товара	Недостатки в оформлении товаров-конкурентов. Сильные стороны в эстетике товаров-конкурентов	Практика конкурентов в отношении наименования товаров. Престижность марки конкурирующих товаров	Качество, размеры и специфические особенности упаковки конкурирующих товаров. Можно ли улучшить упаковку товара?

Внешние неконтролируемые элементы	Контролируемые элементы			
	Функциональные аспекты товара	Эстетика	Наименование товара и фирменная марка	Упаковка
Регламентирующие факторы	Организации, контролирурующие стандарты. Организации, осуществляющие испытания и сравнение качества. Другие организации, которые могут поддержать или рекомендовать использование товара	Имеются ли возможности получить оформление конструкции? Наличие организаций, определяющих качество конструкции оформления	Имеется ли в стране организация, которая может оказать помощь в выборе подходящего товара?	Имеются ли в стране центры по испытанию упаковки? Имеются ли неофициальные общепринятые стандарты на упаковку? Имеются ли стандарты, установленные торговыми ассоциациями?
Правовая система	Законы, связанные с использованием товара (запреты). Правила техники безопасности. Правила против загрязнения окружающей среды. Патентная защита	Можно ли зарегистрировать конструкцию и оформление? Имеются ли ограничения в отношении размера и формы товара?	Можно ли зарегистрировать и защитить торговую марку? Имеются ли правовые ограничения в отношении выбранного названия?	Наличие специальных правил, предусматривающих указание на упаковке веса, размеров и содержимого. Правила, запрещающие использование определенных материалов. Правила в отношении содержания спецификаций на товар

Таблица 8

Комплексная оценка конкурентных позиций фирмы с учетом весов (важности) критериев

п/п	Наименование позиции	Оценка привлекательности рынка, в баллах (М)	Вес (G)	М*G

		Очень плохо (0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо (100)			
1. Привлекательность рынка									
1.1	Объем рынка			*					
1.2	Рост рынка				*				
1.3	Структура потребителей			*					
1.4	Диапазон цен			*					
1.5	Покупательная способность				*				
1.6	Доступность рынка		*						
1.7	Интенсивность конкуренции		*						
1.8	Сумма.								
	Результат	$\sum \frac{M * G}{100} * 100\%$							
2. Конкурентоспособность									
2.1	Конкурентоспособно сть продукции				*				
2.2	Цены и условия заключения			*					
2.3	Условия присутствия на рынке			*					
2.4	Условия сбыта				*				
2.5	Условия коммуникации		*						
2.6	Рыночная доля		*						
2.7	Сумма								
	Результат	$\sum \frac{M * G}{100} * 100\%$							

Полученные значения координаты привлекательности рынка и координаты конкурентоспособности фирмы наносят на соответствующие оси двумерной модели-матрицы. Чем ближе оказываются эти значения друг другу (на графике - это близость к биссектрисе прямого угла), тем более предпочтительным можно считать этот рынок для данной фирмы при прочих равных условиях.

Использование метода оценки привлекательности страновых рынков и уровня конкуренции на них дает возможность классифицировать рынки по степени привлекательности и доступности с точки зрения уровня конкуренции и позиционировать свое предприятие (свою продукцию) на каждом из этих рынков по отношению к присутствующим там предприятиям-конкурентам.

Ситуация для анализа 4.«Внутренний бенчмаркинг в Hewlett-Packard»

В свое время корпорация Hewlett-Packard проигрывала своим прямым конкурентам из Японии. Последним удавалось гораздо быстрее и не менее качественно производить новую продукцию. Чтобы сохранить конкурентоспособность, в филиалах и подразделениях компании было решено провести бенчмаркинговое исследование НИОКР и выявить наиболее эффективные способы ускорения производства. Критерием, по которому происходило сравнение эффективности работы разных подразделений корпорации, стал срок окупаемости проекта (*break even time, или BET*). Активно применялась технология развертывания функций качества (QFD), позволяющая сохранять нацеленность проектов на удовлетворение реальных требований рынка. В результате проведенного исследования в *Hewlett-Packard* была подготовлена почва для внедрения методологии «Шесть сигм». Выбранный корпорацией подход к совершенствованию производственных процессов включал документирование процесса, измерение его характеристик и уменьшение вариаций их значений, выявление путей непрерывного совершенствования рассматриваемого процесса. Несложно заметить, что в этой последовательности прослеживается та же логика, что и в цикле *DMAIC* (Определять — Измерять — Анализировать — Улучшать — Управлять).

Таблица 9

Виды бенчмаркинга

По источнику данных	Конкурентный бенчмаркинг	Функциональный бенчмаркинг	Внутренний бенчмаркинг	Общий бенчмаркинг
По целям проведения				
Стратегический бенчмаркинг	Сопоставление общих принципов ведения бизнеса предприятий, прямо конкурирующих друг с другом в одной области или на определенном рынке	Эталонное сравнение с признанным в данной области лидером для выбора наилучшей стратегии совершенствования бизнеса	Проводимое предприятием сопоставление работы своих отдельных подразделений с целью выявления возможности их совместного успешного сотрудничества	Знакомство одного предприятия с опытом применения новых технологий предприятия из другой отрасли
Операционный	Сопоставление производственных	Изучение определенного	Проводимое предприятием	Исследование одним

бенчмаркинг	х процессов прямо конкурирующих друг с другом предприятий с целью выявления лучшего опыта	процесса на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов	исследование работы своих подразделений и определение факторов, влияющих на успешность их деятельности	предприятием схожего процесса на другом предприятии, работающем в другой отрасли, и поиск путей совершенствования этого процесса
--------------------	---	--	--	--

В середине 1990-х годов в *Hewlett-Packard* была проведена кардинальная перестройка. Тогда впервые за всю историю корпорации на должность высшего руководителя выдвинули человека со стороны. Это была женщина — Карли Фиорина. Сейчас *Hewlett-Packard* продолжает динамично развиваться, гибко приспосабливается к требованиям рынка. Корпорации удалось превзойти многих своих прежних конкурентов, среди которых такие известные компании, как Apollo, Tandem, Digital и Compaq.

Вопросы к ситуации:

1. Почему компания *HP* приняла решения проведение исследований?
2. Какую методологию улучшения внедрила компания после проведения исследований и в чем ее суть?
3. Как изменилась ситуация на рынке компании *HP* после внедрения выбранной методологии?

Ситуация для анализа 5. Конкурентный бенчмаркинг в Ford

До проведения эталонного сравнения корпорация *Ford* значительно уступала своим конкурентам по конструктивным параметрам и функциональным свойствам выпускаемой продукции. Она потеряла большую долю рынка сбыта, вернуть которую могла лишь за счет создания нового, передового семейства легковых автомобилей. Ставка была сделана на *Taurus*. Чтобы новый автомобиль был не хуже своих конкурентов и даже превосходил их, во время его разработки провели бенчмаркинговое исследование. Сначала выяснили, какие свойства существующих на рынке автомобилей наиболее привлекательны для потребителей. Затем по каждому из этих свойств определили лучшие в своем классе автомобили, уровень которых *Taurus* предстояло достичь и превзойти. Исследованием была охвачена вся мировая автомобильная промышленность начиная с *BMW* и заканчивая *Opel Senator*. Они никогда не считались прямыми соперниками *Ford Taurus*, однако обладали привлекательными для потребителей свойствами. Более 50 моделей автомобилей анализировалось примерно по 400 конструктивным параметрам. В компании были заложены основы для внедрения принципов разработки новой продукции с использованием цикла *DMADV* (Определять — Измерять —

Анализировать — Разрабатывать — Проверять), нацеленных на обеспечение шестисигмового уровня качества. В результате новый автомобиль *Ford* был назван автомобилем года и стал безусловным лидером продаж. В последующие годы конструктивные недостатки, выявившиеся в трансмиссии *Taurus*, сильно подорвали репутацию автомобиля и повлекли за собой серию доработок, каждая из которых все больше отклонялась от первоначальной концепции. К концу 1990-х годов объемы продаж *Taurus* упали с 400 до 60 тысяч, а в августе 2006 г. была выпущена последняя партия автомобилей этого семейства. *Ford* вынес для себя главный урок: конкурентный бенчмаркинг не может быть одноразовым событием. Чтобы результаты сохраняли свою актуальность, они должны регулярно обновляться и корректироваться. Такой подход хорошо гармонирует с системой взглядов, принятой в методологии «Шесть сигм», где поиск источников вариаций и получаемые при этом знания дают не просто мгновенный снимок уровня конкурентоспособности предприятия, но позволяют проследить всю историю его изменения. Руководители предприятия получают возможность учитывать все последствия принимаемых решений, а не только кратковременные эффекты, связанные со сменой моделей производимой продукции.

Вопросы к ситуации:

1. Почему компания *Ford* приняла решения проведение исследований?
2. Какую методологию улучшения внедрила компания после проведения исследований и в чем ее суть, в чем ее отличие от выбранной методологии компании *HP*?
3. Как изменилась ситуация на рынке компании *Ford* после внедрения выбранной методологии?

Ситуация для анализа 6. Функциональный бенчмаркинг в *General Motors*»

С 1982 по 1984 год в *General Motors* проводилось бенчмаркинговое исследование, направленное на поиск альтернативных способов менеджмента качества и надежности. В то время большинство менеджеров приняли вызов У. Эдвардса Деминга: «Если Япония может, почему не можем мы?», брошенный в телевизионной программе на канале *NBC*. Они стали заботиться о качестве, признавая его главным отличительным признаком конкурентоспособной продукции. Участниками исследования, проведенного *General Motors*, стали такие известные компании, как *Hewlett-Packard*, *3M*, *John Deer*. Приступая к проведению бенчмаркинга, *General Motors* сформулировала 10 гипотез о факторах, наиболее влияющих на качество. Их правомерность необходимо было подтвердить данными о работе компаний-партнеров по проведению бенчмаркинга.

В результате исследования *General Motors* удалось дать объективную комплексную оценку систем менеджмента качества, существовавших в компаниях-участниках бенчмаркинга. Это позволило понять, в какой степени общая эффективность работы предприятий зависит от управления качеством. Открытие связи между качеством и эффективностью предприятий предвосхитило в 1980-х годах два главных события в области менеджмента качества: появление Национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа и серии стандартов ИСО 9000, установивших общие требования к системам менеджмента качества. Отчет об исследовании, проведенном *General Motors* и партнерами, вышел в свет в сентябре 1984 г., в то время как аналогичные результаты исследований, обосновывающие критерии модели Болдриджа и требования стандартов ИСО 9000, стали доступны для общего пользования только в конце 1998 года. Такое опережение в знаниях предоставило участникам исследования *General Motors* определенные преимущества перед конкурентами. Они смогли усовершенствовать собственные системы менеджмента качества таким образом, что мнение потребителей об уровне качества их продукции было выше соответствующих представлений о продукции конкурентов. Итак, вновь наблюдается свойственное многим бенчмаркинговым исследованиям отсутствие целенаправленного, систематического изучения условий работы организации и ее главных производственных процессов, основного средства для самосовершенствования компании. *General Motors* удовлетворила свои насущные потребности в определении основных параметров СМК и не стала проводить повторное исследование. Более того, компания переключила внимание на соблюдение требований отраслевого стандарта QS 9000, представляющего собой доработанную с учетом особенностей автомобильной промышленности версию стандартов ИСО 9000, на участие в конкурсах за премию Малкольма Болдриджа и на освоение методологии «Шесть сигм». Но, как показывает опыт, процесс совершенствования системы менеджмента качества должен быть эволюционным.

Вопросы к ситуации:

1. Какие исследования проводила компания *General Motors*?
2. Что предприняла компания после проведения исследований и в чем ее суть, в чем ее отличие от выбранных методологий компании *HP* и *Ford*?
3. Как изменилась ситуация на рынке компании *General Motors* после внедрения выбранной методологии?

Ситуация для анализа 7. Общий бенчмаркинг в компании Xerox

Проведенное компанией Хероx эталонное сравнение своей системы логистики с аналогичными системами других, более успешных предприятий является хорошо известным примером из практики бенчмаркинга. Опыт Хероx подтвердил справедливость наблюдений Деминга: повышение качества зачастую является следствием кризиса, переживаемого компанией и заставляющего ее руководителей сосредоточиться на проведении необходимых перемен. В конце 1970-х годов компания столкнулась с рядом серьезных проблем. В то время Хероx стали постепенно вытеснять с рынка копировальной техники ее японские конкуренты. Доходность активов, составлявшая 22% в 1974 г. к 1984 г. сократилась до 4%. Для выхода из кризиса было принято решение провести бенчмаркинг, который позволит найти более конкурентоспособные методы управления компанией. Работающий на японском рынке Fuji Хероx, филиал Хероx, очень помог при проведении исследования. Хероx сопоставляла свои процессы и затраты, внутренние расходы и методы работы своего филиала и процессы и затраты конкурентов. Используя информацию о рыночных ценах на копировальную технику в качестве базы для сравнения, Хероx удалось оценить стоимость операций своих конкурентов и выявить области, где они демонстрировали лучшие финансовые показатели. Проведенное исследование позволило Хероx оценить величину своего отставания от конкурентов, но не помогло его устранить. Обратившись к опыту ведущих мировых компаний, к 1987 г. Хероx догнала своих конкурентов в тех областях, где до этого у нее имелись очевидные недостатки.

Однако проведенный в Хероx бенчмаркинг не стал той волшебной палочкой, которая помогла бы компании избежать крупных проблем. В начале 1990-х годов произошел переход с аналоговых на цифровые технологии. В тот же период времени была проведена кардинальная организационная перестройка компании, сопровождавшаяся отказом от громоздкой функциональной структуры и переходом на упрощенную схему. При этом прежнее внимание к совершенствованию производственных процессов и к завоеванию лидирующих позиций посредством повышения качества продукции и проведения бенчмаркинга было ослаблено. Опыт Хероx доказывает, что бенчмаркинг следует рассматривать только как инструмент совершенствования компаний, но не как панацею, позволяющую разрешать все проблемы простым копированием передового опыта конкурентов для повышения собственной эффективности.

Вопросы к ситуации:

1. Какие исследования проводила компания *Xerox*?

2. Что предприняла компания после проведения исследований и в чем ее суть, в чем ее отличие от выбранных методологий компании *General Motors, HP и Ford*?
3. Как изменилась ситуация на рынке компании Хегох после внедрения выбранной методологии?

Раздел 2. Технологии измерения и оценки конкурентоспособности экономических объектов

Практическое занятие № 4. Сравнение конкурентных преимуществ

Цель работы. Сравнение конкурентных преимуществ реальных организаций на основе данных отчетов, представленных в открытом доступе на сайтах Интернета, и оценить технологический уровень конкурентов,

Задание 1. Опишите ключевого потребителя конкурентов по параметрам представленным в табл. 10

Таблица 10

Описание ключевого потребителя по параметрам

Параметры	Ваша организация	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
Возраст				
Доходы				
Размер семьи				
Способности				
Др.				

Задание 2. Оцените технологический уровень конкурентов и заполните табл. 11

Для разработки конкурентных стратегий очень важно понимать технологические возможности конкурентов, их возможности в достижении низкого уровня затрат, доступа к ресурсам, уровень квалификации кадров и финансовые возможности.

Таблица 11

Технологический уровень конкурентов

Параметры	Ваша организация	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
Уровень технологичности				
Используемые технологии				
Наличие технологических преимуществ				
Доступ к				

ограниченным ресурсам				
Квалификация персонала				
Возможность инвестиционной поддержки				
Другие				

Задание 3. Составьте анализ конкурентных преимуществ и заполните табл. 12

Последним этапом конкурентного анализа рынка является составление краткого анализа по каждому конкуренту. Нет необходимости делать подробный анализ, достаточно указать 3-4-тезиса по каждому пункту анализа.

Таблица 12

Анализ по каждому конкуренту

	Ваша организация	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
Сильные стороны				
Слабые стороны				
Возможности				
Угрозы				

Когда анализ готов, оцените конкурентное преимущество вашей организации и основных конкурентов

Практическое занятие № 5. Метод SWOT-анализа. Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Цель работы. Определить сильные и слабые стороны организации /продукта (услуги), угрозы и возможности организации, проанализировать сильные стороны, слабые стороны организации возможности и угрозы организации. Составить таблицу SWOT анализа.

Краткие теоретические сведения

Метод SWOT анализа — универсальная методика стратегического менеджмента, определяющая сильные, слабые стороны организации, возможности и угрозы (табл. 13) Сильные стороны (S= Strengths) - такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами.

Слабые стороны (W=Weaknesses) или недостатки товара или услуги — такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными.

Возможности компании (O=Opportunities) – факторы внешней среды, которые позволят организации оставаться стабильной и конкурентоспособной.

Угрозы компании (T=Threats) – факторы внешней среды, которые могут дестабилизировать положение организации на рынке.

Таблица 13

SWOT-анализ

Направление воздействия	Характер воздействия	
	Стабилизирующее	Дестабилизирующее
Внутреннее	<i>Сильные стороны</i> S	<i>Слабые стороны</i> W
Внешнее	O <i>Возможности</i>	T <i>Угрозы</i>

Объектом SWOT-анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек. Существуют следующие виды SWOT-анализа:

- SWOT-анализ деятельности фирмы или производственного предприятия;
- SWOT-анализ деятельности государственной или некоммерческой организации;
- SWOT-анализ деятельности образовательного учреждения;
- SWOT-анализ определенной территории: страны, региона, района или города;
- SWOT-анализ отдельного проекта, отдела;
- SWOT-анализ определенного рынка или отрасли;
- SWOT-анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги;
- SWOT-анализ личности.

Часто компании проводят SWOT-анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Периодичность проведения SWOT-анализа. Рекомендуется проводить его минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT-анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

Задание 1. Определите сильные и слабые стороны организации /продукта (услуги) и занесите результаты в табл. 14-16.

Первым шагом в проведении SWOT анализа является определение сильных и слабых сторон товара или услуги. Для этого составьте сравнительный анализ внутренних ресурсов организации или услуги с ключевыми конкурентами:

Те параметры, которые оказались лучше, чем у конкурентов — сильные стороны продукта.

Параметры, которые оказались хуже, чем у конкурентов — слабые стороны продукта.

Таблица 14

Анализ сильных и слабых сторон

Ключевые факторы успеха организации	Лучше, чем у конкурента	Хуже, чем у конкурента
Фактор 1	*	
Фактор 2		*
Фактор 3		
Фактор 4	*	
И т.д.		

Далее необходимо определить меры по сохранению сильных сторон, и, предположить, к каким последствиям они могут привести. Для каждой сильной

стороны может быть принято 3-5 мер, а каждая мера по сохранению может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для организации.

Таблица 15

Анализ сильных сторон организации

Наименование сильной стороны организации	Меры по сохранению	Последствия	
		Положительные	Отрицательные
1.	1.1	1.1.1	
		1.1.2	
	1.2	1.2.1	
		1.2.2	

Далее необходимо определить меры по обращению слабых сторон в сильные и предположить, к каким последствиям они могут привести. Для каждой слабой стороны может быть принято 3-5 мер, а каждая мера по сохранению может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для организации.

Таблица 16

Анализ слабых сторон организации

Наименование слабой стороны организации	Меры по усилению	Последствия	
		Положительные	Отрицательные
1.	1.1	1.1.1	
		1.1.2	
	1.2	1.2.1	
		1.2.2	

Задание 2: Определите угрозы и возможности организации и занесите результаты в табл. 17-18.

Вторым шагом SWOT-анализа является определение возможностей и угроз для роста бизнеса в будущем. Для этого проводится анализ внешних факторов окружающей среды, оценивается уровень влияния каждого фактора на продажи компании, вероятность возникновения.

Необходимо определить пути использования возможностей и пути избежания/ адаптации угроз/ к угрозам и предположить, к каким последствиям для организации они могут привести.

Таблица 17

Анализ возможностей организации

Наименование возможности организации	Пути использования	Последствия	
		Положительные	Отрицательные
1.	1.1	1.1.1	
		1.1.2	
	1.2	1.2.1	
		1.2.2	

Таблица 18

Анализ угроз организации

Наименование угрозы организации	Пути избегания	Последствия	
		Положительные	Отрицательные
1.	1.1	1.1.1	
		1.1.2	
	1.2	1.2.1	
		1.2.2	

Задание 3. Составьте таблицу SWOT-анализа.

Таблица SWOT-анализа помогает структурировать всю полученную информацию. Она состоит из четырех квадрантов, в квадрантах последовательно перечисляются сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Все найденные факторы вносятся в ячейки таблицы в порядке важности (от самого важного к наименее важному).

Практическое занятие № 6. Оценка конкурентоспособности товаров

6.1. Оценка конкурентоспособности мяса птицы

Цель работы. Определить конкурентоспособность мяса птицы отечественного и импортного производства, оценить перспективы его закупки на основе технологических показателей мяса птицы и данных прайсов на объект исследования с указанием розничной цены.

Краткие теоретические сведения

Расчет комплексного показателя конкурентоспособности по технологическим параметрам производится по формуле:

$$Y_{технол} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (3.1)$$

где q_i - единичный показатель конкурентоспособности по i - ому технологическому показателю;

a_i - весомость i -ого параметра.

Учитывая диапазон на рынке, коэффициент конкурентоспособности по единичному экономическому показателю рассчитывается по формуле

$$Y_{эк} = P_i / P_{\bar{}} \quad (3.2)$$

Нормативные показатели по данной продукции полностью соответствуют национальной нормативной документации, тогда интегральный показатель рассчитывается по формуле

$$K_i = Y_{технол} / Y_{эк} \quad (3.3)$$

В табл. 19 представлены отдельные технологические показатели качества мяса птицы отечественного и импортного производства.

Таблица 19

Отдельные технологические показатели качества мяса птицы

Показатели	Мясные куры	Яичные куры	Крупные мясные цыплята	Цыплята бройлеры	Цыплята импортного производства
Масса голени	32,3	33,7	34,1	36,2	31,0
Масса бедра	40,8	41,5	41,0	38,1	41,2
Масса поясницы	23,4	24,2	23,6	24,1	23,8
Жировые отложения	1,9	0,2	0,9	1,0	3,4
Выход съедобных частей	77,8	76,9	80,8	76,7	76,7
Отношение съедобных к несъедобным	3,5	3,3	4,2	3,3	3,3

Задания

Задание 1. Выбрать лучший рыночный аналог мяса птицы отечественного производства по технологическим показателям.

Задание 2. Определить весомость единичных показателей при расчете комплексного показателя использования, отдельные технологические показатели качества мяса птицы отечественного и импортного производства.

Задание 3. Рассчитать комплексный показатель конкурентоспособности по технологическим параметрам и по экономическим показателям.

Задание 4. Определить интегральный показатель конкурентоспособности мяса птицы реализуемого на рынке г. Ульяновска.

Сделать вывод.

6.2. Оценка конкурентоспособности бытовых пылесосов

Цель работы. Рассчитать ожидаемую конкурентоспособность бытовых пылесосов на основе показателей потребительских свойств и цены потребления, используя комплексную интегральную оценку на основе данных каталогов с техническими характеристиками бытовых пылесосов и данных прайсов на бытовые пылесосы с указанием розничной цены и затрат на эксплуатацию.

Краткие теоретические сведения

Пылесосы очищают поверхности полов, ковров, одежды и мебели от частиц грязи и пыли, предотвращают их распространение и осаждение в помещениях.

Ассортимент бытовых пылесосов на российском рынке представлен моделями для сухой и влажной уборки помещения.

Отечественная и зарубежная промышленность выпускает пылесосы общего назначения для уборки пыли с полов, ковров, мебели, как правило, напольные или штанговые, а также для очистки одежды, обивки сидений автомобилей, ручные.

Пылесосами осуществляют вакуумную сухую уборку пыли.

На качество уборки оказывает влияние конструкция уборочной насадки. Форма насадки определяет удобство уборки и может быть круглой, прямоугольной, овальной, эллипсной формы. Щетки делят на три группы по способу отрыва пыли от поверхности: щеточные, коллекторные (с ровной рабочей поверхностью без ворса) и комбинированные, имеющие неподвижные или подвижные щетки и щель с ровными краями.

Наиболее важными характеристикам бытовых пылесосов являются функциональные свойства, долговечность и безопасность.

К функциональным свойствам относятся: пылеочистительная способность на полу; пылеочистительная способность на ковре; нитесборочная способность; пылезадерживающая способность; мощность всасывания, номинальная потребляемая мощность; коэффициент полезного действия, объем пылезадержания, время чистки.

К эргономическим свойствам относятся: удобство подготовки к работе и удобство работы. Соответствие гигиеническим требованиям (шумность работы) определяется конструкцией всасывающего агрегата пылесоса и электродвигателя.

К показателям долговечности относится срок службы, который определяется количеством часов работы.

Безопасность определяется степенью защиты от поражения электрическим током, т.е. сопротивлением и прочностью изоляции, защитой от случайных прикосновений.

Задания

Задание 1. Составить номенклатуру показателей конкурентоспособности, установить среднее значение весомости показателей для потребителей.

Задание 2. Выбрать из каталогов 3-4 образца бытовых пылесосов для анализ и представить в табл. 19 потребительские свойства, определяющие конкурентоспособность, показатели и технические особенности и розничную цену.

Таблица 19

Показатели потребительских свойств, определяющие конкурентоспособность бытовых пылесосов

Показатели, характеризующие потребительские свойства и технические особенности	Весомость показателей	Образец №1	Образец №2	Образец №3	Образец №4

Задание 3. Рассчитать относительные показатели конкурентоспособности бытовых пылесосов на основе данных таблицы 19.

Расчет относительных показателей потребительских свойств для бытовых пылесосов представить в табл. 20.

Таблица 20

Расчет относительных показателей потребительских свойств бытовых пылесосов

Показатели	Значение показателей		
	Образец №1	Образец №2	Образец №3

Задание 4. Рассчитать групповой комплексный показатель конкурентоспособности на основе потребительских свойств.

Задание 5. Рассчитать комплексный экономический показатель конкурентоспособности на основе цены потребления.

Задание 6. Рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности.

Сделать заключение о конкурентоспособности анализируемого товара.

6.3. Оценка конкурентоспособности одежды

Цель работы. Охарактеризовать объекты оценки конкурентоспособности одежды на примере меховых изделий и женского платья; оценить рынок меховых изделий; рассчитать ожидаемую конкурентоспособность на основе данных

журналов мод, каталогов, проспектов, роликов показов, сайтов Интернета и прайсов на меховые изделия и женские платья с указанием розничной цены.

Краткие теоретические сведения

При оценке конкурентоспособности товаров следует опираться на совокупность принципов, следование которым позволяет повысить точность оценки, учесть интересы субъектов рынка, унифицировать порядок действий, составляющих содержание процедуры оценки.

Различают следующие принципы оценки конкурентоспособности товаров: комплексность, относительность и социальная адресность.

К факторам конкурентоспособности товаров относятся:

1. Фактор качества товаров, который проявляется не только в улучшении показателей качества, но и в увеличении годовой производительности (полезного эффекта) товара и росте затрат на эксплуатацию и ремонт.
2. Фактор масштаба (объема) производства товара. За счет роста масштаба производства можно снизить себестоимость продукции и повысить ее качество.
3. Фактор новизны товара. Обеспечение конкурентоспособности осуществляется исходя из удовлетворения новых потребностей человека или удовлетворения уже существующих потребностей принципиально другим способом.
4. Фактор времени. Обеспечение конкурентоспособности товаров по фактору времени осуществляется исходя из посылки «сегодняшний рубль дороже завтрашнего».
5. Фактор метода получения информации. В процессе производства и потребления продукции следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как иначе в исходную информацию будут приноситься разные по величине погрешности и исследуемые образцы не будут сопоставимы.
6. Фактор условий эксплуатации товара. Сохранение качества зависит от правильной эксплуатации товара, соблюдения рекомендаций по уходу за товаром. Важным фактором покупательских предпочтений являются продолжительность срока эксплуатации. При прочих равных условиях более конкурентоспособным товаром будет тот, у которого лучшие эксплуатационные свойства.
7. Фактор ценообразования. Цена определяет структуру производства, оказывает решающее воздействие на движение материальных потоков, распределение товарной массы, уровень благосостояния. Правильно

установленная цена, разумная ценовая тактика, обоснованная ценовая стратегия составляют необходимые компоненты успешной деятельности любого предприятия.

8. Рыночный фактор. Необходимость в развернутой характеристике рыночных возможностей возникает уже при освоении производства новой продукции, предназначенной для конкретного рынка. Рыночный фактор характеризуется следующими критериями: тип рынка, емкость, стабильность и перспективность, подготовленность рынка.
9. Сбытовой фактор. Удачная конструкция и технология изготовления нового товара не обеспечивают его конкурентоспособности без эффективного сбыта. Сбытовой фактор характеризуется рекламным обеспечением, транспортабельностью товара и надежностью поставки.
10. Сервисный фактор действует на стадии предпродажного и после продажного обслуживания.

К факторам предпродажного обслуживания относятся:

- условия приобретения товара и форма его оплаты;
- демонстрация товара;
- подбор товара, исходя из индивидуальных особенностей покупателя.

К факторам послепродажного обслуживания относятся:

- упаковка и доставка купленных товаров;
- подгонка изделий по фигуре;
- химическая чистка изделий и др.

Основным критерием конкурентоспособности товаров служит степень удовлетворения реальных потребностей, что и обуславливает разную привлекательность товаров-конкурентов для потребителей. Однако непосредственное измерение степени удовлетворения потребностей невозможно в силу психофизиологического восприятия потребителями отдельных товаров. Порой разрекламированные товары с невысокими потребительскими свойствами воспринимаются потребителями более благожелательно, чем не рекламируемые товары с одинаковыми и даже повышенными потребительскими свойствами.

Поэтому для оценки конкурентоспособности используются косвенные критерии, которые можно подразделить на две основные группы: потребительские и экономические.

Российских потребителей из-за особенностей климатических условий более всего интересует утилитарная функция меховых изделий – защита от холода и

атмосферных воздействий, обеспечение возможности для функционирования организма в неблагоприятных условиях.

Факторами конкурентоспособности фирм, производящих меховые изделия для россиян, является цена, а также отделка меха, необычное цветовое решение. Покупателя привлекает такой фактор, как износостойкость. Хотя следует отметить, что последние тенденции в окрашивании, фигурной (узорчатой) стрижке, эпилировании мехов снижают стойкость волосяного покрова меха к истиранию.

Потребителя интересует также длина, объем и силуэт изделия, стилевое решение модели. Квалифицированный покупатель сделает акцент на качество выделки меха, обратив внимание на массу изделия, его пластичность.

Высокое качество полуфабрикатов, безупречный покрой и посадка изделия по фигуре, оригинальное колористическое решение и отделка – вот главные составляющие мехового пальто, соответствующего современным модным тенденциям. Однако необходимо знать, что мода на изделия из меха развивается циклически. Жизненный цикл модных изделий составляет 2 года. Затем наступает время насыщения рынка. Не все российские покупатели могут позволить менять меховые изделия каждые 2-3 года из-за высокой цены, поэтому многие потребители привержены к классике.

Качество меховых изделий зависит от качества мехового верха, его подборки и качества выполнения скорняжно-пошивочных работ. Меховые изделия по качеству волосяного покрова (по чистоте окраски, пышности, мягкости и другим признакам) должны удовлетворять требованиям действующих стандартов.

Кожевая ткань шкур должна быть мягкой. Волосяной покров изделий должен быть прочесанным, блестящим, очищенным от пыли и других посторонних веществ. Основными показателями качества меховой одежды являются показатели функциональной группы и долговечности.

Задания

Задание 1. Провести опрос потребителей по выявлению основных показателей потребительских свойств при выборе меховых изделий. Составить номенклатуру показателей конкурентоспособности установить весомость показателей. Данные привести в табл. 21.

Таблица 21

Показатели конкурентоспособности меховых изделий

Показатели конкурентоспособности	Весомость показателей

Задание 2. Выбрать для анализа 3 модели меховых пальто, представить внешний вид изделий, дать характеристику по конструкции, сырьевому составу и

цене. Показатели потребительских свойств, определяющих конкурентоспособность меховых пальто, представить в табл. 22.

Таблица 22

Показатели потребительских свойств, определяющих конкурентоспособность меховых пальто

Показатели, характеризующие потребительские свойства	Модель №1	Модель №2	Модель №3

Задание 3. Провести экспертную оценку представленных меховых пальто и принять за эталон модель, имеющую наибольший объем продаж и высокие показатели потребительских свойств.

Задание 4. Рассчитать относительные показатели потребительских свойств меховых пальто. Расчеты представить в табл. 23.

Таблица 23

Расчет относительных показателей потребительских свойств меховых пальто

Показатели	Значение показателей		
	Образец № 1	Образец № 2	Образец № 3

Задание 5. Рассчитать комплексный показатель конкурентоспособности по потребительским свойствам и по экономическим показателям (учитывая только розничную цену).

Задание 6. Рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности.

Сделать заключение о конкурентоспособности анализируемого товара.

Задание 7. Выбрать показатели конкурентоспособности швейных изделий по наибольшему средним значениям коэффициентов весомости.

Для определения коэффициентов весомости произвести опрос среди специалистов в количестве (5-9 человек) со стажем работы не менее 10 лет. Показатели, характеризующие потребительские свойства, технические особенности и весомость показателей представить в таблице 3.24.

Задание 8. Выбрать для анализа модели одежды, представить внешний вид этих изделий, дать характеристику по конструкции, материалу, отделке, цене.

Принять за базовую модель образец, имеющий наибольший объем продаж и высокие показатели потребительских свойств.

Таблица 24

Показатели конкурентоспособности швейных изделий

Показатели, характеризующие потребительские свойства и технические особенности	Весомость показателей

Задание 9. Провести экспертную оценку выбранных моделей одежды и рассчитать относительные показатели потребительских свойств изделий. Произведенные расчеты представить в табл. 25.

Таблица 25

Расчет относительных показателей потребительских свойств женской одежды

Показатели	Значение показателей		
	Образец № 1	Образец № 2	Образец № 3

Задание 10. Рассчитать комплексный показатель конкурентоспособности по потребительским свойствам и по экономическим показателям.

Задание 11. Рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности.

Сделать заключение о конкурентоспособности анализируемого товара.

Практическое занятие № 7. Ценовой конкурентный анализ

Цель работы. Решить задачи и дать пояснения.

Задача 1. Определите эластичность спроса по цене на основе исходных данных, представленных в табл. 26. Поясните полученные результаты.

Таблица 26

Данные о товарах

Наименование товара	Начальная цена (Ц ₁)	Измененная цена (Ц ₂)	Кол-во товара, проданного по начальной цене (К ₁)	Кол-во товара, проданного по измененной цене (К ₂)
Картофель	10	8	100 кг	120 кг
Мясо	82	80	800 кг	820 кг
Велосипед детский	500	498	98 000 шт.	100 000 шт.

Задача 2. Компания – крупнейший производитель миксеров. Затраты на производство и реализацию продукции имеют следующий вид:

- переменные затраты на ед. – \$10;
- постоянные затраты – \$300 000;
- ожидаемый объем продаж – 50 000 шт.

Пользуясь исходными данными, определите уровень базовой цены на товар:

1. По методу «издержки плюс надбавка» (если планируемая прибыль – 20% от объема продаж).
2. На основе целевой прибыли (если инвестиции в производство – 1 млн \$, норма прибыли на инвестиции – 15%).

Задача 3. Определите базовый уровень цены на основе измерения ценности товара, воспринимаемой потребителями.

Товарная категория – соки. Конкурирующие марки: товар А – «Rich» и товар Б – «J7». Обе марки ориентированы на верхнеценовой сегмент рынка. Это потребители со средним и выше среднего уровнем дохода, заботящиеся о своем здоровье, предпочитающие качественные продукты. Потребители ценят успех и активность, позитивное мировосприятие. Цена «J7» равна 45 рублей за 1 упаковку емкостью 1 л. Определите цену «Rich».

Таблица 27

Воспринимаемая ценность конкурирующих марок

Атрибут	Вес	Оценка присутствия атрибута		Взвешенная оценка	
		«Rich»	«J7»	«Rich»	«J7»
1. Степень натуральности	4	7	6		
2. Ширина вкусов	2	8	6		
3. Удобство и привлекательность упаковки	3	10	4		
4. Популярность марки	1	8	7		
Сумма	100	Потребительская ценность			
Коэффициент удорожания					
Конкурентная цена					

Задача 4. Определить, выгодно ли производителю снизить цену на 0,2 ден. ед., если текущая цена товара 3 ден. ед., объем продаж 1 млн шт. Известно, что показатель эластичности спроса по цене составляет 1,6.

Задача 5. Продукция поставляется на экспорт. При этом: стоимость товара – 100 тыс. руб., доставка в порт отправления – 1 тыс. руб., стоимость погрузо-разгрузочных работ с доставкой товара вдоль борта судна – 2 тыс. руб., стоимость доставки на борт судна и складирования на судне – 1 тыс. руб., фрахт до порта назначения – 8 тыс. руб., стоимость погрузо-разгрузочных работ в стране-импортере – 3 тыс. руб., доставка на склад покупателя – 500 тыс. руб., страхование груза – 1 тыс. руб. Определить цены FOB и CIF.

Ситуация для анализа 8. Экспериментальное ценообразование

Руководство вновь созданного малого предприятия по производству мебели для населения приняло решение определить розничную цену на изготавливаемые предприятием комплекты мебели экспериментальным путем. Были заключены соответствующие соглашения с рядом крупных мебельных магазинов города. В одном из магазинов комплекты мебели были выставлены по цене 8 тыс. руб., что

позволяло рассчитывать только на 10% прибыли от продажной цены. Во втором магазине цена была определена в 12 тыс. руб., в третьем - 16 тыс. руб.

В первом магазине все поступившие 10 комплектов были распроданы в течение недели. Во втором магазине через месяц оказались проданными шесть комплектов. Из третьего магазина также через месяц пришла информация о продаже только одного комплекта.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Какой из трех вариантов цены ближе других к оптимальному для производителя, если исходить из имеющейся информации?

2. Правильно ли был поставлен эксперимент, какие его условия нуждаются в улучшении? Есть ли смысл продолжать, расширять эксперимент? Обоснуйте свой ответ.

Ситуация для анализа 9. Предельное ценообразование

Фирма «Авто 1» осуществляет перевозки пассажиров от железнодорожной станции «Барабинская» до г. Куйбышев. Оплата проезда составляет 20 руб.

Однажды, собрав необходимое количество пассажиров, микроавтобус фирмы готовился выехать по своему маршруту, хотя в нем еще было несколько свободных мест. Отъехав немного от места посадки пассажиров, водитель увидел бегущего к автобусу человека. Притормозив, он дал возможность этому человеку войти в автобус и сесть на свободное место. На просьбу водителя оплатить проезд новый пассажир изумил всех следующим аргументом: «20 рублей? Что за глупость? Вы были готовы уехать без меня, значит, были покрыты все расходы. Единственное неудобство, которое я причинил, это то, что отнял немного времени, немного износил сидение, немного увеличил расходы на уборку салона. Я заплачу вам 10 рублей - это более чем достаточно. Если же это вам не подходит, тогда я выйду, а вы потеряете 10 рублей».

Этот пассажир использовал аргумент предельного ценообразования, который состоит в том, что как только достигается уровень продажи, при котором можно покрыть все расходы, включая накладные, можно снизить продажную цену до себестоимости обслуживания одного дополнительного пассажира (в данном случае). Любая цена, превышающая эту дополнительную себестоимость, дает дополнительную прибыль, особенно если более низкая цена стимулирует повышение спроса.

Однако предельное ценообразование может привести к серьезным проблемам. В этой связи попытайтесь ответить на следующие вопросы.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Как отреагируют другие пассажиры, платившие полную стоимость

- проезда?
2. Что произойдет, если каждый будет тянуть до последней минуты, как этот пассажир, и использовать тот же аргумент?
 3. Не возникнет ли прецедент, если водитель согласится на снижение цены?

Ситуация для анализа 10. Разработка товарной и ценовой стратегии фирмы на российском рынке хлебопродуктов

В начале 1994 г. английская фирма «Моно» совместно с бельгийской «Пюратос» приняла решение о начале совместного проекта на российском рынке. Эти фирмы ведут деятельность в сопредельных сферах производства хлебопродуктов.

«Моно» — крупнейший в Великобритании производитель оборудования для пекарен среднего, мелкого размера и мини-пекарен. Фирма была основана в 1926 г. Дэвидом Джонсоном и продолжает оставаться семейной компанией. Имеет дочерние компании в Дублине, Сингапуре, Токио, Нью-Йорке, Барселоне. Количество занятых на головном предприятии в Великобритании - 250 человек. В 1991 г. «Моно» основало в Москве СП «Московский хлеб» — пекарню цикла объемом производства 2 т муки в смену, количество занятых 20 человек в смену. Пекарня «Московский хлеб» уже к концу 1993 г. полностью себя окупила и вышла на достаточно большой объем прибыли при дневном обороте 12000 долларов США и количестве продаж 10000 условных единиц изделий в сутки. Основываясь на опыте первой пекарни, руководство фирмы МОНО одобрило организацию второй пекарни, которая сконцентрируется на производстве хлебных изделий для обслуживания на бортах самолетов, вылетающих из аэропорта Шереметьево-2. Однако вовлечение в сферу производства хлеба отнюдь не содействует развитию рынка сбыта для самого оборудования — основной продукции «Моно», объем производства которой на головном предприятии в Великобритании при полной комплектации (10-20 агрегатов) составляет 250-300 единиц в год при средней цене 150000 фунтов стерлингов. Объем годового производства на существующих мощностях может быть доведен до 400-450 единиц. Руководство фирмы, возлагая определенные надежды на российский рынок, поставило задачу довести объем продаж до 400 единиц в год, 100 из которых должны продаваться в России.

Фирма «Пюратос» основана в 1919 г. семьей Ван Белл в Брюсселе. Она — крупнейший в Европе производитель улучшителя хлеба — биохимического соединения жиров, сахаров, энзимов, эмульгаторов и аскорбиновой кислоты, повышающего потребительские качества хлеба (вкус, аромат, срок хранения в свежем виде, мягкость, пористость, цвет, хрустящие свойства) и промышленные

качества теста. Улучшитель используется абсолютно во всех видах хлебопродуктов на Западе. Головное предприятие «Пюратос», на котором выпускается основная масса улучшителя в Европе, находится под Брюсселем. Распределительная сеть охватывает более 65 стран мира на всех континентах. Производственная сеть состоит из тридцати заводов в Европе, Северной и Латинской Америке, Африке (ЮАР) и Азии. Крупнейшие из них: «Бельколад» под Брюсселем (кроме головного завода), «Т500» в Барселоне, а также в Букингеме (Великобритания), Зевенбергене (Нидерланды), Маргаретген-Моосе (Австрия), Синтре (Португалия), Чери Хил (США), Мехико.

На предприятиях «Пюратос» в общей сложности занято около 5000 человек, годовой объем выпуска улучшителя на головном заводе — около 25000 т в год при средней цене 2,5 немецких марок за килограмм, годовой оборот головного предприятия достигает 62500000 немецких марок. Товарный ассортимент фирмы состоит из более чем десяти основных видов улучшителей, кондитерских глазурей, подсолнечного масла, смеси для мороженого, заварных кремов, в том числе малокалорийных, малокалорийного заменителя взбитых сливок, кулинарного шоколада. На российском рынке «Пюратос» ведет деятельность уже около десяти лет. Первоначально деловые контакты были сравнительно успешно установлены с Министерством хлебной промышленности СССР. Сейчас старые связи после двухлетнего перерыва возобновились. Министерство хлебной промышленности ежеквартально закупает 20 т улучшителя. Кроме того, около 1 т улучшителя в месяц закупается СП «Московский хлеб». Таким образом, объем продаж в России на сегодняшний день составляет 200000 марок в год. Вполне естественно, что руководство фирмы намеренно увеличить объем продаж в России.

Идея проекта состоит в создании полного франчайзинга оборудования ВХ, производимого «Моно» в Москве. Система ВХ — одна из систем типа «Бейкофф» (BAKE-OFF), используемых на Западе. Концепция «Бейкофф» появилась впервые в Великобритании в начале 80-х, и смысл ее заключается в выпечке хлеба если не на глазах покупателя, то, по крайней мере, за несколько часов до его приобретения. Оборудование печи, расстойные шкафы, шкафы-хранилища располагаются непосредственно за прилавком-витриной, который одновременно служит термосом для сохранения температуры горячего, только что выпеченного хлеба. Для охлаждения хлеба требуется около 3 часов. Система устанавливается непосредственно в торговом зале супермаркета или внутри магазина-булочной. Общая минимальная занимаемая площадь - 12,5 м² (2,5x5). Максимальная производительность при стандартной комплектации (две восьмиуровневые печи ВХ ВАКЕТРОНИК) 400 кг (1000 стандартных булочек) хлеба за восьмичасовой

рабочий день. Функциональный смысл системы — в осуществлении заключительной стадии производственно-потребительской технологической цепочки изготовления и распространения хлеба, а именно: конечный расстой, выпечка, декор, продажа. Начальные операции (складирование ингредиентов, замес, раскатка, начальный расстой), наиболее трудоемкие и громоздкие, осуществляются на отдельном производстве, которое берет на себя обслуживание целой сети систем «Бейкофф». Отношения между каждой отдельной системой «Бейкофф» и первичным производством строятся на принципе «покупатель-продавец». Необходимость разделения в процессе вытекает из концепции максимального приближения товара к потребителю в его лучшем качестве — «только что из печки». Поскольку в большинстве торговых точек либо невозможно, либо нецелесообразно устанавливать пекарни полного цикла, идеальным решением может служить «Бейкофф». Разделение стадий производства в пространстве и связанная с этим необходимость транспортировки, а также необходимость автономности каждой отдельной системы «Бейкофф» определили промежуточную дополнительную стадию технологического процесса — замораживание-размораживание. Тесто перед транспортировкой с первичного производства в магазин «Бейкофф» замораживается до температуры -18°C , перевозится, складировается в термоизолированном шкафу-хранилище, что обеспечивает достаточное время хранения теста в необходимой фазе расстой. Непосредственно перед выпечкой тесто подается в расстойный шкаф, где размораживается и подходит. Такая технология требует не только дополнительного оборудования (морозильные камеры на первичном производстве), но и особого состава теста, который мог бы переносить значительные температурные колебания без ущерба вкусовым качествам. Именно такая добавка — улучшитель «Кимо» и была разработана «Пюратос». К тому же должна быть идеально отлажена система транспортного сообщения между первичным производством и системой «Бейкофф». Таким образом, проект состоит из создания торгово-технического центра по продаже, допроданного и послепродажного (гарантийного) технического обслуживания систем «Бейкофф», учебного центра по обучению работе с «Бейкофф» и улучшителями, производства замороженного теста и транспортного подразделения.

Для принятия решения о начале проекта было фактически проведено комплексное рыночное исследование, состоящее из исследования рынка конечного продукта и исследования рынка оборудования, поскольку проект предполагает продажу систем «Бейкофф» и обслуживание их, т.е. продажу замороженных полуфабрикатов для использования в этих системах.

Анализ рынка

Рынок хлебопродуктов — один из самых неэластичных рынков и к тому же самых емких рынков продуктов питания. В Великобритании, например, объем продаж достигает 30 млрд фунтов стерлингов в год. Развитие рынка в России определяется микроэкономической тенденцией отставания темпов уменьшения покупательной способности рубля от темпов инфляции. Это обуславливает рост емкости российского рынка и проявляется в уменьшении покупательной способности иностранных валют на российском рынке.

За шесть лет паритет покупательной способности доллара США по потребительской корзине уменьшился в России в три раза. Прогнозируемая тенденция состоит в дальнейшем относительном росте покупательной способности рубля в четыре-пять раз в последующие пять-шесть лет, т.е. в увеличении платежеспособности спроса на одну треть (33%) в год. Поскольку емкость рынка в натуральном выражении хлебопродуктов ограничена, негибка и достаточно постоянна (неэластичный спрос на товар), рост платежеспособности не будет вести к увеличению количества приобретаемого товара, однако будет существенно меняться ассортимент хлебопродуктов: значительно расширяться за счет предложения более изысканных и более дорогих изделий (с 0,2 долл. США в настоящем до оценочного уровня 0,7 долл. через пять лет). Одновременно с расширением предложения ассортимента будет расти конкуренция со стороны уже существующих производителей качественных хлебопродуктов и вновь создаваемых предприятий. Так, уже 50% рынка качественного хлеба в Москве приходится на фирмы: «Австралийская пекарня», «Немецкая пекарня», «Швейцарская пекарня», «Монреальский хлеб», остальная доля — пекарня «Московский хлеб». Однако конкуренция не ощущается — пекарни работают на полных мощностях, и рынок высококачественного хлеба далек от насыщения. Из-за отсутствия конкуренции уровень цен на этом рынке несколько завышен. Например, «Московскому хлебу» из-за большого количества заказов в ноябре 1993 г. пришлось увеличить отпускные цены с 90 центов до 1 долл. 10 центов, что довело розничную цену до 1 долл. 55 центов. На этом примере можно проследить присущую российскому рынку специфику всепоглащаемости. Часть потребителей предпочитает заплатить в десять раз большую цену за действительно качественный товар — индивидуально упакованный и уже нарезанный хлеб, соответствующий западным стандартам по вкусовым и потребительским характеристикам, чем приобретать традиционный местный батон. Отметим, что цена 1 долл. 50 центов в два-три раза превышает среднеевропейский уровень — 50-80 центов за 400-граммовый хлеб.

Сегмент рынка для такого хлеба состоит из потребителей с месячным доходом более 500 долл. США, регулярно совершающих покупки в валютных супермаркетах. Ориентировочный объем годовых продаж через системы «Бейкофф» в соответствии с планом установки самих систем из расчета 300 кг в день на одну систему составит: 900 т хлеба — через год, 3600 т — через два года, 9000 т — через три года, 27000 т — через пять лет. Или около 2 млн. долл. через год, около 7500000 долл. — через два года, около 20000000 долл. — через три года, около 60000000 долл. — через пять лет.

Из них 50% — оборот розничной сети, 50% — оборот начального производства замороженного теста.

Потенциальный рынок для оборудования «Бейкофф» в Москве состоит из 190 универмагов и гастрономов и 750 мелких булочных. При цене системы стандартной комплектации 50000 долл. годовой объем продаж составит 500000 долл. в первый год, 1500000 долл. — за второй год, 3000000 долл. — за третий, 5000000 долл. — за четвертый и пятый годы. Учитывая особенности российского рынка, продажи в течение первых двух лет планируются на условиях отсрочки полной выплаты стоимости оборудования на шесть месяцев. Ситуация осложняется характером приватизации в Москве, где торговые точки переходят в собственность трудовых коллективов, не имеющих доступа к банковским кредитам и не обладающих какими-либо существенными собственными средствами. Однако на первоначальном этапе планируется изучить возможность продавать оборудование фирмам или предпринимателям, которые будут строить свои отношения с собственником помещения на условиях аренды. Будет изучена возможность предоставления технического центра для осуществления предпродажного и гарантийного обслуживания систем «Бейкофф». Наряду с системами «Бейкофф» будут предложены к продаже средние, мелкие и мини-пекарни — также продукция «Моно». При успешном осуществлении проекта объем продажи улучшителя компанией «Пюратос» только для систем «Бейкофф» составит 180 т в год, или около 500000 марок. Общий объем первоначальных инвестиций составит 1,5-2 млн. долл. Срок окупаемости — около двух лет.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Проанализируйте исходную информацию и сформулируйте мотивы и цели выхода фирм «Моно» и «Пюратос» на российский рынок.
2. Как можно позиционировать систему «Бейкофф» на российском рынке? Каковы ее недостатки?
3. Охарактеризуйте целевые сегменты на российском рынке хлебопродуктов и систем «Бейкофф».

4. Определите конкурентов на российском рынке.

Практическое занятие № 8. Анализ коммуникативной политики

Цель работы. Разобрать задания, требующие различных подходов в определении коммуникативной политики организации и реакции конкурирующих фирм на нее.

Задание 1. На российском рынке мороженого наиболее серьезными конкурентами для ОАО «Айс-Фили» выступают зарубежные производители (Nestle, Mars, Unilever, Dr.Oetker, Scholler и др). В этих условиях компания может рассчитывать на удержание доли рынка, повышая качество рекламных кампаний. Что из стратегических подходов к разработке рекламы указанных конкурентов вы могли бы предложить ОАО «Айс-Фили».

Задание 2. Рассчитать стоимость рекламы (с учетом бесполезной аудитории) на тысячу читателей специализированного журнала, если: 1) тираж - 500 тыс. шт.; 2) общие расходы на рекламу - 25 тыс. руб.; бесполезная аудитория - 250 тыс. чел.

Задание 3. Определите, какое количество дней требуется для каждого из этапа, если процесс создания эффективной рекламной кампании длится в среднем 10-12 месяцев.

1. этап. Исследование товара и анализ полученных данных с точки зрения их достоверности и полноты.
2. этап. Исследование имеющейся рекламы данной фирмы и конкурентов.
3. этап. Разработка стратегии рекламной кампании.
4. этап. Разработка текстов и художественного оформления.
5. этап. Исследование эффективности созданных рекламных посланий и внесение исправлений после получения результатов текста.
6. этап. Утверждение стратегического плана и конкретных рекламных мероприятий высшим руководством фирмы.
7. этап. Внесение исправлений по результатам утверждения и указаниям высшего руководства.
8. этап. Подготовка типографских экземпляров рукописей, комплектация оригиналов иллюстраций, передача в типографию.
9. этап. Типографские работы на иностранной полиграфической базе.
10. этап. Вычитка верстки, ее исправление в типографии.
11. этап. Утверждение сигнального экземпляра и тираж.
12. этап. Получение тиража из - за границы и рассылка по указанным фирмой адресам.

Итого: 295-345 дней или 10-12 месяцев.

Некоторое сокращение сроков, конечно, возможно, но вряд ли более чем на один-два месяца: технологический процесс имеет свои законы, нарушение которых обходится довольно дорого.

Ситуация для анализа 11. Поиск оригинальных идей и разработка эффективного текста

Два партнера организовали фирму с небольшим штатом работников, которая занимается изготовлением стульев, канопе и табуретов отличного качества и разных конструкций. Их основные торговые точки — несколько лондонских магазинов. Переехав в новое помещение в дальнем пригороде, партнеры решили расширить производство, для чего им необходимо подыскать новых торговцев в радиусе 50 миль от своего предприятия. Они обратились в несколько магазинов в выбранном районе, но большинство из них гораздо меньше лондонских и заинтересованы в поддержке рекламой.

Партнеры начинают понимать, какую роль может сыграть реклама в налаживании распределения. После некоторого размышления они осознают, что в то же время она обеспечит им и большую степень контроля над процессом продаж.

Изучив данные о рекламных расценках подходящих местных журналов и газет и выделив значительные средства на типографские работы, партнеры пришли к выводу, что проведение пробной рекламной кампании будет обоснованно. Особый интерес для потребителей представляют преимущества предлагаемого товара, включая и методы его производства. Характеризуя продукцию партнеров, можно выделить следующие моменты.

Типы производимой мебели. Стулья обеденного набора, в том числе резные, двух видов. Кресла для отдыха и канопе трех видов. Табуреты кухонные, для баров и садовые.

Материалы. Лучшие сорта выдержанных тиса, дуба и красного дерева или других пород на заказ. Отборные древесина и фанера тщательно подобраны друг к другу. Обивка из лучших сортов кожи и тканей ручной выработки.

Дизайн. Модели созданы ведущими промышленными дизайнерами.

Производство. После машинной обработки каждая деталь проходит тщательную проверку и при необходимости доводится перед сборкой вручную. Каждое изделие перед воцелением или полировкой проверяется специалистами с помощью традиционных методов контроля. Обивка изготавливается ремесленниками, которые также пользуются традиционными приемами труда и материалами. Перед отгрузкой каждое изделие самым тщательным образом проверяется и принимается одним из партнеров.

Гарантии. За исключением случаев естественного износа, случайного повреждения или преднамеренно неправильного использования каждое изделие имеет гарантию пятилетнего срока службы. Для поддержания репутации производителя изделий исключительного качества фирма всегда в полной мере выполняет свои гарантийные обязательства.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Сформулируйте основополагающие заявления для рекламного сообщения, позволяющие позиционировать товар.
2. Определите наиболее подходящий слоган для рекламного сообщения.
3. Напишите текст рекламного сообщения (20 - 25 строк).

Ситуация для анализа 12. Эффективность рекламы

Общий сбыт продукции фирмы в городах А, Б и В, выбранных в качестве объектов испытания рекламы, составлял 3600 контейнеров продукции до начала рекламы и 6400 контейнеров после ее появления. В «контрольных» (не подвергшихся рекламе) городах Г, Д и Е объем продаж составлял 4600 контейнеров в первом периоде и 5750 - во втором.

Почтовая реклама с помощью специальных буклетов обеспечила получение заказов общим объемом 600 контейнеров в городах А и Б, а в городе В рассылка не проводилась. В городах А, Б, В - была равномерно задействована телереклама. Кроме того, в городе В применялась радиореклама.

Расходы на рекламу в этих городах в общей сумме составили, в тыс. ден. ед.: телереклама - 110; радиореклама - 12; адресная рассылка буклетов - 12,5 тыс. ден. ед.

Продажа каждого дополнительного контейнера продукции, за вычетом транспортных расходов, но не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 0,2 тыс. ден. единиц.

Для рекламодателей, самостоятельно изготавливающих и распространяющих рекламу, во всех городах установлен муниципальный налог в размере 5% от величины расходов на рекламу.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Какую часть прироста натурального объема продаж (в % от первоначального) логично отнести за счет рекламы? Приведите расчет.
2. Какова общая эффективность всей рекламной кампании?
3. Какова эффективность действия каждого вида рекламы, какой из них можно считать эффективным, в том числе на перспективу? Приведите расчеты, имея в виду, что в каждом из городов объемы продаж в каждый конкретный период

были одинаковы.

Ситуация для анализа 13. Организация системы сбыта

Американская компания, производитель недорогой обуви, приняла решение о выявлении возможности выхода на индийский рынок. По результатам кабинетных исследований выяснилось, что в Индии розничная торговля обувью находится в основном в руках независимых торговцев, которым принадлежит около 60% розничной торговли в городах и около 90% в сельской местности. Около 40% городской торговли обувью осуществляется через магазины различных компаний. Объем продаж в сельской местности значительно ниже из-за бедности населения. Конкуренция на индийском рынке обуви наблюдается в основном между национальными фирмами, причем они поставляют обувь достаточно высокого качества лишь в городские регионы. Роль иностранных фирм на этом рынке пока не столь уж заметна и в целом по качеству обувь американской компании значительно выше, чем продукция большинства других фирм.

Изучая возможности транспортировки, служба маркетинга компании пришла к заключению, что воздушные перевозки из-за высокой стоимости фрахта самолета значительно повысят продажную цену обуви, поэтому предпочтительнее доставка морем, из Нью-Йорка до Бомбея. Из-за ограниченности объема оборотного капитала у индийских оптовиков придется оплачивать транспортировку и проводить инвентаризацию товара до поступления его на склад оптовика. После размещения на складе индийский оптовый торговец сможет отгружать товар другим независимым оптовикам или розничным торговцам по мере поступления заказов. Сети сбыта бомбейских оптовиков покрывают большую часть индийского рынка. Продажи производятся как другим оптовикам, так и розничным торговцам пятнадцати крупнейших городов Индии.

Обычный магазин в городском регионе представляет собой место повышенного интереса, поскольку у подавляющего большинства покупателей нет возможности добраться до других магазинов вне места их проживания.

Самообслуживание в магазинах используется редко. В мелких магазинах обычно один служащий ожидает покупателя, другой выписывает счет, а третий упаковывает товар. Причем последнее не всегда имеет место.

Компания, получив лицензию на экспорт в Индию, провела переговоры с одним из бомбейских оптовиков. Однако до принятия окончательного решения президент компании считает, что необходимо более детально изучить все спорные вопросы сбыта, которые могут оказаться важными для компании.

Вопросы и задания к ситуации:

1. Какие типы каналов сбыта были выбраны специалистами компании и является ли этот выбор наилучшим?
2. Какие характеристики сбытовой сети следовало бы использовать при оценке возможных деловых отношений компании с бомбейскими оптовиками?
3. Какие вопросы могут оказаться наиболее сложными при управлении каналами сбыта и как ими следует управлять?

Тесты

1. Конкуренция-это:

- A. Соперничество между участниками, заинтересованными в достижении одной и той же цели.
- B. Возможность товара быть проданным на рынке при наличии конкурирующих товаров.
- C. Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.
- D. Рыночное господство нескольких покупателей.

2. Что относится к формам конкуренции?

- A. Посредническая.
- B. Ценовая.
- C. Благотворительная.
- D. Активная.

3. Что означает конкурентоспособность товара?

- A. Возможность товара быть проданным на рынке при наличии конкурирующих товаров.
- B. Активная рекламная кампания по отношению к товару.
- C. Реализация товара по относительно низкой цене.
- D. Положительная реакция на товар во время опроса потенциальных потребителей.

4. По степени интенсивности конкуренция бывает:

- A. Функциональная.
- B. Видовая.
- C. Предметная.
- D. Привлекательная.

5. По формам удовлетворения потребностей конкуренция бывает:

- A. Умеренная.
- B. Активная.
- C. Ожесточённая.
- D. Функциональная.

6. Рыночная конкуренция развивается только:

- A. Между крупными продавцами.
- B. Среди продавцов.
- C. Среди покупателей.
- D. Как среди продавцов, так и покупателей.

7. К функциям конкуренции не относится:

- A. Регулирование.
- B. Производство.
- C. Мотивация.
- D. Контроль.

8. Распространение ложных или порочащих товары конкурента сведений является элементом _____ конкуренции:

- A. Несовершенной.
- B. Общей.
- C. Недобросовестной.
- D. Совершенной.

9. К недостатку совершенной конкуренции можно отнести:

- A. Небольшой объём производства отдельной фирмы.
- B. Отсутствие сговора продавцов.
- C. Неэффективное использование ресурсов в процессе общественного производства.
- D. Отсутствие механизма защиты окружающей среды.

10. Целью конкурентного анализа является:

- A. Рассмотрение объектов как многокомпонентных систем.
- B. Определение всех сильных и слабых сторон организации, а также изучение рыночных возможностей и угроз.
- C. Рассмотрение объектов в соответствии с нуждами потребителей.
- D. Изучение структуры предприятия.

11. Конкурентная среда - это:

- A. Совокупность материальных, экономических, социальных, политических и духовных условий существования, формирования и деятельности индивидов и социальных групп.
- B. Совокупность параметров, действующих в рамках одного рыночного сегмента, которые позволяют оценить конкурентоспособность того или иного торгового предприятия.
- C. Это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства.
- D. Совокупность экономических отношений, базирующихся на регулярных обменных операциях между производителями товаров и потребителями.

12. Устойчивая позиция субъекта рынка в его конкурентной среде предполагает:

- A. Что торговое предприятие не приносит прибыли, практически ничего не стоит на фоне конкурентов. Можно считать, что среда отторгла данного субъекта рыночных отношений и его ждет банкротство или исчезновение из данного сегмента рынка.
- B. Работоспособность предприятия находится в большой зависимости от колебания внутренних и внешних факторов (экономических, социальных, нормативных и прочее).
- C. Когда предприниматель занял подходящую нишу и его предприятие функционирует с некоторым **преимуществом** перед остальными конкурентами.
- D. Позиция, при которой нестабильная конкурентная среда мало влияет на положение и **доходы торгового предприятия**.

13. Автором методики анализа конкурентной среды «Принцип пяти сил» является:

- A. Ф. Герцберг.
- B. А. Смит.
- C. М. Портер.
- D. В. Леонтьев.

14. Одной из «пяти сил» по М. Портеру является:

- A. Миссия организации.
- B. Стратегия.
- C. Товары-заменители.
- D. Инновации.

15. Чистая конкуренция - это одна из конкурентных структур, определяющая структуру рынка, которая характеризуется:

- A. Множеством мелких фирм; однородностью продукции; отсутствием затруднений на вход и выход (из отрасли); равным доступом ко всем видам информации.
- B. Множеством мелких фирм; неоднородностью продукции; отсутствием затруднений на вход и выход (из отрасли); несколько ограниченным доступом к информации.
- C. Небольшим количеством крупных фирм; неоднородностью (или однородностью) продукции; возможным затруднением при выходе (из отрасли); несколько ограниченным доступом к информации.
- D. Наличием одной фирмы; уникальностью продукции; непреодолимым барьером на вход; несколько ограниченным доступом к информации.

16. Что не является элементом конкурентной рыночной среды?

- A. Товарный рынок.
- B. Союз потребителей.
- C. Географические рынки товарного рынка.
- D. Товар.

17. Вид конкуренции, при которой ни один из покупателей или продавцов в отдельности не оказывает решающего влияния на уровень цен на товар:

- A. Монополистическая.
- B. Олигополистическая.
- C. Чистая.
- D. Нет верного ответа.

18. Основным законом, регулирующим конкурентную деятельность предприятий на товарном рынке, является:

- A. ФЗ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».
- B. Конституция РФ.
- C. Гражданский кодекс.
- D. ФЗ «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг».

19. К основным входным барьерам при входе на рынок не относят:

- A. Тарифы и ограничения в международной торговле.
- B. Доступ к каналам распределения.
- C. Политические и административные барьеры.
- D. Наличие большого количества предприятий на рынке.

20. Конкуренция, при которой возникает ситуация, когда товар, который выпускается определенным предприятием, наряду с товарами других фирм удовлетворяет конкретную потребность потребителя:

- A. Предметная.
- B. Функциональная.
- C. Видовая.
- D. Общая.

21. Сколько основных типов рынка выделяются по степени развития конкуренции?

- A. 2.
- B. 3.
- C. 1.
- D. 4.

22. Какие типы рынка выделяются по степени развития конкуренции?

- A. Рынок совершенной конкуренции.
- B. Монополистическая конкуренция, олигополия, монополия.
- C. Рынок совершенной конкуренции, олигополия, монополия.
- D. Рынок совершенной конкуренции, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия.

23. По степени интенсивности конкуренция подразделяется на:

- A. Привлекательную, умеренную, ожесточенную.
- B. Предметную, умеренную, ожесточенную.
- C. Привлекательную, предметную, умеренную.
- D. Нет верного ответа.

24. По форме конкуренция делится на:

- A. Предметную.
- B. Функциональную.
- C. Верны оба варианта.
- D. Нет верного ответа.

25. Ценовой конкурентный анализ включает в себя:

- A. Исследование цен конкурентов и ценовых программ.
- B. Анализ используемых ценовых стратегий конкурентов.
- C. Анализ методов ценообразования на товары конкурентов.
- D. Все варианты ответов верны.

26. Стратегия "ценового прорыва" относится к стратегии ... ценообразования:

- A. Дифференцированного.
- B. Конкурентного.
- C. Ассортиментного.
- D. Смешанного.

27. Увеличить прибыль за счёт установления высоких цен возможно:

- A. В условиях совершенной конкуренции.
- B. На олигопольном рынке.
- C. При выпуске продукции, не имеющей аналогов.
- D. При эластичном спросе.

28. Ценовая стратегия, которую рекомендуется применять, если фирма реализует линейку моделей аналогичных товаров:

- A. Конкурентного ценообразования.
- B. Дифференцированного ценообразования.
- C. Ассортиментного ценообразования.
- D. Все варианты ответов верны.

29. Задача:

Торговая фирма закупает товар по 195 денежных единиц за единицу продукции. Продает в количестве 1700 единиц товара еженедельно по цене 235 денежных единиц. Маркетинговый отдел по результатам анализа рынка рекомендует понизить цену на 1 неделю на 5%.

Необходимо рассчитать, сколько единиц товара нужно реализовать, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне.

- A. 1790.
- B. 1900.
- C. 1800.
- D. 2790.

30. К чему сводятся приемы установления цен?

- A. Мониторинг мировых цен.
- B. Мониторинг цен конкурентов.
- C. Стратегии ценообразования.
- D. Все варианты ответов верны.

31. Что входит в конкурентное ценообразование?

- A. Проникновение на рынок, демпинг.
- B. Метод текущих цен.
- C. Метод следования за лидером.
- D. Все варианты ответов верны.

32. Информация о состоянии рынка, которую предприятие получает из внешних источников, - информация о:

- A. Конкурентах.
- B. Прибыли.
- C. Затратах.
- D. Покупательном спросе на продукцию.

33. Цена - это:

- A. Сумма затрат на производство продукции.
- B. Себестоимость продукции.
- C. Денежное выражение стоимости товара.
- D. Все варианты ответов верны.

34. Ценовой конкурентный анализ необходим для:

- A. Выработки собственной ценовой политики.
- B. Позиционирования цены изделий относительно цен конкурентов.
- C. Выявления благоприятных и неблагоприятных факторов для ценообразования у конкурентов.

D. Все варианты ответов верны.

35. Укажите правильно последовательность этапов процесса оперативного и стратегического планирования и регулирования сбыта:

- A. Планирование конкуренции - планирование клиентуры - планирование спроса и предложения - планирование ассортиментных групп товаров.
- B. Планирование спроса и предложения – планирование конкуренции – планирование клиентуры – планирование ассортиментных групп товаров.
- C. Планирование ассортиментных групп товаров - планирование клиентуры - планирование спроса и предложения - планирование конкуренции.
- D. Планирование клиентуры – планирование спроса и предложения – планирование конкуренции – планирование ассортиментных групп товаров.

36. Ширина канала сбыта определяется:

- A. Количеством и возможностями посредников, принимающих участие в сбыте на конкретной стадии.
- B. Количеством и возможностями конкурентов.
- C. Количеством и возможностями производителей товаров.
- D. Количеством и возможностями транспортных средств, участвующих в товародвижении.

37. Прямой сбыт выгоден товаропроизводителю при следующем условии:

- A. Наличие развитой сети собственных складов на целевом рынке.
- B. Устойчивость цены конкурента.
- C. Универсальность эксплуатации изделия.
- D. Отсутствие сервиса применительно к товару.

38. Укажите правильно схему промышленного сбыта:

- A. Изготовитель – дистрибьютор – агент – поставщик.
- B. Агент – дистрибьютор – изготовитель – поставщик.
- C. Производитель – агент – дистрибьютор – покупатель.
- D. Дистрибьютор – изготовитель – поставщик – агент.

39. Укажите правильно схему потребительского сбыта:

- A. Оптовик – розничный торговец - конечный потребитель – производитель.

- В. Производитель – оптовик – розничный торговец – конечный потребитель.
- С. Розничный торговец – конечный потребитель – производитель – оптовик.
- Д. Производитель – розничный торговец - оптовик – конечный потребитель.

40. Что представляет собой сбыт?

- А. Деятельность по распределению готовой продукции посредникам и конечным потребителям.
- В. Деятельность службы маркетинга по продвижению товаров или услуг на рынке.
- С. Деятельность предприятия в целом с момента получения готовой продукции от цехов на склад готовой продукции и до момента получения денег на расчетный счет предприятия.
- Д. Деятельность коммерческой службы с момента получения готовой продукции от цехов на склад готовой продукции и до момента получения денег на расчетный счет предприятия.

41. По каким сегментам может проводиться сбытовой анализ предприятия?

- А. Половой и психологический.
- В. Потребительский и половой.
- С. Экономический и социальный.
- Д. Социокультурный и демографический.

42. Выберите правильную иерархию потребительского спроса при сбытовом анализе:

- А. Внутреннего рынка, отраслевой, на товары фирм, региональный.
- В. Региональный, внутреннего рынка, отраслевой, на товары фирм.
- С. Национальный, региональный, внутреннего рынка, отраслевой.
- Д. Международный, национальный, региональный, отраслевой.

43. Какие типы продукции выделяют при сбытовом анализе?

- А. Наиболее успешные товары, стабильные товары, перспективная продукция и товары, не приносящие доход.
- В. Успешные товары, лидирующие товары, товары с высоким спросом и товары с низким спросом.
- С. Товары с высокими издержками, товары с низкими издержками, успешные товары и стабильные товары.

D. Наиболее успешные товары, стабильные товары, перспективная продукция и товары с высокими издержками.

44. Для чего проводится сбытовой анализ на предприятии?

- A. Для определения стратегии деятельности предприятия.
- B. Для определения конкурентных преимуществ по сравнению с конкурентами.
- C. Для мониторинга спроса своих товаров и услуг.
- D. Для определения результатов деятельности предприятия.

45. Анализ программ маркетинговых коммуникации конкурентов в области рекламы, личной продажи, стимулирование сбыта и связей с общественностью и других; выявление стратегий, идей, медиапланов, оценка их результативности и т.д.

- A. Продуктовый конкурентный анализ.
- B. Ценовой конкурентный анализ.
- C. Коммуникационный конкурентный анализ.
- D. Сбытовой конкурентный анализ.

46. Что из перечисленного не изучает коммуникационный конкурентный анализ?

- A. Реклама.
- B. PR.
- C. Рынок.
- D. Связи с общественностью.

47. Обратная связь - это:

- A. Часть откликов покупателей о товаре, которую они доводят до сведения производителя.
- B. Набор откликов покупателя, возникших в результате контакта с другими покупателями.
- C. Процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем.
- D. Информация, которую отправитель передает получателю.

48. К каналам личной коммуникации можно отнести:

- A. Общение одного лица с аудиторией.
- B. Прямую почтовую рекламу.
- C. Рекламу по телевидению.
- D. Печатную рекламу.

Список литературы:

1. [Anthony Venables; Howard J. Shatz. The Geography of International Investment.](#)
2. Dunning, J. H. Location and the Multinational Enterprise: a Neglected Factor? / J. H. Dunning // Journal of International Business Studies. 1998. V. 29. № 1. P. 45-66.
3. European Competitiveness Report (2000).
4. Gene M. Grossman Elhanan Helpman. [Quality Ladders in the Theory of Growth.](#)
5. Jacobs, J., The Economy of Cities, 1969.
6. OECD Programme on technology and the Economy (1992).
7. Paul Krugman. Competitiveness – a dangerous obsession. // <http://www.pkarchive.org/global/pop.html>.
8. The Report of the President's Commission on Competitiveness (1984).
9. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
10. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. 2008. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm> Gene M. Grossman Elhanan Helpman. [Quality Ladders in the Theory of Growth;](#) <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>
11. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. М.: ИНФРА-М, 1999. 804 с.
12. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 5. С. 85-90.
13. Всемирный экономический форум / World Economic Forum <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>.
14. Гиссин В.И. Управление качеством продукции: учебное пособие / В.И. Гиссин. Ростов н/Д.: Феникс, 2000. 184 с.
15. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности / Е.А. Горбашко. СПб.: СПбГУЭФ, 2002. 167 с.

16. Гукасян Г.М. Экономика от А до Я: тематический справочник / Г.М. Гукасян. М., 2007.
17. Данилов И.П. Конкурентоспособность регионов России (теоретические основы и методология). / И.П. Данилов. М.: Изд-во «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2007. 368 с.
18. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленного предприятия / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. М.: Дело, 2002. 216 с.
19. Зубов С.В. Экономическое развитие регионов России в аспекте модели кумулятивной причинности Г.-К. Мюрдаля / С.В. Зубов // Известия Института экономических исследований Бурятского государственного университета. 2012. № 1. С. 1-6.
20. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс; пер. с англ. Н.Н. Любимова; под ред. и предисл. И.М. Куракова. М.: Гемос АРВ, 1999. 351 с.
21. Конкурентоспособность и стратегические направления развития региона / под ред. А.С. Новоселова. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2008. 527 с.
22. Конкурентоспособность региона: новые тенденции и вызовы / под ред. А.И. Татаркина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2003. 360 с.
23. Конкурентоспособность регионов: теоретико-прикладные аспекты / под ред. Ю.Н. Перского, Н.Я. Калужновой. М.: ТЕИС, 2003. 472 с.
24. Костылева Н.Е. Инновационные методы повышения конкурентоспособности городов и регионов / Н.Е. Костылева; под науч. ред. Б.М. Гринчеля; Институт проблем региональной экономики РАН. Международная программа «ЕВРОГРАД–XXI». СПб.: ИРЭ РАН, 2005. 243 с.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер: пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 2008, 2011.
26. Кругман П. Международная экономика: теория и политика / П. Кругман, М. Обстфельд. 5-е изд. СПб.: Питер, 2005. 832 с.
27. Кунаев А.И. Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности предприятий и организаций розничной торговли: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А.И. Кунаев. М., 2006. 264 с.

28. Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. 2014. № 1. С. 374-377.
29. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с фр. / Ж.Ж. Ламбен. Т. IV. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
30. Ларина Н.И. Кластеризация как путь повышения международной конкурентоспособности страны и регионов / Н.И. Ларина, А.И. Макеев // Эко. 2006. № 10.
31. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 5. 28 с.
32. Маркетинг по нотам. Практический курс на российских примерах / под ред. Л.А. Данченко. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2010. 758 с.
33. Маршал А. Принципы политической экономии / А. Маршал. М., 1984.
34. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта / Е.А. Михайлова // ["Менеджмент в России и за рубежом"](#). 2001. № 3.
35. О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации. Федеральный закон от 04 января 1999 г. № 4-ФЗ.
36. Об общих принципах организации и деятельности ассоциаций экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации. Федеральный закон от 17 декабря 1999 г. № 211-ФЗ.
37. Об основных положениях региональной политики в Российской Федерации. Указ Президента РФ от 03 июня 1996 г. № 803.
38. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 г.
39. Оценка экономической состоятельности предприятия: монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская. Волгоград: [б. и.], 1998. 265 с.
40. Парламентские слушания «О законодательном обеспечении формирования и развития конкурентоспособной экономики Российской Федерации». 25 ноября 2005 г.
41. Печенкин А.В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А.А. Печенкин. М.: МГЭИ, 2014. 123 с.

42. Польшнев А.О. Конкурентные возможности регионов. Методология исследования и пути повышения / А.О. Польшнев. М.: Касанд, 2010. 208 с.
43. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. М.: Международные отношения, 1993; 600 с.
44. Портер М.Э. Конкуренция: учебное пособие / М.Э. Портер. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 101 с.
45. Портер М.Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М.Э. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
46. Портер М.Э. Международная конкуренция: пер. с англ. / М.Э. Портер; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 2000. 495 с.
47. Постановление Правительства Российской Федерации «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства» № 218 от 9 апреля 2010 г.
48. Российские и зарубежные фонды грантовой поддержки. <http://iatp.projectharmony.ru/publications/FundsRussia.pdf> Дата обращения: 15.03.2013.
49. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М., 1985.
50. Тарасова И.А. Потребитель выбирает / И.А. Тарасова // Маркетинговые исследования в России и за рубежом. 2014. № 4. С. 15.
51. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность / Р.А. Фатхутдинов. Казань: ЛанаЮ 2013. 143 с.
52. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. Казань, Лана, 2005. 113 с.
53. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т.Г. Философова. М.: Экзамен, 2007. 96 с.

54. Шеховцова Л.С. Конкуренентоспособность региона: факторы и методы создания / Л.С. Шеховцова // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4. С. 11-16.
55. Шихова П.З. Достижение конкурентных преимуществ по внешней торговле / П.З. Шихова // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 4. С. 101-105.
56. Экономика с нуля. Теорема выравнивания цен на факторы производства (теорема Хекшера— Олина— Самуэльсона). <http://0eco.ru/?cat=4&id=512>
Дата обращения: 03.02.2015.
57. Экономика с нуля. Теорема Рыбчинского. <http://0eco.ru/?cat=4&id=521> Дата обращения: 03.02.2015.
58. Экономика. Толковый словарь / под общ. ред. И.М. Осадчей. М.: "ИНФРА-М"; Издательство "Весь Мир", 2000.