**Глава 1. Теоретические основы понятия «конкурентные преимущества организации»**

**1.1. Основные понятия конкуренции**

Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции (лат. concurrentia – сталкиваться,
состязаться).

Конкуренция – соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. Такое столкновение неизбежно и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка.[8, c.23]

Конкуренция - это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями.[6, c. 15]

Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотношения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба - это динамический (ускоряющий движение) процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка товарами.

В качестве средств в конкурентной борьбе для улучшения своих позиций на рынке компании используют, например, качество изделий, цену, сервисное обслуживание, ассортимент, условия поставок и платежей, информацию через рекламу.[5, c. 95]

Федько В.П. определяет конкуренцию как жесткое соперничество людей (фирм), прежде всего в экономической, а также и в дру­гих сферах жизни общества. С позиции экономики, кон­куренция — это борьба продавцов (производителей) за луч­шее удовлетворение требований- потребителей, а также соперничество покупателей за приобретение максимально полезных им товаров на наиболее выгодных условиях. Кон­куренция, с одной стороны, является залогом непрерыв­ного прогресса общества, препятствует застою в экономи­ке, с другой — неотъемлемыми спутниками конкуренции являются конфликтность, нестабильность, банкротство, увольнение работников.[13, c. 187]

Под конкуренцией понимается соперничество между от­дельными фирмами, заинтересованными в достижении од­ной и той же цели на каком-либо рынке. Конкуренция харак­теризуется наличием нескольких участников с совпадающи­ми целями в одной и той же сфере деятельности. В настоя­щее время практически любой рынок является конкурент­ным, т. е. характеризуется наличием нескольких участников, предлагающих аналогичные товары. Конкуренция выгодна прежде всего потребителю, так как заставляет фирмы посто­янно совершенствовать производство, снижать цены, разра­батывать новые товары. Такое понятие конкуренции дает Годин А.М. [4, c. 356]

Предмет конкуренции – товар, посредством которого соперники стремятся завоевать потребителя и его деньги.

Объект конкуренции – это потребитель и покупатель, за расположение которого борются на рынке противоположные стороны.

Колз Ричард Л. И Ул Джозеф Н считают, что конкуренция в рыночной экономике выполняет несколько важных за­дач. Она помогает организовать экономическую деятельность и ответить на основополагающие вопросы: что, сколько и как производить, как распре­делять товары и услуги. В процессе конкуренции вырабатываются цены, которые влияют на поведение покупателей и продавцов и распределение ресурсов. [9, c. 171]

Таким образом, конкуренция — это механизм, с помощью которого воз­можно направлять в интересах общества деятельность фирм, стремящихся к прибыли. А конкурентная активность является важным факто­ром, вызывающим изменения на рынках, поскольку она стимулирует экономичную организацию производства и разработку новых технологий, продуктов и стратегий маркетинга.

Конкуренцию подразделяют на следующие виды:

♦функциональная. Имеет место в случае, когда одна и та же потребность может быть удовлетворена разными спосо­бами. Например, потребность в отдыхе может быть удовлетво­рена путем посещения театра, концерта, ресторана.

♦видовая. Вызвана тем обстоятельством, что существу­ют товары, удовлетворяющие одну и ту же потребность, но отличающиеся по своим характеристикам. Например, различ­ные марки легковых автомобилей.

♦предметная (межфирменная). Характеризуется тем, что разные фирмы выпускают одинаковые товары. [4, c. 357]

Например, на продовольственном рынке конкуренция бывает нескольких ти­пов. Конкуренция продуктов возникает между альтернативными и замена товарами, такими, как говядина и свинина. Конкуренция фирм выражается в соперничестве продавцов аналогичных видов товаров. Она может проявляться в конкуренции торговых марок — торговых знаков, ярлыков в пределах каких-то групп продукции.

Институционная конкуренция заклю­чается в соперничестве между конкурирующими предприятиями и учреж­дениями маркетинга — продовольственными магазинами, ресторанами быстрого обслуживания, торговыми автоматами. Функциональная конкурен­ция возникает в случаях, когда две фирмы или более состязаются за право финансирование, перевозки.

Есть и другие формы конкуренции. Горизонтальная конкуренция суще­ствует между фирмами на одном уровне — переработки, оптовой торговли или розничной торговли. Вертикальная конкуренция возникает при дого­ворных отношениях в рамках сделок между покупателями и продавцами продовольствия при разделении выручки, поступающей от потребителей продуктов питания. Такую классификацию предлагают Колз Ричард Л. И Ул Джозеф Н. [9, c. 172]

Конкуренция бывает ценовая и неценовая.

Ценовая ха­рактеризуется тем, что однородные товары различаются ценой. Конкуренция заключается в снижении цены с целью захвата большей доли рынка и вытеснения конкурентов.[4, c. 357]

Федин определяет ценовой метод конкурентной борьбы как малоэффективный, так как конкуренты практически сразу могут предпринять аналогичные ответные шаги. Кроме того, манипулирование ценой исключает возможность какой-либо финансовой стабильности, осложняет плани­рование и управление предприятием.

Однако снижение цен предполагает точный и основательный анализ будущих прибылей и уровня рен­табельности (необходимо точно просчитать; приведёт ли понижение цены к росту доходов).[13, c.188]

Неценовая конкуренция заключается в переносе центра тя­жести на качество товаров (в том числе надежность, упа­ковку, дизайн и т. д.).[5, c. 358]

В современных условиях развитого рынка предпочте­ние отдается методу неценовой конкуренции — выделению своего товара из ряда товаров-конкурентов, прида­нию ему уникальных для покупателя свойств, повыше­нию уровня технического обслуживания, развитию про­грессивных форм сбыта, совершенствованию структуры и функциональных сторон деятельности фирмы, учёту спе­цифики спроса покупателей, вплоть до индивидуальных запросов. При неценовой конкуренции обеспечивается относитель­ная финансовая стабильность, что позволяет эффективно уп­равлять предприятием. Неценовой метод конкуренции является более эффективным, так как конкуренты не могут столь же молниеносно, как при ценовом; предпринять ответные шаги.[13, c. 189]

Конкурентоспособность как обобщенная экономическая категория характеризует экономическую ситуацию, вклю­чая проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результатов экономической деятельности. Конкурентоспособность присуща всем элемент там экономической системы и является многоплановой экономической категорией, которую можно рассматривать на нескольких уровнях: конкурентоспособность товаров, фирм, отраслей. [11, c. 263]

Под конкурентоспособностью товара понимается комп­лекс потребительских, ценовых и качественных характе­ристик, определяющих его успех на внутреннем и внеш­нем рынках.

Конкурентоспособность организации-производителя можно определить как относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента. Она характеризует возмож­ность и динамику приспособления производителя к изме­няющимся условиям конкуренции на рынке. [12, c. 232]

Таким образом, конкуренцию можно определить как процесс управления организацией своими конкурентными преимуществами или принадлежащим имуществом ради достижения поставленной цели.

Ни одна организация не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. Более подробно основы конкурентных преимуществ рассмотрим в следующем пункте данной главы.

**1.2. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ организаций**

Конкурентоспособность организаций – это способность производителей и продавцов товаров конкурировать со своим соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары. В такой конкурентной борьбе, за овладением рынками, организации для привлечение покупателей используют рекламу, снижение цен, повышение качества продукции, оказание допродажных и послепродажных услуг.

Конкурентоспособность означает степень преимущества продукта на рынке по сравнению с другими, конкурирующими продуктами, аналогичного назначения. [7, c. 125]

Конкурентное преимущество – это эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами.[12, c. 232]

Т. Питере и Б. Уотермен сформулировали общие принципы которые дают конкурентные преимущества производителям

1. Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.

2. Близость предприятия к клиенту. .

3. Создание автономии и творческой атмосферы на пред­приятии.

4. Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.

5. Демонстрация важности общих для предприятия

6. Умение твердо стоять на своем,

7. Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.

8. Умение, быть одновременно мягким и жестким. Дер­жать под жестким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные.[13, c. 189]

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использо­вание данных принципов гарантирует повышение конку­рентоспособности предприятий.

Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества организации являются: концентрация ресурсов фирмы для упреждения действий конкурен­тов, удерживание инициативы в конкурентной борьбе, обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей, разработка гибкой системы планирования деятельности фирмы на рынке путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами.

Конкурентное преимущество, которым обладают на конкретных рынках раз­личные соперники (конкуренты), является существенным фактором климата, или конкурентной ситуации, на рынке товара. Конкурентное преимущество оп­ределяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [2, c. 28]

Превосходство оценивается относительным, сравнительным состоянием, поло­жением организации по отношению к конкуренту, занимающему наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Оно может быть внешним и внутренним.

Конкурентное преимущество является внешним, если оно основано на отли­чительных качествах товара, которые образуют «ценность для покупателя» вви­ду сокращения издержек или повышения эффективности. Внешнее конкурент­ное преимущество увеличивает рыночную силу фирмы, т. е. способность фирмы заставить рынок принять цену товара, более высокую, чем у приоритетных (са­мых опасных) конкурентов, не обеспечивающих соответствующего отличитель­ного качества.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосход­стве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или това­ром, которое создает «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента. Это преимущество может создаваться благодаря проведению стра­тегии доминирования по издержкам за счет внедрения организационного и про­изводственного нововведения фирмы.

Таким образом, соотношение «рыночной силы» и «производительности» может характеризовать уровень конкурентного превосходства фирмы над конкурен­тами. [16, c.70]]

Диагностика конкурентной среды требует не только анализа состояния различ­ных методов конкуренции, но и исследования имиджа товара и имид­жа организации. Действительно, снижая цену на свой товар или услугу, организация приоб­ретает возможность укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами. По­вышение цены товара или услуги приводит к понижению уровня ее конкурентного преимущества. Улучшая качественные характеристики продукта, компания по­лучает значительное превосходство перед конкурентами, что, в свою очередь, мо­жет быть основанием для назначения более высокой цены. Если же организация удерживает цену своих товаров на уровне цен конкурентных товаров, то более высокое качество создает ему лидирующее положение на рынке, позволяет уве­личить численность потребителей и соответственно размер занимаемой фирмой рыночной доли.[15, c. 77]

Так методика оценки конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, которая является источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий.

Рассмотрим основные факторы конкурентного преимущества организаций.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние и внутренние. Ниже будут приве­дены типовые конкурентные преимущества, характерные для гипотетической организации, конкретная российская организа­ция может иметь только несколько из перечисленных конку­рентных преимуществ. [12, c.246]

В таблице 1.1 приведен перечень внешних факторов конкурен­тного преимущества организации, а в таблице 1.2 - перечень внутренних факторов конкурентного преимущества.

Таблица 1.1

Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние факторы конкурентного преимущества организации | Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России |
| 1. Уровень конкурентоспособности отрасли2. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах3. Открытость общества и рынков4. Национальная система стандартизации и сертифи­кации5. Государственная поддерж­ка развития человека6. Государственная под­держка науки и инновацион­ной деятельности7. Качество информацион­ного обеспечения управления на всех уровнях иерархии8. Наличие доступных и дешевых природных ресурсов9. Система подготовки и переподго­товки управленческих кадров в стране10. Климатические условия и геогра­фическое положение страны или ре­гиона11. Уровень конкуренции во всех об­ластях деятельности в стране | Принять меры по повышению конкуренто­способности отрасли либо уйти из нее в дру­гую, более конкурентоспособную отрасльПереработать систему поддержки по малому и среднему бизнесу, ориентировав ее на эффективное и законопослушное ведение бизнесаРазвитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренцииАктивизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стан­дартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системойУвеличить в десятки раз в российском бюджете расходы на образование, здраво­охранение и социальную сферуСовершенствовать систему трансферта (раз­работка новшеств, их инновация и диффузия), увеличить в десятки раз расходы из бюджета на наукуСоздание единых национальных инфор­мационных центров по сферам или отрас­лям народного хозяйства, отвечающих по­следнему слову науки и техникиУвеличить удельный вес добываемых из недр Земли ресурсов, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50%. Отладить государ­ственный контроль за расходованием ресурсовПоступление международных, госу­дарственных и спонсорских инвести­ций в данную сферу и их расходова­ние должны находиться под государ­ственным контролем и давать кон­кретный результат Охранять окружающую природную среду, повышать качество среды оби­тания и развивать конкурентные пре­имущества в этой сфере. Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения |

Проявление внешних факторов в малой степе­ни зависит от организации, в основном они формируются от уровня конкурентоспособности станы. Факторы, же, которые достигаются и реализуются персоналом, где особую роль играют руководители, называются внутренними (таблица 1.2)

Таблица 1.2

Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренние факторы конку­рентного преимущества орга­низации | Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества |
| 1. Структурные1.1. Миссия организации1.2. Организационная структура организации1.3. Учет и регулирование произ­водственных процессов1.4. Персонал1.5. Информационная и норма­тивно-методическая база управ­ления1.6. Сила конкуренции на выходе и входе системы | Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популяр­ную товарную марку и т. д.Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с гори­зонтальной координацией всех работ менед­жером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура)Включить в структуру организации сред­ства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непре­рывности, прямоточности, параллельно­сти, ритмичности протекания отдельных процессовПостоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с це­лью обеспечения конкурентоспособности персоналаПри проектировании и развитии структур в информационные системы следует за­кладывать качественную информацию и нормативно-методические документыПри выборе сферы деятельности и по­ставщиков сырья, материалов, ком­плектующих изделий, оборудования, кад­ров и т. д. анализировать силу конкурен­ции и выбирать конкурентоспособных по­ставщиков |
| 2. Ресурсные 2.1. Доступ к качественному де­шевому сырью и другим ресур­сам2.5. Оптимизация эффективности использования ресурсов | Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможный доступ к ка­чественному и дешевому сырьюПоддерживать работу по оптимизации ре­сурсов, так как глобальная цель конкурен­ции — экономия ресурсов и повышение качества жизни |
| 3. Технические 3.1. Патентованный товар3.2. Оборудование3.4. Качество изготовления товаров | Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентовУвеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возрастПрименять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества |
| 4. Управленческие 4.1. Менеджеры4.2. Анализ выполнения законов организации4.3. Функционирование системы менеджмента (конкурентоспо­собности) организации4.4. Функционирование системы управления качеством в органи­зации | Увеличивать удельный вес конкурен­тоспособных менеджеровПо результатам анализа законов организа­ции должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствова­нию процессовДальнейшее удержание этого конку­рентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения на­учных методов управления Система управления качеством должна со­ответствовать международным стандартам ИСО серии 9000 (версии 2000), научным подходам и принципам управления каче­ством |
| 5. Рыночные5.1. Доступ к рынку ресур­сов, необходимых организа­ции5.2. Доступ к рынку новых технологий5.3. Лидирующее положение на рынке товаров5.4. Эксклюзивность каналов распределения5.5. Эксклюзивность рекла­мы товаров организации5.6. Прогнозирование поли­тики ценообразования и ры­ночной инфраструктуры | Для получения этого преимущества необходи­мо изучить параметры рынков на входе систе­мы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструк­турыТо жеДля удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организацииЭто преимущество достигается высоким уров­нем логистики, сохраняется конкурен­тоспособными маркетологами и работниками сбытаДля сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нееДля сохранения этого конкурентного преиму­щества необходимо по своим товарам анализи­ровать действие законов спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную ин­формационную базу и квалифицированных специалистов |
| 6. Эффективность функ­ционирования организации (показатели доходности, интенсивность исполь­зования капитала, финансовая устойчи­вость функционирования ор­ганизации) | Для удер­жания своих конкурентных преимуществ орга­низация должна повышать научный уровень управления.  |

Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет до­ходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество товаров.

Перечисленные в таблицах 1.1 и 1.2 внешние и внутренние фак­торы конкурентного преимущества являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретной организации количество конкурентных преимуществ может быть любым.

Таким образом, можно сделать вывод, что чем больше организация имеет конкурентных преиму­ществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уро­вень управления, завоевывать новые конкурентные преимуще­ства и смелее смотреть в будущее.

**Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности ОАО «Тепличный» г. Калуги**

 **2.1. Организационно-экономическая и финансовая характеристика деятельности ОАО «Тепличный».**

Организация была создана в 1974 году, как открытое акционерное общество «Тепличный» зарегистрировано 26 июня 2001 года. Организационно-правовая форма общества – частная собственность.

Земли ОАО «Тепличный» расположены в северной части пригородной зоны города Калуги, в 16км от областного центра и 9 км от ближайшей железнодорожной станции Азарово.

ОАО «Тепличный» расположен в зоне умеренно-континентального климата. Среднегодовая температура воздуха составляет +3,9 С, средняя температура января –10,4 С, июня +18,7 С, сумма среднесуточных положительных температур за вегетационный период составляет 2274 С. Поздние весенние заморозки отмечаются в последней декаде мая, а ранние в последней декаде сентября. Отопительный период для защищенного грунта равен 212 дней.

Место регистрации ОАО «Тепличный» – Администрация Октябрьского района города Калуги. Регистрационный номер 494. Организационная структура: организация имеет 12га зимних теплиц, на которых сформировано 12 звеньев со средней численностью по 11 человек в каждом звене.

Оперативное руководство осуществляется Генеральным директором организации, в непосредственном подчинении которого находится служба безопасности предприятия, ведущий специалист по кадрам, секретарь другие службы.

Основными потребителями продукции и услуг являются население г. Калуги и Калужской области, Московский и Тульский регионы. В Калуге и области ОАО «Тепличный» является одним из основных поставщиков свежих овощей. Ежегодно потребителям Калужской области реализуется около 95% всех производимых овощей, из них населению города – 60%. ОАО «Тепличный» имеет два фирменных магазина и развитую сеть торговых точек в Калуге и области.

Хозяйство действует на принципах полного хозрасчета, несет имущественную ответственность по результатам своей хозяйственной деятельности, обеспечивает самоокупаемость, финансирует затраты на производство сельскохозяйственной продукции. Хозяйство является собственником произведенной продукции, средств производства и другого имущества, необходимого для осуществления его производственной и иной, не запрещенной законом деятельности.

Рассмотрим подробнее организационно-правовую структуру организации.

ОАО «Тепличный» является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права акционеров по отношению к обществу.

Общество не имеет филиалов и представительств.

Уставный капитал общества составляет 909,1 тыс. рублей.

Органами управления ОАО «Тепличный» являются: Общее собрание акционеров, Совет директоров, Генеральный директор. Высший орган управления – Собрание акционеров.

Общество обязано ежегодно проводить годовое собрание акционеров, на котором должны решаться вопросы об избрании совета директоров, ревизионной комиссии, утверждении аудитора, внесении изменений и дополнений в устав, реорганизации общества или его ликвидация, утверждение годовых отчетов и другие вопросы.

ОАО «Тепличный» обязано вести бухгалтерский учет и предоставлять финансовую отчетность. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета, своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности несет исполнительный орган общества. Достоверность данных, содержащихся в годовом отчете и другой финансовой отчетности должна быть подтверждена ревизионной комиссией.

Основной вид деятельности ОАО «Тепличный» – круглогодичное производство свежих овощей и зеленных культур переработка и сбыт сельскохозяйственной продукции.

Основные виды выпускаемой продукции и услуг представлены:

* Короткоплодными огурцами
* Томатами
* Перцем
* Баклажанами
* Зеленными культурами – лук, салат, укроп, петрушка
* Рассадой овощных культур
* Цветной капустой, кабачками
* Производство теплоэнергии и частичный ее отпуск на сторону
* Выращивание роз на срез
* Оказание услуг автосервиса

К перспективным видам деятельности относится:

* Производство цитрусовых
* Производство грибов: вешенки
* Увеличение производства культур открытого грунта

Общая земельная площадь предприятия составляет – 38га. Сельскохозяйственных угодий – 35га из них: пашня –17га, сенокосы – 18га. Прочие земли составляют 2га.

Рассмотрим и проанализируем размер и структуру товарной сельскохозяйственной товарной продукции ОАО «Тепличный», т.к. структура реализованной продукции позволяет выявить специализацию хозяйства и ее уровень. Сделать это можно с помощью таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Размер и структура товарной сельскохозяйственной продукции (в ценах фактической реализации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отрасли и виды продукции: | Размер денежной выручки, тыс. руб. | Структура денежной выручки, в % к итогу |
| 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2004г. | 2005г. | 2006г. |
| Растениеводство - всего | 54036 | 67862 | 73966 | 93,44 | 92,58 | 91,5 |
| в том числе- картофель | 95 | 119 | 163 | 0,16 | 0,16 | 0,2 |
| - овощи закрытого грунта | 53898 | 67712 | 73768 | 93,20 | 92,37 | 91,3 |
| Прочая продукция растениеводства | 43 | 31 | 35 | 0,07 | 0,042 | 0,04 |
| Животноводство | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| В том числе- мед | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочая продукция, работы и услуги | 3795 | 5430 | 6810 | 6,56 | 7,42 | 8,43 |
| В целом по сельскохозяйственной организации | 57831 | 73292 | 80792 | 100 | 100 | 100 |

Проанализировав данные таблицы 2.1, можно сделать вывод о том, что преобладающей отраслью на исследуемой организации является растениеводство. Внутри отрасли тоже можно выделить наиболее прибыльное направление – овощи закрытого грунта. Они составляют существенную часть выручки за все три года, а именно в 2004г – 93,4% от общей выручки по предприятию, в 2005г – 92,6%, в 2006г- 91,5%.

Происходит постепенное увеличение выручки от реализации картофеля. В целом можно сказать о положительной тенденции при реализации продукции, идет расширение ассортимента и рынков сбыта.

Для того чтобы оценить размер производства ОАО «Тепличный», необходимо рассмотреть ряд показателей, которые представлены в таблице 2.2.

 Таблица 2.2

Размер сельскохозяйственного производства ОАО «Тепличный»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели: | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. в % к |
| 2004г. | 2005г. |
| Стоимость валовой продукции сельскохозяйственной организации; тыс. руб. | 69374,9 | 68408,4 | 76336,6 | 110 | 111,6 |
| Произведено, ц: |  |  |  |  |  |
|  - овощи закрытого грунта | 32735 | 32550 | 29533 | 90,2 | 90,7 |
|  - картофель | 427 | 308 | 832 | 195 | 270 |
|  - мед | 47 | 41 | 48 | 102 | 117 |
| Среднегодовая стоимость основных средств основной деятельности; тыс. руб. | 83536 | 83536 | 160589 | 192,2 | 192 |
| Среднегодовая численность работников в сельскохозяйственном производстве; чел. | 289 | 273 | 270 | 93,4 | 99 |
| Площадь сельскохозяйственных угодий – всего; га. | 56 | 56 | 35 | 62,5 | 62,5 |
| в том числе пашня | 38 | 38 | 17 | 44,7 | 44,7 |

Стоимость валовой продукции растениеводства к 2006 году возросла, однако если говорить об увеличении производства, то оно не так очевидно. Допустим производство картофеля постепенно увеличивается, но при этом производство овощей закрытого грунта, которые и являются основным направлением деятельности, сократилось. В течение рассматриваемого периода значительно увеличилась среднегодовая стоимость основных средств основной деятельности, соответственно наблюдается наращивание производственного потенциала организации.

В период с 2004 по 2006 год не произошло существенных изменений в численности работников, что говорит о стабильности состава рабочего персонала. В 2006 году уменьшилась площадь пашни, что и явилось основной причиной снижения производства овощей закрытого грунта.

Однако, общая ситуация в производстве продукции положительный, так как основной показатель - стоимость валовой продукции, увеличилась.

Теперь рассмотрим основные экономические показатели деятельности предприятия, с помощью таблицы 2.3.

Таблица 2. 3

Основные экономические показатели деятельности ОАО «Тепличный»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006 г. в % к |
| 2004г. | 2005г. |
| 1.Уровень производства |
| Произведено на 1га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.: |  |  |  |  |  |
|  валовой продукции сельского хозяйства (в фактических ценах реализации) – всего, в том числе:  | 164603,7 | 187624,8 | 218104,6 | 132,5 | 116,2 |
| товарной продукции | 103269,6 | 27219,6 | 230834,3 | 223,5 | 84,8 |
| прибыли (+) / убытка (-) от реализации продукции | 6641 | 7767,8 | 5445,7 | 82 | 70,1 |
| 2. Производительность и оплата труда |
| Валовая продукция сельского хозяйства на 1 чел.-ч. прямых затрат труда, руб.: |  |  |  |  |  |
| - по растениеводству | 209,1 | 389,6 | 443 | 211,8 | 113,7 |
| - по животноводству | 9665,8 | 6274,4 | 12722,7 | 131,6 | 203 |
| Оплата 1 чел.-ч. в целом по с.-х. производству, руб. | 56,6 | 72,6 | 52,95 | 93,5 | 73 |
|  3.Эффективность производственных затрат и основных средств |
| Произведено валовой продукции, руб.: |  |  |  |  |  |
|  на 100 руб. основных средств основной деятельности | 83 | 81,9 | 47,5 | 57,2 | 60 |
| Уровень рентабельности (+)/ убыточности (-), %: |  |  |  |  |  |
| прибыли (+) / убытка (-) к полной себестоимости реализованной продукции | 3,65 | 0,61 | 7,5 | 205,5 | 1229,5 |
|  прибыли (+) / убытка (-) к основным средствам основной деятельности | 2,77 | 0,07 | 3,4 | 1,23 | 4857 |

Из таблицы 2.3 видно, что произошло увеличение производство валовой продукции на, а также производство товарной продукции ОАО «Тепличный» на 1га сельскохозяйственных угодий.

Также увеличился выход валовой продукции на 1 чел/час прямых затрат труда отдельно по отраслям растениеводства и животноводства. Негативным моментом является некоторое снижения оплаты труда, которая является основным стимулом для повышения производительности труда. Производство валовой продукции на 100 руб. основных средств основной деятельности организации снизилось, но не вследствие уменьшения валовой продукции, а за счет значительного увеличения основных производственных фондов.

На протяжении трех лет происходит незначительное, но увеличение уровня рентабельности организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате свой основной деятельности организация не несет убытков и постепенно наращивает производственный потенциал и объемы реализации продукции. Начиная с 2004 года ОАО «Тепличный» оказалось от выращивание овощей открытого грунта из-за неблагоприятных климатических условий, неоправданных затратах и получение маленького урожая.

**2.2. Конкурентные преимущества ОАО «Тепличный»**

ОАО "Тепличный" является одной из крупнейших сельскохозяйственных организацией, занимающейся производством и сбытом продукции отраслей растениеводства, в частности, отрасли овощеводства

За 33 года работы ОАО «Тепличный» зарекомендовал себя на потребительском рынке как добросовестный поставщик высококачественной овощной продукции. Ежегодно ОАО "Тепличный" реализует через оптовую, мелкооптовую и розничную торговую сеть до 3,0 тыс. тонн собственной продукции. Розничная сеть предприятия состоит из 2-х магазинов и 7 торговых павильонов в городе Калуге. В 2000 году на международной выставке "Экологически безопасная продукция" г. Москва, ВВЦ, ОАО "Тепличный" награжден Дипломом и медалью.

ОАО "Тепличный" успешно адаптируется к новым экономическим условиям и добился не только стабилизации, но значительного роста производства овощей защищенного грунта.

Осуществляя производственно - коммерческую деятельность, ОАО «Тепличный» использует достаточно широкие торговые связи по реализации собственной овощеводческой продукции, охватывающие население г. Калуги и Калужской области.

Основным и наиболее крупным каналом реализации в организации, является ООО «Тепличник». В основе процесса реализации продукции между сельскохозяйственными товаропроизводителями и покупателями лежат договорные отношения.

Рассмотрим какими внутренними факторами обладает ОАО «Тепличный».

В каждом подразделении ОАО «Тепличный» имеются планы организационно-технических мероприятий, которые направлены на более эффективную и результативную работу организации. Отчет о выполнении плана организационно-технических мероприятий ежемесячно рассматривается и заслушивается на оперативных совещаниях.

Организация стабильно развивает свой технический потенциал. Постоянно проводится капитальный ремонт газоходов на котельной; устанавливаются новые узлы учета газа для котельных; проводится диагностика котлов КВГ 6.5, что приводит к продлению срока их эксплуатации; ремонтируется солевая яма для хранения соли на блоках; другие мероприятия, предусмотренные ППР. Все это констатирует факт не только о хорошей технической оснащенности организации, но и о стабильном контроле за качеством работы оборудования, а значит.

Многоплановость деятельности общества обусловливает особенности подхода к подбору кадров, что определяет еще одно конкурентное преимущество организации.

 Руководство общества уделяет большое внимание улучшению подбора и расстановки кадров, воспитанию организаторов производства, подготовке высококвалифицированных специалистов и рабочих. Анализ состава кадров общества показывает высокий уровень квалификации работников ОАО «Тепличный». Всего в обществе работает более 56 человек с высшим образованием, 178 человек со средним специальным образованием и 173 человека со средним образованием.

Руководство ОАО "Тепличный" думает о будущем. Поэтому вопрос высококлассных специалистов решается сегодня. Для этого в "Тепличном" действует система повышения квалификации руководящих работников и специалистов, накоплен большой положительный опыт в организации профессионального обучения кадров.

 Индивидуальная подготовка для работы на производстве выпускников высших и средних специальных заведений находится под пристальным вниманием сотрудника кадровой службы. Широкое распространение получает обучение молодых специалистов и рабочих массовых профессий на договорной основе между организацией и вузом, лицеем.

ОАО «Тепличный» специализируется на производстве овощей закрытого грунта, т.е. в теплицах выращивают: томаты, огурцы, перец, баклажаны и другие, до 11 видов, а также выращивают петрушку и укроп. В двух тепличных блоках общей площадью 12гектаров ежегодно производится более 3300 тонн продукции. Приоритетное место занимают томаты и огурцы. Вся выращиваемая продукция экологически чистая.

В организации ведется очень строгий контроль за содержанием нитратов. В комбинатах два раза в месяц санэпиднадзор и станция агрохимии берут образцы на анализ, и если он покажет даже незначительное превышение, всю партию могут запретить к продаже. Но такого еще ни разу не случалось.

ОАО «Тепличный» сделало ставку на производство экологически чистой продукции. С этой целью покупаются очищенные удобрения, хотя это и очень дорого. С вредителями, понижающими урожайность, общество борется с помощью энтомофагов, которые не влияют на качество выращиваемой продукции. Для чего в организации была построена биолаборатория, в которой выращиваются энтомофаги - насекомые, которые пожирают вредителей на культурных растениях. А значит, отпадает необходимость в использовании ядов и здоровью покупателей овощной продукции ОАО «Тепличный» ничто не угрожает.

В летний период основными конкурентами организации на рынках г. Калуги являются овощи из-за границы Российской Федерации (Израиль, Испания, Турция).

За рубежом практически нет ограничений на содержание нитратов. И хотя цены на эти овощи нисколько не ниже, чем цены на отечественные, качество продукции оставляет желать лучшего.

Есть зарубежные страны, которые экспортируют экологически чистые продукты (примером можно назвать овощи из Финляндии), они должны быть помечены специальным значком – «экологически чистые». Но позволить покупать своей семье такие овощи может далеко не каждый житель г. Калуги.

Все выше сказанное характеризует главное конкурентное преимущество ОАО «Тепличный» - производство высококачественной продукции. Подобное бережное отношение к здоровью потребителей не могло быть не оценено. Так организация на международной выставке за томаты получила медаль в номинации «Экологически чистый продукт», а в разделе «Лучшая овощная продукция защищенного грунта» огурцы и перцы была удостоена золотой медали.

На калужских продовольственных рынках кроме зарубежных конкурентов у ОАО «Тепличный» есть и отечественные. Например,ООО «Плодовоовощное хозяйство – Монастырское подворье» (г. Калуга), ЗАО Агрофирма «Белая дача» и ЗАО «Сергеевское» (Московская область), ЗАО «Цемдолина» (Краснодарский край).

Конкурирующим преимуществом у анализируемой организации среди вышеперечисленных фирм является цена. В ОАО «Тепличный» цены на производимую продукцию, по сравнению с овощами из Краснодарского края выше практически на порядок, что объясняется большими издержками, связанными с транспортировкой продукции.

Для сравнения средние цены на продукцию (огурцы) ОАО «Тепличный» и местных организаций за летние месяцы 2007г. приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Рыночные цены на огурцы

|  |  |
| --- | --- |
| Организация | Цена, руб. |
| ОАО «Тепличный» | 15 |
| ООО «Плодовоовощное хозяйство – Монастырское подворье» | 17 |
| ЗАО Агрофирма «Белая дача» | 20 |
| ЗАО «Сергеевское» | 25 |

Таким образом, большей привлекательностью для потребителя обладает ОАО «Тепличный», за высокое качество производимой продукции и невысокие цены на нее.

Следующем конкурирующим преимуществом – является собственный официальный сайт в Интернете. Это позволят обществу расширить целевую аудиторию, повысить эффективность коммуникационных процессов, взаимодействовать с новыми потенциальными потребителями.

Также можно выделить следующие конкурентные преимущества исследуемой организации: выгодное местоположение с точки зрения рынков сбыта; достаточно широкий ассортимент овощеводческой продукции; сертификация продукции; постоянно участвуют на различных сельскохозяйственных ярмарках; доходность деятельности организации; финансовая независимость.

Подводя итоги можно сделать выводы, что ОАО «Тепличный» - производитель экологически чистых овощей защищенного грунта, предлагающий широкий ассортимент продукции по доступным для потребителей ценам.

**Глава 3. Пути достижения новых конкурентных преимуществ**

**3.1. Создание и условия формирования основных конкурентных преимуществ**

Конкурентное преимущество оп­ределяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами

Превосходство оценивается относительным, сравнительным состоянием, поло­жением организации по отношению к конкуренту, занимающему наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка.

Рассмотрим виды конкурентных преимуществ, которые ОАО «Тепличный» может получить в результате определенных действий (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Конкурентные преимущества и условия их формирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Действия | Условия формирования | Конкурентные преимущества |
| Снижение себесто­имости продукции | 1. Большая доля фирмы на рынке и широкий дос­туп к дешевым сырьевым ресурсам. 2. Ценовая эластичность и однородность спроса на продукцию фирмы 3. Преимущественно це­новая конкуренция  | 1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные товары 2. Сокращение числа конкурентов ввиду ужесточения входного барьера на дан­ный рынок фирмам с аналогичным това­ром |
|  | 5. Отраслевая стандарти­зация и отсутствие эф­фективной дифференциа­ции | 3 Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материа­лы, комплектующие изделия и полуфаб­рикаты4. Гарантии на получение прибыли в случае, если потребители смогут сни­зить цены у ближайших конкурентов5. Возможность вытеснения товаров-заменителей за счет массовости и низ­ких издержек производства 6. Хорошие условия для создания имид­жа добросовестного и надежного парт­нера, заботящегося о бюджете потреби­телей |
| Дифференциация  | 1. Наличие широкой воз­можности выделения то­варов на рынке, хорошее восприятие и оценка про­дукции потребителями 2. Разнообразная структу­ра спроса на выпускаемую продукцию 3. Неценовая конкуренция 4. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение продукции в структуре их бюджета | 1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет за­воевания предпочтений различных групп потребителей благодаря превосходству в технологии и качестве, обеспечению более широкого диапазона или привле­кательности низких цен  |
|  | 5. Неразвитость стра­тегии дифференциа­ции продукции в отрасли | 2. Сокращение числа конкурентов путем уже­сточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочте­ний потребителей 3. Возможность появления резервов при по­вышении цен на сырье, материалы, комплек­тующие изделия и полуфабрикаты 4. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, за­ботящегося о потребителях и их специфиче­ских запросах |
| Сегментирование рынка | 1. Различие потреби­телей по потребно­стям и целевому ис­пользованию товара 2. Отсутствие спе­циализации конку­рентов на конкретных сегментах рынка 3. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка | 1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет специали­зации фирмы на конкретном сегменте рынка (покупатели с особыми потребностями, географический район) 2. Возможность использования преимущест­ва стратегий снижения себестоимости или дифференциации продукции для ограничен­ного круга потребителей в целевом сегменте рынка 3. Дополнительный эффект благодаря ком­плексному обслуживанию конкретного сег­мента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себе­стоимости и дифференциации продукции.  |
| Внедрение новшеств | 1. Отсутствие анало­гов продукции 2. Наличие потенци­ального спроса на предлагаемые нов­шества 3. Готовность круп­ных предприятий ока­зать поддержку вне­дрению новшеств | 1. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен 2. Сокращение числа фирм, желающих по­пасть в отрасль, из-за монопольного владе­ния фирмой исключительными правами на продукцию, технологию и т. д. 3. Гарантия на получение прибыли в течение действия исключительных прав 4. Отсутствие товаров-заменителей  |
| Ориентация на по­требность рынка | 1. Неэластичность спроса на продукцию 2. Отсутствие трудностей для «входа» и «выхода» из отрасли 3. Количество конкурентов на рынке невелико 4. Нестабильность рынка | 1. Получение сверхприбыли за счет вы­сокой цены на дефицитную продукцию 2. Высокая заинтересованность потре­бителей в приобретении товара 3. Небольшое количество товаров-заменителей 4. Возможность создания имиджа фир­мы, готовой пожертвовать всем для не­медленного удовлетворения изменив­шихся потребностей покупателей |

Конкурентное преимущество на основе низких издержек или диффе­ренциации является функцией цепочки ценности организации. Позиция компании по издержкам отражает общие издержки выполнения всех сво­их видов деятельности, создающих ценность, относительно конкурентов. Каждый создающий ценность вид деятельности имеет движущие силы издержек, которые определяют потенциальные источники преимущества по издержкам. Подобным образом способность организации дифференциро­вать свою деятельность отражает вклад каждого создающего ценность ви­да деятельности в удовлетворение потребностей покупателей.

Рассмотрим более подробно метод освоения новых конкурентных преимуществ на основе снижения издержек, на примере огурцов.

Для чего для начала рассчитаем резерв на увеличения объема производства за счет расширения площади посадки продукции (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Резерв увеличения объема производства продукции

за счет расширения посевной площади огурцов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Культура | Посевная площадь, га | Отклонение план. значения от факт., га | Урожайность, ц/га | Дополнительный сбор / недобор продукции, ц |
| Факти-ческая | Плано-вая |
| Огурцы | 9 | 10,1 | 1,1 | 2182,7 | 2401 |

Увеличение объемов производства скажется и на увеличении объемов реализуемой продукции. Так, при сохранении уровня товарности рассчитаем резерв увеличения объемов реализации огурцов дополнительные затраты на увеличение производства огурцов(таблица 3.3).

Таблица 3.3 –

Резерв увеличения объемов реализации и дополнительные затраты на увеличение производства продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Культура | Резерв увеличения объема производства | Уровень товарности, % | Резерв увеличения объема реализации | Переменные затраты на 1ц продукции, руб. | Дополнительные затраты,тыс.руб. |
| огурцы | 2401 | 99 | 2377 | 840 | 2016,84 |

Увеличение объема производства продукции также в свою очередь влияет на изменение ее себестоимости. Это связано с тем, что постоянные затраты остаются неизменными и, таким образом, ложатся на единицу выпущенной продукции в меньшей доле. Вследствие этого себестоимость единицы продукции снизится. Резерв снижения себестоимости единицы продукции рассчитывается по формуле:

, где

Зф – фактические затраты на производство продукции;

Зд – дополнительные затраты, необходимые для освоения резерва увеличения производства продукции;

VВПф – фактический объем производства продукции;

Р↑VВП – резерв увеличения производства продукции.

В ОАО «Тепличный» резерв снижения себестоимости огурцов составит:

Р С = (23572800+ 2016840) / (19644+2401) – 23572800/19644 = -39,2 руб./ц

В заключении рассчитаем резерв увеличения суммы прибыли от реализации огурцов за счет снижения себестоимости продукции. (таблица 3.4).

Таблица 3.4

 Резерв увеличения суммы прибыли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Культура | Резерв снижения себестоимости на 1ц продукции | Возможный объем реализации, ц | Резерв увеличения прибыли, руб. |
| огурцы | 39,2 | 2377 | 93178,4 |

Таким образом, ОАО «Тепличный» может получить дополнительный рост объема продаж и сверхприбыль за счет снижения себестоимости огурцов. А также гарантировать себе получение прибыли в случае, если потребители смогут сни­зить цены у ближайших конкурентов. Например, у ООО «Плодоовощное хозяйство – Монастырское подворье», цены которого на данный момент незначительно выше цен ОАО «Тепличный» (таблица 2.4).

**3.2. Программа создание конкурентного преимущества на основе дифференциации для ОАО «Тепличный»**

Дифференциация продуктов происходит на всех уровнях продовольственного комплекса. Торговцы продуктами питания пытаются дифференцировать магазины, то есть придать им своеобразие всевозможными способами: с помощью разницы в ценах, местоположения, конструкции и планировки помещений, ассортимента товаров, обслуживания покупателей, рекламы и даже предупредительности, дружелюбия служащих.

Каково значение дифференциации продуктов? Его оценка непроста. Вероятно, дифференциация расширяет диапазон потребительского выбора на рынке и иногда представляет ассортимент, который лучше удовлетворя­ет предпочтения и вкусы разных потребителей. Однако дифференциация продуктов может также усложнять выбор потребителей, заменяя конкурен­цию по ценам конкуренцией, не касающейся цен. Дифференциация может также освобождать продавцов от дис­циплины ценовой конкуренции.

Прежде чем переходить непосредственно к дифференциации необходимо выявить динамику российского производства овощей защищенного грунта и их импорта, и проанализировать динамику спроса на данный сегмент рынка.

С целью сохранения и укрепления лидирующих позиций компании необходимо формировать и развивать конкурентное преимущество.

Поскольку ОАО «Тепличный» позиционируется на рынке как компания с широким ассортиментом, продуктом высокого качества, то для нее целесообразно сконцентрироваться на создании конкурентного преимущества, основанного на рыночной силе, и основной упор сделать на формировании и развитии партнерских отношений и повышении лояльности клиентов.

Поскольку с точки зрения потребителя конкурентоспособен тот товар, который в наибольшей степени соответствует его ожиданиям, необходимо понять, каковы же ожидания потребителя от товара и как соответствует предложение этим ожиданиям.

С этой целью должно проводиться исследование, цель которого — выявить атрибуты, определяющие выбор потребителя, и оценить соответствие предоставляемых продуктов и услуг ОАО «Тепличный» и ее конкурентов ожиданиям потребителей, что в свою очередь позволит выявить пути совершенствования предложения организации.

На первом этапе исследования выявлялись наиболее значимые атрибуты, определяющие выбор организации. Для этого привлекаются эксперты (дилеры, менеджеры по продажам, маркетологи, руководство).

Далее формируется 18 критериев, по которым оцениваются с точки зрения значимости ключевыми покупателями, представляющими различные регионы РФ. Ключевым покупатели оценивают важность для них того или иного критерия по 10-балльной шкале, где 1 — не важно, 10 — важно.

К таким критериям можно отнести:

персональные продажи;

цена;

наличие на складе;

качество; ассортимент;

представленность в регионе;

логистика;

известность;

репутация компании на рынке;

кредит;

рекламная активность производителя;

 маркетинговые акции, участие в выставках;

сертификация;

обучение, семинары персонала.

Оценивать по этим критериям необходимо позицию не только ОАО «Тепличный», но и позиции конкурентов. После оценки позиций организаций выделяют наиболее опасных организаций – конкурентов по самым важным критериям (например, цена, качество) для ОАО «Тепличный».

В последствии обществу нужно будет постоянно отслеживать деятельность этих конкурентов по рассмотренным критериям, поскольку небольшие изменения в цене или качестве продукции конкурентов могут серьезно подорвать конкурентное преимущество ОАО «Тепличный» по соотношению цена/качество.

Для поддержания и развития отношений с клиентами организации следует обратить особое внимание на критерий «персональные продажи».

С учетом полученных баллов по каждому критерию и значимости этих критериев для потребителя рассчитывают сводный балл для каждой из исследуемых организаций. Сводный балл по каждому конкуренту определялся как сумма произведений оценок каждого критерия на соответствующие показатели значимости критерия.

На сегодняшний день высокие результаты по таким показателям, как «логистика», «поддержка продаж» дают лишь «ложное чувство спокойствия», в то время как высокие результаты по показателям «доступность» и «маркетинговые коммуникации» являются реальными конкурентными преимуществами организации, т.е. в ходе исследования необходимо обратить особое внимание на эти показатели.

Так для эффективного удовлетворения потребностей потребителей и таким образом, для получения «власти над рынком» и прибыли, превышающую среднерыночную ОАО «Тепличный» должно формировать и удерживать устойчивость элементов дифференциации.

**Выводы и предложения**

1. Конкуренцию можно определить как процесс управления организацией своими конкурентными преимуществами или принадлежащим имуществом ради достижения поставленной цели.

2. Конкурентное преимущество – это эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

3. Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества организации являются: концентрация ресурсов фирмы для упреждения действий конкурен­тов, удерживание инициативы в конкурентной борьбе, обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей.

4. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степе­ни зависит от организации, и внутренние, которые достигаются и реализуются персоналом, где особую роль играют руководители. Чем больше организация имеет конкурентных преиму­ществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уро­вень управления, завоевывать новые конкурентные преимуще­ства и смелее смотреть в будущее.

Рассмотрим конкурентные преимущества ОАО "Тепличный".

5. ОАО "Тепличный" является одной из крупнейших сельскохозяйственных организацией, занимающейся производством и сбытом продукции отраслей растениеводства, в частности, отрасли овощеводства защищенного грунта.

6. ОАО «Тепличный» специализируется на производстве овощей закрытого грунта, т.е. в теплицах выращивают: томаты, огурцы, перец, баклажаны и другие, до 11 видов, а также выращивают петрушку и укроп. Приоритетное место занимают томаты и огурцы. Вся выращиваемая продукция экологически чистая.

7. Основными потребителями продукции и услуг являются население г. Калуги и Калужской области, Московский и Тульский регионы.

8. В летний период основными конкурентами организации на рынках г. Калуги являются овощи из-за границы Российской Федерации (Израиль, Испания, Турция). Кроме зарубежных конкурентов у ОАО «Тепличный» есть и отечественные. Например, ООО «Плодовоовощное хозяйство – Монастырское подворье» (г. Калуга), ЗАО Агрофирма «Белая дача» (Московская область), ЗАО «Цемдолина» (Краснодарский край).

9. Конкурентные преимущества ОАО «Тепличный» перед конкурентами: выгодное местоположение с точки зрения рынков сбыта; достаточно широкий ассортимент овощеводческой продукции; сертификация продукции; постоянно участвуют на различных сельскохозяйственных ярмарках; доходность деятельности организации; финансовая независимость.

10. ОАО «Тепличный» - производитель экологически чистых овощей защищенного грунта, предлагающий широкий ассортимент продукции по доступным для потребителей ценам, что является основным конкурентном преимуществом организации перед конкурентами.

11. С помощью снижения себесто­имости продукции, дифференциации, сегментирования рынка, внедрения новшеств, ориентации на по­требность рынка организация может получить следующие конкурентные преимущества: дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные товары; гарантии на получение прибыли в случае, если потребители смогут сни­зить цены у ближайших конкурентов; сокращение числа конкурентов путем уже­сточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочте­ний потребителей; высокая заинтересованность потре­бителей в приобретении товара.

**Список используемой литературы**

1. Абрамова Г.П. «Маркетинг в АПК»,М.: «Колос», 2000г., 240с.
2. Азоев Г.Л. «Конкурентные преимущества фирмы», М.: «Новости», 2000г., 256с.
3. Багиев Г.Л. «Маркетинг», СПб.: «Питер», 2005г., 736с.
4. Годин А.М. «Маркетинг», М.: «Дашко и К», 2005г., 728с.
5. Горев И.П. «Маркетинг в АПК», М.: «Академия», 2004г., 224с.
6. Кирцнер И.М. «Конкуренция и предпринимательство», М.: «ЮНИТИ», 2001г., 240с.
7. Мошева Н.К. «Международный маркетинг», СПб.: «Питер», 2001г., 356с.
8. Портер М. «Конкуренция», М.: «Вильямс», 2006г., 608с.
9. Ричард Л. Колз «Маркетинг сельскохозяйственной продукции», М.: «Колос», 2000г., 512с.
10. Украинцев А.А. «Маркетинг в вопросах и ответах», М.: «Проспект», 2006г., 248с.
11. Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность», М.: «Экономика», 2005г., 606с.
12. Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность организации в условиях кризиса», М.: «Маркетинг», 2002г., 892с.
13. Федько В.П. «Основы маркетинга», Ростов н/Д.: «Феникс, 2005г., 479с.
14. Васильева З.А. Иерархичность понятия конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом, 2006г. – №2 – с.83.
15. Кац А.М. Прогнозирование конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом, 2006г. – №4 – с.76
16. Куштавкин Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ // Маркетинг в России и за рубежом, 2007г. - №3, с.70
17. Лукина А.В. Создание конкурентных преимуществ на основе дифференциации // Маркетинг в России и за рубежом, 2007г. -№3 – с.88
18. Михайлов К. Формирование конкурентоспособного бренда // маркетинг, 2007г. - №4 – с.59
19. Хартман Е.А. Пути развития ассортиментной политики в глобальной конкуренции // Маркетинг в России и за рубежом, 2007г. -№1 – с.68
20. Хотинская Г.И. Факторы увеличения конкурентоспособности компании // Маркетинг в России и за рубежом, 2006г. -№5 – с.94