МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Заочный факультет

Кафедра «Менеджмент»

Курсовая работа

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Выполнил студент:

гр. 06ЗЭИ 42

Мошкина Н.П.

Проверила:

к.э.н., и.о. доцента

Шестопал Н.Ю.

Пенза, 2008

**Введение**

Проблема качества и конкурентоспособности является определяющей в промышленном развитии стран мира. Она имеет глобальный характер, так как с одной стороны определяет многие аспекты экономической и социальной политики стран, а с другой - задевает интересы всех их граждан, выступающих в роли потребителей. Динамика развития стран, уровень благосостояния и благополучия всех слоев населения зависят от качества и конкурентоспособности товаров, определяющих лицо той или иной страны на мировом рынке. Конкурентоспособность и качество - концентрированное выражение всей совокупности возможностей страны, любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары и услуги. Под конкурентоспособностью подразумевается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара над другим в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов. Поскольку за каждым из товаров стоят соответствующие производители, то можно говорить о конкурентоспособности предприятий, фирм, а также стран, в которых они находятся.

Подъем промышленного производства во многом зависит от того, насколько успешно будет решен вопрос выбора товаров и услуг, которые будут производиться в результате произведенных капиталовложений на наших предприятиях. Этот выбор очень не прост как в экономическом, так и в техническом плане. Экономические проблемы выбора связаны в первую очередь с соразмерностью предоставляемых инвестиций требуемых для реализации инновационных проектов. Сопутствующей является проблема маркетинговых исследований, предваряющих выбор, проведение которых должно проводиться достаточно квалифицированными специалистами, которых мало, в условиях очень неорганизованного и нестабильного рынка, что создает массу дополнительных трудностей.

Технические проблемы определяются тем, что не все то, мы хотели бы производить по рекомендациям маркетологов, мы можем производить. Современные технически сложные товары, пользующиеся спросом, требуют для производства предварительного решения ряда чисто технических задач. Первая - наличие разработок и технической документации на такое изделие. Сложные, перспективные товары для своей разработки требуют проведения значительного объема НИОКР, объем финансирования, которых может превысить инвестиционный лимит на весь проект. Второй является задача обеспечения качества разработки, которое начинается с качества конструкции разрабатываемого изделия, с оценки его конкурентоспособности, ориентируясь сразу на возможности его экспорта или на определенный вид рынка. Оценка конкурентоспособности, особенно экспортно-ориентированного изделия, требует хорошего знания рынков, оперативной информации по динамике и тенденциям их развития, конъюнктуры по определенным группам товаров.

Конкурентоспособность корпорации (предприятия) и конкурентоспособность продукции (товаров, услуг) находятся в отношении целого и его части.

Конкурентоспособность корпорации - это комплекс экономических характеристик, определяющих его положение на отраслевом рынке (региональном, мировом), включающий характеристики товара и факторы, формирующие в целом экономические условия производства и сбыта товаров предприятия.

Конкурентоспособность товара - это комплекс его потребительских и стоимостных характеристик, определяющих его преимущество на рынке над другими товарами в условиях широкого предложения конкурирующих товаров - аналогов.

Конкурентоспособность показывает, насколько продуктивна и эффективна фирма по отношению к конкурентам, посредникам и в обслуживании заказчиков. Продуктивность связана с качеством выпускаемых изделий, занимаемой долей рынка и доходностью; эффективность - со скоростью ответной реакции и экономией издержек. Эффективность, и продуктивность, в конечном счете, зависят от конкурентной рациональности корпорации, т.е. силы ее соревновательного духа и умения принимать решения.

Фирма ООО «Спецком» - это метизная компания, которая занимается продажей инструментов. Ее целью является стабильный спрос продаваемой продукции, что влечет за собой постоянный источник сбыта данного товара. В этой компании предлагается высокий ассортимент инструментов.

Для сравнения используем две фирмы-конкурентов: ООО «Метизный двор», ООО «Корунд».

Изучение и анализ функциональных и потребительских свойств (F) товаров, в которых формируется множество этих свойств с соответствующими обоснованиями.

**Формирование эталонного вида товаров и относительная качественная оценка разрабатываемого вида товара**

На основе созданного множества функциональных и потребительских свойств оцениваемых услуг-аналогов создается эталонный вид товара, синтезирующий в себе лучшие свойства. При этой оценке необходимо зафиксировать отклонения своего вида товаров от эталона в двух аспектах:

1. по составу функциональных и потребительских свойств,
2. по качественным отклонениям этих свойств от аналогичных свойств эталонного вида услуг.

По имеющимся отклонениям необходимо выполнить анализ с объяснениями причин отклонений.

Понятие эталонного товара и концепции его формирования. Под эталонным подразумевается вид услуг, обладающий таким набором функциональных и потребительских свойств в рассматриваемое время и применительно к определенному типу рынка, который ставит его в исключительное положение по сравнению с другими товарами-конкурентами. В обиходной практике - это услуги, к которому необходимо стремиться, чтобы обеспечить требуемую конкурентоспособность.

Формирование эталонного вида товаров

Рассмотрим этот процесс для эталонов различного уровня (начиная от регионального до мирового рынков):

Если рынок региональный, в число региональных изготовителей метизной продукции входят такие виртуальные фирмы, как J1 = "Спецком" J2 =, "Метизный двор" и J3 = "Корунд". Наша фирма - " Спецком ". Анализ информации, предоставленной товаропроизводителями, и опрос потенциальных клиентов показал, что наибольший клиентский интерес имеют следующие функциональные и потребительские свойства:

1. F1 – режим работы,
2. F2 – сервис,
3. F3 - гибкая система скидок,
4. F4 – гарантийный срок службы,
5. F5 – замена не качественного товара ,
6. F6 - престижность,
7. F7 – консультирование клиентов,
8. F8 – продажа и подбор товара,
9. F9 – работа с кадрамии,
10. F10 – дополнительные услуги.

Эталонным будем считать вид товаров, обладающий полным набором из 10 вышеприведенных свойств товаров.

**Сегментация рынка**

Для более обоснованного формирования функциональных и потребительских свойств (F) подготавливаемых к производству товаров необходима предварительная сегментация рынка, которая позволяет сформировать виртуальный портрет потенциального потребителя данного вида товаров.

1. уровень дохода потребителя (Д),

2. престижность товара (П).

Для уровня дохода - это высокий (ДВ) и низкий доходы (ДН); для престижности – это высокая престижность (ПВ), часто представляемая в виде повышенного качества и цены, и средняя престижность (ПС).

Формируем сегменты:

С1 = {ДВ, ПВ},

С2 = {ДВ, ПС},

С3 = {ДН, ПВ},

С4 = {ДН, ПС}.

Исходя из технических и финансовых возможностей фирмы J1 -" Спецком ", ее технологической базы и наличия квалифицированного персонала, определяется привлекательность показателей сегментации. Результаты экспертной оценки (по 10-балльной шкале) следующие:

ДВ = 8 бал; ДН = 5 бал, ПВ = 5 бал, ПС = 10 бал.

Определяем привлекательность сегментов:

Р(С1) = 8 × 5 = 40 бал.,

Р(С2) = 8 × 10 = 80 бал.,

Р(С3) = 5 × 5 = 25 бал.,

Р(С4) = 5 × 10 = 50 бал.

Фирма J1 -" Спецком " выбирает для себя сегмент С2 как наиболее привлекательный. Психологический портрет потенциального потребителя этого сегмента имеет следующий вид «это лицо, имеющее повышенный доход, и не ориентированное на престижный вид товаров».

Аналогично, фирма J2 -"Метизный двор", определяет привлекательность показателей сегментации. Результаты экспертной оценки (по 10-балльной шкале) следующие:

ДВ = 9 бал; ДН = 5 бал., ПВ = 10 бал., ПС = 6 бал.

Определяем привлекательность сегментов:

Р (С1) = 9 × 10 = 90 бал.,

Р (С2) = 9 × 6 = 54 бал.,

Р (С3) = 5 × 10 = 50 бал.,

Р (С4) = 5 × 6 = 30 бал.

Фирма J2 -"Метизный двор" выбирает для себя сегмент С1 как наиболее привлекательный. Психологический портрет потенциального потребителя этого сегмента имеет следующий вид «это лицо, имеющее повышенный доход, и ориентированное на престижный вид товаров».

Фирма J3 -"Корунд" определяет привлекательность показателей сегментации. Результаты экспертной оценки (по 10-балльной шкале) следующие:

ДВ =5 бал; ДН = 10 бал, ПВ = 4 бал, ПС = 10 бал.

Определяем привлекательность сегментов:

Р(С1) = 5 × 4 = 20 бал.,

Р(С2) = 5 × 10 = 50 бал.,

Р(С3) = 10 × 4 = 40 бал.,

Р(С4) = 10 × 10 = 100 бал.

Фирма J3 -"Корунд" выбирает для себя сегмент С4 как наиболее привлекательный. Психологический портрет потенциального потребителя этого сегмента имеет следующий вид «это лицо, имеющее низкий доход, и не ориентированное на престижный вид товаров».

**Оценка степени удовлетворенности потребителей свойствами товаров**

С учетом потребностей своих потенциальных клиентов, которые определяются по их психологическим портретам, товаропроизводители J1 , J2 и J3 формируют множества функциональных и потребительских свойств производимых ими товаров:

FJ1 = {F1, F2, F4, F7, F8, F9, F10},

FJ2 = {F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10},

FJ3 = {F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10}.

Дальнейший анализ покупательской привлекательности товара и их конкурентоспособности ведем, например, только применительно к региональному рынку в разрезе приведенных показателей F функциональных и потребительских свойств. Товаропроизводители, обозначаемые как J1 , J2 и J3 , а также три типичных клиента, обозначаемые как Q1 , Q2 и Q3 определили свои приоритеты (в виде знака + ) или отсутствие интереса к ним (в виде знака). Сводные данные по ним приведены в следующих таблицах по фирмам:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Свойства товара | Производители товара | Потребители товара |
| J1 | J2 | J3 | Q1 | Q2 | Q3 |
| F1 |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |
| F2 |  +  | - |  +  | - |  +  |  +  |
| F3 | - |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |
| F4 |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
| F5 |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |
| F6 |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |
| F7 |  +  |  +  | - |  +  |  +  |  +  |
| F8 |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |  +  |
| F9 |  +  | - |  +  |  +  |  +  |  +  |
| F10 |  +  |  +  |  +  |  +  | - |  +  |

Вышеприведенная таблица позволяет произвести относительную качественную оценку совпадения точек зрения производителей и потенциальных клиентов на состав функциональных и потребительских свойств видов товаров, а также отличия товаров реальных трех производителей от эталонного. Анализ таблицы показывает, что у всех трех производителей товаров из 10 свойств эталонного в наличии имеется только часть свойств, причем отсутствующими являются различные свойства.

Клиенты Q1 , Q2 и Q3 формируют свои наборы показателей функциональных и потребительских свойств, которые соответствуют целям ремонта. После этого определяется степень их удовлетворения наличием нужных им свойств, предлагаемых их производителями. Производится обсуждение этих свойств с точки зрения производителей товаров и усредненных потребителей. Множество свойств, которые должны быть в товаре по мнению потребителя, отличается от того множества свойств, которые закладывает в него производитель.

Степень возможной удовлетворенности услугами можно количественно выразить степенью соответствия этих двух множеств.

Мощность множества, определяемая числом его членом, выражается кардинальным числом множества КС.

Исходя из вышеприведенных таблиц, формируем множества свойств метизных товаров, которые отвечают целям потребителей Q1 , Q2 и Q3

FQ1 = {F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10},

FQ2 = {F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10},

FQ3 = {F1, F2, F3, F5, F6 F7, F8, F9, F10}.

Применительно к "Спецкому" совпадение свойств зернодробилки может быть представлено множествами совпадений мнений потребителей Q1 , Q2 и Q3 с мнением фирмы. Множество совпадений потребителя и фирмы представляет собой пересечение множеств свойств, которыми, по их мнению, должен обладать товар (зернодробилка). Формируется, например, множество совпадений М11 , в которое входят функциональные и потребительские свойства товара, выбранные его производителем J1 и потребителем Q1 . Множество М11 является пересечением множеств FJ1 и

FQ1, т.е. М11= FJ1 ∩ FQ1 = {F1, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10}.

Аналогичные множества совпадений мнений потребителей Q2 и Q3 с мнением фирмы F1 представляются множествами:

М12= FJ1 ∩ FQ2 = {F1 , F2 ,F4,F5 , F6 , F7 , F8, F9},

М13= FJ1 ∩ FQ3 = {F1 , F2 , F5 , F6 , F7, F8, F9, F10}.

Такую же качественную оценку можно провести и применительно к зернодробилке фирмы "Метизный двор" и «Корунд». Результирующие множества совпадений свойств имеют вид:

М21= FJ2 ∩ FQ1 = {F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F10},

М22= FJ2 ∩ FQ2 = {F1, F3, F4 , F5 , F6 , F7 , F8 },

М23= FJ2 ∩ FQ3 = {F1 , F3 , F5 , F6 , F7 , F8, F10},

М31= FJ3 ∩ FQ1 = {F1 , F3 , F4 , F5 F6 F8 F9 F10},

М32= FJ3 ∩ FQ2 = {F1 , F2 , F3 , F4 ,F5, F6 F9 },

М33= FJ3 ∩ FQ3 = {F1 , F2 , F3 , F5, F6 F8 F9 F10}.

Графически множество совпадений 1-го потребителя Q1 и первого производителя J1 это имеет вид:



Степень потребительского удовлетворения определяется следующим образом:

* Определяются кардинальные числа множеств пересечений свойств потребителей и производителей. Чем больше кардинальное число пересечения каких-либо множеств, тем в большей степени совпадают мнения производителей и потребителей по составу свойств товара. Например, кардинальное число КС11 множества М11 равно количеству членов этого множества, т.е. КС11 = 5. Аналогично определяются кардинальные числа остальных множеств МJQ:

КС12 = 8, КС13 = 8,

КС21 = 8, КС22 = 7, КС23 =7,

КС31 = 8, КС32 = 7, КС33 =8.

1. определяем степень удовлетворения потребителя предлагаемым товаром, принимая в качестве количественного критерия индекс удовлетворения:

,

где- кардинальное число множества КСJQ (количество свойств, нужных потребителю Q и, в то же время, имеющихся в товаре производителя J),

- кардинальное число множества FQ (то количество свойств, которое хотел бы видеть потребитель в товаре).

Шкала удовлетворения товаром может иметь следующий вид:

Если 

Результаты расчетов по определению степени удовлетворенности трех потребителей зернодробилками трех товаропроизводителей приведены ниже в таблице (в %):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Y11 | Y12 | Y13 | Y21 | Y22 | Y23 | Y31 | Y32 | Y33 |
| 88,8 | 88,8 | 88,8 | 88,8 | 77,7 | 77,7 | 88,8 | 77,7 | 88,8 |

т.е. товары по составу своих функциональных и потребительских свойств не в полной мере отвечает требованиям клиентов.

Из анализа приведенной таблицы следует, что потребитель Q1 удовлетворен метизными товарами всех трех фирм. Следовательно, клиент воспользуется инструментами «Спецкома» у одного из трех.. У какой конкретно - все будет зависеть от дополнительных условий сделки на товары. Потребитель Q2 полностью удовлетворен товарами «Спецкома». Потребитель Q3 в наибольшей степени удовлетворен услугами автосервисов«Спецком» и «Метизный двор».

**Определение показателя широты функциональных свойств видов товара (F)**

Определяем показатель широты функциональных и потребительских видов товаров (на примере автосервиса). Этот показатель находим по следующей формуле:

F = β1 F1 + β2 F2 + ... + βe Fe,

Fe - это свойства, заявочного списка потребителя, в котором он отражает те свойства видов товаров, которые он желает иметь. Однако, как мы видели раньше совпадение желаний клиентов с тем, что предлагает производитель, далеко не полное. Если какого-либо свойства, нужного потребителю, в виде товара нет, то тем самым оценка F понижается и в тем большей степени, чем больше различия в составе этих свойств.

βe - Коэффициент важности соответствующих свойств (определяемых номерами индексов).

Каждому этому свойству поставлен в соответствие коэффициент важности βq . Множество этих показателей важности свойств формируют вектор важности

β = {β1 , β2 , β3 β4 , β5 , β6 , β7 , β8 ,β9 , β10}.

При этом векторы важности автосервиса у трех их производителей βР1, βР2., и βР3 различны и могут существенно отличаться от векторов важности, например, трех клиентов βQ1 , βQ2, и βQ3 , а также от полного вектора важности эталонного вида товаров, состоящего из полного набора из 10 свойств.

Оценку важности функциональных свойств определяют с помощью группы экспертов, которая дает заключение и усредненную оценку. Результат оценки - вектор важности β функциональных и потребительских свойств товаров, входящих во множество потребителя. Эта группа экспертов является независимой (НОК).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| β1 | β2 | β3 | β4 | β5 |
| 0,15 | 0,10 | 0,08 | 0,15 | 0,10 |
| β6 | β7 | β8 | β9 | β10 |
| 0,12 | 0,05 | 0,10 | 0,05 | 0,10 |

Формируем таблицы коэффициентов важности по свойствам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Векторы важности β | Производители инструментов | Потребители инструментов |
| β1β2β3β4β5β6β7β8β9β10 | J1 | J2 | J3 | Q1 | Q2 | Q3 |
| 0,120,10-0,100,150,100,080,150,100,10 | 0,12-0,080,150,150,120,150,15-0,08 | 0,150,100,100,100,150,15-0,080,050,12 | 0,15-0,100,050,050,100,150,100,150,15 | 0,150,150,100,100,100,100,050,100,15- | 0,120,080,12-0,150,10,150,080,080,12 |
| Всего | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Определяем показатель широты свойств F в том случае, когда привлекается независимый оценщик (НОК):

- для первого товаропроизводителя

(J1) - **FJ1**= 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,08\*0 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,12\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1=0,92

- для второго товаропроизводителя

(J2) - **FJ2** = 0,15\*1 + 0,1\*0 + 0,08\*1 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,12\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1 + 0,05\*0 + 0,1\*1=0,85

- для третьего товаропроизводителя

(J3) -**FJ3** =0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,08\*1 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,12\*1 + 0,05\*0 + 0,1\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1=0,95.

Определяем показатель широты свойств F в том случае, когда оценка выполняется первым потребителем первого вида товаров (производителя J1) -:

**FJ1Q1** = 0,15\*1 + 0,1\*0 + 0,05\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*1 + 0,15\*1=0,9

- товаропроизводителя 2 фирмы (J2) первым потребителем

**FJ2Q1 =** 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,05\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*0 + 0,15\*1=0,85

**-** тиоваропроизводителя 3 фирмы (J3) первым потребителем

**FJ3Q1 =** 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,05\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*0 + 0,1\*1 + 0,15\*1 + 0,15\*1=0,85

- товаропроизводителя 1 фирмы вторым потребителем

**FJ1Q2 =** 0,15\*1 + 0,15\*1 + 0,1\*0 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*1=0,9

-товаропроизводителя 2 фирмы вторым потребителем

**FJ2Q2**= 0,15\*1 + 0,15\*0 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,05\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*0=0,7

-товаропроизводителя 3 фирмы вторым потребителем

**FJ3Q2**= 0,15\*1 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,1\*1 + 0,05\*0 + 0,1\*1 + 0,15\*1=0,95

-товаропроизводителя 1 фирмы третьим потребителем

**FJ1Q3**= 0,12\*1 + 0,08\*1 + 0,12\*0 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*1 + 0,08\*1 + 0,08\*1 + 0,12\*1=0,88

-товаропроизводителя 2 фирмы третьим потребителем

**FJ2Q3**= 0,12\*1 + 0,08\*0 + 0,12\*1 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*1 + 0,08\*1 + 0,08\*0 + 0,12\*1=0,84

-товаропроизводителя 3 фирмы третьим потребителем

**FJ3Q3** = 0,12\*1 + 0,08\*1 + 0,12\*1 + 0,15\*1 + 0,1\*1 + 0,15\*0 + 0,08\*1 + 0,08\*1 + 0,12\*1=0,85

Аналогично оценивают предлагаемые товары по показателю F потребители. Результаты оценки сведены в таблицу (верхний индекс при F показывает, кто производитель товаров, нижний - номер потребителя).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| " Спецком " | "Метизный двор» | "Корунд" |
| **F**J1Q1 | 0,90 | **FJ**2Q1 | 0,85 | **FJ3**Q1 | 0,85 |
| **F**J1Q2 | 0,90 | **FJ2Q2** | 0,70 | **FJ3Q2** | 0,95 |
| **F**J1**Q3** | 0,88 | **FJ2Q3** | 0,84 | **FJ3Q3** | 0,85 |

Как видно из таблицы, разброс показателя широты функциональных и потребительских свойств достаточно широкий (от 0,70 до 0,95). Это говорит о несовпадении взглядов производителей товаров и их потребителей, как по составу свойств, так и оценке их значимости.

Оценка качества товара (К) применительно к сформированным показателям функциональных и потребительских свойств.

Определяем уровень качества К по каждому из оцениваемых свойств. Для этого необходимо иметь квалиметрические шкалы по каждому свойству. Принимаем, что шкалы являются сходящимися (т.е. каждая последующая градация качества включает в себя предыдущую) и на каждой шкале имеется 5 качественных делений со следующими численными значениями качества:

1. посредственное качество (порог) W0 =0;
2. удовлетворительное качество W1 =0,30;
3. хорошее качество W2 =0,50;
4. отличное качество W3 =0,70;
5. супер-качество W4 =1,0;

Каждая из градаций качества имеет определенное семантическое содержание технического или экономического характера. Определение их производится или самими независимыми оценщиками, использующими соответствующие методы и средства или используя средства экспертной оценки.

Рассмотрим градации качества применительно к принятым для автосервиса показателям свойств:

1. F1 – режим работы подразделяется на:
2. W0 =0 – выезд менеджера к клиенту – с 10.00 до 15.00
3. W1 =0,30 –будни дни – с 8.00 до 19.00
4. W2 =0,50 – выходные дни – с 8.00 до 15.00
5. W3 =0,70 – заявка на обслуживание – с 8.00 до 19.00
6. W4 =1,0 – консультирование клиентов – с 8.00 до 19.00
7. F2 – сервис подразделяется на:
8. W0 =0 – обработка заявок на поставку
9. W1 =0,30 – выставление счетов на оплату
10. W2 =0,50 – оплата за наличный счет
11. W3 =0,70 – оплата по без.налу
12. W4 =1,0 – реализация товара
13. F3 – гибкая система скидок подразделяется на:

1. W0 =0 – 5%

2. W1 =0,30 – 10%

3. W2 =0,50 – 15%

4. W3=0,70 – 20%

5. W4 =1,0 – 25%

1. F4-гарантийный срок службы подразделяется на:

1. W0 =0 – до одного года

2. W1 =0,30 – до полутора лет

3. W2 =0,50 – до двух лет

4. W3 =0,70 – до трех лет

5. W4 =1,0 – до четырех лет

1. F5 – замена не качественного товара подразделяется на:

1. W0 =0 – выявление не пригодности

2. W1 =0,30 – отправка на экспертизу

3. W2 =0,50 – замена определенных деталей

4. W3 =0,70 – защитная обработка

5. W4 =1,0 – обеспечение дополнительной гарантии

1. F6 - престижность подразделяется на:

1. W0 =0 - известен на региональном уровне;

2. W1 =0,30 - известен на уровне рынка России;

3. W2 =0,50 - известен на уровне рынка СНГ;

4. W3 =0,70 - известен на уровне мирового рынка;

5. W4 =1,0 - известен и популярен на уровне мирового рынка.

1. F7 – консультирование клиентов подразделяется на:

1 W0 =0 - консультация не предусмотрена;

2 W1 =0,30 – консультация по телефону

3 W2 =0,50 – консультация по интернету

4 W3 =0,70 – консультация на месте

5 W4 =1,0 – консультация с выездом на дом

1. F8 – продажа и подбор товара подразделяется на:

1 W0 =0 – продажа болтов

2 W1 =0,30 – продажа гаек

3 W2 =0,50 – подбор инструментов

4 W3 =0,70 – подбор дисков

5 W4 =1,0 – продажа саморезов

F9 – работа с кадрами подразделяется на:

1 W0 =0 - командировки

2 W1 =0,30 – ежемесячные семинары

3 W2 =0,50 – курсы повышения квалификации

4 W3 =0,70 – организованные собрания

5 W4 =1,0 – поощрение рабочих

1. F10 – дополнительные услуги подразделяются на:

1 W0 =0 – комната отдыха

2 W1 =0,30 – бесплатная доставка

3 W2 =0,50 – сборка сложных конструкций

4 W3 =0,70 – выезд рабочей группы

5 W4 =1,0 – отпуск товара в рассрочку

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Результаты оценки** глубины качества по каждому из показателей свойств услуг К сводим в следующую таблицу. В ней дается оценка качественных свойств трех услугопроизводителей независимым оценщиком (НОК) по каждому из свойств F. Знаком " + " отмечается, что данная градация качества достигнута, знаком "-", что она не достигнута. |  |  | **0** | **0,3** | **0,5** | **0,7** | **1** |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
| **F1** | **β1** | **J2** |  +  |  +  |  +  | - | - |
|  |  | **J3** |  +  |  +  |  +  | - | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  | - | - |
| **F2** | **β2** | **J2** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
|  |  | **J3** |  +  |  +  |  +  | - | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
| **F3** | **β3** | **J2** |  +  | - | - | - | - |
|  |  | **J3** |  +  | - | - | - | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  | - | - |
| **F4** | **β4** | **J2** | - | - | - | - | - |
|  |  | **J3** |  +  |  +  |  +  | - | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
| **F5** | **β5** | **J2** |  +  |  +  |  +  | - | - |
|  |  | **J3** |  +  |  +  | - | - | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  | - | - |
| **F6** | **β6** | **J2** |  +  | - | - | - | - |
|  |  | **J3** |  +  |  +  |  +  | - | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
| **F7** | **β7** | **J2** | - | - | - | - | - |
|  |  | **J3** |  +  |  +  |  +  | - | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  | - | - |
| **F8** | **β8** | **J2** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
|  |  | **J3** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  | - |  |
| **F9** | **β9** | **J2** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
|  |  | **J3** | - | - | - | - | - |
|  |  | **J1** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
| **F10** | **β10** | **J2** |  +  |  +  |  +  | - | - |
|  |  | **J3** |  +  |  +  |  +  |  +  | - |
| **Уровень качества - W ⇒** | **W0** | **W1** | **W2** | **W3** | **W4** |

**По результатам приведенной таблицы определяем показатель качества К.** Его численное значение определяется по формуле:

К = ,

b - Количество показателей качества, по которым должна производиться оценка НОК или потребителем, но если в действительности оно меньше, (так как мы видели выше, те или иные показатели не были предусмотрены в товаре), то в определении К берется большее число,

Wi(j) - численные градации качества по свойствам Fj ,

p - Фактическое количество оценочных показателей.

Определяем показатель качества КJ1 автосервиса первого производителя - J1:

КJ1 =  = (0,7 + 0,5 + 0,7 + 0,5 + 0,7 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,7)=0,58.

Аналогично определяем показатели качества автосервиса второго КJ2 и третьего КJ3 производителей:

КJ2 =  = (0,5 + 0,7 + 0,5 + 0,7 + 0,7 + 0,5)= 0,36.

КJ3 =  = (0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,3 + 0,5 + 0,5 + 0,7 + 0,7)=0,42

Определяем показатель К трех клиентов трех производителей, но будут оцениваться не все 10 свойств как при оценке независимой группой экспертов, а меньше, т.е. сколько свойств оценивает потребитель у производителя.

- оценка производителя 1 автосервиса тремя клиентами

КJ1Q1 = (0,7 + 0,7 + 0,5 + 0,7 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,7)=0,58

КJ1Q2 =(0,7 + 0,5 + 0,7 + 0,5 + 0,7 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5)=0,56

КJ1Q3 =(0,7 + 0,5 + 0,7 + 0,7 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,7)=0,58

- оценка производителя 2 автосервиса тремя клиентами

КJ2Q1 =(0,5 + 0 + 0 + 0,5 + 0 + 0 + 0,7 + 0,7 + 0,5)=0,32

КJ2Q2 =(0,5 + 0,7 + 0 + 0 + 0,5 + 0 + 0 + 0,7 + 0,7)=0,34

КJ2Q3 =(0,5 + 0,7 + 0 + 0,5 + 0 + 0 + 0,7 + 0,7 + 0,5)=0,40

- оценка производителя 3 автосервиса тремя клиентами

КJ3Q1 =(0,5 + 0 + 0,5 + 0,3 + 0,5 + 0,5 + 0,7 + 0 + 0,7)=0,41

КJ3Q2 =(0,5 + 0,5 + 0 + 0,5 + 0,3 + 0,5 + 0,5 + 0,7 + 0)=0,38

КJ3Q3 =(0,5 + 0,5 + 0 + 0,3 + 0,5 + 0,5 + 0,7 + 0 + 0,7)=0,41

Учитывая, что верхний предел оценки качества составляет 1,0,то можно констатировать невысокое качество автосервиса, следовательно, данный вид услуг нуждается в повышении своего качества.

Определение индекса конкурентоспособности и рейтинга качества товаров. По имеющейся методике определить индекс и рейтинг с обоснованием назначения коэффициентов α, отражающих вид субъекта оценки, которым может быть независимый орган оценки конкурентоспособности (НОК) или простой клиент (экономный, персонифицированный или апатичный).

Этот индекс определяется по следующей формуле:

Q = α1 F + α2 K + α3 C,

где α1 -весовой коэффициент при показателе F,

α2 - весовой коэффициент при показателе К,

α3 - весовой коэффициент при показателе С.

Этими коэффициентами оценщик НОК или потребитель может выразить свое отношение к важности соответствующих частных показателей (F, К, С) товаров.

Можно выделить потребителей, ориентированных на цену (экономные покупатели), персонифицированных потребителей, для которых вид товаров более важен, чем цена, и апатичных потребителей, для которых на первом плане качество товаров, его комфортный потенциал или престижность, а цена не имеет значения.

Рассмотрим определение индекса конкурентоспособности четырьмя субъектами оценки:

1. независимым органом оценки конкурентоспособности (НОК), который, к примеру, может принять следующие коэффициенты: α1 = 0,30; α2 = 0,40; α3 = 0,30;
2. экономным клиентом, ориентированным на цену услуги, который, к примеру, может принять следующие коэффициенты: α1 = 0,30; α2 = 0,20; α3 = 0,50;
3. персонифицированным клиентом, ориентированным на вид товара, который, к примеру, может принять следующие коэффициенты: α1 = 0,40; α2 = 0,30; α3 = 0,30;апатичным клиентом, ориентированным на качество товара, который, к примеру, может принять следующие коэффициенты: α1 = 0,20; α2 = 0,50; α3 = 0,30.
4. Индекс конкурентоспособности товаров, выпускаемой производителем J1 , в оценке НОК: при α1 = 0,20; α2 = 0,40; α3 = 0,30 равен:

QJ1 = α1 FJ1 + α2 КJ1 + α3 CJ1 = 0,20\*0,92 + 0,40\*0,58 + 0,30\*0,16 = **0,46**

1. Индекс конкурентоспособности зернодробилки, выпускаемой производителем J1 , в оценке первого (экономного) потребителя Q1:при α1 = 0,20; α2 = 0,30; α3 = 0,50 равен:

QJ1Q1 = α1 FJ1 + α2 КJ1 + α3 CJ1 = 0,20\*0,55 + 0,30\*0,35 + 0,50\*0,40 = **0,41**.

1. Индекс конкурентоспособности зернодробилки, выпускаемой производителем J1 , в оценке второго (персонифицированного) потребителя Q2:при α1 = 0,40; α2 = 0,30; α3 = 0,30 равен:

QJ1Q2 = α1 FJ1 + α2 КJ1 + α3 CJ1 = 0,40\*0,35 + 0,30\*0,25 + 0,30\*0,40 = **0,33**.

1. Индекс конкурентоспособности зернодробилки, выпускаемой производителем J1 , в оценке третьего (апатичного) потребителя Q3:при α1 = 0,20; α2 = 0,50; α3 = 0,30 равен:

QJ1Q3 = α1 FJ1 + α2 КJ1 + α3 CJ1 = 0,20\*0,35 + 0,50\*0,24 + 0,30\*0,40 = **0,31**.

Результаты определения индекса конкурентоспособности показывают, что имеет место значительный разброс оценок. Это объясняется различными численными значениями показателей конкурентоспособности, а также подходами субъектов оценки к определению индекса конкурентоспособности.

1. **Определение рейтинга качества товара.** Величину рейтинга определяем для первого товара J1 в оценке НОК для случая α1 = 0,50; α2 = 0,50:

RJ1 = 100 (α1 FJ1 + α2 КJ1) = 100 (0, 50\*0, 47 + 0, 50\*0, 37) = 42.

Рейтинг этого же товара в представлении первого покупателя:

RJ1Q1 = 100 (α1 FJ1Q1 + α2 КJ1Q1) =100 (0, 50\*0, 55 + 0, 50\*0, 35) =45.

Рейтинг этого товара в представлении второго покупателя:

RJ1Q2 = 100 (α1 FJ1Q2 + α2 КJ1Q2 )=100 (0,50\*0,35 + 0,50\*0,25) =30.

Рейтинг этого товара в представлении третьего покупателя:

RJ1Q3 = 100 (α1 FJ1Q3 + α2 КJ1Q3 )=100 (0,50\*0,35 + 0,50\*0,24) =29.

*Сравнительное сопоставление конкурентоспособности эталонного товара с реальным и разработка мероприятий по повышению его конкурентоспособности.*

Основная информация для сопоставления конкурентоспособности зернодробилок, выпускаемых фирмами "Спецком", "Метизный двор" и "Корунд" показана в следующей таблице:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Фирмы** | **Покупатели** |
| **F** | "Спецком" | "Метизный двор" | "Корунд | **Q1** | **Q2** | **Q3** |
| **F1** | 0,50 |  | 0,30 | 0,50 | 0,70 | 0,70 |
| **F2** | 0,70 |  |  | 0,50 |  | 0,50 |
| **F3** | 0,50 | 0,70 |  |  | 0,50 |  |
| **F4** | 0,50 | 0 | 0,30 | 0,50 |  |  |
| **F5** | 0,30 | 0,50 | 0,70 | 0,50 | 0,50 | 0,70 |
| **F6** |  | 0,30 |  | 0,70 |  | 0,70 |
| **F7** | 0,70 | 0,50 | 0 | 0,50 | 0,70 |  |
| **F8** | 0,50 | 0,30 |  | 0,30 |  | 0,70 |
| **F9** |  |  | 0,50 |  | 0,50 | 0,70 |
| **F10** |  | 0,30 |  | 0,50 | 0,70 | 0 |
| **Q** | **QJ1** | **QJ2** | **QJ3** | **QJ11** | **QJ12** | **QJ13** |
|  | **0,45** | **0,45** | **0,36** | **0,41** | **0,33** | **0,31** |

Сравнительная оценка услуг по индексу конкурентоспособности может быть произведена в двух аспектах:

Сравнительное сопоставление в оценке независимой организации (НОК), предполагая, что НОК специализирована на таких работах, может их выполнить квалифицированно, имеет соответствующее оборудование и персонал и обеспечивает объективность оценки.

Оценка перспективности рынка

После того как произведена оценка конкурентоспособности товара, могут быть определены его основные недостатки по всему спектру наличия или отсутствия нужных функциональных и потребительских свойств, по глубине качественной проработки этих свойств в товаре. В результате можно конкретизировать стратегические цели предприятия. Необходимость такой конкретизации обосновывается следующими соображениями. Результаты оценки конкурентоспособности по его индексу в большинстве случаев ставят задачу совершенствования товара, для чего необходимы конкретные действия предприятия. Однако планирование таких мероприятий, с одной стороны, должно быть согласовано с другими стратегическими и оперативными задачами предприятиями, а, с другой - должно быть обеспечено соответственными инвестициями, величина которых зависит от индекса конкурентоспособности товара: при незначительном отставании от конкурентов - можно обойтись небольшими инвестициями, при значительном - нужны значительные денежные и материальные ресурсы. Существенным фактором является состояние товара в связи с его жизненным циклом: если товар прошел этапы развития и стабильности, то возникает вопрос о целесообразности финансирования, иногда в значительных объемах, товара тогда, когда он устаревший и лучшие дни его прошли. Поэтому более целесообразной представляется такая политика предприятия, когда уточняются конкурентные позиции предприятия (фирмы), его стратегические задачи и в связи с этим планируются мероприятия по повышению конкурентоспособности товара, как составной часть этих стратегических задач.

Построение обычной матрицы в координатах "Темпы роста рынка" и "Относительная доля рынка" не позволяет количественно обосновать цели предприятия. Если рассматривать, что в состав предприятия входят ряд стратегических хозрасчетных единиц (СХЕ), то стратегические цели могут быть сформулированы применительно к каждой СХЕ. К признакам СХЕ относятся:

1. единство формы деятельности,
2. наличие конкурентов,
3. менеджер СХЕ несет ответственность за стратегическое планирование, и получение прибыли; он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

Бизнес оценивается в терминах двух основных категорий: перспективности рынка и конкурентоспособности предприятия. Если отсутствует или является малозначащей хотя бы одна из этих категорий, то бизнес бесперспективен. Списки возможных наборов факторов, оказывающих наибольшее влияние на перспективность рынка R и конкурентоспособность предприятия E, приведены ниже. Оценки их изменяются от 0 (худшая) до 100 (лучшая). Рядом с каждым из них указаны весовые коэффициенты значимости этих факторов - ψR и λE , соответственно. Сумма весовых коэффициентов должна быть равной 1,0. Ценность по каждому фактору определяется как произведение оценки фактора на его вес. Индекс рыночной привлекательности определяется суммой ценностей факторов:

,

Индекс эффективности бизнеса, соответственно, определяется аналогично:

.

**Факторы перспективности рынка:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ri**  | **Факторы перспективности рынка** | **ψR** |
| R1 | Объем рынка | ψ1 |
| R2 | Интенсивность конкуренции | ψ2 |
| R3 | Темпы роста рынка | ψ3 |
| R4 | Высота барьеров входа на рынок | ψ4 |
| R5 | Открытости рынка | ψ5 |
| R6 | Уровень технологических требований  | ψ6 |
| R7 | Уровень экологических требований | ψ7 |

Весовые коэффициенты **ψR** определяются экспертным путем и в первом приближении могут быть приняты следующими:

ψ1 =0,15; ψ2 =0,20; ψ3 =0,25; ψ4 =0,15; ψ5 =0,10; ψ6 =0,10; ψ7 =0,05;.

Очень важна количественная градация приведенных факторов перспективности рынка на шкале от 0 до 100. Возможные варианты такой градации могут быть следующими.

Показатель объема рынка R1 определяет насколько рынок, в рассматриваемое время, соответствует предложению услуг, который производит автосервис. При значительном объеме рынка он становится привлекательным для развития бизнеса. Для объективной оценки рынка необходимо прогнозировать его объем. Объем реализации товара на рынке в фиксированный момент времени равен:

,

где kj – доля j – го производителя товаров,

m-количество производителей на рынке.

Абсолютный объем рынка (объем реализации) в случае отсутствия информации по kj, может быть определен, исходя из анализа потоков услуг в регионе.



K1 – запасы товаров на расчетный момент,

K2 – объем производства товаров в анализируемом регионе,

K3 – объем импортного вида товаров на рынке,

K4 – объем экспортируемого с региона вида товаров.

Градации шкалы объема рынка имеют следующий вид:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **R1 =**  |  | 100, если объем рынка очень большой,  |
| 75, если объем рынка большой, |
| 50, если объем рынка средний, |
| 25, если объем рынка малый, |
| 10, если объем рынка очень малый. |

=4800 – это большой объем рынка, следовательно, R1 =75

Интенсивность конкуренции (степень концентрации) характеризует степень неравномерности объемов производства товаров между субъектами рынка, а также степень его монополизации. Коэффициент Херфиндала:

, 0≤ ai ≤ 1 , где ai- доля i-го конкурента.

Интерпретация количественных значений индекса Херфиндала следующая:

**0** - Конкуренция отсутствует ввиду отсутствия производителей на данном рынке.

**0 - 0,2** -Чистая конкуренция, когда на рынке выступает большое число предприятий, предлагающих массовую продукцию с однородными свойствами, их соперничество принимает вид чистой (простой) конкуренции**,** где отсутствуют явные конкурентные преимущества. Входной барьер на рынок практически отсутствует.

**0,2 - 0,4 -М**онополистическая конкуренция, когда множество предприятий реализуют дифференцированную продукцию. Диапазон контроля цен узкий. Имеет место эластичный спрос, используются неценовые методы конкуренции. Входной барьер в отрасль незначительный. Монополисты - производители товара соперничают между собой за более выгодные условия сбыта продукции. Как правило, инструментом этого вида конкурентной борьбы является качество товара и тактика маркетинговой деятельности. В условиях монополистической конкуренции предприятие может получать прибыль при равенстве предельных затрат (МС) и предельного дохода (MR). Однако при появлении на рынке новых предприятий сокращается спрос и кривая С понижается.

**0,4 – до 1,0 -** Олигополистическая конкуренция является особой формой предметной конкуренции, когда имеются несколько продавцов, чутко реагирующих на изменение цен. Производимая продукция может быть стандартизированной (промышленные товары) или дифференцированной (потребительские продукты). Диапазон цен зависит от согласованности действий предприятий, которые взаимозависимы. Используются неценовые методы конкуренции. Имеются существенные препятствия для организации бизнеса. Эффективность работы предопределяет необходимость соответствия мощности предприятия значительной доле рынка. Это требует высокой концентрации производства так, чтобы суммарная доля 4-8 предприятий была не ниже 60% общего объема рынка данного продукта. Крупное предприятие старается вести себя как монополия, ограниченная мощью конкурентов. Так как успех одного из них возможен за счет другого, то это приводит к ожесточенным столкновениям.

**1,0 -**Чистая монополия, когда товарная конкуренция отсутствует ввиду наличия только одного продавца. Это предприятие выпускающее уникальную продукцию. Не имеется эффективных заменителей. Контроль над ценами значительный. Спрос неэластичный. Вход в отрасль для других предприятий заблокирован.

Численное значение **R2** определяется следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **R2 =**  |  | 100, если, In = 0 – 0,2, т.е. имеет место чистая конкуренция, |
| 70, если, In = 0,2 – 0,4, т.е. имеет место монополистическая конкуренция, |
| 30, если, In = 0,4 – до 1,0, т.е. имеет место олигополистическая конкуренция, |
| 0, если, In = 1, т.е. имеет место чистая монополия. |

In = 0,5\*0,5 + 0,2\*0,2 + 0,3\*0,3=0,38, следовательно, R2 =70; In =0,2-0,4, т.е. имеет место монополистической крнкуренции.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Темпы роста рынка, численно оцениваемые показателем R3 по имеющимся данным определяются следующим образом: **R3 =**  |  | 100, если темпы роста рынка Т ≥ 15%,75, если 15 >Т ≥ 10 %,50, если 10 >Т ≥ 7,5 %,25, если 7,5 >Т ≥ 2,5 %,10, если 2,5 % >Т . |

где Т - темпы роста рынка в год.

Маркетинговые исследования показали, что темпы роста рынка в год составят 7%, следовательно, R3=25.

Наличие и высота барьеров входа на рынок оценивается показателем R4

Чем ниже барьеры входа на рынок, тем более успешно может развиваться вновь организованный бизнес.

Численное значение показателя R4 можно определить как:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **R4 =**  |  | 100, если барьеры входа на рынок отсутствуют,75, если барьеры входа имеются, но они легко преодолимы,50, если барьеры входа имеются, но они преодолеваются с определенными усилиями,25, если барьеры входа имеются и они тяжело преодолимы,0, если имеются непреодолимые барьеры входа на рынок. |

R4 = 50, т.к. производство товаров является процессом несложным, но требующим применение определенного вида оборудования, стоимость которого не велика. Исходя из этого, можно сказать, что стартовые затраты, идущие на поддержания будут средние.

Степень открытости рынка, численно определяемая показателем R5,. Открытый рынок создает все предпосылки для успешной организации и развития бизнеса. Степень открытости рынка можно определить по формуле:

100%,

где Тим – объем импортируемого вида товаров на рынок,

Тв – объем внутреннего производства данного вида товаров,

Тэ – объем экспортируемого вида товаров.

Объем внутреннего производства, импорта и экспорта определяются за определенный фиксированный промежуток времени. Численное значение показателя R5 определяется следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **R5 =**  |  | 100, если U= 100%,75, если U= 80%,50, если U= 60%,25, если U= 40%,10, если 40% >U ≥ 10,0, если U = 0. |

R5 = 1000/(3000 + 1000-1200) \*100%=35,71,следовательно, R5 = 10. Уровень технологических требований, определяемый показателем **R6**, Этот показатель играет большую роль, как при организации, так и при ведении бизнеса.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **R6 =**  |  | 100, если УТХ определяется широким применением высоких технологий,75, если УТХ определяется фрагментарным применением высоких технологий,50, если УТХ определяется не комплексным применением современного оборудования,25, если УТХ определяется применением обычного универсального оборудования,10, если УТХ определяется широким применением устаревшего технологического оборудования,0, если УТХ определяется применением устаревшего технологического оборудования, за пределами сроков его списания. |

где - УТХ - технологический уровень.

При производстве данных услуг применяется не комплексное современное оборудование, следовательно, R6 = 50.

ПоказательR7 определяет уровень экологических требований к видам услуг рассматриваемого рынка.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **R7** = |  | 100, если к IZD не предъявляются требования по ЗОС, |
| 75, если к IZD предъявляются умеренные требования по ЗОС, |
| 50, если к IZD предъявляются высокие требования по ЗОС, без необходимости дополнительного финансирования, |
| 25, если к IZD предъявляются очень высокие требования по ЗОС с необходимостью дополнительного финансирования, |
|  | 0, если к IZD предъявляются очень жесткие требования по ЗОС с планированием специальных мер защиты и большим дополнительным финансированием. |

где IZD –вид производимого изделия,

ЗОС – защита окружающей среды.

Уровень экологических требование умеренный, следовательно, R7 = 75.

**Определяем индекс рыночной привлекательности**, приняв следующие весовые коэффициенты ψ1 =0,25; ψ2 =0,15; ψ3 =0,20; ψ4 =0,15; ψ5 =0,10; ψ6 =0,05; ψ7 =0,10:

,=0,25\*75 + 0,15\*70 + 0,20\*25 + 0,15\*50 + 0,10\*10 + 0,05\*50 + 0,10\*75=52,75, т.е. в целом индекс рыночной привлекательности достаточно высокий.

Оценка конкурентоспособности предприятия

В условиях рыночной экономики актуален вопрос определения конкурентоспособности предприятий. Знание своих конкурентных позиций позволяет правильно сформировать стратегию развития предприятия, определить уязвимые места во взаимоотношениях с конкурентами. Предлагаем вариант оценки конкурентоспособности предприятия, количественно определяемый соответствующим индексом. Он изменяется от 0 баллов до 100 и определяется. Показатели оценки конкурентных позиций предприятия приведены в следующей таблице:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ei**  | **Факторы конкурентоспособности предприятия** | **λE** |
| E1 | Имидж предприятия. | λ1 |
| E2 | Эффективность НИР. | λ2 |
| E3 | Эффективность управления качеством. | λ3 |
| E4 | Эффективность производственной деятельности. | λ4 |
| E5 | Финансовое положение предприятия. | λ5 |
| E6 | Эффективность сбыта и продвижения товаров. | λ6 |

Весовые коэффициенты **λE** в первом приближении могут быть приняты следующими:

λ1 = 0,15; λ2 = 0,15; λ3 = 0,20; λ4 = 0,10; λ5 = 0,20; λ6 = 0,20 .

Производим количественную градацию приведенных факторов привлекательности бизнеса на шкале от 0 до 100. Предлагаются следующие варианты градации могут этих показателей.

Имидж предприятия является одним из важнейших показателей его рыночной привлекательности. Количественные значения показателя Е1 можно определить следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Е1** = |  | 100, если предприятие (Пр) активно работает на международном рынке, участвует в его основных институтах, |
| 75, если товары Пр успешно реализуются на мировом рынке, |
| 60, если товары Пр успешно реализуются на рынке СНГ, |
| 30, если товары Пр успешно реализуются на национальном рынке, |
| 15, если товары Пр реализуются на региональном рынке, |
| 0, если товары Пр ограничено реализуются на региональном рынке. |

1 и 2 автосервис реализует свои услуги на рынке стран СНГ, 3 автосервис – на региональном, следовательно, ЕJ1 =60, ЕJ2 =15, ЕJ3=60

Показатель эффективности научно-исследовательских работ (НИР) E2 в оценке конкурентоспособности предприятия играет чрезвычайно важную роль Количественные значения показателя Е2 можно определить следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Е2** = |  | 100, если предприятие практикует широкое внедрение результатов фундаментальных исследований, |
| 70, если, предприятие практикует НИР для доработки и внедрения лицензий, |
| 50, если, если предприятие практикует НИР для разработки и внедрения прикладных исследований, |
| 20, если, если предприятие практикует НИР на уровне внедрения готовых прикладных исследований, |
| 0, если не предусматриваются никакие виды НИР. |

Все автосервисы используют НИР на уровне разработки и внедрения прикладных исследований, следовательноЕ2 = 50.

Показатель E3 оценивает такой аспект работы предприятия, как управление качеством выпускаемой продукции. Количественное значение показателя E3 определяется как:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Е3** = |  | 100, если предприятие имеет внедренную систему качества (СК), базирующуюся на модели ИСО 9001 и сертифицированную международными центрами сертификации, |
| 60, если, предприятие имеет внедренную СК, базирующуюся на модели ИСО 9002 или 9003 и сертифицированную международными центрами сертификации, |
|  |
| 30, если, если предприятие имеет внедренную, но не сертифицированную СК, |
| 0, если предприятие не имеет СК. |

ЕJ1 =60, т.к. 1 автосервис имеет внедренную СМК, сертифицированную центром сертификации. ЕJ2 = ЕJ3=30, т.к. эти автосервисы не имеют сертифицированной СМК.

Показатель производственной деятельности предприятия E4 является интегральным и учитывает такие ее аспекты, как издержки производства, фондоотдачу, рентабельность товара и производительность труда. Это отображается с помощью следующих частных показателей:

Переводим натуральные показатели производственной деятельности в балльную оценку (на шкале 100 бал – лучшее значение, 0 бал – худшее значение). Результаты сводим в таблицу:

|  |  |
| --- | --- |
| Балльная оценка показателей производственной деятельности с градациями: | Натуральные показатели: |
| 100 | 75 | 50 | 25 | 0 |
| 0 | 0,25 | 0,50 | 0,75 | 1,0 | Ри |
| 1,0 | 0,8 | 0,6 | 0,4 | 0,2 | Рф |
| 0,25 | 0,20 | 0,15 | 0,10 | 0,05 | Рр |
| 2,0 | 1,62 | 1,25 | 0,87 | 0,50 | Рт |

Показатель производственной деятельности определяется, исходя из величины натуральных показателей, переведенных в балльную оценку. Исходные данные для оценки приведены в следующей таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Результаты оценки производственной деятельности фирм: |
| «Спецком» - J1 | «Метизный двор» - J2 | «Корунд» - J3 |
| Нату-ральные | в баллах | Нату-ральные | в баллах | натуральные | в баллах |
| Издержек производства Ри | 0,25 | 75 | 0,75 | 25 | 0,50 | 50 |
| Фондоотдачи Рф | 0,60 | 50 | 0,25 | 75 | 0,75 | 25 |
| Рентабельности товара Рр | 0,20 | 75 | 0,10 | 25 | 0,15 | 50 |
| Производительн. труда Рт | 1,62 | 75 | 0,50 | 50 | 0,87 | 25 |

Определяем численное значение показателей производственной деятельности для трех автосервисов:

ЕJ14 =ϕИ РИ + ϕФ РФ + ϕр Рр + ϕТ РТ =0,3\*0,75 + 0,20\*50 + 0,10\*75 + 0,40\*75=65;

ЕJ24 =0,30\*25 + 0,20\*75 + 0,10\*25 + 0,40\*50=45;

ЕJ34 =0,10\*50 + 0,20\*25 + 0,10\*50 + 0,40\*25=35;

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель финансового положения определяется, исходя из величины натуральных показателей, переведенных в балльную оценку. Исходные данные для оценки приведены в следующей таблице:Показатели | Результаты оценки финансового положения фирм: |
| «Спецком» - J1 | «Метизный двор» - J2 | «Корунд» - J3 |
| Нату-ральные | в баллах | Нату-ральные | в баллах | Нату-ральные | в баллах |
| Автономии Ка | 0,75 | 50 | 0,62 | 75 | 0,62 | 75 |
| Платежеспособности Кп | 1,12 | 75 | 0,74 | 50 | 0,75 | 50 |
| Ликвидности Кл | 0,62 | 75 | 0,44 | 50 | 0,36 | 25 |
| Оборачиваемости оборотных средств Ко | 6 | 50 | 2 | 0 | 4 | 25 |

Определяем численное значение показателей финансового положения для трех автосервисов:

ЕJ15 = ϕа Ка + ϕп Кп + ϕл Кл + ϕо Ко =0,25\*50 + 0,20\*75 + 0,35\*75 + 0,20\*50=63,75;

ЕJ25 =0,25\*75 + 0,20\*50 + 0,35\*50 + ,20\*0=46,25;

ЕJ35 =0,25\*75 + 0,20\*50 + 0,35\*25 + 0,20\*25=42,50.

Показатели финансового положения.

|  |  |
| --- | --- |
| Балльная оценка показателей финансового положения с градациями: | Натуральные показатели: |
| 100 | 75 | 50 | 25 | 0 |
| 1,0 | 0,88 | 0,75 | 0,62 | 0,5 | Ка |
| 1,5 | 1,12 | 0,74 | 0,36 | 0,50 | Кп |
| 0,70 | 0,57 | 0,44 | 0,31 | 0,20 | Кл |
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | К0 |

Относительный показатель финансового положения предприятия Е5 в виде свертки частных показателей может быть записан как:

Е5 = ϕа Ка + ϕп Кп + ϕл Кл + ϕо Ко ,

где ϕа , ϕп , ϕал , ϕао – весовые коэффициенты при соответствующих относительных показателях.

Показатели эффективности сбыта и продвижения видов товаров.

|  |  |
| --- | --- |
| Балльная оценка показателей организации сбыта и продвижения с градациями: | Натуральные показатели: |
| 100 | 75 | 50 | 25 | 0 |
| 0,50 | 0,39 | 0,27 | 0,16 | 0,05 | Ср |
| 0 | 0,25 | 0,50 | 0,75 | 1,0 | Сз |
| 1,0 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | См |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | СΔ |

Определяем показатель эффективности сбыта и продвижения услуг Е6 численное значение которого, зависит от частных показателей эффективности этой работы.

Относительный показатель организации сбыта и продвижения предприятия Е6 в виде свертки частных показателей может быть записан как:

Е6= ϕр Ср + ϕз Сз + ϕм См + ϕс Сс ,

Весовые коэффициенты при соответствующих частных показателях определяются экспертным путем. Отличающиеся от приведенных значения частных показателей организации сбыта товаров и продвижения определяются методом интер- или экстраполяции.

Показатель эффективности организации сбыта, и продвижения услуг определяется исходя из величины натуральных показателей, переведенных в бальную оценку. Исходные данные для оценки приведены в таблице.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Результаты оценки эффективности сбыта и продвижения: |
| «Спецком» - J1 | «Метизный двор» - J2 | «Корунд» - J3 |
| Натураль-ные | в баллах | Натураль-ные | в баллах | Нату-ральные | в баллах |
| Рентабельность продаж Ср | 0,27 | 50 | 0,16 | 25 | 0,25 | 75 |
| Затоварен. продукции Сз | 0,5 | 50 | 0,39 | 75 | 0,25 | 75 |
| Загрузки мощностей См | 0,90 | 75 | 0,7 | 25 | 0,8 | 50 |
| Эффективности рекламы и мероприятий по СТИС СΔ | 4 | 75 | 3 | 50 | 3 | 50 |

Определяем численное значение показателей эффективности сбыта и продвижения

ЕJ16 = ϕр Ср + ϕз Сз + ϕм См + ϕс СΔ =0,35\*50 + 0,15\*50 + 0,2\*75 + 0,3\*75=62,5

ЕJ26 =0,35\*25 + 0,15\*75 + 0,2\*25 + 0,3\*50=40;

ЕJ36 = 0,35\*75 + 0,15\*75 + 0,2\*50 + 0,3\*50=62,5

Определяем индексы конкурентоспособности фирм:

IEJ1 = λ1 \* E1J1 + λ2 \* E2J1 + λ3 \* E3J1 + λ4 \* E4J1 + λ5 \* E5J1 + λ6 \* E6J1 =0,15\*60 + 0,15\*50 + 0,20\*60 + 0,10\*65 + 0,20\*63,75 + 0,20\*62,5=60,25;

IEJ2 = λ1 \* E1J2 + λ2 \* E2J2 + λ3 \* E3J2 + λ4 \* E4J2 + λ5 \* E5J2 + λ6 \* E6J2 =0,15\*15 + 0,15\*50 + 0,20\*30 + 0,10\*45 + 0,20\*46,25 + 0,20\*40=37,5

IEJ3 = λ1 \* E1J3 + λ2 \* E2J3 + λ3 \* E3J3 + λ4 \* E4J3 + λ5 \* E5J3 + λ6 \* E6J3 =0,15\*60 + 0,15\*50 + 0,20\*30 + 0,10\*35 + 0,20\*42,5 + 0,20\*62,5=47

Создание матриц конкурентности бизнеса (МКБ) и выбора стратегий конкурентоспособности (МВС)

Объемная матрица конкурентности бизнеса имеет следующий вид (рис. 1.): Она состоит из трех плоских матриц: G – A – U, каждая из которых включает девять квадрантов. Матрица G образована осями “Перспективность рынка – Конкурентоспособность предприятия”; матрица. А – осями “Перспективность рынка – Конкурентоспособность товаров”; матрица U- осями “Конкурентоспособность товаров – Конкурентоспоосбность предприятия”. Каждый квадрант указанных матриц имеет границы B, которые отображаются численными значениями индексов ,  и .

Первый квадрант матрицы G определяется следующими границами: В1 ⇔(= 0- 33,3) & (=0 – 33,3), при этом, в первой круглой скобке приведены граничные значения  по оси ординат матрицы, во второй скобке - граничные значения  по оси абсцисс матрицы МКБ (рис 1).



Рис. 1. Матрица конкурентности бизнеса

Аналогично определяются границы других квадрантов. Определяя свое место в каком-либо квадранте матрицы, можно конкретизировать основные стратегии развития бизнеса S применительно к конкретной бизнес-единице, которые приведены в матрице стратегий. Принято следующее обозначение стратегий: SGij, где S – это обозначение стратегии; G –обозначение матрицы, применительно к которой счформированы стратегии, i – это номер квадранта матрицы; j – номер стратегии. Аналогично имеются матрицы SАij ,и SUij

Рассмотрим рекомендуемые стратегии матрицы G - Е “Перспективность рынка – Конкурентоспособность предприятия”.

Применительно к первому квадранту, символизирующему защиту и переориентацию, - (СХЕ ∈ G1) ⇒ (SG11 V SG12 ),

где SG11 - стратегия выбора момента для продаж по максимальной стоимости,

SG12 - стратегия сокращения постоянных издержек и отказа от инвестиций,

СХЕ – самостоятельная хозяйственная единица (предприятие или его подразделение),

Применительно ко второму квадранту, символизирующему избирательное расширение бизнеса, - (СХЕ ∈ G2) ⇒ (SG21 V SG22),

где SG21 - стратегия поиска возможностей расширения с низким риском,

где SG22 - стратегия сокращения инвестиций и рационализации операций,

" V" и & - логические знаки "ИЛИ" и "И".

Применительно к третьему квадранту, символизирующему защищенную позицию бизнеса, - (СХЕ ∈ G3) ⇒ (SG31 V SG32), т.е. если СХЕ принадлежит к первому квадранту G3 , то реализуются стратегии SG31 или SG32 ,

где SG31 - стратегия поиска перспективных товаров для производства,

где SG32 - стратегия поиска путей преодоления слабостей,

Применительно к четвертому квадранту, символизирующему управление, ориентированное на доходы, - (СХЕ ∈ G4 ) ⇒ (SG41 V SG42 ),

где SG41 - стратегия защиты позиций в наиболее доходных сегментах,

где SG42 - стратегия совершенствования производства,

Применительно к пятому квадранту, символизирующему избирательность управления и нацеленность на доходы, - (СХЕ ∈ G5) ⇒ (SG51 V SG52),

где SG51 - стратегия защиты существующих проектов,

где SG52 - стратегия концентрации инвестиций в высокодоходные проекты с низкой долей риска.

Применительно к шестому квадранту, символизирующему инвестиции и расширение производства, - (СХЕ ∈ GG6) ⇒ (SG61 V SG62),

где SG61 - стратегия избирательности инвестиций по критерию эффективности,

где SG62 - стратегия укрепления уязвимых мест.

Применительно к седьмому квадранту, символизирующему ликвидацию, - (СХЕ ∈ G7) ⇒ (SG71 V SG72),

где SG71 - стратегия управления текущими доходами,

где SG72 - стратегия концентрации на привлекательных сегментах,

Применительно к восьмому квадранту, символизирующему ограниченное расширение или "уборку урожая", - (СХЕ ∈ G8 ) ⇒ (SG81 V SG82 ),

где SG81 - стратегия интенсивных инвестиций в привлекательный сегмент,

SG82 - стратегия увеличения доходности за счет повышения производительности.

Применительно к девятому квадранту, символизирующему избирательное расширение производства, - (СХЕ ∈ G9) ⇒ (SG91 V SG92),

где SG91 - стратегия максимальных инвестиций в развитие (первый индекс определяет принадлежность к первому квадранту, второй - номер стратегии в этом квадранте);

SG92 - стратегия концентрации усилий на поддержании эффективности,

Рассмотрим рекомендуемые стратегии матрицы А – “Перспективность рынка – Конкурентоспособность товара”.

Для первого квадранта: SА11 - стратегия ухода с рынка при недостаточном спросе, SА12 – стратегия повышения доходности.

Для второго квадранта: SА21 – стратегия повышения эффективности производства, SА22 – стратегия интенсификации продвижения товара.

Для третьего квадранта: SА31 – – стратегия поиска привлекательных сегментов, SА32 – стратегия интенсификации научных работ для модификации существующих и подготовки производства новых товаров.

Для четвертого квадранта: SА41 – стратегия использования ресурсосберегающих технологий, SА42 – стратегия поиска более доходных сегментов рынка.

Для пятого квадранта:

SА52 – стратегия поиска путей обеспечения соответствия производимых товаров требованиям окружающей среды.

Для шестого квадранта: SА61 – стратегия лидерства товара, SА62 – стратегия интенсификации продвижения товаров.

Для седьмого квадранта: SА71 – стратегия сокращения производства малоперспективных для данного рынка товаров с минимальными издержками, SА72 – стратегия минимизации издержек на производство товара.

Для восьмого квадранта: SА81 – стратегия поиска путей повышения конкурентоспособности товара, SА82 – стратегия поиска перспективного товара под имеющуюся производственную базу.

Для девятого квадранта: SА91 – стратегия удержания технологического лидерства SА92 – стратегия поиска возможностей для совершенствования товара.

Рассмотрим рекомендуемые стратегии матрицы U – “Конкурентоспособность товара – Конкурентоспособность производства”.

Для первого квадранта: SU11 – стратегия ухода с рынка с минимальными потерями, SU12: стратегия поиска путей развития производства.

Для второго квадранта:- SU21 – стратегия повышения конкурентоспособности предприятия, SU22 – стратегия интенсификации инвестиций в развитие товара.

Для третьего квадранта: SU31 - стратегия интенсификации маркетинговых усилий в распределении товаров. SU32 – стратегия интенсификации маркетинговых усилий для увеличения спроса.

Для четвертого квадранта: SU41 – стратегия увеличения конкурентоспособности товара. SU42 – – стратегия повышения эффективности производства

Для пятого квадранта: SU51 – стратегия минимизации маркетинговых издержек, SU52: стратегия расширения доли рынка.

Для шестого квадранта: SU61 – стратегия повышения привлекательности товара, SU62 – стратегия минимизации производственных издержек.

Для седьмого квадранта: SU71 – стратегия повышения качества товара и управления качеством производства, SU72 – стратегия поиска путей снижения издержек производства.

Для восьмого квадранта: SU81 –стратегия концентрации усилий на поддержании конкурентоспособности товара, SU82 – стратегия повышения имиджа товара.

Для девятого квадранта: SU91 – стратегия поиска новых товаров для производства, SU92 – стратегия интенсивного инвестирования производства товара.

Индекс перспективности рынка , индекс конкурентоспособности производства  и индекс конкурентоспособности товара  изменяются в диапазоне от 0 до100, независимо от количества факторов, входящих в ту или иную группу. В системе координат индекс I**R,** индекс I**E** и индекс можно количественно определить позиции СXЕ, входящих в состав предприятия или конкурентную позицию самого предприятия в целом.

После того как выбрана стратегия развития, определяемая текущими конкурентными позициями предприятия (в виде соответствующего квадранта матрицы), намечаются пути ее практической реализации. Этот процесс можно представить в виде определения ряда важнейших задач, решение которых позволит достичь тех целей, которые вытекают из содержания стратегии. Формирование таких задач является достаточно трудоемким процессом, который можно упростить, ориентируясь на апробированные эвристические решения выхода из определенных ситуаций. Такие наборы задач можно получить, анализируя типовые экономические, маркетинговые, управленческие и коммерческие ситуации, которые имели место в прошлом. Такой анализ позволяет сформировать совокупность первоочередных задач, свойственных конкретной конкурентной позиции предприятия и более тесно «приязанных» к соответствующей стратегии. Такие наборы первоочередных задач не являются постоянными, они периодически трансформируются в соответствии с динамикой изменения рынка и положения предприятия. Ниже приводятся типовые наборы первоочередных задач, что упрощает разработку мер по реализации выбранных стратегий развития. В левой части указана стратегия, для которой сформированы рекомендуемые задачи, количество и содержание которых может быть изменено руководителем, если он сочтет это целесообразным.

Определение индекса деловой активности конкурирующих фирм. Этот индекс (Iп ) принят в качестве интегрального показателя успешности хозяйственной деятельности предприятия. Он определяется как свертка трех рассмотренных выше индексов «Перспективности рынка»  , «Конкурентоспособности предприятия»  и «Конкурентоспособности товара» IQ:

Iп = μ1 \*  + μ2 \*  + μ3 \* IQ ,

где μ1 , μ2 и μ3 – весовые коэффициенты при частных индексах,  и IQ . Весовые коэффициенты, сумма которых равна 1, определяют в текущий момент значимость индексов «Перспективности рынка» , «Конкурентоспособности предприятия»  и «Конкурентоспособности товара» IQ для конкретного предприятия. Со временем значения весовых коэффициентов изменятся по мере изменения рыночной ситуации и состояния или возможностей предприятия.

В трехмерном пространстве «Перспективности рынка» , «Конкурентоспособности предприятия»  и «Конкурентоспособности товара» IQ индекс деловой активности предприятия IП представляет собой вектор, исходящий из начала координат и стремящийся к противоположному углу с координатами =100, =100, IQ =100. Предполагается, что в этой точке индекс деловой активности предприятия IП =10, что олицетворяет достижение поставленных им целей.

Определяем численные значения индексов деловой активности трех конкурирующих автосервисов, принимая следующие значения весовых коэффициентов:

μ1 = 0,25; μ2 =0,35; μ3 =0,40.

Приведенные значения весовых коэффициентов показывают, что фирмы основное внимание в своей деятельности уделяют укреплению конкурентных позиций производимого товара и самих фирм.

IпJ1 = μ1 \* J1 + μ2 \* J1 + μ3 \* IQJ1 =0,25\*52,75 + 0,35\*60,85 + 0,40\*55,6=54,64,

IпJ2 = μ1 \* J2 + μ2 \* J2 + μ3 \* IQJ2 =0,25\*52,75 + 0,35\*37,5 + 0,40\*52,2=51,44,

IпJ3 = μ1 \* J3 + μ2 \* J3 + μ3 \* IQJ3 =0,25\*52,75 + 0,35\*47 + 0,40\*54,3=51,35.

Видно, что ближайшим конкурентом фирмы «Спецком» является автосервис «Метизный двор». В дальнейшем рассмотрим положение этих двух фирм на матрице конкурентности бизнеса (МКБ) и выбор соответствующих стратегий развития фирм с помощью матрицы выбора стратегий (МВС).

Фиксируется положение автосервиса "Спецком " и "Метизный двор" на 3-х мерной матрице конкурентности бизнеса МКБ (рис.2). Выбираем стратегии развития из матрицы выбора стратегий (МВС). Начальные значения индексов перспективности рынка I**R** , конкурентоспособности предприятия I**E** и конкурентоспособности товара I**Q ,** определяют квадранты соответствующих двухмерных матриц, на которых располагаются фирмы “Спецком” и “Метизный двор”.

2-х мерные матрицы обозначены следующим образом:

* **R – E** – матрица «Перспективность рынка – конкурентоспособность предприятия».
* **R – Q**– матрица «Перспективность рынка – конкурентоспособность товара».
* **E - Q**– матрица «Конкурентоспособность предприятия – конкурентоспособность товара».

Виды квадрантов матриц и предлагаемые стратегии (из МВС), соответствующие начальному положению конкурирующих фирм, приведены в следующей таблице:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фирма | Матрица | **IR** | **IE** | **IQ** | Квадранты матриц | **Выбранные стратегии** |
| **«Спецком»** | R - E | 52,75 | 60,25 |  | G 6 | SG62  |
| R – Q | 52,75 |  | 55,6 | A 6 | SA61  |
| E - Q |  | 60,25 | 55,6 | U 5 | SU51  |
| **«Метизный двор»** | R - E | 52,75 | 47 |  | G 6 | SG61  |
| R – Q | 52,75 |  | 54,3 | A 6 | SA62  |
| E - Q |  | 47 | 54,3 | U 5 | SU52  |

Выбранные стратегии на настоящий момент отвечают насущным потребностям. Видно, что конкурентные позиции двух рассматриваемых фирм близки друг к другу, т.к. фирмы расположены в одних и тех же квадрантах матриц. Поэтому они выбирают следующие стратегии развития:

Фирма «Спецком» выбирает стратегии, соответствующие трем плоским матрицам:

SG62 - стратегия укрепления уязвимых мест,

SА61 – стратегия лидерства товара,

SU51 – стратегия минимизации маркетинговых издержек.

Фирма «Метизный двор» выбирает следующие стратегии:

SG61 - стратегия избирательности инвестиций по критерию эффективности,

SА62 – стратегия интенсификации продвижения товаров,

SU52: стратегия расширения доли рынка.



# Рис. 2. Начальное положение фирм на матрице конкурентности бизнеса

Формируем план мероприятий развития фирм, основой которого являются задачи, соответствующие предлагаемым стратегиям. Из ниже предлагаемых задач в план могут включаться все или часть из них , которые фирмы считают для себя первоочередными.

**Основой такого плана фирмы «Лира» являются следующие задачи:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SG62** ⇔ |  | ZG621 – Анализ производства товаров по всем технологическим цепочкам с целью выявления уязвимых мест. |
| ZG622 – Разработка мер по постепенному устранению уязвимых мест в сфере производства с прогнозированием их эффективности. |
| ZG623 – Выявление уязвимых мест в сфере распределения товаров и разработка мероприятий по их ликвидации. |
| ZG624 – Оценка эффективности продвижения товаров, выявление уязвимых мест и выработка мер по их устранению. |
| ZG625 – Оценить степень воздействия предусмотренных мероприятий на изменение показателей конкурентоспособности предприятия.  |
|
| **SА61** ⇔ |  | ZA611 – Маркетинговые исследования по оценке конкурентоспособности товаров – конкурентов ведущих фирм; |
| ZA612 – Анализ конкурентоспособности товаров – конкурентов и выявление технологических новшеств, существенно влияющих на качество изготовления и технологические издержки производства; |
| ZA613 – Оценка технической и экономической возможности использования новшеств в собственном производстве с целью ликвидировать технологический отрыв конкурентов; |
| ZA614 – Планирование выполнение технологических исследований по новым перспективным технологиям для сохранение технологического лидерства; |
| ZA615 – Определить возможные значения показателей конкурентоспособности товаров предприятия и факторов перспективности рынка, которые могут быть достигнуты в результате внедрения вышеприведенных мероприятий. |
|
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SU51** ⇔ |  | ZU511 – Оценка и анализ маркетинговых издержек на исследование рынка, получение требуемой информации, продвижение товаров, логистику, распределение товаров и др. |
| ZU512 – Определение эффективности основных вышеприведенных издержек на маркетинг. Ранжирование основных издержек на маркетинг по степени их эффективности. |
| ZU513 – Разработка мероприятий по минимизации маркетинговых издержек по всем направлениям маркетинговой деятельности. |
| ZU514 – Определение финансового покрытия планируемых мероприятий и оценка эффективности этих затрат. |
| ZU515 – Оценить степень воздействия предусмотренных мероприятий на изменение показателей конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособность производимых товаров.  |
|
|

Основой плана мероприятий развития фирмы «Орион» являются следующие задачи:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SG61** ⇔ |  | ZG611 – Анализ и определение наиболее перспективных направлений НИОКР, обеспечивающих повышение конкурентоспособности выпускаемых товаров и создающих базу для подготовки производства новых товаров. |
| ZG612 – Экономическая оценка выбранных перспективных направлений НИОКР и определение адресной величины инвестиций в их развитие. |
| ZG613 – Оценка рентабельности и оборачиваемости активов и определение величины инвестиций в их повышение. |
| ZG614 – Анализ прибыльности предприятия и установление величины инвестиций для ее увеличения. |
| ZG615 – Оценить степень воздействия предусмотренных мероприятий на изменение показателей конкурентоспособности предприятия.  |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SА62** ⇔ |  | ZA621 – Проведение маркетинговых исследований по оценке имиджа товара, имиджа предприятия, эффективности рекламы и других элементов системы продвижения товаров; |
| ZA622 – Планирование и реализация мероприятий по повышению имиджа товара и предприятия. |
| ZA623 – Планирование и реализация мероприятий по повышению эффективности рекламы. |
| ZA624 – Планирование и реализация мероприятий по повышению эффективности проведения или участия в торговых выставках, торгах, мероприятиях публичного характера. |
| ZA625 – Определить возможные значения показателей конкурентоспособности товаров предприятия и факторов перспективности рынка, которые могут быть достигнуты в результате внедрения вышеприведенных мероприятий. |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SU52** ⇔ |  | ZU521 – Маркетинговое исследование по определению рыночной доли предприятия по производимым товарам и рыночных долей основных конкурентов. |
| ZU522 – Определение эластичности спроса по производимым товарам. |
| ZU523 – Определение степени конкурентного противодействия попыткам расширения доли рынка по производимым товарам. |
| ZU524 – Разработка мероприятий по преодолению конкурентного противодействия расширению доли рынка. Определение величины инвестиций для практической реализации этих мероприятий. |
| ZU525 – Оценить степень воздействия предусмотренных мероприятий на изменение показателей конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособность производимых товаров.  |
|

В качестве примера приводим основные мероприятия плана развития фирмы «Спецком» на основе решения вышеприведенных задач. Для этого строится диаграмма Исикавы по логической взаимоувязке планируемых мероприятий, направленных на, повышения конкурентных позиций предприятия, с одной стороны, и повышение конкурентоспособности товара - с другой.

Две группы ветвей диаграммы Исикавы обозначены как R1 - R7 (мероприятия по повышению привлекательности рынка) и E8 - E18 (мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия). На каждой ветви диаграммы показаны ветки планируемых мероприятий, которые имеют следующее семантическое содержание (рис. 3):

R1 - Создание условий для обеспечения планируемого увеличения темпов роста объема рынка путем:

1.1.- Интенсификации маркетинга фирмы.

1. - Совершенствования ценовой стратегии фирмы.
2. - Совершенствования производственной базы фирмы.

R2 - Увеличение прибыли путем:

1. - Увеличения валовой прибыли.
2. .- Уменьшения переменных издержек при производстве товаров.

R3 - Уменьшение интенсивности конкуренции путем:

1. - Поиск сегментов с меньшим количеством сильных конкурентов.
2. .- Поиск сегментов, на которых более четко проявляются конкурентные преимущества товара и фирмы.
3. .- Применение эффективных конкурентных стратегий.

R4. - Повышение технологического уровня путем:

1. - Создание высокотехнологичных наукоемких товаров.
2. .- Повышение технологического уровня фирмы.

R5. - Уменьшение потерь от инфляции путем:

1. - Увеличения скорости оборота товара.
2. - Создания товаров, ориентированных на эффективные рынки с низкой инфляцией.

R6. - Снижение энергоемкости производства путем:

6.1.- Ориентации фирмы на разработку и распределение не энергоемких товаров повышенного спроса.

1. - Маркетингового анализа возможностей снижения энергоемкостипрпоизводства.

R7. - Ориентация на товары, не вызывающие высоких требований к охране окружающей среды при их производстве и использовании путем:

7.1.- Анализа возможного ассортимента товаров и отбора из него тех, какие не вызывают особых требований по охране окружающей среды.

7.2.- Разработки программы переориентации фирмы на производство товаров с низкими требованиями по охране окружающей среды.

Е.8.- Обеспечение темпов роста доли рынка путем:

8.1.- Повышения имиджа фирмы.

8.2.- Повышения системы распределения.

8.3.- Снижения издержек производства и цен.

Е.9.- Повышение качества товара путем:

1. -Расширения функциональных и потребительских свойств товаров в соответствии с запросами покупателей.
2. - Улучшения дизайна товаров.
3. - Увеличения срока гарантий на товар.

Е.10.- Улучшение марки товара путем:

10.1.- Расширения предоставляемой информации о товаре.

10.2.- Продажи лицензий на товар и технологию его производства.

10.3.- Повышения юридической дееспособности марки.

Е.11.- Совершенствование системы распределения товаров путем:

11.1.- Адаптации системы распределения к более высоким типам рынков.

1. - Ориентации на современные автоматизированные маркетинговые системы распределения товаров.

Е.12.- Совершенствование рекламы путем:.

1. - Проведения маркетинговых исследований по повышению эффективности рекламы.
2. - Разработки мероприятий по снижению расходов на рекламу при сохранении ее эффективности.

Е.13.- Обеспечение технологического лидерства товара путем:

13.1. Постоянного совершенствования товара и его соответствия этапам жизненного цикла.

13.2. Расширенное использование «высоких» технологий.

13.3.- Ориентации на высокую гибкость производства.

13.4.- Применения универсального высокопроизводительного оборудования и оснащения.

13.5.- Использования точного оборудования для достижения качества изготовления товаров на планируемом уровне.

Е.14.- Повышение эффективности производства путем:

14.1.- Ориентации на выпуск высокотехнологичных товаров.

14.2.- Внедрения комплексных систем обеспечения высокой эффективности на всех цепочках технологического цикла производства товаров.



Рис. 3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Е.15.- Снижение расходов на производство, распределение и продвижение товаров путем:

15.1.- Применения ресурсосберегающих технологий.

1. - Повышения степени автоматизации производства.
2. - Снижения издержек при продаже товаров.
3. - Уменьшения издержек на рекламу.

Е.16.- Улучшение поставок материалов путем:

16.1.- Повышения качества поставок, используя систему управления качеством.

16.2.- Ориентации на поставщиков, точное и стабильное выполнение контрактов по поставкам.

Е.17.- Улучшения научно-исследовательских работ путем:

17.1.- Установление взаимосвязей с организациями, ведущими фундаментальные и прикладные НИР.

17.2.- Создание на фирме специальных групп по разработке наукоемких товаров и высоких технологий.

Е18 - Совершенствование управленческого аппарата путем:

1. - Внедрения современных схем управления.
2. - Совершенствования системы мотивации.
3. - Внедрения прогрессивных систем стимулирования и оплаты труда.

На приведенной диаграмме Исикавы показаны основные планируемые мероприятия по повышению конкурентоспособности фирмы «Спецком". Содержание этих мероприятий приведено ниже (рис. 4).



Рис. 4 Содержание мероприятий по повышению конкурентоспособности метизной продукции фирмы «Спецком»

1. Улучшение дизайна изделия путем:

1.1.- Анализа и совершенствования общей компоновки изделия.

1.2.- Учета требований эргономики.

1.3.- Приведения окраски изделия в соответствие с требованиями эргономики и безопасности.

1. Повышение гарантийного срока службы товара путем:
2. - Подбора более качественных комплектующих.
3. - Повышение долговечности на основе совершенствования технологии обработки и сборки изделия.
4. - Ужесточения требований к испытаниям и рыночному тестированию товара.
5. Повышение престижности изготовителя путем:

3.1.- Проведение широких презентаций товара, участия в выставках и ярмарках.

3.2.-Проведения личных продаж товара.

3.3.-Использования всех средств информации для освещения деятельности фирмы.

1. Повышение экономичности работы товара путем:

4.1.-Анализа функциональной схемы изделия и приведения ее в соответствие с требованиями экономичности работы.

4.2.-Совершенствование электросхемы управления.

4.3.-Использования экономичных приводов.

1. Повышение удобства в эксплуатации и ремонте путем:

5.1.-Анализа и совершенствования конструкции изделия.

5.2.-Анализа эксплуатационной технологичности конструкции.

5.3.-Анализа ремонтопригодности изделия и внесения соответствующих изменений.

Аналогичные мероприятия для повышения эффективности своего бизнеса разрабатывает и фирма «Спецком». Эти мероприятия опускаются.

В результате решения вышеприведенных задач и выполнения запланированных мероприятий по улучшению конкурентных позиций определяются конечные показатели для фирм «Спецком» и «Метизный двор».

Конечные индексы фирмы «Спецком», полученные после выполнения запланированных мероприятий:

 =70,5; =85; =66.

Конечные индексы фирмы «Метизный двор», полученные после выполнения запланированных мероприятий:

 =65; =80; =50.

Расчет этих индексов производится, выполнен аналогично тому, как это было сделано для начальных индексов.

В дальнейшем рассмотрим положение этих двух фирм на матрице конкурентности бизнеса (МКБ) и после реализации выполненных мероприятий в координатах конечных индексов (рис. 5.).



Рис. 5. Достигнутое конкурентное положение фирм

Из рис. 3. видно, что фирма «Спецком» имеет лучшие конкурентные позиции на всех трех плоских матрицах R – E, R – Q и E – Q. Следовательно, в сопоставлении с основным конкурентом в лице фирмы “Метизный двор» она является лидером. Основной стратегией фирмы “Спецком” будет сохранение лидирующих позиций на рынке.

В трехмерном пространстве определяем индекс деловой активности конкурирующих фирм после выполнения запланированных мероприятий по конечным значениям индексов IR , IE и IQ.

IпJ1 = μ1 \* J1 + μ2 \* J1 + μ3 \* IQJ1 =0,25\*85 + 0,35\*66 + 0,40\*70,5=72,55;

IпJ2 = μ1 \* J2 + μ2 \* J2 + μ3 \* IQJ2 =0,25\*80 + 0,35\*50 + 0,40\*65=63,5.

Индексы деловой активности фирм существенно возросли, что указывает на эффективность мер по оздоровлению деловой обстановки на рассматриваемых фирмах.

Сопоставление составляющих суммы элементов Iп дает представление о том, по каким позициям две сопоставляемые фирмы “Спецком” и “Метизный двор” отличаются друг от друга и насколько. В целом, как видно, индекс деловой активности “Спецкома” значительно превышает аналогичный показатель фирмы “Метизный двор”, при этом - по всем составляющим индекса деловой активности.

Конкурентные действия фирм

Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая конкурентные действия, направленные либо на атаку конкурента, либо защищаясь от него. Характер этих действий зависит от роли, которую компания играет на рынке – лидера, претендента на лидерство, преследователя лидера или роль компании, обслуживающей рыночную нишу.

В рассматриваемом случае фирма «Спецком» является лидером рынка, а фирма «Метизный двор» - преследователем. Лидер всегда является объектом пристального внимания. Им могут восхищаться, может быть, неприязнь, многие желают его обойти или подражать ему. Однако он должен всегда быть начеку, так как другие участники рынка постоянно испытывают его «на прочность» или стремятся обнаружить его слабые стороны и воспользоваться ими. Лидирующая компания всегда стремиться сохранить за собой лидирующее положение и поэтому приходится постоянно защищать свою текущую позицию от атак конкурентов. Соответствующие оборонительные стратегии показаны на нижеприведенном рисунке.

**Стратегии лидера рынка** показана на нижеприведенном рис. 6, защита лидирующей позиции–на рис. 7.



Рис. 6 Стратегии лидера



Рис. 7. Оборонительные стратегии

1. Позиционная оборона – основной вид обороны, при которой компания удерживает занимаемую позицию, возводя вокруг себя заградительные «барьеры». Если считать, что фирма «Спецком» является лидером рынка распределения зернодробилок, то такими «барьерами» могут быть следующие:

Экономия на масштабах производства, что предопределяет необходимость увеличения объема рынка. Эта экономия достигается за счет уменьшения технологических издержек при повышенной серийности выпуска товаров. В условиях повышенной серийности экономически оправданными становится высокая комплексная автоматизация, что в последующем позволяет дополнительно сократить издержки производства и обращения.

При повышенной серийности производства могут быть увеличены инвестиции в НИР, следствием чего является разработка новых модификаций зернодробилок, обладающих повышенными потребительскими свойствами, что может существенно укрепить конкурентные позиции фирмы «Спецком».

Следствием высокого уровня НИР является возможность получения собственных патентов на конструкции новых модификаций товара, а также на современные технология их изготовления.

Результатом наличия собственных патентов может быть их продажа (франшиза), а также продажа торговой марки (френчайзинг).

Для того чтобы преодолеть указанные преграды фирма-конкурент должна иметь соответствующие ресурсы. Однако и это не всегда гарантирует ей успех, так как кроме финансовых ресурсов нужна развитая структура, например, НИОКР, которая вырабатывается годами, необходим инженерный и научный персонал.

1. Фланговая оборона – оборона особо уязвимых флангов компании, на которые чаще всего наносятся удары конкурентами. Это могут быть слабые места в виде марок фирмы, в виде цепочек товародвижения и т.д.

Если конкурирующей фирмой-претендентом является «Метизный двор», то необходимо определиться с тем, какие фланги у фирмы «Спецком» являются наиболее уязвимыми. Сопоставляя показатели конкурентоспособности этих фирм, можно выделить следующие такие слабые места:

Если фирма «Спецком» решает стимулировать сбыт своих товаров, то это возможно в результате реализации следующих мероприятий:

Применения агрессивного маркетинга.

Значительной интенсификации рекламной компании.

Организации прямого маркетинга, за счет чего можно снизить издержки обращения и соответственно понизить цену продажи зернодробилок.

В том случае, когда фирма обладает значительным потенциалом НИР, то можно сделать ставку на подготовку и вывод на рынок нового или существенного модернизированного товара, который может привлечь внимание покупателей. Это позволит поднять привлекательность товара, а соответственно и спрос на него. Это может быть очень сильным контрударом, на который фирма «Орион» не сможет ответить адекватно, так как для ответного удара потребуются значительные финансовые ресурсы и научно-технический потенциал.

1. Мобильная оборона. Означает для компании принятие активных мер по защите своей текущей рыночной позиции. При этом лидер обращается в сторону новых рынков, которые могут послужить базисом, как для защиты, так и для нападения. Путем расширения рынка, внимание компании обращается с текущей в продукции в сторону более фундаментальных нужд потребителей. При этом расширяется сфера предпринимательской деятельности с охватом родственных областей производства. Расширение рынка может идти в сторону выхода на межрегиональные рынки (Поволжья, Сибири, южных районов страны, где имеется развитое сельское хозяйство и может ощущаться нужда в зернодробилках). Может осуществляться диверсификация рыночной \_еятельности. Диверсификация может идти по пути освоения новых рыночных товаров, которые по технологическим признакам близки к зернодробилкам. Это позволит освоить производство новых товаров, используя имеющиеся, хорошо отлаженные технологии без больших дополнительных затрат.
2. Стягивание обороны. В том случае, когда компания приходит к выводу, что удерживать оборону по всем рыночным позициям трудно, так как «размазываются» ресурсы и конкурент начинают понемногу «отгрызать» куски рынка на различных фронтах, компания стягивает свою оборону. Компания сдает свои слабые позиции и концентрирует ресурсы на сильных позициях.

**Компания-претендент** имеет возможность наилучшим образом атаковать выбранного конкурента и достичь своих стратегических целей. Наступательная стратегия показана на нижеприведенном рисунке (рис. 9).



Рис. 9. Наступательные стратегии

Возможны пять вариантов атаки:

1. Лобовая атака. В этом случае компания-претендент делает попытку превзойти конкурента по многим направлениям: товарам, рекламе, ценам, системе распределения. Исход зависит от того, какое превосходство имеют стороны по этим показателям и какой имеется «запас прочности». Зачастую даже значительное превосходство по определенным позициям не гарантирует успех против «глубоко окопавшегося противника».
2. Фланговая атака. Иногда лидер концентрирует оборону на защите своих сильных позиций, оставляя уязвимыми фланги, которые в данном случае становятся объектом нападения.
3. Атака с целью окружения предусматривает нанесение ударов сразу со всех направлений, так, что лидер вынужден обороняться со всех сторон. Такая атака имеет смысл в том случае, когда компания-претендент имеет подавляющее преимущество в ресурсах и предполагает , что может справиться с противником в ограниченное время.
4. Обходный маневр представляет собой скорее стратегию маневрирования, а не непосредственное столкновение с конкурентом. В этом случае компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки. Обход может предполагать диверсификацию, перемещение на новые географические рынки или резкий переход на новые технологии. Технологический скачок – это стратегия, часто применяемая в высокотехнологичных отраслях. При этом компания-претендент вместо копирования товара лидера создает и выводит новый высокотехнологичный товар.
5. Партизанская война часто используется компанией-претендентом с ограниченными ресурсами. Проворная компания-претендент предпринимает небольшие «вылазки» чтобы извести и деморализовать конкурента в надежде достичь своих целей. Это может быть выборочное снижение цен, новые товары, лихорадочные усилия по продвижению товаров и т.д.

**Литература:**

1. В.Д. Дорофеев, Ю.Т. Шестопал Конкурентные позиции бизнеса.-Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2001
2. М.Г. Долинская, И.А. Соловьев Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции.- М, Изд. стандартов, 1991.
3. Ю.М. Андрианов, А.И. Суббота Квалиметрия в приборостроении и машиностроении.- Л.:, Машиностроение, 1990.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
6. Маркетинг менеджмент. 11-е изд./ Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2004.