Оглавление

Введение 2

Глава 1. Определение конкурентоспособности промышленного предприятия 5

1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия 5

1.2. Уровни конкурентоспособности предприятий 8

Глава 2. Маркетинг промышленного предприятия в системе конкурентных взаимодействий 13

2.1. Конкурентные стратегии и преимущества предприятия 13

2.1.1. Конкурентные стратегии 13

2.1.2. Система обеспечения конкурентоспособности 20

2.1.3. Факторы конкурентных преимуществ предприятия 22

2.2. Диагностика состояния конкуренции на рынке потребительских товаров 23

2.3. Методология оценки конкурентоспособности предприятия 33

2.3.1. Аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия. 35

2.3.2. Графические методы оценки конкурентоспособности предприятия 41

Глава 3. Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Стоун-Сервис- Нева» 43

3.1. Общая характеристика предприятия 43

3.2.Оценка конкурентоспособности «Стоун-Сервис- Нева» на рынке инструмента для камнеобработки 44

3.4. Рекомендации по повышению конкурентоспособности 53

Заключение 56

Список используемой литературы 58

Введение

Конечная цель всякой фирмы — победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы и от конкурентоспособности самого предприятия.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

Так, в течение первых тридцати лет ХХ в. ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою конкурентоспособность с минимальными издержками. Дифференциации товарного ассортимента не существовало, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами. Критериями оценки эффективности производства в это время были в основном показатели соотношения доходов и расходов.

Однако с течением времени, с внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса, интернационализацией и ростом конкуренции, и усилением государственного регулирования в промышленных отраслях отдельные оперативные способы и методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж и повышению конкурентоспособности предприятий. Снижение накладных расходов, сокращение персонала, увеличение производительности и объединение операций не могли остановить падение прибыли. Критериями оценки производственной деятельности к 1950 г. стали уже не только традиционные показатели соотношения доходов и расходов, но и организационной и управленческой эффективности (грузооборот, товарооборот, прибыль на вложенный капитал). Так, в 1950—1960 гг. возникла потребность в стратегическом планировании и управлении и в системном подходе к управлению предприятием и бизнесом.

С появлением стратегического планирования и развитием теории конкуренции появился подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий, основанный на стратегиях конкуренции. Данный подход позволяет провести анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия, но он не дает точного количественного выражения результатов оценки и поэтому не может быть взят за основу современной системы обеспечения конкурентоспособности.

На сегодняшний день столкновение интересов товаропроизводителей в борьбе за получение прибыли – естественный процесс в конкурентной среде. Конкуренция, как основополагающая характеристика рынка, оказывает значительное влияние на хозяйственную деятельность предприятия, заставляет его стремиться к превосходству над конкурентами, следовательно, обладать конкурентоспособностью.

Оценка конкурентоспособности предприятия может прояснить сложившуюся ситуацию, определить его положение на рынке, выдвинуть решения назревших проблем в производстве, менеджменте или сбыте. Поэтому актуальность темы данной работы не вызывает сомнения.

Предметом исследования в данной работе является деятельность предприятий по анализу состояния конкуренции на рынке потребительских товаров и, собственно, оценке их конкурентоспособности.

Целью работы является выработка практических рекомендаций для эффективного использования полученных знаний, путём детального изучения теоретических и практических аспектов данной проблемы, а также примеров, имевших место на современном рынке.

Необходимо поставить основные задачи работы:

* рассмотрение теоретических основ маркетинга в системе конкурентных взаимодействий;
* рассмотрение теоретических основ оценки конкурентоспособности предприятия;
* оценка конкурентоспособности коммерческого предприятия на примере фирмы «Стоун-Сервис-Нева » (г. Санкт-Петербург);
* выработка практических рекомендаций для ООО «Стоун-Сервис-Нева» по повышению конкурентоспособности.

Первая глава работы посвящена общему понятию конкурентоспособности промышленного предприятия.

Вторая глава работы посвящена теоретической основе анализа конкуренции и оценки конкурентоспособности предприятия.

Третья глава посвящена практической оценке конкурентоспособности на примере фирмы ООО «Стоун-Сервис-Нева», действующей на территории Санкт-Петербурга. Выработаны рекомендации по формированию плана маркетинговых мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности и развитию коммерческой сети на основе теоретических познаний и существующего опыта.

# Глава 1. Определение конкурентоспособности промышленного предприятия

## Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

С середины 70-х годов понятие конкурентоспособности становится одним из центральных в оценке мирохозяйственных позиций России. В условиях жесткой конкуренции с импортными товарами, предприятиям необходимо освоить методы ведения конкурентной борьбы, соответствующие «рынку покупателя». Уровень конкурентоспособности предприятия должен стать барометром экономического состояния предприятия, одним из критериев оценки несостоятельности предприятий, в дополнение к уже существующим. Возможность управления конкурентоспособностью является жизненно важным для выживания и развития отечественных предприятий.

Вопросом изучения конкурентоспособности предприятий, а также ее оценки посвящены работы: Е. П. Голубкова, А. Н. Печенкина, А. Глухова, П. С. Завьялова, Г. Л, Багиева, Т. А. Блашенковой, М. О, Ермоловой, А. П. Градова, В. С, Ефремова, Т. М, Каретниковой, М. В. Каретникова, И. Максимовой, Н. И, Шайдуровой, Н. С, Яшина, А. Ю. Юданова, Дж. Амела, И. Ансоффа, Р. Ватермана, Дж. Кея, Т. Коно, Г. Минтсберга, М. Портера, Ф. Котлера, Е. Дихтля, С. К. Пралада, Р. Т, Паскаля, Т. Петерса, Н. Петса и. т.д.[[1]](#footnote-1)

Но, несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность». Многовариантность определений, относительность, а также различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

Прежде всего, необходимо отметить, что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.

«Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований»[[2]](#footnote-2).

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность предприятия». Например, Константинова И. В. дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов»[[3]](#footnote-3).

Однако конкурентоспособность товара является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Предприятие может производить конкурентоспособную продукцию, но не быть конкурентоспособным. Ярким примером такой ситуации является состояние многих отечественных предприятий военно-промышленного комплекса.

Можно выделить следующие основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и предприятия:

* Оценка конкурентоспособности товара применяется к каждому конкретному его виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент, а также все виды производственно-экономической деятельности, осуществляемые предприятием (финансовую, инвестиционную деятельность и.т.д);
* Признание конкурентоспособности и товара, и предприятия осуществляется на рынке. В то же время в отличие от оценки конкурентоспособности товара оценку конкурентоспособности предприятия дает не только потребитель, но и сам производитель. Именно предприятие решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных условиях;
* Товар и предприятие имеют разные временные периоды своего жизненного цикла. Если предметом исследования является текущая оценка конкурентоспособности, то фактор времени не имеет определенного значения, но когда речь заходит о долговременном аспекте, то следует учитывать, что жизненный цикл предприятия, как правило, более продолжителен – за период его функционирования может сменяться несколько поколений изделий. Вместе с тем, иногда жизненный цикл продукции превышает период функционирования предприятия (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы, в случае банкротства и реорганизации предприятия и т. д.).

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке»[[4]](#footnote-4).

Ивахник Д. Е. «Конкурентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды»[[5]](#footnote-5)5

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения, как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

* Выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;
* Основной акцент делается на сопоставление показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;
* Отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения;

Практически все вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным. Т. е. конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.

Принимая во внимание уже существующие определения конкурентоспособности предприятия и их недостатки, отметим, что данная категория должна отражать следующие позиции:

«Конкурентоспособность предприятия» в то же время нельзя отождествлять с конкурентоспособностью товара: хотя понятие конкурентоспособности товара - базовое, но по отношению к конкурентоспособности предприятия оно является его составляющим.

Если рассматривать конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то необходимо оговаривать базу сравнения, для получения наиболее объективных результатов.

* Конкурентоспособность предприятия – величина непостоянная.
* Конкурентоспособность предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.
* Конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность бескризисного функционирования.
* Конкурентоспособность предприятия – сложный комплексный показатель, т. е. ее оценку нельзя свести к определению одного показателя.

С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

## Уровни конкурентоспособности предприятий

В современной теории управления принято выделять четыре уровня или стадии конкурентос­пособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к органи­зации управления и маркетинга.

При первом уровне конкурентоспособности предприятий менеджеры предприятий или фирм рассматривают фактор управления как внутренне нейт­ральный. Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их ком­паниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентос­пособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать продукцию без особых затей, не заботясь ни о каких "сюрпризах" ни для конкурентов, ни для потребителей. Вместе с тем менеджеры настолько уверены или в качестве своих изделий, или в эффективности своих служб маркетинга и сбыта, что готовы "осчастливить" потребителей, лишь поставляя им рекламируемые товары. Любые дополнительные усилия на производстве или в управлении, по их мнению, — излишества.

Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия или фирмы, ориентирующейся на нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов бизнеса может случиться так, что ком­пания или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сег­менте рынка, или ниша рынка станет растущим рынком, привлекатель­ным для других производителей. Рано или поздно конкуренция из да­лекой и неясной становится близкой и зримой. Одного умения выпускать продукцию надлежащего качества и наладить регулярный менеджмент недостаточно. Нужно позаботиться о том, как превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п.

Большинство российских компаний (первая модель), и бывших государственных предприятий (третья мо­дель) независимо от масштабов бизнеса находится именно на этом уровне конкурентоспособности. Сюда же "активно опускаются" и не­которые компании из числа филиалов зарубежных фирм (вторая мо­дель). Часть наших предприятий, применяющих "отверточную техно­логию" или совместно сбывающих готовые изделия, — еще один при­мер предприятий второй модели, находящихся на первом уровне конкурентоспособности. (см. приложение 1)

Характерные черты российских предприятий первого уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

* понимание маркетинга как одной из функций управления в лучшем случае более важной, чем остальные. Отсюда и вера в безграничные возможности рекламы (особенно по телевиде­нию) в продвижении продукта;
* слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции. Счита­ется, что достаточно снизить цену (чем больше снизить — тем луч­ше) и любые проблемы со сбытом отпадут сами собой;
* чуть ли не органическое неприятие исследования рынка. На таких предприятиях маркетинг воспринимается как чисто сбытовая работа.
* недостаточное внимание квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом. Здесь, как правило, высокая текучесть кадров. При необходимости увеличить объем производства на­нимается дополнительный персонал. О том, что такой подход, ско­рее всего, негативно отразится на качестве продукции, а значит, и на ее конкурентоспособности, не задумываются;
* непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершен­ствования структур и систем, форм и методов управления считают­ся излишеством. Ставка делается на то, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом. Доминирование в РФ компаний первого уровня конкурентоспособности обусловлено, с одной стороны, слабостью конку­ренции на внутреннем рынке из-за его не насыщенности, когда многие бывшие государственные предприятия, выпускавшие некачественную продукцию, стоят, и потребителю ничего не остается, как брать то, что завозится из-за рубежа, тесными связями уцелевших на рынке предпри­ятий с местными или федеральными органами власти, бюджетными день­гами. С другой стороны, оно объясняется упорством (заслуживающим лучшего применения), с которым органы государственной власти всех уровней противятся банкротству явно неконкурентоспособных предприя­тий (не забывая при этом стенать о недоборе налогов, как если бы канди­даты в банкроты могли бы наполнить федеральный и местный бюдже­ты). Все же происходит наоборот: бюджеты "тощают". Ведь в интерпре­тации многих менеджеров таких компаний бизнес — это, прежде всего, умение урвать как можно больше из госбюджета.

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сде­лать свои производственные и управленческие системы "внешне ней­тральными". Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурен­тами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся макси­мально заимствовать технические приемы, технологии, методы орга­низации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

Такие компании следуют тем же принципам и подходам в управ­лении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов, и внут­рипроизводственных заделов, устанавливают такие же по характеру от­ношения с работниками на своем производстве.

Некоторые предприятия в РФ уже достигли второго уровня конкурентоспособности. Например, Новомосковскбытхим, на 90% с лишним принадлежащий американской компании "Проктер энд Гембл", пытающийся выпускать продукцию и следить за переменами в нуждах и запросах потребителей не хуже, чем это обстоит в ведущих зарубежных компаниях, представленных сегодня на пашем рынке.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособно­сти в РФ относятся:

* превращение маркетинга в главную функцию управления. Эти ком­пании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентирован­ного на продукт Изучение рынка для них не пустой звук, а плано­мерная повседневная аналитическая работа, направленная на определение тех "заветных струн" в душе потенциальных потреби­телей, которые можно задеть действительно эффективной рекламой;
* стремление стать маркетингово ориентированными фирмами, в которых все процессы планирования и развития производства бази­руются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка,;
* более изощренные формы и методы конкуренции, где ценовая кон­куренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслужи­вания потребителей и т.п. Такие предприятия стремятся "подтяги­ваться" к основным конкурентам по этим параметрам;
* изменение кадровой политики. Здесь руководители фирм стремятся пригласить на работу, если понадобится, управляющих и специали­стов из других компаний этой же отрасли, полагаясь па их высокую квалификацию и профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства;
* ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии (не следует путать с регулярным менеджментом), обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам Совершен­ствование организации и стимулирование труда, систем управления здесь осуществляется по принципу "разумной достаточности" (раз у конкурентов этого нет, то и нам пока не надо).

Однако любая копия всегда хуже оригинала. На определенном эта­пе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конку­рентоспособности фирме. Перед руководством таких компаний возни­кает вопрос' если их предприятия имеют другие сравнительные пре­имущества в конкуренции на рынке, чем их главные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли? Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно "дорастают" до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей, а не "плетутся у них в хвосте".

Отличительные черты компаний третьего уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

* в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запро­сы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентиро­ванного на потребителя, а управление начинает активно содейство­вать развитию производственных систем;
* такие компании действительно становятся маркетингом ориенти­рованными;
* производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности, как бы "поддерживается изнутри". На его развитие сориентированы все другие подразделения органи­зации;
* в российском бизнесе компаний, действительно достигших этого уровня конкурентоспособности, считанные единицы. Поэтому глав­ная задача для нашего менеджмента на ближайший период — под­няться до третьего уровня конкурентоспособности, т. е. попытаться построить у себя управление так, как это делают лучшие компании мира;
* любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве и т.п.) осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

Вместе с тем есть компании, для которых и этого оказывается не­достаточно. Так, авиакомпания, обслуживающая местные авиалинии, стремится к максимальной гибкости и оперативности в организации обслуживания пассажиров. Вероятно, для своих нужд она выберет другой тип авиалайнера, чем крупная авиакомпания, обслуживающая всю территорию страны. Это не означает, что она получит сравни­тельные преимущества перед мелкой авиафирмой, которая использует то же самое оборудование. В данном случае успех будет зависеть уже от того, насколько эффективно каждая из компаний использует одну и ту же технику, от того, какими сравнительными преимуществами об­ладает не только производственная система предприятия, но и ее система управления.

Иными словами, успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективнос­ти в широком смысле Компании третьего уровня конкурентоспособности исповедуют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей Другие функции управления и производственные системы совершен­ствуются постоянно в соответствии с требованиями маркетинга. Это может быть и организация более экономичного и быстро перестраивающегося аппарата управления, и более высокая оперативность и гиб­кость в принятии решения, и лучшая мотивация работников Эффек­тивность производственных систем определяется не столько внутрен­ними факторами (управленческими и в большей степени такими, как разнообразие и изощренность инструментария маркетинга, оптималь­ное производственное планирование или комплексное управление качеством, ориентированное на высокоиндивидуализированные и в высшей степени подвижные нужды и запросы потребителей), сколь­ко внешними управленческими факторами (качеством организации и эффективностью системы управления).

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурен­тоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, орга­низации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координи­руют усилия других служб.

Вот такие предприятия и называются предприятиями с производ­ством мирового класса, производством постиндустриальной эры.

# Глава 2. Маркетинг промышленного предприятия в системе конкурентных взаимодействий

## 2.1. Конкурентные стратегии и преимущества предприятия

###

### 2.1.1. Конкурентные стратегии

Для всесторонне успешной деятельности на рынке компания должна обладать тем или иным абсолютным преимуществом перед конкурентами. В настоящее время конкуренция имеет тенденцию к ужесточению практически на всех уровнях рыночных отношений. Руководитель предприятия должен знать о своих преимуществах и максимально эффективно их использовать. Эти преимущества получили название конкурентные преимущества.

«Под конкурентным преимуществом понимается способность компании действовать в одном или нескольких направлениях, в которых конкуренты не хотят или не имеют возможности соответствовать уровням создаваемой ею ценности и издержек»[[6]](#footnote-6). Существует и другое определение: «Конкурентное преимущество системы – обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами».[[7]](#footnote-7)

М. Портер считает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров.

Низкие издержки позволяют предприятию продавать тот же товар, что и у конкурентов, но по более низкой цене, получая дополнительную прибыль за счет большего числа клиентов. Можно продавать товар и по той же цене, получая прибыль за счет разницы в издержках. Дифференциация, в свою очередь, позволяет предлагать потребителю качественно другой товар, наделенный особыми свойствами или возможностями, что даёт также дополнительную прибыль. Но дифференцированная продукция не должна быть намного дороже, а низкие издержки не должны быть во вред качеству продукции. На этих положениях основываются конкурентные стратегии М.Портера (см. рис. 2.1).

|  |
| --- |
| конкурентное преимущество |
|  | низкие издержки | высокое качество |
| охват рынка | широкий | лидерство в издержках | стратегия дифференциации |
| узкий | концентрация на издержках | концентрация на дифференциации |

Рисунок 2.1. - Конкурентные стратегии фирмы М.Портера.

1. Концентрация на издержках – происходит массовое снижение издержек на всех этапах производства и реализации продукции. Данная стратегия применяется при ориентации на потребителей, для которых цена является единственным фактором при принятии решения о покупке (низкий ценовой сегмент).

2. Лидерство в издержках - происходит экономия на масштабе производства и привлечение большого количества потребителей, для которых цена является определяющим фактором. Преимущества стратегии: быстрый рост объема продаж за счет вытеснения товаров-субститутов; ужесточение барьера себестоимости для предприятий, стремящихся в отрасль; наличие резервов при повышении цен на сырьё. Это должно быть крупносерийное или массовое производство с жестким контролем себестоимости продукции. Желательна оптовая реализация продукции.

3. Стратегия дифференциации – происходит специализация на продукции, имеющей явные преимущества с точки зрения потребителей. Преимущества стратегии: завоевание лояльности на базе повышения качества и расширения ассортимента; ужесточение входного барьера в отрасль путем привязки потребителей. Необходимо наличие легкопереналаживаемого производства с высоким уровнем конструктивной подготовки.

4. Концентрация на дифференциации – происходит обслуживание особого (ценового) сегмента рынка. Главным преимуществом является уход от массовой конкуренции. Это должно быть мелкосерийное производство, расположенное в непосредственной близости от потребителей.

Другой взгляд на определение конкурентных стратегий фирмы, предложен Дж. П. Граймом. Он несколько пересекается с классификацией М.Портера и основывается на следующих положениях.

Каждая фирма имеет свою стратегию, состоящую из набора нескольких идей. Автор выделяет, по меньшей мере, четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на разные условия экономической среды и ресурсы, находящиеся в распоряжении фирмы.

На рисунке 2.2 показаны сегменты рынка с различными стратегиями.[[8]](#footnote-8)

Приспособление к рынку

Локальный рынок Глобальный рынок

Изменение рынка

Рисунок 2.2. Сегменты рынка для фирм с различными стратегиями

1. Виолентная (силовая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Это массовое производство продукции хорошего качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает запас конкурентоспособности.

2. Эксплерентная (пионерская) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на радикальные инновации. Их деятельность связана с созданием новых или преобразованием старых рынков / товаров.

3. Коммутантная (соединяющая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимальное удовлетворение небольших по объёму (локальных) потребностей рынка. Растёт ценность за счет сверхвысокого качества, индивидуализации продукции и эксклюзивности.

4. Патиентная (нишевая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества.

Распределение данных стратегий по соотношению «издержки – качество» можно представить в виде следующей матрицы (см. рисунок 2.3)[[9]](#footnote-9).

Издержки

Патиентная стратегия

Неудачная стратегия

Коммутантная стратегия

Эксплерентная стратегия

Виолентная стратегия

Качество товара

Рисунок 2.3. Матрица «издержки - качество» в разрезе конкурентных стратегий фирмы

Из рисунка 2.3 видно, что наименьшие издержки и наивысшее качество имеют фирмы, придерживающиеся эксплерентной стратегии, обеспечивающей наивысший уровень конкурентоспособности товара за счет монополизации своих новшеств. Развитие общества обеспечивают эксплеренты. Виоленты удовлетворяют потребности массовых потребителей, а патиенты – богатых. Стратегия коммутантов аккумулирует в себе элементы всех ранее рассмотренных стратегий, поэтому они находятся в центре матрицы.

Достаточно креативную классификацию конкурентных стратегий предложил Филип Котлер. Он разделил все фирмы, в зависимости от роли, которую те играют на рынке, на четыре типа:

* Лидеры (возглавляют отрасли, подают пример конкурентам);
* Претенденты на лидерство (занимают 2-3 места, ориентируясь на лидера);
* Последователи (повторяют шаги лидеров и претендентов);
* Обитатели ниши (лидеры на очень маленьком сегменте, нише).

Все они имеют собственные стратегии, которые вкратце можно охарактеризовать следующим образом.

Стратегии рыночных «лидеров»[[10]](#footnote-10):

1. Расширение общего рынка (привлечение новых потребителей, новые способы применения продукта, увеличение интенсивности использования продукта).

2. Защита своей доли рынка («Позиционная оборона» - наращивание мощи торговой марки; «Защита флангов» - выпуск новой, радикально отличающейся продукции; «Упреждающие оборонительные действия» - предупреждение конкурента, дезинформация; «Контратака» - ответные аналогичные действия; «Мобильная оборона» - расширение и диверсификация рынка; «Вынужденное сокращение»).

3. Расширение доли рынка (расширение принадлежащей доли рынка).

Стратегии «претендентов на лидерство»:

1. Фронтальное наступление (атака одновременно направлена на товар конкурента, его рекламу, цены и систему распределения).

2. Фланговая атака (поиск неудовлетворенности потребителей в каких-либо факторах конкурента, и атака на эти факторы).

3. Окружение (захват большей части рынка и атака по всем направлениям).

4. Обходной маневр (диверсификация продукции, географическая диверсификация рынков, внедрение новых технологий).

5. Партизанская война (селективное снижение цен, обращения в суды, множество небольших атак).

Стратегии «последователей»:

1. Подражание (дублирование продукта и реализация его сомнительным посредникам).

2. Копирование (копирование продукции, названия и упаковки лидера, сохраняя лишь малозаметные отличия).

3. Имитация (что-то копируется у лидера, но сохраняются различия в рекламе, упаковке, ценах и пр.).

4. Приспособление (видоизменение или улучшение продукции лидера).

Стратегии «обитателей ниши»:

Ключевая идея ниши – специализация. Стратегии образуются в зависимости от специализации на том или ином сегменте: специализация по конечным пользователям, по вертикали, на особых клиентах, на индивидуальном обслуживании, на каналах распределения и пр.

С точки зрения формирования конкурентных стратегий интересна еще одна модель, предложенная американским ученым И. Ансоффом – матрица «товары-рынки»[[11]](#footnote-11). Она используется в условиях растущего рынка. Суть этой модели можно отразить в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Матрица «товары-рынки» Ансоффа

|  |  |
| --- | --- |
|  | Товары |
| существующие | новые |
| Рынки | существующие | стратегия проникновения на рынок | стратегия развития товара |
| новые | стратегия поиска рынка | стратегия диверсификации |

Ведущая консалтинговая компания США (Бостонская консультационная группа - БКГ) разработала матрицу «рост – доля рынка». Разработка стратегий осуществляется на основе портфельного анализа, то есть вся фирма делится на стратегические бизнес-единицы (СБЕ) – отдельные области её деятельности. Стратегии вырабатываются относительно положения каждой единицы на матрице. Размер каждого бизнеса пропорционален площади круга (см. рис. 2.4)[[12]](#footnote-12). На рисунке представлено возможное расположение СБЕ какой-либо компании.

***Вопроситель-ные знаки***

***Звезды***

Темпы роста

рынка

***Собаки***

***Денежные дойные коровы***

Относительная доля рынка

Рисунок 2.4. Модель БКГ

Матрица «рост – доля рынка» разделена на 4 квадранта. В них представлены области деятельности фирмы:

1. «Вопросительные знаки». Это СБЕ, действующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие низкой относительной долей рынка. Требуется значительное вложение денежных средств, чтобы не отстать от конкурентов и попытаться обойти лидера.
2. «Звезды». Являются лидерами на рынке. Хотя не всегда дают большую прибыль, так как требуют больших вложений.
3. «Денежные дойные коровы». Рынок уже не растет, а доля велика. Этой СБЕ достаточно удерживаться на месте и получать большую прибыль.
4. «Собаки». Не приносят достаточно высокой прибыли. Руководство должно решить вопрос о дальнейшей судьбе этой СБЕ.

После того как компания определила место каждой СБЕ в матрице, она должна проанализировать содержимое своего бизнес-портфеля и определить дальнейшую стратегию развития.

Более четкий анализ позиции СБЕ и определение стратегических целей позволяет осуществить модель «General Electric».

Для организации работ по обеспечению конкурентоспособности фирмы нужно определить её стратегию развития, миссию, возможности, сильные и слабые стороны. Определить эти факторы и ответить на все вопросы, возникающие в процессе организации работ, поможет система обеспечения конкурентоспособности (далее – СОК) и полный её анализ.

###

### 2.1.2. Система обеспечения конкурентоспособности

Данная система является открытой и состоит из внешнего окружения и внутренней структуры. К компонентам внешнего окружения относятся: вход, выход системы, связи с внешней средой и обратная связь. Внутренняя структура системы состоит из пяти подсистем: научного сопровождения, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей (см. рисунок 2.5)[[13]](#footnote-13).

Внешняя среда

***5. Управляющая подсистема***

***2.Целевая подсистема***

***3. Обеспечивающая***

 Вход Выход

***4. Управляемая подсистема***

Обратная связь

Рисунок 2.5. Система обеспечения конкурентоспособности

Анализ системы начинается с ее "выхода" - выпускаемых фирмой товаров (продукции, услуг, новшеств и т. п.). Главное требование к "выходу" – обеспечение конкурентоспособности товаров на внешнем (внутреннем) рынке и достижение за счет этого прибыльности функционирования фирмы. Основным условием обеспечения потенциальной конкурентоспособности "выхода" системы является высокое качество стратегических маркетинговых исследований. Затраты на последующих стадиях жизненного цикла товара растут высокими темпами. Например, затраты на НИОКР в десятки раз больше затрат на стратегический маркетинг. Затраты на организационно-технологическую подготовку производства в 2 - 5 раз больше затрат на НИОКР. Материализация объекта НИОКР в производстве требует еще больших затрат. Чем больше программа выпуска объектов, тем меньше доля предпроизводственных затрат в совокупных затратах за жизненный цикл объекта. Затраты на использование (эксплуатацию) товаров длительного пользования (более одного года) в несколько раз больше цены объекта.

Приоритетной стратегией поведения фирм в условиях жесткой конкуренции должна стать стратегия повышения качества товаров и экономии ресурсов у их потребителей. Отсюда вывод: для повышения качества "выхода" системы необходимо сначала повышать качество стратегического маркетинга и обоснованность нормативов конкурентоспособности будущих товаров. К "входу" системы относится все, что получает фирма для производства товаров: сырье, материалы, комплектующие изделия, энергия, информация, новое оборудование, кадры, документы. Задача органов управления сводится к обеспечению конкурентоспособного "входа" путем проведения маркетинговых исследований и отбора наиболее конкурентоспособных поставщиков. К компонентам "обратной связи" системы относятся: требования, рекламации клиентов, новая информация потребителей товаров фирмы, возникшие в связи с неудовлетворительным качеством товаров, новыми достижениями научно-технического прогресса, инновациями и другими факторами. Потребители могут иметь обратную связь как с фирмой - поставщиком основного товара, так и с поставщиками ("входом") фирмы.

К компонентам внешней среды фирмы относятся макросреда, инфраструктура и микросреда, оказывающие прямое или косвенное влияние на конкурентоспособность, эффективность и устойчивость работы фирмы.

Макросреда характеризуется международными, политическими, экономическими, социально-демографическими, правовыми, экологическими, природно-климатическими, научно-техническими, культурными факторами. Некоторые факторы макросреды оказывают прямое влияние на функционирование фирмы. В принципе, чем больше конкурентоспособность страны, тем выше конкурентоспособных фирм.

Инфраструктура региона характеризуется системой следующих его отраслей: рыночная инфраструктура региона; мониторинг окружающей природной среды; здравоохранение; наука и образование; культура; торговля; общественное питание; транспорт и связь; промышленность; строительство; жилищно-коммунальное хозяйство; бытовое обслуживание населения; пригородное сельское хозяйство. Некоторые отрасли региона оказывают прямое влияние на функционирование фирмы (налоговая система, законодательная система и др.), а другие - косвенное.

К факторам микросреды фирмы мы относим: непосредственных конкурентов фирмы по выпускаемым ею товарам; всех конкурентов поставщиков ("входа"); маркетинговых посредников фирмы по "входу" и "выходу" системы; контактные аудитории (общество потребителей, контролирующие органы, профсоюзы, пресса и т. п.). Чем выше конкуренция по "входу" и "выходу" системы, тем выше будет конкурентоспособность выпускаемых фирмой товаров.

Компонентами подсистемы научного сопровождения являются: основные экономические законы функционирования рыночных отношений, законы организации, научные подходы к управлению, специфические принципы управления.

Компонентами обеспечивающей подсистемы являются: правовое, материально-техническое, финансовое, информационное обеспечение.

Компоненты управляемой подсистемы: условия организации труда и отдыха, состав работников, личностные характеристики персонала.

К компонентам управляющей подсистемы относятся: администрация и её состав, управление персоналом, разработка управленческого решения, координация выполнения проектов. Эти компоненты определяют качество всех остальных подсистем системы.

На рисунке показаны связи всех подсистем, что свидетельствует о необходимости соблюдения всех компонентов при решении любой задачи и, в частности, при повышении конкурентоспособности фирмы.

### 2.1.3. Факторы конкурентных преимуществ предприятия

Факторы конкурентного преимущества предприятия можно подразделить на внешние, проявление которых незначительно зависит от самого предприятия, и внутренние, почти целиком определяемые руководством. Конкретная организация может иметь несколько преимуществ. Максимально возможный перечень внешних конкурентных преимуществ представлен в таблице 1, внутренних – в таблице 2 (см приложение 2). Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. В принципе, чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными клиентами, тем выше её конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления и завоевывать новые конкурентные преимущества.

##

## 2.2. Диагностика состояния конкуренции на рынке потребительских товаров

Для оценки конкурентоспособности предприятия необходимо провести диагностику состояния конкуренции на рынке и определить тип структуры конкурентной среды. Условия функционирования хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность определяются прошлыми, настоящими и будущими (ожидаемыми) состояниями элементов конкурентной среды и внешней среды макро- и микроуровней.

 Существует большое количество подходов к оценке количественных и качественных характеристик состояния элементов внешней среды. Однако наиболее распространенными, получившими практическое применение в различных отраслях и сферах деятельности, являются модель М. Портера, PEST-анализ и SWOT-анализ, объединенные системным подходом к исследованию внешней и внутренней среды. С их помощью можно определить состояние конкурентной среды в какой-либо отрасли, получить общее представление о конкурентном положении фирмы и, в частности, её конкурентоспособности.

Конкурентоспособность фирмы зависит не только от степени развития конкуренции на рынке, но и от конкурентных сил. Концепцию конкурентных сил предложил М. Портер. Он выявил пять таких сил, влияющих на конкурентоспособность фирмы: потенциальные конкуренты, продукты-заменители, потребители, поставщики, конкуренты внутри отрасли (см. рисунок 2.6). Государственную политику в области конкуренции Багиев Г.Л. предложил считать шестой конкурентной силой.

Рисунок 2.6. Пять конкурентных сил М. Портера[[14]](#footnote-14)

Таким образом, учитывая влияние всех конкурентных сил, эту модель можно представить в общем виде[[15]](#footnote-15):

U ∈ {U1, U2, U3, … Un};

U ∈ F {ПО, ПТ, КС, КП, ТС};

ПО ∈{ПО1, ПО2, ПО3, … ПОl};

ПТ∈ {ПТ1, ПТ2, ПТ3, … ПТО};

КС ∈{КС1, КС2, КС3, … КСk};

КП ∈ {КП1, КП2, КП3, … КПm};

ТС ∈{ТС1, ТС2, ТС3, … ТСp},

где U – множество показателей, характеризующих степень достижения главной стратегической цели деятельности хозяйствующего субъекте;

ПО – множество поставщиков, влияющих на производственно-хозяйственную деятельность;

ПТ – множество потребителей, влияющих на уровень спроса на продукцию и услуги на рынке потребителей;

КС – множество хозяйствующих субъектов-конкурентов на существующем отраслевом рынке;

КП – множество потенциальных конкурентов, готовых выйти на отраслевой рынок с такими же продуктами и услугами;

ТС – множество товаров–субститутов, заменяющих производимые продукцию и услуги.

Последовательность этапов анализа степени влияния поставщиков начинается с выявления наиболее значимых, к которым относятся поставщики материально-технических ресурсов, включая электроэнергию, финансовые ресурсы, квалифицированные кадры, информационные ресурсы, основные фонды. Определяется доля каждого поставщика ресурсов в общем объеме, качество поставляемых ресурсов, его соответствие ценам. Проводится анализ степени конкуренции на рынке поставщиков с целью поиска новых поставщиков, поставляющих аналогичные ресурсы по более низким ценам, либо анализируется возможность снижения объемов потребления.

Выявленные возможности и резервы позволяют либо увеличить количество и качество поступающих ресурсов при использовании стратегии развития – освоения новых видов продукции и услуг, продвижения на новые рынки, либо сократить расходы на приобретение фиксированных объемов ресурсов при использовании стратегии стабилизации (выживания).

Анализ потребительского влияния на деятельность по достижению главной стратегической цели начинается с определения типа рынка потребителей, который характеризуется двояко: большим количеством покупателей, потребляющих сравнительно небольшие объемы товаров; ограниченным перечнем потребителей больших объемов производимой продукции и услуг. Затем проводится анализ предлагаемого ассортиментного ряда продукции и услуг, определяется его глубина, ширина и степень уникальности или стандартности товаров.

Анализ степени конкурентной борьбы между существующими конкурентами заключается в выявлении наиболее значимых конкурентов, которыми являются хозяйствующие субъекты, имеющие примерно одинаковые доли целевого рынка, качество товаров, условия торговли, уровень обслуживания, объем затрат на товаропродвижение (рекламу, связи с общественностью), инновации.

Если рынок находится на стадии роста, тогда проводится анализ возможности выхода на этот рынок потенциальных конкурентов, которых привлекает маркетинговая возможность растущего, развивающегося рынка в получении прибыли. Суть этого анализа заключается в определении степени устойчивости хозяйствующего субъекта по следующим факторам: масштабы производства, имидж у покупателей, качество продукции, потенциал введения инноваций и освоения новых видов продукции, привлечения необходимых инвестиций, возможность доступа к наиболее эффективным каналам сбыта.

Такой анализ позволяет не только определить позицию хозяйствующего субъекта на выбранном отраслевом рынке целевых потребителей, но и разработать стратегические цели по укреплению, либо изменению позиции, исходя из ожидаемых изменений элементов внешней микросреды как факторов конкурентной.

Однако кроме внешней среды микроуровня на производственно-хозяйственные и финансово-экономические результаты деятельности оказывают влияние и элементы внешней макросреды. Методика анализа степени влияния факторов макросреды получила название PEST или, иначе, STEP-анализа. Так, обозначение STEP соответствует первым буквам названия макросред: S (С) – социальная среда; T (Т) – техническая (научно-техническая) среда; E (Э) – экономическая среда; P (П) – политическая среда.

Сопоставляя эти среды с принятыми в маркетинге элементами внешней макросреды можно идентифицировать социальную среду с демографической и культурной. Более подробно я рассмотрю это в теоретической части.

Диагностика конкурентной среды, по мнению Багиева Г.Л., является «важнейшим звеном всего процесса маркетинговых исследований»[[16]](#footnote-16) и включает следующие этапы:

* выявление потенциальных конкурентов на данном рынке;
* сбор информации;
* обработка стоимостных и финансовых показателей;
* определение типа выбранного рынка;
* расчет основных рыночных показателей;
* определение рыночных долей фирм;
* расчет интенсивности конкуренции;
* расчет степени монополизации рынка;
* анализ динамики рыночных долей;
* построение конкурентной карты рынка;
* выявление стратегических положений фирм;
* прогнозирование стратегии конкуренции.

Важную роль здесь играет анализ состояния рыночной структуры и рыночной власти фирмы, которые характеризуются несколькими показателями и используются в конечном итоге при анализе конкурентного положения фирмы и выработке дальнейшей стратегии развития:

* Индекс Бейна (степень использования денежной единицы инвестиций);
* Индекс Лернера (уровень монополизации рынка);
* Индекс Тобина (диагностика положения фирмы на рынке);
* Индекс концентрации (диагностика структуры рынка, рыночных долей);
* Индекс относительной концентрации (диагностика структуры рынка);
* Индекс Херфиндаля-Хиршмана (определение концентрации на рынке);
* Коэффициент энтропии (уровень монополизации рынка);
* Коэффициент вариации рыночных долей (распределение рыночных долей);
* Коэффициент Джини (неравенство распределения доходов);
* Ранговый индекс концентрации (индекс Холла-Тайдмана, индекс Розенблюта): уровень концентрации на рынке.

Наиболее популярным среди экономистов является индекс Херфиндаля-Хиршмана, так как он прост для вычисления и толкования. Рассмотрим, кроме того, еще несколько достойных внимания в рамках данной темы индексов: индекс Тобина, индекс концентрации, коэффициент относительной концентрации.

Индекс концентрации находится по формуле[[17]](#footnote-17):

***CR***k = Σ qi

где CRk – индекс концентрации;

qi – доля продаж данной фирмы в объеме выпуска отрасли.

Фактически является суммой рыночных долей k крупнейших продавцов рынка. Как правило, его значение находят для трёх или четырёх крупнейших фирм рынка. Такие индексы получили название соответственно трёх- и четырёх дольных. Рынок считается неконцентрированным при значениях индекса для трёх фирм ниже 45%, умеренно концентрированным при 45-70% и высококонцентрированным при значении более 70%.

Коэффициент относительной концентрации рассчитывается по формуле[[18]](#footnote-18):

***K = b / a***

где K – коэффициент относительной концентрации;

b – доля крупнейших предприятий рынка в общей сумме предприятий;

a – доля продукции этих предприятий в общем объеме выпускаемой продукции.

Измеряется в абсолютных значениях. При К>1 концентрация отсутствует и рынок является конкурентным; при К<1 наблюдается высокая степень концентрации на рынке.

Индекс Херфиндаля-Хиршмана находится по следующей формуле[[19]](#footnote-19):

***HHI =*** Σ qi²

где HHI – индекс Херфиндаля-Хиршмана;

qi – доля продаж данной фирмы в объеме сбыта отрасли.

Если доли фирм на рынке одинаковы, HHI принимает значение равное 1/n (n – число фирм). Если на рынке действует одна фирма, то индекс будет равен единице. То есть, индекс принимает значения в пределах 1/n < HHI < 1. Чем меньше индекс, тем меньше концентрация на рынке. Для упрощения расчетов индекса в него включают 50 крупнейших предприятий отрасли. Высокой считается концентрация, когда индекс превышает величину 0,18.

Индекс Тобина рассчитывается по следующей формуле[[20]](#footnote-20):

***q = P / K***

где, q – индекс Тобина;

P – рыночная стоимость фирмы;

K – восстановительная стоимость активов фирмы.

 Восстановительная стоимость активов фирмы показывает альтернативные издержки возмещения факторов производства в данный момент для данного способа применения ресурсов. Для конкурентного рынка альтернативные издержки выравниваются по всем направлениям использования ресурсов, так что P=K и q=1. Если индекс Тобина больше единицы, то фирма обладает определенной рыночной властью, чем он больше, тем сильнее власть фирмы. Если q<1 – фирма находится в неблагоприятном положении.

Каждый индекс или коэффициент имеет свои преимущества и недостатки. В зависимости от ситуации предпочтение может быть отдано тому или иному показателю. Сравнительная характеристика предложенных вниманию показателей представлена в приложении 2.

Результатом диагностики конкуренции на рынке может служить построение «конкурентной карты»[[21]](#footnote-21). Она позволяет определить типовые стратегические положения фирмы. Для построения карты необходимо рассчитать рыночную долю фирмы (S) и темп её прироста (Ts) по следующим формулам:

***S = V / Vm***

где S – рыночная доля фирмы;

V – потенциальные ресурсы фирмы;

Vm – объем рынка.

***Ts = (S' - S) / S***

где Ts – темп прироста рыночной доли;

S' – значение рыночной доли на конец анализируемого периода;

S – значение рыночной доли на конец базисного периода.

На основе этих данных фирмы распределяются на 16 групп в зависимости от полученных значений (см. табл. 2.4)[[22]](#footnote-22).

Таблица 2.4

Конкурентная карта рынка

|  |  |
| --- | --- |
| Классификация по темпу роста рыночной доли,Ts | Классификация по рыночной доле, S |
| I. Лидер | II. Сильная конкурентная позиция | III. Слабая конкурентная позиция | IV. Аутсайдер |
| I. Быстрое улучшение конкурентной позиции | 1 | 5 | 9 | 13 |
| II. Улучшение конкурентной позиции | 2 | 6 | 10 | 14 |
| III. Ухудшение конкурентной позиции | 3 | 7 | 11 | 15 |
| IV. Быстрое ухудшение конкурентной позиции | 4 | 8 | 12 | 16 |

С помощью данной карты можно достаточно точно определить соотношение сил на рынке и выявить первоочередные маркетинговые задачи по изменению положения фирмы на рынке, установить потенциальных конкурентов, выработать рекомендации по формированию конкурентной стратегии.

## 2.3. Методология оценки конкурентоспособности предприятия

После проведения диагностики конкурентной среды можно перейти непосредственно к оценке конкурентоспособности предприятия.

Целью разработки и построения модели конкурентоспособности предприятия является правильное определение конкурентной стратегии, согласованной с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками и капиталом, которыми обладает конкретное предприятие.

Инструментарием для разработки и построения модели может служить применение математического моделирования, позволяющего выявить особенности функционирования экономического объекта, и на основе этого предсказывать будущее поведение объекта при изменении каких-либо параметров. Для любого экономического субъекта возможность прогнозирования ситуации означает, прежде всего, получение лучших результатов или избежание потерь. В модели все взаимосвязи переменных могут быть оценены количественно, что позволяет получить более качественный и надежный прогноз.

На вопрос о том какую палитру показателей, характеризующих конкурентоспособность экономического субъекта, включить в базу данных для построения модели поможет ответить опыт, накопленный учеными по определению основных критериев конкурентоспособности.

При построении экономической модели для рассматриваемой экономической категории, «конкурентоспособность предприятия», выделяются структурные элементы, такие как категория конкурентоспособности фирмы и конкурентоспособности товара, соответствующие данной цели, выявляются наиболее важные качественные характеристики этих элементов.

Категории конкурентоспособности фирмы и конкурентоспособности товара взаимосвязаны. В качестве основных критериев конкурентоспособности предприятия можно в обобщенном виде предложить две оценочные категории: «ценность производимых предприятием товаров (услуг)» и «ценность предприятия как хозяйствующего субъекта».

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению конкурентоспособностью. Наиболее распространенными являются методы оценки возможностей конкурентов посредством специальных экспертных исследований и косвенных расчетов на основе известных данных. Широко используется на практике для анализа конкурентов и “метод отражения”, заключающийся в выявлении информации об интересующей фирме у клиентов или посредников данной фирмы. Исследование конкурентов должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов. Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графическое отображение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, изображенным в виде векторов-осей.

Вообще, все методы оценки конкурентоспособности можно поделить на аналитические и графические (см. рисунок 2.8).

***Методы оценки конкурентоспособности предприятия***

***Аналитические***

***Графические***

***- матрица БКГ***

***- модель «привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»***

***- матрица Портера***

***- многоугольник конкурентоспособности предприятия.***

***- рейтинговая оценка***

***- оценка на основе доли рынка***

***- оценка на основе потребительной стоимости***

***- оценка на основе теории эффективной конкуренции***

***- МКОТС***

Рисунок 2.8. Методы оценки конкурентоспособности предприятия[[23]](#footnote-23)

###

### 2.3.1. Аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия.

I. Рейтинговая оценка используется при сравнении предприятий отрасли или региона. В данном методе может быть использована документация следующего характера: результаты опроса менеджеров заказчика или данного предприятия; финансовая отчетность предприятий.

Все показатели, которые можно рассчитать на основе реально имеющейся информации, должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.

При составлении рейтинга можно использовать десятифакторную модель, структурированную по двум основным аспектам: эффективности хозяйственной деятельности (пять факторов) и финансовой стабильности (пять факторов). Итоговый балл для составления рейтинга отдельного предприятия выводится по формуле[[24]](#footnote-24):

***TM =*** Σ (Mi Bi),

где

ТМ – итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки;

Mi – балл (количественная оценка) предприятия по i-му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга;

Bi – вес i-го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

Σ (Mi Bi) – сумма произведений баллов отдельных показателей и их весов.

В результате все предприятия ранжируются по сумме баллов.

II. Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли. Доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100% свидетельствует об уровне конкурентоспособности[[25]](#footnote-25).

***MS = RC / TC***

где

MS – доля рынка субъекта;

RС – розничный объем товарооборота;

TC – общий объем розничного товарооборота на рынке.

Данная методика позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры; со слабой, средней, сильной конкурентной позицией; лидеры. Величина изменения рыночной доли позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, улучшающейся, ухудшающейся, быстро ухудшающейся конкурентными позициями. Перекрестная классификация размера долей и их динамики дает возможность построить конкурентную карту рынка, на основе которой легко установить место объекта в структуре рынка.

III. Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости предполагает оценку совокупности маркетинговых, организационных и управленческих решений, т.е. экономической технологии компании. Данный метод позволяет достаточно точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей.

Норма потребительной стоимости величина безразмерная. Показатель Q (норма потребительной стоимости) лежит в пределах от 0 до 1. Если Q = 1, то это говорит о полной конкурентоспособности предприятия, а если Q = 0, то наоборот.

Алгоритм расчета показателя конкурентоспособности состоит из этапов:

- изучение рынка, конкурентов, потребностей потенциальных потребителей;

- определение целевых сегментов по направлениям;

- определение стратегической и маркетинговой концепции фирмы;

- определение значимых блоков, свойств и коэффициентов значимости;

- расчет нормы потребительной стоимости по экономическому блоку свойств;

- расчет нормы потребительной стоимости по техническому блоку свойств;

- расчет нормы потребительной стоимости по экологическому блоку свойств;

- расчет нормы потребительной стоимости по социально-психологическому блоку свойств;

- расчет нормы потребительной стоимости по юридическому блоку свойств;

- определение общей нормы потребительной стоимости предприятия;

- анализ результатов и принятие решения по улучшению конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, общий показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости можно представить как[[26]](#footnote-26):

***Q = f (Pª***э × P°т × Рⁿэкол. × Р₫соц.псих. × Р۹юр.)٧,

Pj = Σ свойств (i) / Σ потребностей (i),

где:

Pj – частный показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по j-му блоку значимых свойств. Данный показатель рассчитывается путем деления суммы свойств продукта на сумму потребностей в нем. При определении данного показателя необходимо учитывать, что он есть величина безразмерная и характеризует конкурентоспособность по однородному блоку свойств от 0 до 1.

a, o, n, d, q – весовые коэффициенты, устанавливаемые в зависимости от выбранной концепции маркетинга.

V = 1/ (a+o+n+d+q)

I = (1 - n) – количество значимых свойств и потребностей в j-ом блоке.

Данный метод дает возможность более точно оценить реальные потребности потенциальных потребителей и уровень компании из-за совокупной оценки маркетинговых, управленческих и организационных решений. Но для сбора информации используются только экспертные методы, что говорит о недостаточной объективности результатов оценки конкурентоспособности.

IV. Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции предполагает оценку эффективности работы каждого из подразделений, использования ими ресурсов. В основе лежит оценка четырех групп – критериев конкурентоспособности:

- Показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии, организация труда.

- Показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, кредитоспособность, стабильное развитие.

- Показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

- Показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Так как каждая группа критериев имеет свою важность, то экспертным путем были получены коэффициенты весомости для каждой группы.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической[[27]](#footnote-27):

***C = 0,15e + 0,29f + 0,23s + 0,33c***,

где:

С – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

е – значение критерия 1 группы;

f – значение критерия 2 группы;

s – значение критерия 3 группы;

c – значение критерия 4 группы.

 Весь алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности состоит из трех последовательных этапов (см. рисунок 2.9):

*I*. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия и перевод этих показателей в относительные величины (баллы). При этом 5-ю баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; 10-ю баллами – на уровне базового; 15-ю баллами – лучше, чем базовый.

*III*. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия С.

*II*. Расчет критериев конкурентоспособности по формулам.

Рисунок 2.9. Этапы расчета коэффициента конкурентоспособности

Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

V. Оценка конкурентоспособности на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем «МКОТС». Чтобы сформировать конкурентоспособные составляющие товара или фирмы, нужно оценить потребности потенциального покупателя с точки зрения маркетинга.

На первом этапе производится определение факторов для оценки – потребностей потребителя, удовлетворяемых с её помощью. Формирование комплекса факторов производится экспертами в соответствующих предметных областях на основе опыта позиционирования или исследования базовых потребительских тенденций. Рекомендуется формирование компонентов от 5 до 7, поскольку меньшее количество компонентов не выразит сущности потребностей, удовлетворяемых фирмой, а большее количество избыточно и размывает сущность построения модели.

На втором этапе производится составление опросного листа (на основе полученных факторов для оценки) и, непосредственно, экспертный опрос потенциальных потребителей. На основе предварительно определенных факторов формируется система опроса потребителей, в которую закладываются следующие задачи: определение значимости (веса) факторов для потребителя и определение отношения потребителя к каждому из них по дифференциальной шкале.

При формировании системы опроса задаются вопросы трех типов:

* с целью определения значимости факторов;
* о степени удовлетворенности факторами потребителей;
* о принадлежности потребителей к определенному сегменту.

Оценка значимости факторов происходит путем ранжирования от наиболее значимого до наименее значимого фактора. Оптимальной величиной дифференциала при определении степени удовлетворенности является величина 10, так как она наиболее легко воспринимается человеком. Следовательно, оценка факторов будет производиться по 10-балльной шкале.

На третьем этапе производится оценка веса (значимости) факторов (см. приложение 3, п.1 опросного листа). Для этого найдем вес каждого фактора по формуле:

***Wij = Σ*** ПБ / (Бmax × R)

где

Wij – значимость (вес) фактора;

Σ ПБ – сумма всех поставленных баллов;

Бmax – максимальный балл по фактору;

R – общее число респондентов.

Мы можем увидеть значимость для потребителей отдельных факторов. Необходимо проранжировать полученные данные.

На четвертом этапе производится расчет удовлетворенности составляющими факторами по фирме (магазину) в целом и по ближайшим конкурентам (п.2, 3 опросного листа). Для этого найдем удовлетворенность для каждого фактора по формуле:

***Uij*** = Σ ПБ / (Бmax × R)

где

Uij – удовлетворенность фактором;

Σ ПБ – сумма всех поставленных баллов;

Бmax – максимальный балл по фактору;

R – общее число респондентов.

Полученные значения удовлетворенности могут быть проанализированы напрямую: какие факторы удовлетворяют потребителя и насколько хорошо в нашей фирме и в фирмах-конкурентах. Чем больше значение, тем больше удовлетворенность. Этот показатель позволяет определить «слабые места» фирмы относительно конкурентов и дают возможность их «подтянуть», а «сильные места» - укрепить или усилить.

Оценка удовлетворенности нашей фирмой в целом характеризуется «критерием потребительской удовлетворенности» (КПУ) или «общей интегральной оценкой конкурентоспособности», которая высчитывается по формуле:

***КПУ =*** Σ (Wij× Uij).

КПУ имеет смысл анализировать только в сравнении с КПУ фирм-конкурентов, или КПУ других товаров в ассортименте, либо рассматривать значение показателя в динамике. Это сравнительный показатель и по нему возможно определить рейтинг фирм-конкурентов.

### 2.3.2. Графические методы оценки конкурентоспособности предприятия

 I. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности предприятий (см. рисунок 2.10). Накладывая один многоугольник на другой, можно выявить сильные и слабые стороны предприятий относительно друг друга.

Рисунок 2.10. Пример многоугольников конкурентоспособности для 3-х фирм

Использование экспертного метода и, как следствие, снижение объективности оценок и трудность в оценке некоторых характеристик являются основными недостатками метода. Наглядность результата и удобство толкования – достоинства этого метода.

II. Матричный метод (матрица БКГ). В основе лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара (см. п. 2.1.1). Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке, то есть являются «звездами». При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

III. Модель «привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» представляет собой развитие матрицы БКГ и сходна по сути с моделью «General Electric», представленной в п. 2.1.1 настоящей работы. Определяющими в модели являются привлекательность рынка (в модели GE – эффективность бизнеса) и преимущества в конкуренции (в модели GE – конкурентные позиции). Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, квалификацией менеджеров и сотрудников. Эта матрица позволяет определить положение предприятия на рынке относительно конкурентов, а также позволяет выработать практические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности.

IV. Матрица Портера построена на основе концепции конкурентной стратегии (см. п. 2.1.1). На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер разработал матрицу конкуренции (см. рис. 2.1).

Большинство рассмотренных методов ограничены: или оценивается какая-то одна группа факторов, или метод слишком сложный и трудоёмкий для практического использования. По моему мнению, наиболее оптимальным методом оценки конкурентоспособности, из предложенных выше, является МКОТС, так как является комплексным и, кроме оценки конкурентоспособности, позволяет оценить:

* значимость для потребителя отдельных составляющих факторов;
* составляющие фирмы и внимание, которое необходимо каждой из них;
* «акценты» рекламной политики фирмы (сравнительный критерий);
* степень удовлетворенности потребителя составляющими фирмы в целом;
* составляющие, которые необходимо корректировать в фирме;
* эффективность мероприятий по корректированию составляющих фирмы.

Нужно подчеркнуть, что предложенная классификация не является полной, а представляет лишь основные методики, чаще применяемые на практике.

# Глава 3. Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Стоун-Сервис- Нева»

##

## 3.1. Общая характеристика предприятия

Так как моя производственная практика проходила на фирме ООО «Стоун-Сервис-Нева», то в качестве примера я решила взять именно эту фирму. Данная организация занимается покупкой и дальнейшей реализацией инструмента для камнеобработки.

«Стоун-Сервис-Нева» - это консультационно-сервисный центр по камнеобрабатывающему инструменту в Санкт-Петербурге. Оптово-розничная торговля алмазного, абразивного электроинструмента и оборудования, а также средств для склеивания, защиты, очистки и препаратов по уходу за камнем.

Компания «Стоун-Сервис-Нева» работает на рынке камнеобрабатывающего оборудования с 1992 года и является представителем в России ряда крупных европейских фирм-производителей инструмента: Arntz (Германия), Flex (Германия), Abra Iride (Италия), Abrasivi Adria (Италия), Denver (Италия), Bellinzoni (Италия), Metallquatro (Италия), Diamant Boart (Бельгия), Marmoelettromecanica (Италия), Promech (Польша), Eurotungstene (Франция) и др. При их выборе руководство «Стоун-Сервис-Невы» придерживалось принципа "Лучшее из Европы по доступным ценам". Так же предпочтение отдавалось тем производителям, которые специализируются на определенных категориях товара. Опыт показывает, что именно такая продукция наиболее отвечает соотношению "цена/качество".

Сейчас ассортимент товаров, предлагаемых компанией "Стоун-Сервис-Нева", давно превышает 2 000 наименований и постоянно расширяется. В нем представлен как профессиональный, так и бытовой инструмент для камнеобрабатывающих, строительных, электротехнических работ, а также большой ассортимент расходных материалов и оборудования для камня.

Основной ассортимент предлагаемых товаров:

* Алмазный инструмент (диски алмазные, канаты алмазные, фрезы алмазные профильные, шлифовальные чашки, сверла алмазные, гибкие полировальные круги, сегменты алмазные, фрезы алмазные торцевые и.т.д)
* Абразивный инструмент ( фибро-круги, щетки для состаривания камня)
* Оборудование (станки, шлифовальные машинки)
* Химические средства или средства по уходу за камнем (клей для камня, средства для очистки камня и.т.д)
* Прочий инструмент.

Разнообразие предлагаемой продукции отвечает запросам самых требовательных покупателей, поэтому спрос на инструмент и оборудование, импортируемые компанией «Стоун-Сервис-Нева», постоянно растет.

Компания «Стоун-Сервис-Нева» ориентирована на горнодобывающие карьеры, крупные камнеобрабатывающие комбинаты, строительные фирмы, скульптурные и ритуальные мастерские, отдельные магазины, продающие инструмент и расходные материалы общего назначения, а также оборудование для строительных работ.

Руководство «Стоун-Сервис-Невы» большое внимание уделяет уровню квалификации торгового персонала, систематически проводятся мероприятия по его поддержке и повышению степени подготовки сотрудников компании.

##

## 3.2.Оценка конкурентоспособности «Стоун-Сервис- Нева» на рынке инструмента для камнеобработки

Существует большое количество подходов к оценке количественных и качественных характеристик состояния элементов внешней среды. Однако наиболее распространенными, получившими практическое применение в различных отраслях и сферах деятельности, являются модель М. Портера, PEST-анализ и SWOT-анализ, объединенные системным подходом к исследованию внешней и внутренней среды. С их помощью можно определить состояние конкурентной среды в какой-либо отрасли, получить общее представление о конкурентном положении фирмы и, в частности, её конкурентоспособности.

Методика анализа степени влияния факторов макросреды получила название PEST или, иначе, STEP-анализа. Так, обозначение STEP соответствует первым буквам названия макросред: S (С) – социальная среда; T (Т) – техническая (научно-техническая) среда; E (Э) – экономическая среда; P (П) – политическая среда.

Сопоставляя эти среды с принятыми в маркетинге элементами внешней макросреды можно идентифицировать социальную среду с демографической и культурной.

Анализ факторов макросреды состоит из этапов. На первом этапе исследуется тенденция развития основных показателей, характеризующих каждую среду и создающих условия для производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта, его конкурентов, поставщиков и потребителей на микроуровне.

■ Политическая среда влияет посредством создания новых законодательных актов, например, в сфере таможенной политики, природоохранной политики, налоговой политики.

■ Социальная среда характеризуется показателями, отражающими состояние трудовых ресурсов и уровень занятости. Кроме того, к показателям, характеризующим социальную сферу, следует отнести такие как уровень образования населения, потребность кадров в различных отраслях производства, обслуживания.

■ Экономическая среда представлена основными экономическими показателями, так или иначе влияющими на деятельность организации.

■ Техническая (научно-техническая) среда отражается показателями: объем затрат на науку и инновации по субъектам Российской Федерации, количество патентов, изобретений, число техногенных катастроф и аварий и пр.

Второй этап состоит в определении прогнозов развития политической, экономической, социальной, технической сред на основе выявленных на первом этапе тенденций развития показателей, характеризующих эти среды. На третьем этапе строятся прогнозы влияния будущих состояний политической, экономической, демографической, культурной и научно-технической сред на элементы микросреды – поставщиков, потребителей и конкурентов, а также на хозяйствующий субъект.

Проведенный анализ динамики развития макро- и микросреды, а также определение прогноза дальнейшего поведения основных элементов на заданную перспективу предоставляет возможность предвидеть изменение конъюнктуры рынка и условий ее существования, создаваемых макросредой.

Полученные результаты анализа должны быть использованы для проведения так называемого SWOT-анализа сильных и слабых позиций хозяйствующего субъекта. SWOT-анализ имеет вид матрицы, в которой отражается равное количество факторов каждой группы; сильной позиции, слабой позиции, возможностей и рисков.

Каждый квадрант матрицы, представленной на рисунке 2.7[[28]](#footnote-28), является основой для разработки четырех стратегических направлений развития хозяйствующего субъекта. Первое направление (1 квадрант) показывает суть стратегии развития, использующей преимущества и потенциал. Второе направление (2 квадрант) отражает стратегию развития, которая должна использовать потенциал для устранения и предотвращения процесса возникновения и усиления недостатков. Третье направление (3 квадрант) отражает настоятельную необходимость использования существующих преимуществ хозяйствующего субъекта перед конкурентами для преодоления рисков (угроз). Четвертое направление (4 квадрант) соответствует, в основном, стратегии стабилизации, направленной на неувеличение или устранение недостатков и предотвращение наиболее значимых для ее жизнеспособности рисков (угроз).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT | Возможности1 2 3 … | Риски (угрозы)1 2 3 … |
| Сильные позиции (преимущества)12… | 1 квадрант | 3 квадрант |
| Слабые позиции (недостатки)12… | 2 квадрант | 4 квадрант |

Рисунок 2.7. - Матрица SWOT-анализа

Таким образом, в обобщенном виде все четыре стратегии можно отнести к двум – развития (наступательной) или стабилизации (оборонительной). Стратегия развития использует достоинства (сильные позиции или факторы), и потенциал для достижения наилучших экономических результатов (доходов, прибыли, рентабельности). Стратегия стабилизации использует преимущества и возможности, которые, как правило, являются весьма ограниченными, для снижения затрат на получение продукции и услуг.

Для стратегий развития строится матрица оценки потенциала (рис. 2.8)[[29]](#footnote-29), в которой по трехбалльной системе отражается экспертная количественная оценка вероятности использования конкретной возможности и степень ее влияния на получение наилучших результатов коммерческой деятельности.

| Вероятность использования потенциала | Степень влияния потенциала на результаты |
| --- | --- |
| сильная (3 балла) | умеренная (2 балла) | слабая (1 балл) |
| высокая (3 балла) | 1 | 4 | 7 |
| средняя (2 балла) | 2 | 5 | 8 |
| низкая (1 балл) | 3 | 6 | 9 |

Рисунок 3.1. Матрица количественной оценки потенциала

Как видно из рисунка 2.8, к наиболее перспективным относятся возможности, имеющие высокую и среднюю вероятность реализации в будущем и соответственно сильное и среднее влияние на экономические результаты деятельности – секторы 1,2,4. Неперспективные секторы 6,8,9.

Однако необходимо обратить внимание на то, что для каждой возможности следует строить свою матрицу, сила влияния и вероятность использования потенциала определяется экспертными методами. Аналогичная матрица заполняется для рисков или угроз, которые приводят к ликвидации хозяйствующего субъекта, критическому состоянию, тяжелому состоянию, либо в небольшой степени изменяют степень достижения поставленных результатов.

В заключение всех видов анализа создается профиль среды, включающий экспертные количественные оценки важности и степени влияния каждого элемента внешней среды, а также внутреннего потенциала на деятельность хозяйствующего субъекта в будущем (таблица 3.1)[[30]](#footnote-30).

Таблица 3.1

Оценка влияния профиля внутренней и внешней среды

| Наименование элемента (фактора) | Важность влияния, балл | Степень влияния, балл | Направленность+, –балл |
| --- | --- | --- | --- |
| Силь-ная 3 | Сред-няя 2 | Низ-кая 1 | Силь-ная 3 | Сред-няя 2 | Низ-кая 1 |
| Внешняя средаПолитическая1.1.1.……1.2. Экономическая1.2.1.……Демографическая1.3.1.……1.4. Культурная1.4.1.……Научно-  техническая1.5.1.……2. Внутренняя среда |  |  |  |  |  |  |  |

Для принятия тактических решений и получения наиболее полной картины состояния конкуренции фирме необходим количественный анализ конкурентной среды.

Для проведения PEST-анализа рассмотрим влияние на деятельность данной организации пяти сред: политико-правовой, экономической, социально-демографической, технологической и природной. В каждой среде рассмотрим несколько наиболее важных факторов. (см. приложение 4)

Таким образом, по результатам PEST-анализа можно сделать вывод, что наибольшее влияние на деятельность данной организации оказывает экономическая среда, поэтому необходимо предусмотреть мероприятия по мониторингу, в первую очередь, этой среды. Среди таких мероприятий целесообразно выделить:

* постоянный мониторинг деятельности конкурентов: ценовой, ассортиментной, коммуникативной политики; открытия ими новых торговых точек;
* отслеживание входа на рынок новых компаний;
* поиск наиболее перспективных районов для открытия новых филиалов;
* контроль изменения в уровне доходов покупателей;
* привлечение покупателей, делающих покупки у конкурентов;
* повышение лояльности существующих покупателей;
* регулярная оценка удовлетворенности покупателей.

Для проведения SWOT-анализа рассмотрим факторы сильных и слабых сторон, возможности фирмы и угрозы, возникающие в связи с наличием этих факторов. По каждому фактору рассчитаем среднюю экспертную оценку и отклонение возможностей от угроз. Тем самым мы сможем определить, какие мероприятия необходимо проводить компании в первую очередь (см. таблица 3.1.)

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.

Необходимо отметить, что SWOT-анализ - лишь один из возможных подходов к формированию стратегии предприятия. Наиболее полной картина будет, если в сочетании со SWOT-анализом менеджер попытается применить и другие методы стратегического планирования (сценарное планирование, матрицу БКГ).

Итак, сравнивая фирму «Стоун-Сервис-Нева» с ее конкурентами, можно выделить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Стратегия строится на сильных сторонах и возможностях. Необходимо уменьшить влияние слабостей и угроз.

**SWOT-Analyse**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны фирмы | Возможности фирмы |
| * Активная роль маркетинга
* Наличие собственной площади и сервисного центра
* Гибкая ценовая политика
* Наличие опыта работы с покупателями
* Налаженные связи с рядом камнедобывающих и камнеобрабатывающих предприятий
* Наличие благоприятного имиджа компании
* Наличие дочерних компаний, занимающихся маркетингом и сбытом
* Наличие высококвалифицированных специалистов
* Возможность быстро осваивать новые виды товаров, поступающие из Европы и Китая
 | * Внедрение СRM
* В перспективе расширение территории площади фирмы
* Открытие филиала в Москве
* Получение больших скидок от европейских поставщиков
 |
| Слабые стороны фирмы | Угрозы внешней среды |
| * Последнее время возникли проблемы с качеством АШК из Китая (качество ниже среднего)
* Текучесть кадров (20%)
* Расположение фирмы на окраине города
* Тесное помещение
 | * Нестабильность курса доллара (закупочные цены привязаны к $, а продают в рублях)
* Угроза усиления конкуренции на внутреннем рынке
* Происходит изменение политики поставщиков
 |

Таким образом, для достижения своих целей компании необходимо в первую очередь использовать возможности сильных сторон, а именно продвигать магазины как единую сеть, искать способы эффективного управления большим потоком покупателей, который возникает благодаря расположению магазинов в зонах высокой проходимости. Необходимо осуществлять реализацию мероприятий, направленных на выделение из общей массы соседних магазинов, использование мерчандайзинга для повышения объема продаж за счет спонтанных покупок, направление потоков покупателей внутри магазина, поддерживать цены на уровне ниже, чем у конкурентов и обращать особое внимание на работу персонала передней линии.

Для оценки конкурентоспособности «Стоун-Сервис-Невы» был выбран метод комплексной оценки товарных систем МКОТС, как один из наиболее приемлемых и объективно оценивающих ситуацию методов, рассмотренных в п. 2.3.1 настоящей работы.

 В 2005 году было проведено соответствующее исследование в виде опроса (см. приложение 2 – опросный лист) среди посетителей. Всего было опрошено 200 респондентов, с разделением времени опроса на будни и выходные. Результаты опроса фиксировались в базе данных и обрабатывались. Данныйметод комплексной оценки позволил оценить:

* существующее положение фирмы,
* выявить основных конкурентов,
* значимость для потребителя отдельных составляющих факторов, как в самой организации, так и у потенциальных конкурентов,
* степень удовлетворенности потребителей предлагаемым ассортиментом товаров.

На первом этапе были выявлены факторы для оценки магазина (см. приложение 2, п.1). Формирование комплекса факторов производилось экспертами на основе личного опыта и знаний в области маркетинга и мерчандайзинга путем обсуждения, методом «мозгового штурма» (Brainstorming).

На втором этапе был составлен опросный лист, на основе полученных факторов, для потенциальных потребителей, в основу которых были вложены следующие задачи:

* определение значимости факторов для потребителя (от 1 до 6)
* определение отношения потребителя к каждому из факторов по дифференциальной шкале (10 максимум, 1 минимум).
* определение основных конкурентов (максимум назвать 3)
* определение отношения потребителя по каждому из этих же факторов по дифференциальной шкале только у конкурентов (10 максимум, 1 минимум)

Результаты опроса фиксировались в базе данных. На третьем этапе производилась: оценка веса (значимости) факторов, оценка удовлетворенности потребителей и потенциальными конкурентами, которых последние называли самостоятельно. Данные обрабатывались в базе данных. На основе полученных результатов можно сделать следующие выводы:

1. Наиболее “слабым местом” фирмы «Стоун-Сервис-Нева» оказалось качество отечественной продукции, а наиболее «сильным» - персонал магазина и местоположение.

Таким образом, фирме необходимо принять усилия по усовершенствованию качества продаваемого инструмента и использовать это в своей рекламной кампании.

Менее важными факторами для всех групп оказались: персонал и месторасположение магазина.

На следующем, четвертом этапе, были выявлены основные конкуренты и получены показатели по каждому. Основными конкурентами фирмы «Стоун-Сервис-Нева» являются: ООО «Китараус», ООО «РУС-Дистар», компания «Сардис» в Санкт-Петербурге.

Если оценить их по «общей интегральной оценке конкурентоспособности» (КПУ), то можно составить рейтинг магазинов одежды Санкт-Петербурга (таблица 3.2)[[31]](#footnote-31)

Таблица 3.2.

Рейтинг фирм по камнеобрабатывающему инструменту в Санкт-Петербурге.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № места | Наименование магазина | КПУ |
| 1 | Сардис  | 29,33 |
| 2 | Стоун-Сервис-Нева | 26,40 |
| 3 | Рус-Дистар | 24,18 |
| 4 | Китараус | 20,15 |

На последнем, пятом этапе, была произведена оценка «слабых / сильных» сторон относительно основных конкурентов и выработаны рекомендации по улучшению существующих показателей и повышению реальной конкурентоспособности магазина.

##

## 3.4. Рекомендации по повышению конкурентоспособности

На основе полученных результатов значимости и удовлетворенности были рассчитаны индивидуальные интегральные оценки конкурентоспособности – коэффициенты потребительской удовлетворенности (КПУ). После проведенного ранжирования по общему КПУ, составим таблицу преимуществ относительно «Стоун-Сервис-Невы». Преимущества обозначены знаком «+», а недостатки – знаком «-».

Таблица 3.3.

Преимущества фирмы «Стоун-Сервис-Нева» с главным конкурентом

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | № | Персо-нал | Цены | Место | Ассорти-мент | Качество | Σ КПУ |
| Сардис | 1 | 3,6 | 4,27 | 4,08 | 5,72 | 6,48 | 29,33 |
| преиму-щество |  | + | + | - | + | + | + |
| Стоун-Сервис-Нева | 2 | 4,15 | 5,75 | 3,31 | 4,51 | 4,43 | 26,40 |

Итак, «Стоун-Сервис-Нева» уступает по:

- удобству просмотра и поиска инструмента в торговом зале;

- удобству местоположения

- широте ассортимента;

- качеству оборудования.

Преимущества в:

- персонале магазина;

 доступности цен;

Пройдя практику в отделе маркетинга в данной организации, я пришла к выводу, что фирма “Стоун-Сервис-Нева” в настоящее время ведет маркетинговую деятельность на достаточно высоком уровне. Главное внимание при этом уделяется решению активных задач, то есть формированию и стимулированию спроса на товар. Однако, вследствие неустойчивого положения в экономике России и отсутствия достаточных средств для финансирования полномасштабной маркетинговой деятельности, фирма “Стоун-Сервис-Нева” применяет только самые необходимые и недорогие маркетинговые мероприятия.

В частности, для создания благоприятного образа организации в глазах общественности можно было бы провести следующие мероприятия:

* Создать общество специалистов по компьютерным технологиям. Такое общество стало бы лидером общественного мнения в области информационных сетей, что позволило бы фирме “Стоун-Сервис-Нева” формировать благоприятное общественное мнение о себе и своей деятельности, а также быстро распространять информацию о новых товарах и услугах;
* выпускать хорошо оформленные годовые отчеты и опубликовывать их. Это создало бы мнение о фирме как о стабильной, процветающей организации и привлекло к сотрудничеству крупные компании.

Эти мероприятия создали бы благоприятный имидж компании, что привело бы к стремлению руководителей предприятий-заказчиков сотрудничать именно с этой компанией, а не какой-то другой, предлагающей такого же рода услуги.

Кроме того, для привлечения внимания специалистов к продукции фирмы, необходимо проводить больше выставок и семинаров. На таких мероприятиях осуществляется большая коммерческая и рекламно-пропагандистская работа.

Установлено, что большинство контрактов заключается или непосредственно на выставке, или через несколько дней после ее окончания.

Особое внимание фирме “Стоун-Сервис-Нева” следует обратить на внутренние коммуникации, так как проведение эффективных внутренних коммуникаций позволяет совершенствовать организацию работы с клиентами компании, изучать клиентов и создавать благоприятный образ фирмы. Для достижения этих целей компании необходимо:

* заставлять изучать характеристики товара продавцов и менеджеров. Сотрудники фирмы должны знать и уметь рассказать все подробности о продаваемом товаре, они должны быть для покупателя источником информации;
* воспитывать у сотрудников любезность и отзывчивость;
* применять принцип превращения случайного посетителя в покупателя;
* выяснять у уже имеющихся клиентов имена потенциальных покупателей. Лучший источник новых клиентов - это клиент уже имеющийся. Из психологии давно известно, что люди любят убеждать других в правильности своего решения;

Несмотря на проведение всех перечисленных мероприятий, основной формой коммуникации фирмы должна оставаться личная продажа. Однако можно усовершенствовать обращение, подчеркнув в нем достоинства фирмы, такие как, например, предоставление технического обслуживания. Хотя данная организация уже начинает это практиковать.

Подводя итог, следует отметить, что в настоящее время проведение маркетинговых мероприятий позволяет предприятиям выжить в условиях сложной экономической обстановки. Однако не все компании в состоянии применять весь комплекс маркетинговых исследований. Поэтому чаще всего применяется только комплекс мер, формирующий и стимулирующий сбыт, то есть коммуникативная политика.

Обычно к коммуникативной политике относят: рекламу, стимулирование сбыта, работу с общественностью и личную продажу. Выбор той или иной формы коммуникации зависит от продаваемого товара или услуги. Чаще всего для продвижения товара применяются все перечисленные формы в комплексе.

Фирма “Стоун-Сервис-Нева” применяет маркетинг на протяжении всей своей деятельности. Однако, как и во многих фирмах, эта деятельность включает только самые необходимые средства стимулирования сбыта. Ориентируясь на корпоративного заказчика, фирма в качестве основной формы коммуникации применяет личную продажу. Она устанавливает непосредственные отношения с потребителями и выясняет точные требования клиента, а затем осуществляет заказ различным компаниям на индивидуальную продукцию, идеально соответствующую этим запросам. Слабость фирмы проявляется только тогда, когда она не может общаться с покупателем “лицом к лицу”.

Объектом маркетинга компании «Стоун-Сервис-Нева» не является анонимный “средний” потребитель, к которому привыкли в компаниях по продажам потребительских товаров. Объектом маркетинга является весьма определенный, индивидуальный клиент.

Таким образом, организацией «Стоун-Сервис-Нева» не проводилось крупных исследований рынка, направленных на выяснение общих потребностей, поскольку нужды каждого клиента глубоко изучались торговыми работниками, и конечно, изучались конкретно в отношении каждого уникального в своем роде клиента.

Кроме того, у фирмы «Стоун-Сервис-Нева» нет необходимости в рекламе или компании по продвижению продукции на рынок в традиционном смысле слова, поскольку специфика продукции при индивидуальной продаже лично объясняется клиенту торговым работником. Техника продаж строится на принципах контакта “лицом к лицу”; для повышения эффективности эта техника подкрепляется выставочно-семинарской деятельностью и прямыми почтовыми рассылками.

И еще одна особенность данной организации - продвижение инструмента для камнеобработки в Санкт-Петербурге осуществляется посредством совета других организаций, без привлечения других средств распространения информации.

# Заключение

В настоящее время российский рынок камнеобрабатывающего инструмента характеризуется постепенным ужесточением конкуренции. Этому способствует развитие российских производителей и розничных сетей, приход на рынок иностранных производителей и розничных операторов.

Уже сегодня на рынке инструмента для камнеобработки Санкт-Петербурга действуют 10 организаций. Большинство торговых предприятий имеет несколько филиалов по всему городу.

Для всесторонне успешной деятельности на рынке компания должна обладать тем или иным абсолютным конкурентным преимуществом. Руководитель предприятия должен знать о своих преимуществах и максимально эффективно их использовать для повышения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность можно определить как сравнительную характеристику предприятия, содержащую комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или показателей других предприятий. Это некая от­носительная интегральная характеристика, отражающая отличия фирмы от фирмы-конкурента и, соответственно, определяющая её привлека­тельность в глазах потребителя.

Для организации работ по обеспечению конкурентоспособности фирмы нужно определить её стратегию развития, миссию, возможности, сильные и слабые стороны. Определить эти факторы и ответить на все вопросы, возникающие в процессе, поможет система обеспечения конкурентоспособности, рассмотренная в данной работе.

Для оценки конкурентоспособности предприятия необходимо провести диагностику состояния конкуренции на рынке и определить тип структуры конкурентной среды. Условия функционирования хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность определяются прошлыми, настоящими и будущими (ожидаемыми) состояниями элементов конкурентной среды и внешней среды макро- и микроуровней. Для принятия тактических решений и получения наиболее полной картины состояния конкуренции фирме необходим количественный анализ конкурентной среды, её диагностика. После проведения диагностики конкурентной среды можно перейти непосредственно к оценке конкурентоспособности предприятия.

На данный момент не существует конкретной методики определения конкурентоспособности предприятия. Существует множество методов, которые оценивают конкурентоспособность, но все они односторонние или сводятся к простой сумме показателей. А единой принятой методики нет.

В данной работе была проведена оценка конкурентоспособности по методу комплексной оценки товарных систем. Этот метод был выбран из всех существующих, так как он основывается на опросе потребителей и позволяет наиболее объективно оценить сложившуюся ситуацию на рынке. К тому же он является комплексным и позволяет всесторонне оценить деятельность фирмы.

На основе результатов оценки были сделан вывод, что данная фирма находится на втором месте среди лидеров рынка инструмента в Санкт-Петербурге, обладает достаточно высокой конкурентоспособностью.

«Слабыми» сторонами признаны (воспринимаемое) качество инструмента и ассортимент, местоположение организации; «cильными» – доступность цен, персонал магазина.

Были выработаны рекомендации по формированию плана маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Нужно отметить, что в случае ликвидации своих «слабых» сторон фирма будет обладать высокой конкурентоспособностью, а в рейтинге потеснит главного конкурента и займет ведущие места на рынке инструмента в Санкт-Петербурге.

В результате выполненной работы были решены следующие задачи: рассмотрены теоретические основы маркетинга в системе конкурентных взаимодействий; теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия; дана практическая оценка конкурентоспособности коммерческого предприятия на примере ООО «стоун-Сервис-Нева»; выработаны практические рекомендации по повышению конкурентоспособности коммерческой сети. Следовательно, цель данной работы можно считать выполненной.

# Список используемой литературы

1. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общей редакцией Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2003
3. Мелентьева Н.И., Бичун Ю.А. Маркетинговые коммуникации (теоретические и методические основы) / Под ред. Г.Л. Багиева: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001
4. Наумов В.Н. Поведение потребителей: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002
5. Портер М. Конкуренция. – М., Издательство «Вильямс», 2003
6. Светуньков С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. – Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2000
7. Светуньков С.Г. Методы маркетинговых исследований. Учебное пособие. – СПб.: Издательство ДНК, 2003
8. Томилов В.В., Бабкина Л.Н., Песоцкая Е.В. и др. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000
10. Черкасов В.А. Теоретические основы конкурентоспособности: Препринт. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004
11. Энджел Д., Блэкуэлл Р., Миниард П. Поведение потребителей – СПб: Питер Ком, 1999
12. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. №4, 2003
13. Захаренко Т. Если вы торгуете текстильными изделиями // Консультант предпринимателя. №12, 2001
14. В.А. Мошнов, Комплесная оценка конкурентоспособности.// Корпоративный менеджмент, 2002
15. Куприянов С. Приоритет государственной промышленной политики -конкурентоспособность//Рынок ценных бумаг №2 (137) 1999 г.
16. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании // Европейское качество. Дайджест. №1, 2004
17. Рубин Ю. Конкуренция: 10 правил успешного дебюта. // Управление компанией. №5, 2004
18. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. №4, 2003
19. Соловьева Ю.Н., к.э.н., доц. Конспект лекций, 2003-2004 гг.
20. http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition\_spy.htm (Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы)
21. http://www.metal.antax.ru/library/economy (Конкурентоспособность товара как составляющая конкурентоспособности фирмы)
22. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics (Маркетологу на заметку: расчет некоторых показателей)
23. http://www.marketing.spb.ru/read/m19/4.htm (Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью)
24. http://publish.cis2000.ru/books/book\_4/glava4.shtml (Старовойтов М.К. Фомин П.А.// Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием)
25. http://www.research.rbk.ru (РосБизнесКонсалтинг: Российский рынок одежды и обуви)
26. http://www.subscribe.ru (Маркетинговые исследования // бесплатная рассылка)
1. http://www.subscribe.ru (Маркетинговые исследования // бесплатная рассылка) [↑](#footnote-ref-1)
2. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001, стр. 249 [↑](#footnote-ref-2)
3. Сергей Куприянов Приоритет государственной промышленной политики -конкурентоспособность//Рынок ценных бумаг №2 (137) 1999 г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000, c 123.

 http://www.subscribe.ru (Маркетинговые исследования // бесплатная рассылка) [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001, стр. 213 [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000, с. 28 [↑](#footnote-ref-8)
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000, с. 29 [↑](#footnote-ref-9)
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2003, с. 282 [↑](#footnote-ref-10)
11. Соловьева Ю.Н., к.э.н., доц. Конспект лекций 2003-2004 гг. [↑](#footnote-ref-11)
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2003, с. 121 [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.bestlibrary.ru (Р. Фатхутдинов. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности). [↑](#footnote-ref-13)
14. Источник: http://marketing.spb.ru/lib-research/competition\_spy.htm [↑](#footnote-ref-14)
15. Томилов В.В., Бабкина Л.Н., Песоцкая Е.В. и др. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003, с. 123 [↑](#footnote-ref-15)
16. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001, с. 152 [↑](#footnote-ref-16)
17. Светуньков С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. – Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2000, с. 91 [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же, с 91 [↑](#footnote-ref-18)
19. ,Светуньков С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. – Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2000, с. 92 [↑](#footnote-ref-19)
20. Там же, с.91 [↑](#footnote-ref-20)
21. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001, с. 166 [↑](#footnote-ref-21)
22. Там же, с. 166 [↑](#footnote-ref-22)
23. Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия// Финансовый и инвестиционный анализ 2000 [↑](#footnote-ref-23)
24. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. №4, 2003, с. 30 [↑](#footnote-ref-24)
25. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. №4, 2003, с. 31 [↑](#footnote-ref-25)
26. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. №4, 2003, с. 32 [↑](#footnote-ref-26)
27. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. №4, 2003, с.33 [↑](#footnote-ref-27)
28. Томилов В.В., Бабкина Л.Н., Песоцкая Е.В. и др. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003, с. 128 [↑](#footnote-ref-28)
29. Томилов В.В., Бабкина Л.Н., Песоцкая Е.В. и др. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003, с. 129 [↑](#footnote-ref-29)
30. Там же, с. 130 [↑](#footnote-ref-30)
31. информация предоставлена отделом маркетинга фирмы «Стоун-Сервис-Нева» [↑](#footnote-ref-31)