Курсовая работа

«Основы маркетинга»

на тему:

«Сегментирование рынка по конкурентам»

Калуга

## Оглавление

Введение 3

ГЛАВА 1. Понятие конкурентоспособности предприятия, ее структура и оценка. 5

1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия, свойства конкурентоспособности 5

1.2. Структура конкурентоспособности предприятия 9

1.3. Оценка основных аспектов конкурентоспособности предприятия 12

ГЛАВА 2. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Сатурн» и предприятий-конкурентов 22

2.1. Анализ и оценка конкурентоспособности услуг предприятий торговли 22

2.2. Расчет конкурентоспособности розничных предприятий торговли г. Обнинска, специализирующихя на аудио-, видео - и бытовой технике 30

2.3. Анализ уровня управления предприятием и уровня управления в конкурентной среде 34

ГЛАВА 3. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей ООО «Сатурн» и диагностика конкурентной среды рынка 37

Заключение 48

Литература 51

Приложения 52

## Введение

Одним из важнейших разделов маркетинговых исследований является определение и исследование потенциальных возможностей предприятия на рынке. Это связано с тем, что в России проявляется тенденция к обострению конкуренции между предприятиями, которые подвергаются нарастающему совокупному воздействию конкурентных факторов. Тем не менее на многих предприятиях не проводится целенаправленная работа по анализу конкурентов, отсутствуют систематизированные представления о том, что является конкурентоспособностью предприятия, как ее создавать, поддерживать и как грамотно реализовывать.

Чтобы оценить конкурентоспособность фирмы целесообразно провести сравнительный анализ по основным образующим факторам относительно ведущих конкурентов. Подобная процедура является важным элементом конкурирующего маркетинга. Для ее осуществления были поставлены и решены следующие задачи.

В главе 1 рассмотрены теоретические положения, раскрывающие сущность конкурентоспособности предприятия, свойства и структуру конкурентоспособности.

В главе 2 осуществлены выбор и исследование критериев конкурентоспособности розничных торговых предприятий г. Обнинска, специализирующихся на аудио-, видео - и бытовой технике. Произведены анализ и оценка конкурентоспособности услуг этих предприятий, уровня управления предприятием. Рассчитаны средние индексы цен товаров, определены коэффициенты конкурентоспособности магазинов.

В третьей, заключительной главе, на основании данных о деятельности предприятия произведено сегментирование рынка по конкурентам с учетом рекомендуемого методического подхода.

В заключении содержатся выводы, полеченные в результате работы, а также обобщены полученные данные, что позволяет оценить ведение деятельности конкурентами и определить, какие ответные мероприятия следует предпринять для повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия на рынке.

Объект исследования в курсовой работе – конкурентоспособность торгового предприятия ООО «Сатурн».

Предмет исследования – сегментирование рынка аудио-, видео - и бытовой техники по конкурентам.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в разработке и применении на практике (на рынке г. Обнинска) методики оценки конкурентоспособности предприятия и выработке практических рекомендаций по ее совершенствованию. В качестве основы была использована методика оценки конкурентоспособности услуг торговли и торговых предприятий, предложенная И.М. Лифицем и О. Ковылиной.

## ГЛАВА 1. Понятие конкурентоспособности предприятия, ее структура и оценка.

## 1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия, свойства конкурентоспособности

В последнее время в России явно проявляется тенденция к обострению конкуренции между предприятиями, которые подвергаются нарастающему совокупному воздействию конкурентных факторов. Тем не менее на многих предприятиях не проводится целенаправленная работа по анализу конкурентов, отсутствуют систематизированные представления о том, что является конкурентоспособностью предприятия, как ее создавать, поддерживать и как грамотно реализовывать.

Под конкуренцией понимается конфликт между хозяйствующими субъектами по поводу достижения пересекающихся целей. Конкуренция существует там, где несколько предприятий претендуют на обладание одними и теми же ресурсами или использование одних и тех же рыночных возможностей.

Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Отсюда следует, что мерилом конкурентоспособности предприятия является «соотношение сил» между конкретным предприятием и его основными конкурентами на рынке. В теории менеджмента к основным конкурентам относят предприятия, близкие по характеристикам и стратегическому поведению. Эти предприятия образуют так называемую «стратегическую группу».

Цели предприятия как правило имеют временную привязку, поэтому можно сказать, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную (в отношении достижения поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение определенного времени.

Конкурентоспособность является многомерным свойством, что определяется многоаспектностью самого явления конкуренции. Это означает, что менеджмент предприятия не может сосредоточивать усилия только на одном из конкурентных факторов - они должны учитываться одновременно, с учетом взаимной зависимости и времени. Многоаспектность конкуренции также проявляется в том, что предприятия могут предвидеть поведение конкурентов, а также реагировать на одну и ту же ситуацию на рынке различным образом. Многие ошибки в конкурентной борьбе обусловлены сложностью самого явления конкуренции, далеко не всегда осознаваемого менеджментом российских предприятий [2].

Свойства конкурентоспособности.

Основными свойствами конкурентоспособности (по всем составляющим) являются относительность и динамический характер. Сравнение предприятия и конкурентов позволяет говорить о конкурентных пре-имуществах той или иной стороны. Создание и использование конкурентных преимуществ предприятия - тесно связанные процессы, которые в принципе могут вступать в противоречие между собой. Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Раздельно рассмотрим процессы развития конкурентных преимуществ и их использования (рис.1).

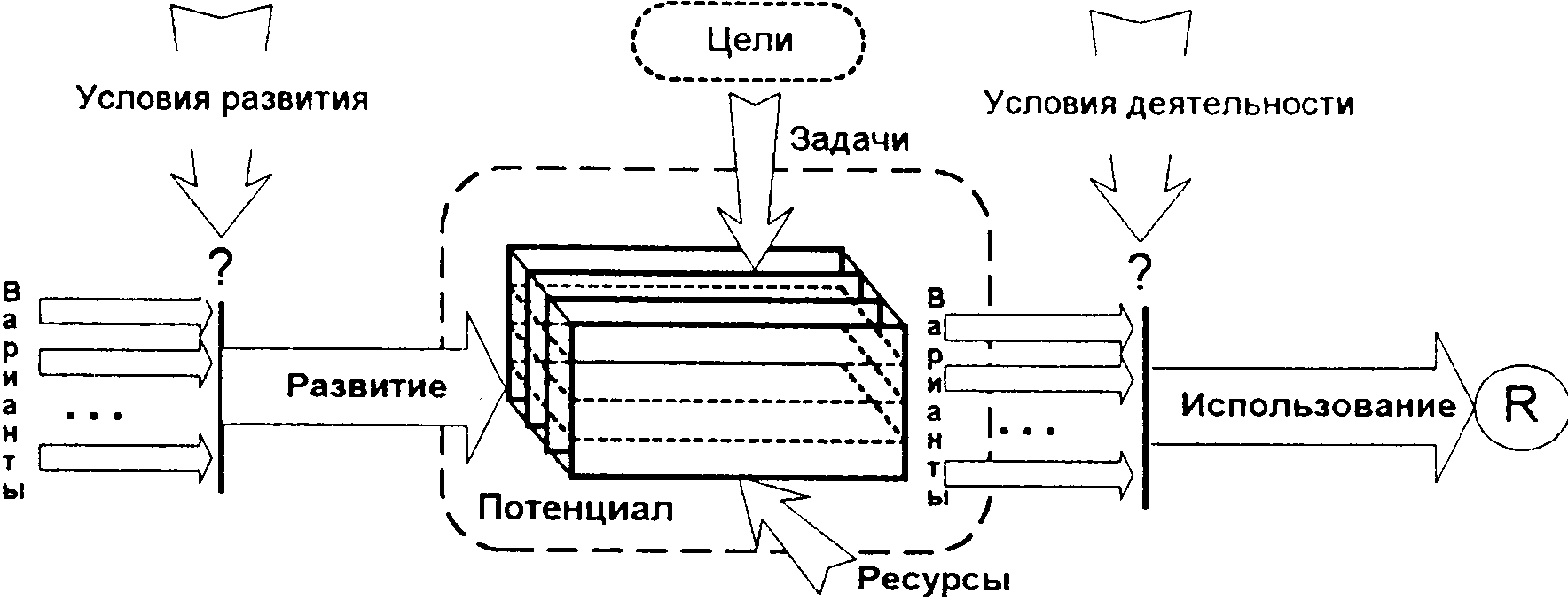


Рис.1. Развитие и использование конкурентных преимуществ предприятия.

Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ). В общем случае существует несколько вариантов развития, совокупность которых, а также относительная предпочтительность зависят от условий внешней среды. Процесс развития направлен на формирование потенциала - совокупности ресурсов предприятия, используемых для решения задач, которые предприятие способно выполнить с приемлемым для целеполагающего субъекта или организации (например, собственника, вышестоящей организации и т.д.) результатом.

Использование потенциала и созданных конкурентных преимуществ направлено на достижение результатов в соответствии с поставленными задачами (целями) в процессе деятельности. В общем случае существует несколько способов использования потенциала, даже в условиях единой цели. Внешняя среда в этом случае определяет условия деятельности.

Таким образом, используя понятие потенциала, можно декомпозировать деятельность предприятия на две составляющих: развитие (создание конкурентных преимуществ) и целевую деятельность (использование конкурентных преимуществ). Формулировка задачи развития может выглядеть

так: необходимо выбирать такой вариант развития, при котором в каждый момент времени имеющийся потенциал допускал хотя бы один способ достижения требуемых результатов деятельности.

Необходимо помнить, что основная задача предприятия состоит не в том, чтобы быть лучшим в абсолютном смысле - это очень дорого и имеет смысл далеко не всегда. Необходимо быть лучше, чем конкретные конкуренты, выступающие с предприятием на одном рынке (имеющие пересекающиеся цели).

Например, для того чтобы дать оценку событию: «снижение производственных издержек на фирме на 10%», необходимо знать аналогичный показатель у конкурентов. Аналогично, если «доля рынка фирмы увеличилась за контрольный период на 3%», а у основного конкурента на 10-20%, то такое событие трудно оценить положительно. Для российского бизнеса можно рассматривать достаточно оригинальные показатели. Например, предприятие имеет уровень потерь от хищений 5%, а конкуренты - 10-15%, то это можно считать серьезным конкурентным преимуществом.

Динамический характер конкурентоспособности определяет ее постоянную недостаточность. Недостаточность конкурентоспособности - один из основных побуждающих моментов, который отражается и в стратегических, и в оперативных решениях. Успокоенность относительно конкурентоспособности часто приводит к отставанию. Любые преимущества рано или поздно будут скопированы или превзойдены конкурентами. Единственным устойчивым конкурентным преимуществом является постоянное движение вперед, постоянные инновации во всех сферах деятельности. Эффективное использование конкурентных преимуществ возможно только при условии согласования с общей стратегией предприятия. Кроме того, становление любого конкурентного преимущества требует определенных затрат, поэтому мероприятия по повышению конкурентоспособности должны быть учтены в планах всех уровней.

Ориентация на поддержание конкурентоспособности только в соответствии с текущими условиями на рынке (эволюционный путь) может оказаться неэффективной. Важным является предвидение развития ситуации, предугадывание и активное воздействие на внешнюю среду с помощью инноваций в продукте, технологии, управлении и т.д. (инновационный путь).

На практике успешность деятельности в конкурентной среде определяется во многом сбалансированностью обоих направлений обеспечения конкурентоспособности.

Работа по созданию конкурентных преимуществ требует постоянной оценки конкурентоспособности предприятия по различным ее составляю - щим. В практическом плане наибольший интерес представляет собой оцен - ка конкурентоспособности предложения на рынке и ресурсов предприятия (для оценки предпринимательскую идею и уровень менеджмента можно рассматривать как особые виды ресурсов) [1].

## 1.2. Структура конкурентоспособности предприятия

Очевидно, что конкурентоспособность предприятия является интегральной характеристикой. В общем случае целесообразно выделять следующие составляющие: конкурентоспособность предложения на рынке, конкурентоспособность ресурсов предприятия, конкурентоспособность менеджмента и конкурентоспособность предпринимательской идеи (видения).

1) Конкурентоспособность предложения на рынке определяет так называемую текущую конкурентоспособность предприятия. Для современных маркетинговых рынков свойственна конкуренция «не того, что произведено фирмами, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию и прочих ценимых людьми вещей» [4]. Понятие «предложение продукта» существенно расширяет рамки учитываемых при анализе конкурентоспособности факторов, определяющих окончательный выбор покупателя.

Предложение, таким образом, включает в себя продукт, цену и сопутствующие услуги, т.е. то, что определяет полезность (выгодность) приобретения для клиента.

2) Долгосрочная конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью располагаемых ресурсов (потенциала предприятия): финансовых, природных, материальных, технологических, производственных, кадровых и других. В частности, платежеспособный спрос также можно рассматривать как один из видов ресурсов, по поводу доступа к которому существует конкуренция. При этом если рассматривать общий совокупный спрос, то все предприятия, предлагающие товары или услуги на определенной территории, являются конкурентами. Наличие ресурсов позволяет предприятию длительное время обеспечивать (поддерживать) конкурентоспособность предложения. Отметим, что ресурсные преимущества предприятия перед конкурентами приобретают практическое значение только в случае их соответствия текущим рыночным условиям.

3) В условиях конкуренции необходимо поддерживать ресурсную базу в актуальном для условий рынка состоянии. Этот процесс, а также грамотное использование имеющихся ресурсов с точки зрения конкуренции определяется конкурентоспособностью менеджмента предприятия, прежде всего высшего руководства. Способности топ-менеджеров к принятию важнейших стратегических решений, генерации новых идей именно в том темпе, который требует рынок, и умение организовать их выполнение, готовность идти на разумный риск являются важнейшими факторами конкурентоспособности менеджмента. Конкурентоспособность менеджмента - это сравнительная характеристика качества менеджмента на предприятии и у конкурентов. Прежде всего это различия в квалификации, мотивации, орга - низации управления. Оценка конкурентоспособности менеджмента затруднена, так как результаты работы каждого менеджера интегрируются в общий результат, который в свою очередь может проявляться с определенным запозданием. Значение данной составляющей конкурентоспособности особенно проявляется в условиях динамичной внешней среды и активного конкурентного противодействия.

4) Связующим, базовым элементом указанных аспектов конкурентоспособности является конкурентоспособность предпринимательской идеи. Предпринимательская идея включает основное представление о продукте предприятия, о способе удовлетворения потребности клиентов, о способе поддержания и развития потенциала и о способах управления предприятием. Перечисленные составляющие являются уникальными для каждого предприятия, а их удачное сочетание и определяет конкурентоспособность предпринимательской идеи. Логично предположить, что на конкурентоспособность предпринимательской идеи существенным образом влияют личные характеристики собственника (собственников) бизнеса, например, его настойчивость в достижении поставленной цели. Безусловно при этом, что наиболее важным критерием конкурентоспособности предпринимательской идеи является ее эффективность с точки зрения рыночных перспектив.

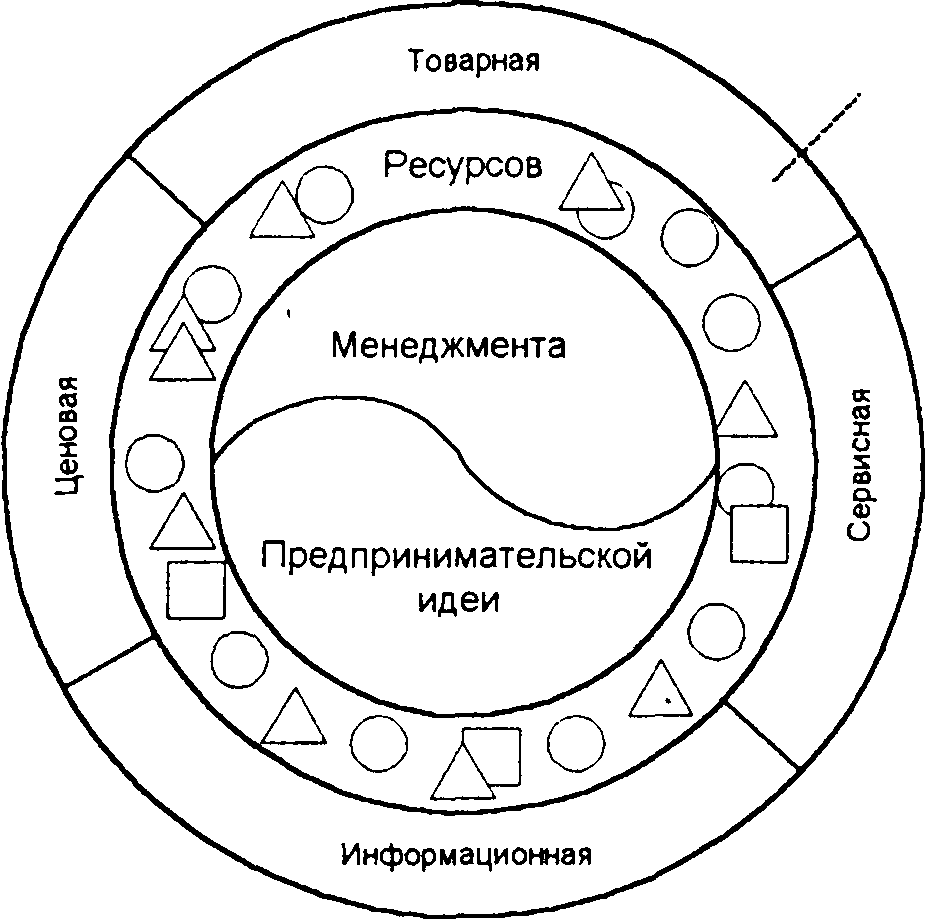


Рис.2. Структура конкурентоспособности предприятия.

На рис.2 проиллюстрирована взаимосвязь различных аспектов конкурентоспособности, в частности, подчеркивается, что наиболее «фундаментальный» характер имеет конкурентоспособность менеджмента и предпринимательской идеи, а внешнее восприятие конкурентоспособности в основном связано с рыночным предложением.

Рассмотрим подходы к оценке различных аспектов конкурентоспособности.

## 1.3. Оценка основных аспектов конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности предложения.

Маркетинговый подход к определению конкурентоспособности предложения предприятия предполагает, что предложение конкурентоспособно, если оно имеет на данном потребительском сегменте одну или более потребительских характеристик, лучших, чем у товаров-аналогов (и данные характеристики признаются потребителями наиболее значимыми). Индикатором актуальности потребительской характеристики может являться, например, статистика вопросов покупателей, задаваемых при приобретении продукта. Потребители заинтересованы не в абсолютно лучшем по всем характеристикам продукте, а в том, который удачно сочетает качества, наиболее востребованные на данном сегменте рынка, и часто готовы поступиться отдельными характеристиками продукта ради улучшения других [5].

Все большее значение приобретают условия авансирования при покупке, скидки к цене, условия платежа и поставки, срок гарантийных обязательств, развитость сервисных сетей, качество и стоимость послегарантийного обслуживания. А условия эксплуатации и сервисного обслуживания для товаров длительного пользования становятся определяющими. Так, выбор модели автомобиля в России во многом зависит от прогнозируемой частоты ремонта и доступности запчастей

Для оценки предложения продукта целесообразно, прежде всего, выявить перечень характеристик, определяющих его значимость для потребителя целевого сегмента. Необходимо установить, для кого предназначен товар, когда и в каких ситуациях товар используется, насколько велико количество потенциальных потребителей и какие характеристики их интересуют в первую очередь [3]. Эти вопросы обычно решаются в ходе процедуры сегментирования рынка и выбора стратегии позиционирования предприятия. Выявляемые характеристики принципиально не зависят от возможностей

только одного отдельного производителя. Они являются отраслевыми и определяются текущими возможностями всей отрасли и, возможно, некоторым влиянием смежных отраслей. Кроме того, значимость указанных характеристик в большинстве случаев определяется их субъективным восприятием потребителем. Поэтому весьма важным является описание характеристик конкурентоспособности в терминах, которые отражают эту значимость для целевого потребителя, причем как на стадии выбора товара, так и в процессе пользования.

Перечень характеристик позволяет сформировать систему требований, предъявляемых целевыми покупателями к качеству предложения рассматриваемого продукта. Такая система требований является основой для сравнительной оценки предложений различных предприятий. Методы многокритериальной оптимизации позволяют сформировать интегральный показатель, отображающий вектор характеристик в скалярную величину, удобную для сравнения.

Оценка конкурентоспособности ресурсов (потенциала) предприятия.

Методы интегральной оценки конкурентоспособности потенциала предприятия зависят от целей ее проведения, то есть решаемой задачи или проблемы. Однако можно выделить некоторые, достаточно общие этапы оценки (при принятом допущении о том, что рассматривается деятельность предприятий на одном отраслевом рынке).

1) Определение состава анализируемой группы конкурентов.

Оценку конкурентоспособности потенциала предприятия имеет смысл проводить по стратегической группе - группе предприятий, имеющих схожее стратегическое поведение и цели. Для получения первичных оценок конкурентоспособности целесообразно ориентироваться на отраслевые показатели, то есть учитывать всех прямых конкурентов - фирмы, использующие одни и те же технологии производства и выпускающие

товары, удовлетворяющие примерно одни и те же потребности. Для более детального анализа необходимо переходить к анализу конкурентов в стратегической группе, уточняя информацию по отдельным направлениям, а также анализировать смежные рынки.

Важным критерием отбора является сопоставимость масштабов деятельности. Однако необходимо отметить, что группа значительно уступающих по масштабам предприятий (каждое из которых можно не рассматривать в качестве конкурента) в результате конъюнктурного совпадения интересов (целей) может оказаться достаточно сильным конкурентом. Также важным является учет потенциальных конкурентов - в их выявлении особую роль играет следующий этап.

2) Поиск пересечения целей и возможных конфликтов по поводу их достижения.

Цели деятельности и связанная с ними многоуровневая система частных целей в отношении самого предприятия и внешней среды в общем случае имеют множество пересечений с целями других хозяйствующих субъектов - возникает конкуренция. Именно для этих случаев необходимо оценивать собственную конкурентоспособность. Здесь очень важно учесть особенности менеджмента конкурентов, способы и традиции ведения конкурентной борьбы (конкурентный имидж).

3) Определение характера конкуренции и анализ воздействия внешней среды на ее изменение.

Часто встречается ситуация, когда предприятие, у которого уверенно растут продажи, считает себя конкурентоспособным, исходя именно из этого факта и забывая о том обстоятельстве, что продажи могут расти со скоростью роста рынка.

Такой рост является экстенсивным и связан с новизной продукта, вовлечением все большего количества покупателей и не является признаком эффективной работы предприятия, потому что у конкурентов рост может быть таким же или большим.

Яркой иллюстрацией приведенной ситуации является река с определенной скоростью течения относительно берега. Предприятия-конкуренты - это лодки, движущиеся по течению реки, их скорость не меньше, чем скорость течения, которая в свою очередь является аналогом скорости развития рынка. Поэтому конкурентоспособность предприятия необходимо оценивать по скорости не относительно берега, а относительно конкурентов фирм, которые стремятся плыть быстрее течения. Относительное движение лодок по реке - это конкурентная борьба. И если скорость лодки меньше скорости течения - это явное рыночное торможение.

4) Определение показателей, характеризующих конкурентоспособность потенциала предприятия на различных уровнях.

При оценке конкурентоспособности потенциала предприятия может использоваться множество показателей. В любом случае целесообразно различать уровни конкуренции, связанные с целями и возможностями конкурирующих субъектов (рис.3).

|  |
| --- |
| Показатели акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности |
| Показатели, характеризующие КФУ |
| Маркетинговые показатели |
| Простейшие финансово-экономические показатели |

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегичность, способность к адаптации и самореализации |  |
| Способность к привлечению и воспроизводству ресурсов для текущей деятельности |
| Поддержание конкурентоспособности предложений в длительном периоде |  |
| Способность к выживанию |

Рис.3 Уровни конкурентоспособности и соответствующие им показатели.

На уровне «Способность к выживанию» конкурентоспособность характеризуют простейшие финансово-экономические показатели. Поддержание конкурентоспособности предложения в длительном периоде требует использования маркетинговых показателей. Необходимо отметить, что многие из них, например, «доля рынка», являются одновременно и показателями потенциала (располагаемого ресурса).

16

Особое внимание при анализе конкурентоспособности предприятия целесообразно уделить оценке степени соответствия показателей деятельности по так называемым ключевым факторам успеха (КФУ) - характеристикам, определяющим основные требования к ресурсам и компетенциям (необходимые условия успешной деятельности) для всех предприятий данной отрасли. Интегральная оценка предприятия и конкурентов по всем КФУ дает общее представление об их конкурентных позициях и основных причинах такого положения в долгосрочном периоде [6]. И, наконец, верхний уровень в оценке конкурентоспособности занимают показатели, характеризующие стратегичность предприятия - показатели акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности.

Распространенным способом «точного» анализа конкурентоспособности предприятий отрасли является оценка финансовой результативности по группе показателей, характеризующих платежеспособность (ликвидность), финансовую устойчивость и рентабельность деятельности.

Одним из наиболее общих показателей степени конкурентоспособности предприятия является его фактическая рыночная доля. В связи с отсутствием статистики по объемам продаж многих товаров для замеров емкости можно воспользоваться рядом дополнительных счетных процедур, использующих информацию, получаемую в ходе панельных исследований;

данные об интенсивности потребления и среднем сроке эксплуатации товара; параметры первичных, повторных и дополнительных продаж.

5) Сравнительная оценка конкурентоспособности предприятия и его конкурентов по выделенным показателям

Методический аппарат анализа конкурентоспособности предприятия достаточно разнообразен. Возможность применения на практике любого из методов во многом определяется индивидуальными способностями и компетенциями специалистов предприятия по сбору и анализу необходимой информации, а также наличием временных и финансовых ресурсов. Обычно речь идет о компромиссе между качеством аналитической информации и затратами на ее получение.

Можно выделить две основные группы методов оценивания конкурентоспособности предприятия:

• методы, основанные на применении количественных данных (в основном финансовых показателей и статистических данных о результатах продаж);

• методы, оперирующие качественной, «экспертной» информацией (мнениями, суждениями, оценками и т.д.).

При апостериорной оценке конкурентоспособности (за истекший период) указанные группы методов обладают своими преимуществами и недостатками примерно в равной степени. Характерная для «точных» методов объективность сравнения компенсируется обычно невысокой возможностью по сбору статистической информации. При экспертном оценивании мнение компетентных специалистов позволяет более тонко учитывать слабоформализуемые аспекты, однако серьезной проблемой является подбор самой экспертной группы.

При априорном анализе преимущества «точных» методов оценки существенно сокращаются. Поскольку простой трендовой экстраполяцией можно воспользоваться только в хорошо предсказуемых ситуациях, для обеспечения адекватности реальной рыночной ситуации формализованные «точные» методы обычно требуют построения достаточно сложных моделей. В этом случае целесообразно использовать более «мягкие» экспертные подходы.

Оценка конкурентоспособности менеджмента предприятия.

Менеджмент предприятия как функция управления (и одновременно как группа управленцев), характеризуется прежде всего своей способностью эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами предприятия для достижения поставленных целей. Конкурентоспособность менеджмента конкретного предприятия можно трактовать как некое качественное превосходство над менеджментом конкурирующих с данным предприятием фирм. Качество менеджмента в свою очередь определяется состоянием так называемого «организационного потенциала» предприятия.

Успешная деятельность фирмы зависит от ее реакции на изменения внешней среды, причем для обеспечения оптимальной потенциальной прибыльности скорость и степень изменений коренного характера, которые фирма вносит в сменяющиеся поколения своей продукции, технологии и концепций маркетинга должны соответствовать скорости и степени изменения окружающей среды. Сам процесс адекватной реакции фирмы на изменения внешней среды нередко имеет серьезные последствия как для фирмы в целом, так и для ее руководителей. Так, при переходе от ориентации на производство к ориентации на сбыт главенствующее положение, которое до тех пор занимали производственные отделы, переходит к сбытовым подразделениям. Дальнейший прогресс в сторону маркетинговой ориентации увели - чивает вес коммерческих и аналитических подразделений.

Естественно, что те руководители и отделы, положение которых может пострадать в результате изменений во внешней среде, стремятся приуменьшить или вовсе отказываются признать воздействие этих изменений на фирму.

Довольно часто такой отказ - недобросовестная попытка с их стороны во что бы то ни стало сохранить свое главенствующее положение. Обычно они являются также представителями того типа мышления, который в прошлом приносил успех фирме. Поэтому нередки случаи, когда они создают препятствия на пути новых типов мышления, уверенные, что действуют на благо фирмы. Этот процесс называется «сопротивление изменениям» и является серьезным, а иногда и непреодолимым препятствием на пути реорганизации предприятия в соответствии с требованиями рынка. Сила сопротивления изменениям на фирме пропорциональна степени рассогласованности компонентов ее состояния, под которыми понимаются умение способность высших управляющих, корпоративная культура (в частности, управленческий климат) и компетенция менеджеров фирмы. Все вместе названные компоненты образуют так называемый организационный потенциал фирмы. Чем больше степень рассогласования компонентов организационного потенциала, тем сильнее сопротивление изменениям на фирме, тем менее продуктивно ведется бизнес. Измерение согласованности компонентов организационного потенциала может дать представление о качестве менеджмента предприятия.

Состояние менеджмента предприятия, а следовательно, и его конкурентоспособность можно оценить также, проведя экспертизу его качественных показателей:

- планомерная инновационная деятельность;

- благоприятный морально-психологический климат в коллективе;

- систематический маркетинговый анализ рыночной среды фирмы;

- формируется позитивный имидж предприятия;

- систематическое обучение сотрудников;

- ориентация сотрудников на решение проблем клиентов;

- высший уровень компетенции менеджеров;

- конструктивное сотрудничество лидеров предприятия;

- высокая квалификация персонала;

- внедрение стандартов качества продукции

- открытость и доступность информации для сотрудников;

- обязательность в контактах с партнерами;

- юридическая чистота и проработанность сделок;

- инвестиционная привлекательность предприятия;

- уровень сервиса выше среднеотраслевого;

- есть условия для карьерного роста менеджеров;

- персональная ответственность за результаты работы;

- четкое распределение прав и обязанностей на предприятии [8].

Таким образом, основные критерии и группы показателей конкурентоспособности предприятия можно представить в виде следующей таблицы (табл.1).

Таблица 1. Основные (базовые) критерии и группы

показателей конкурентоспособности предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Группы показателей |
| Наличие и обеспеченность производственными ресурсами | Уровень обеспеченности техникой, зданиями, оборудованием, их техническая исправность, возраст, применяемые технологии; уровень организации производства работ; площадь земельных угодий. |
| Наличие и обеспеченность материально-техническими ресурсами | Характеристика и источники материально-технического снабжения; численность, надежность поставщиков; характер отношений с поставщиками. |
| Обеспеченность кадрами | Обеспеченность и квалификация персонала, текучесть кадров, потребность в новых кадрах, психологический климат в коллективе. |
| Система управления организацией | Организационно-правовая форма предприятия, характер и форма собственности, число уровней и звенность управления; распределение прав и ответственности; затраты на управление; методы управления; стили руководства; система коммуникаций; наличие банка данных и информационных систем. |
| Эффективность производственной деятельности предприятия | Эффективность управления производственным процессом; экономичность производственных затрат; рациональность и эффективность использования основных и оборотных фондов; производительность труда. |
| Деловая активность предприятия и эффективность организации сбыта и продвижения товара. | Уровень затоваренности готовой продукцией; рентабельность продаж; уровень загруженности производственных мощностей; надежность поставщиков; быстрота реакции на заказы; объемы поставки сырья; инвестиционная привлекательность |
| Конкурентоспособность продукции | Качество продукции, цена продукции. |
| Финансовое состояние организации | Показатели имущественного положения; показатели ликвидности и платежеспособности предприятия; показатели финансовой устойчивости; показатели финансовых результатов деятельности предприятия |

## ГЛАВА 2. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Сатурн» и предприятий-конкурентов

## 2.1. Анализ и оценка конкурентоспособности услуг предприятий торговли

Аудио-, видео - и бытовая техника, являются важнейшей частью реализуемой на рынке продукции г. Обнинска и от того, насколько обеспечено необходимое качество торгового обслуживания данной продукции, зависит степень удовлетворения спроса потребителей, а также прибыльность и рентабельность торгового предприятия.

Непрерывный рост торговых предприятий на обнинском рынке, стремящихся к максимальному извлечению прибыли, порой за счет качества услуг делает задачу оценки конкурентоспособности этих услуг весьма актуальной.

В данной главе на примере магазина аудио-, видео - и бытовой техники ООО «Сатурн» г. Обнинска на основе составления сводного анализа деятельности предприятия произведем оценку его конкурентоспособности. Для достижения намеченной цели были поставлены и решены следующие задачи:

• осуществлены выбор и исследование критериев конкурентоспособности услуг розничных торговых предприятий города, специализирующихся на аудио-, видео и бытовой технике;

• произведены анализ и оценка показателей, критериев конкурентоспособности услуг этих предприятий;

• осуществлен расчет среднего индекса цен товаров исследуемых предприятий;

• определены коэффициенты конкурентоспособности этих магазинов.

В качестве основы была использована методика оценки конкурентоспособности услуг торговли, предложенная И.М. Лифицем и О. Ковылиной.

Показатель конкурентоспособности услуг торговли [1] рассчитывается из отношения обобщенного показателя качества услуги торговли (ПКут) и относительной стоимости приобретаемых товаров (С) или 1р / среднего индекса цен для каждого магазина:

П= ПКут = ПКут (1)

С Ip

В приложении 1 приведены и расшифрованы некоторые комплексные показатели свойств услуги торговли, необходимые для расчета обобщенного показателя на основе методов квалиметрии по формуле средней взвешенной арифметической:

n

ПКут = ∑ m1qi (2)

i=1

где qi - комплексный показатель i-го свойства;

mi - коэффициент весомости комплексного показателя.

Из множества обследованных магазинов были выбраны следующие:

1. «Сатурн»; 5. «Эланд»;

2. «Си-Ай-Ви»; 6. «Сюрприз»;

3. «Диал-Электроникс»; 7. «Самос-Техника»;

4. «Электрик-Плаза»; 8. «Поиск».

Для обеспечения сопоставимости условий сравнительного анализа критериями выборки приведенных торговых фирм являлись: вид, тип и категория магазинов.

Так, все исследуемые магазины имели одинаковую специализацию и примерно одинаковую торговую площадь (150-200 м). Основными фирмами-производителями, продукция которых реализовывалась в исследуемой группе магазинов являлись BRAUN, TEFAL, BOSCH, SIEMENS, ROWENTA, PHILIPS, PANASONIC, UNIT и т.д.

Таблица 2 и приложение 2 содержат данные по структуре ассортимента исследуемого торгового предприятия и предприятий - конкурентов.

Таблица 2. Данные структуры ассортимента аудио-, видео-,

бытовой техники.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование предприятий | Типовое (базовое) кол-во товарных  подгруппПП | | Фактическое количество | | Коэффициент структуры ассортимента | | Среднее значение коэффициента структуры ассортимента |
| аудио видео | Бытовая техника | аудио видео | Бытовая техника. | аудио видео | Бытовая техника. |
| Диал-Электроникс Си-Ай-Ви  Сатурн  Электрик-Плаза  Эланд  Сюрприз  Самос-Техникс Поиск | 27 | 32 | 14  7  13  9  6  4  7  15 | 24  16  29  14  7  11  21  7 | 0.5  0.2  0,4  0,3  0,2  0,1  0,3  0,6 | 0.8  0,5  0,9  0,4  0.2  0,3  0,7  0.2 | 0,65  0,35 0.65  0,35 0,2  0,2  0,5  0.4 |

Рассчитаем коэффициенты структуры для каждого магазина.

Кстр = Факт. кол-во / Баз. кол-во

Пример:

Для 1-го магазина:

14/27 = 0,5 (аудиотехника)

24/32 = 0,8 (бытовая техника)

(0,5+0,8) / 2 = 0,65 (среднее значение Кстр ассортимента)

Для 2-го магазина:

7/27 = 0,2 (аудиотехника)

16/32 = 0,5 (бытовая техника)

(0,2+0,5) / 2 = 0,35 (среднее значение Кстр ассортимента)

Для 3-го магазина: 13/27 = 0,4 (аудиотехника)

29/32 = 0,9 (бытовая техника)

(0,4+0,9) / 2 = 0,65 (среднее значение Кстр ассортимента)

Аналогично рассчитываем показатели для остальных магазинов.

Рассчитаем коэффициенты широты ассортимента исследуемых торговых предприятий на основе данных, представленных в таблице 3. .

Таблица 3. Данные коэффициентов широты ассортимента

аудио-, видео-, бытовой техники, представленного

розничными торговыми предприятиями (рассчитывалось на (01.06.06)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ъБазовая | №1 | | №2 | | №3 | | №4 | | №5 | | №6 | | №7 | | №8 | |
| Шб | Шф | Кш | ШЬ | Кш | Шф | Кш | Шф | Кш | Шф | Кш | Шф | Кш | Шф | Кш | Шф | Кщ |
| 1.185 | 386 | 0.3 | 112 | 0.1 | 180 | 0.1 | 176 | 0.1 | 74 | 0.1 | 105 | 0.1 | 215 | 0.2 | 197 | 0.2 |

Шф - широта фактическая, количество моделей, находящихся в продаже (рассчитывалось на 01.06.06); Шб - широта базовая, количество моделей, выпускаемое промышленностью.

Пример: Для магазина 1-го:

Шб = (аудио-видео = быт. техника) = (649 + 536) = 1185

Шф = (208 + 178) = 386

Кш = Шф/Шб = 386/1185 = 0,3

(аналогично для остальных магазинов).

Данные относительно услуг, предоставляемых исследуемыми предприятиями содержит таблица 4.

Таблица 4. Перечень услуг, предоставляемых

исследуемым предприятием.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование предприятия | Бесплат.д.оставка по городу | Бесплат.д.оставка за город | Общая скидка | Фамильная скидка | Скидка категории граждан | Персональная скидка | Гарантия до 1 года | Гарантия до 2 лет | Скидка опт. покупателям | Розница по безнал. расчету | Заказы по телефону | Итого |
| «Д. Электроникс» | + | - | + | - | - | - | - | + | - | + | - | 4 |
| «Си-Ай-Ви» | + | - | + | - | - | - | - | + | + | - | + | 5 |
| «Сатурн» | + | - | + | + | + | + | + | + | - | - | - | 7 |
| «Э. Плаза» | + | - | + | - | - | - | - | + | - | - | - | 3 |
| «Эланд» | + | - | + | + | - | - | - | + | - | - | + | 5 |
| «Сюрприз» | + | - | + | - | - | - | - | + | + | - | - | 4 |
| «С-Техникс» | + | - | + | - | - | - | - | + | - | - | - | 3 |
| «Поиск» | + | + | + | - | - | - | - | + | + | - | - | 5 |

Обязательные услуги (обслуживание при продаже, выбор товара (с участием продавца), кассовое обслуживание, отпуск товара (включая упаковку и проверку функционирования товара) в перечень не включались.

Фамильная скидка: вторая покупка и покупка 2 наименований-2%; третья покупка-3%, четвертая-4%. Начиная с пятой покупки –номинальная скидка до 15%.

26

Скидка категории граждан - скидка военнослужащим, молодоженам и в День рождения.

В табл.5 указаны индивидуальные индексы цен на сопоставимые товары и средние индексы цен на данные товары для каждого магазина. Искомые показатели конкурентоспособности розничных торговых предприятий аудио-, видео-, бытовой техники, приведены в табл.6.

Таблица 5. Данные индивидуальных индексов цен на товары и

средних индексов цен для каждого магазина.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продажная (розничная)  цена  Виды продукции | Наименование предприятия | | | | | | | |
| «Д. Электроникс» | «Си-Ай-Ви» | «Сатурн» | «Электрик-Плаза» | «Эланд» | «Сюрприз» | «Самос-Техникс» | «Поиск» |
| Телевизоры 51L6 20 D60 | 1.004  6795 | 1.004  6795 | 1  6768 | 1.016  6876 | 1.013  6856 | 1.010  6836 | 1.004  6795 | 1.001  6775 |
| Моноблок AJWA T-1430 | 1.010  11110 | 1.011  11121 | 1.012  11132 | 1.003  11033 | 1.012  11132 | 1.005  11055 | 1.001  11011 | 1  11000 |
| В/магнитофон PANASONIC CD215 | 1.165  5396 | 1.2  5558 | 1. 202  5568 | 1. 191  5517 | 1.122  5197 | 1.036  4799 | 1.079  4998 | 1  4632 |
| В/плейер PANASONIC VV SR 215 | 1.002  4369 | 1.013  4417 | 1.007  4391 | 1.027  4478 | 1  4360 | 1.004  4377 | 1.001  4364 | 1.027  4478 |
| В/камера AX 210EE | 1.001  10762 | 1.004  10795 | 1  10752 | 1.015  10913 | 1.019  10956 | 1  10760 | 1.002  10774 | 1.011  10870 |
| Автомагнитола KENWOOD KRC 158 | 1.002  3808 | 1.063  4039 | 1.035  3933 | 1.031  3918 | 1  3800 | 1.013  3849 | 1.038  3944 | 1.057  4017 |
| М. центр PANASONIC SK AK 20 | 1.011  7886 | 1.010  7878 | 1.018  7940 | 1.041  8120 | 1.051  8200 | 1.084  8455 | 1  7800 | 1.076  8393 |
| Пылесос ROWENTA RS 008-01 | 1  3612 | 1.090  3937 | 1.102  3649 | 1.077  3890 | 1.056  3814 | 1.046  3778 | 1.063  3840 | 1.002  3619 |
| Тостер TEFAL 8763 | 1  960 | 1.096  1052 | 1.175  1128 | 1.05  1008 | 1.033  992 | 1.233  1184 | 1.166  1119 | 1.012  972 |
| Бритва BRAUN 2540 | 1.081  1920 | 1.117  1984 | 1  1776 | 1.072  1904 | 1.087  1931 | 1.013  1799 | 1.051  1861 | 1.011  1796 |
| Эпилятор BRAUN EE 330 Silk | 1  1752 | 1.027  1800 | 1.013  1774 | 1.066  1868 | 1.050  1840 | 1.038  1818 | 1.109  1943 | 1.073  1880 |
| Ст. машина ELECTROLUX EW 914 | 1.052  17554 | 1  16680 | 1.001  16700 | 1.019  17000 | 1.099  16838 | 1.007  16800 | 1.055  17600 | 1.050  17520 |
| Газ. Плита INDESIT K605406 W6/R | 1.074  10720 | 1.022  10200 | 1.094  10920 | 1.082  10800 | 1.038  10360 | 1  9980 | 1.002  10000 | 1.062  10600 |
| Утюг MOULINEX AX-7 | 1.052  1052 | 1  1000 | 1.00  1080 | 1.012  1012 | 1.068  1068 | 1.02  1020 | 1.08  1080 | 1.076  1076 |
| Кофеварка ROWENTA F6 117 | 1  1060 | 1.137  1205 | 1.152  1221 | 1.039  1101 | 1.074  1138 | 1.039  1101 | 1.098  1164 | 1.090  1155 |
| Средний индекс цен | 1.030 | 1.053 | 1.054 | 1.049 | 1.042 | 1.036 | 1.050 | 1.036 |

Средний индекс цены для каждого магазина: 6768 - минимальная цена;

n n

Ipср. = ∑ / n = ∑ Ip /n

i=1 i=1

1. Индивидуальный индекс цен по всем наименованиям товара, входящим в набор каждого из восьми магазинов.

Ip= P/P0,

где Ip - индивидуалный индекс цены определенного наименования;

Р - фактическое значение цены определенного наименования;

Ро - наименьшее значение цены.

2. Ipср. - средний индекс цен;

n n

Ip= ∑ / n = ∑ Ip /n

i=1i=1

Для первого магазина. Индивидуальный индекс цен по всем наименованиям товара, входящим в набор магазина.

Ip=6800/6768=1.004

Ip=11120/11000=1.010

Ip=5400/4632=1.165

Ip=4372/4360=1.002

Ip=10772/10752=1.001

Ip=3808/3800=1.002

Ip=7892/7800=1.011

Ip=3612/3612=1

Ip=960/960=1

Ip=1920/17776=1.081

Ip=1752/1752=1

Ip=17560/16680=1.052

Ip=10720/9980=1.074

Ip=1052/1000=1.052

Ip=1060/1060=.1

Средний индекс цен для 1-го магазина:

Ipср. =(1,004+1,010+1,165+1,002+1,001+1,002+1,011+1+1+1,081+1+1,052+1,074+1,052+1) /15=1,030

Аналогично рассчитываются показатели для остальных магазинов.

## 2.2. Расчет конкурентоспособности розничных предприятий торговли г. Обнинска, специализирующихя на аудио-, видео - и бытовой технике

Искомые показатели конкурентоспособности розничных торговых предприятий аудио-, видео-, бытовой техники, приведены в табл.6.

Таблица 6. Расчет конкурентоспособности розничных

предприятий торговли г. Обнинска, специализирующихся

на аудио-, видео - и бытовой технике.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование торговых предприятий | Средний индекс цен | ПКут | П |
| «Диал-Электроникс» | 1,030 | 42,6 | 41.36 |
| «Сатурн» | 1,054 | 41,4 | 39.28 |
| «Электрик-Плаза» | 1,049 | 40,7 | 38.80 |
| «Поиск» | 1,036 | 39,3 | 37.93 |
| «Си-Ай-Ви» | 1,053 | 39,3 | 37.32 |
| «Сюрприз» | 1,036 | 38,4 | 37.07 |
| «Самос-Техникс» | 1,050 | 38,4 | 36.57 |
| «Эланд» | 1,042 | 35,9 | 34.45 |

П=ПКут/Ipср;

где П-коэффициент конкурентоспособности,

ПКут-качество услуги торговли,

Ip-средний индекс цены.

Проведенное исследование позволяет сформировать следующие выводы:

1. Анализ качества предлагаемого ассортимента показал:

• во всех восьми магазинах оцениваемая продукция превосходит или соответствует базовым аналогам, представляющим передовые научно-технические достижения, и выделенным из групп аналогов оцениваемой продукции по следующим показателям: технический уровень, эстетико-эргономическое совершенство, надежность, экономичность, безопасность;

• потребительская новизна предлагаемого ассортимента свидетельствует о низкой доле новых видов продукции в общем количестве товаров по всем предприятиям (1,5-3,1%). Наибольшие значения К новизны - на предприятиях «Электрик-Плаза» (3,9%) и «Сюрприз» (4,4%).

• в розничных торговых предприятиях: «Диал-Электроникс»; «Поиск»;

«Электрик-Плаза», «Сатурн» в наличии имеется эксплутационно-сопрово-дительная документация (руководство по эксплуатации, паспорт, инструкция) на русском языке в ясной, четкой и лаконичной форме, а также знаки соответствия (в документах и на потребительской упаковке).

В розничных торговых фирмах: «Си-Ай-Ви»; «Эланд»; «Сюрприз»; «Са-мос-Техникс» прилагается эксплуатационно-сопроводительная документация (но не на каждую единицу продукции), переведенная на русский язык, но при этом текст смазан, прочесть некоторые слова невозможно.

2. Анализ показателей ассортимента товаров продемонстрировал:

Относительно широкий ассортимент аудио-, видео-, бытовой техники представлен в магазине «Сатурн» (0,3). Хуже выбор в магазине «Диал - Электронике» (0,2), «Поиск» (0,2). В остальных магазинах значение широты ассортимента аудио-, видео, бытовой техники крайне низкое.

Широта ассортимента аудио-, видео, бытовой техники, представленного розничными торговыми предприятиями города, неудовлетворительная (Кщ от 0,1 до 0,3).

Хорошо формируется устойчивый ассортимент (по данным трех проверок) в магазине «Поиск» (Куст = 0,96). Устойчивый ассортимент в магазине «Диал-Электроникс» (0,94). В остальных магазинах коэффициент устойчивости равен 0,89-0,92. Обследуемые торговые предприятия проводят хорошую работу с поставщиками, адекватно реагируют на конъюнктуру рынка, стараются вовремя пополнить свои товарные запасы.

При сопоставлении типового, базового количества товарных групп с фактическим количеством товарных групп видно, что наиболее

рациональная структура ассортимента в магазинах «Диал-Электроникс» (0,68) и «Сатурн» (0,65). В магазинах «Самос-Техникс», «Поиск» структура ассортимента недостаточно рациональна (Кстр 0,5 и 0,4 соответственно). В остальных магазинах структура ассортимента нерациональна (0,2 и 0,3).

Чаще всего в структуре ассортимента магазинов отсутствуют такие товарные группы, как: встраиваемая и комбинированная техника, тепловые завесы, предметы гигиены, стиральные порошки, цифровые в/камеры, проигрыватель LD, DVD и видео-CD.

Анализируя культуру торгового обслуживания видно, что в торговых предприятиях «Диал-Электроникс», «Электрик-Плаза», «Си-ай-Ви», «Поиск» она в достаточной мере соответствует всем выбранным критериям. В этих магазинах обслуживающий персонал отличается любезностью, эрудированностью, заботится о чести своего предприятия. Вручаются призы за «большие» покупки, организует презентации. К сожалению, в торговых предприятиях «Эланд», «Сюрприз», «Самос-Техникс» в культуре торгового обслуживания отсутствуют такие показатели, как забота о чести своего предприятия, приветливость, эрудированность, мастерство.

4. Анализ данных условий обслуживания покупателей выявил:

Во всех исследуемых магазинах имеется рекламно-художественное оформление экстерьера и интерьера. Все торговые предприятия придерживаются Евростиля. В магазинах «Диал-Электроникс», «Си-Ай-Ви», «Электрик-Плаза», «Эланд», «Самос-Техникс» в торговом зале очень удобный подход к прилавку продукции, в наличии имеются буклеты, проспекты ведущих фирм. Обслуживающий персонал носит одинаковую форму, у каждого имеется идентификационный нагрудный знак. Остальные предприятия «Поиск», «Сатурн», «Сюрприз» неудачно распланировали стеллажи для демонстрации моделей, в торговом зале тесно, узкие проходы, модели расставлены не на стеллажах, а на полу. Обслуживающий персонал не имеет одинаковой униформы, не у каждого имеется нагрудный знак.

Анализируя услуги, обеспечивающие удобство пребывания в магазине, можно отметить магазины «Сатурн», «Диал-Электроникс», где перечень дополнительных услуг наибольший. Услугами, наиболее редко встречающимися на исследуемых предприятиях являются: бесплатная доставка за пределы города, скидка определенным категориям граждан, розничная торговля по безналичному расчету, персональная скидка.

5. Оценивая показатели критериев конкурентоспособности услуг торговли экспертным методом, по данным обобщенного средневзвешенного показателя можно сделать вывод, что в магазинах «Диал-Электроникс» и «Сатурн» комплексный показатель качества услуг торговли (качество товаров, рациональность ассортимента, культура обслуживания, условия обслуживания) наибольший и равен 42,6 и 441,4 соответственно. В остальных магазинах значение показателя варьируется от 35,9 до 40,7.

6. При расчете среднего индекса цен в первую очередь рассчитываются индивидуальный индекс цен по всем наименованиям товара, входящих в набор каждого из восьми магазинов, далее определяется средний индекс цен для каждого магазина. Исходя из анализа данных видно, что минимальный

средний индекс цен - в магазине «Диал-Электроникс» (1.030), а максимальный средний индекс цен в магазине «Сатурн» (1.054).

Расчет показателей конкурентоспособности обследуемых предприятий показал, что самым конкурентоспособным торговым предприятием является «Диал-Электроникс» (44,37); второе место занимает «Сатурн»; третье - «Электрик-Плаза». В остальных магазинах коэффициент конкурентоспособности от 37,06 до 34,45.

## 2.3. Анализ уровня управления предприятием и уровня управления в конкурентной среде

Таблица 7а. Показатели уровня управления предприятием

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  Предприятие | Использование маркетинга | Использование СИО | Оценка эффективности интеграции со СИО | Планирование деятельности | Проведение маркетинговых исследований |
| «Сатурн» | значительное | низкое | нет | осуществляется | редко |
| «Си-Ай-Ви» | низкое | низкое | нет | осуществляется | нет |
| «Д. Электроникс» | значительное | низкое | нет | осуществляется | регулярно |
| «Электрик-Плаза» | никакого | низкое | нет | осуществляется | нет |
| «Эланд» | низкое | низкое | нет | регулярно | нет |
| «Сюрприз» | редко | низкое | нет | регулярно | нет |
| «С-Техникс» | регулярно | низкое | нет | осуществляется | редко |
| «Поиск» | низкое | низкое | нет | осуществляется | редко |

СИО - специальные исследовательские организации

Таблица 7б. Показатели уровня управления в конкурентной среде

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  Предприятие | Конкурентная среда | Привлекательность рынка | Запоминание конкурентов | Узнавание конкурентов | Угроза появления новых конкурентов |
| «Сатурн» | олигополия | имеет потенциал | высокое | высокое | слабая |
| «Си-Ай-Ви» | олигополия | зрелый, потенциала нет | низкое | низкое | высокая |
| «Д. Электроникс» | олигополия | имеет потенциал | высокое | высокое | слабая |
| «Электрик-Плаза» | отказ ответа | зрелый, потенциала нет | высокое | высокое | возможно |
| «Эланд» | отказ ответа | имеет потенциал | нет | нет | высокая |
| «Сюрприз» | острая конкуренция | стадия спада | низкое | низкое | высокая |
| «С-Техникс» | острая конкуренция | стадия спада | нет | нет | высокая |
| «Поиск» | острая конкуренция | имеет потенциал | низкое | низкое | высокая |

Анализ показателей уровня управления предприятием показал:

В наименьшей степени маркетинг используется на предпрятиях «Электрик-Плаза», «Эланд», «Си-Ай\_Ви». Наиболее активно маркетинг используется предприятиями «Сатурн», «Диал-Электроникс». Остальные предприятия используют маркетинг на практике время от времени.

Специализированные исследовательские организации в своей деятельности предприятия практически не используют. Как следствие отсутствует оценка эффективности интеграции со специализированными исследовательскими организациями.

Все предприятия осуществляют планирование своей деятельности, за исключением магазина «Эланд», который осуществляет планирование время от времени.

Маркетинговые исследования регулярно проводятся лишь магазином «Диал-Электроникс», редко проводятся магазином «Сатурн», «Самос-Техникс», «Поиск». Остальные магазины маркетинговые исследования не проводят.

Анализ показателей уровня управления в конкурентной среде показал:

Большинство предприятий функционирует в условиях олигополии, когда на рынке существует несколько крупных фирм, производящих товары и услуги. Магазин «Сюрприз» осуществляет свою деятельность в условиях острой конкуренции со многими фирмами, производящими схожие товары и услуги.

Относительно привлекательности рынка для предприятий: магазины «Диал-Электроникс» и «Сатурн» имеют потенциал для своего развития, это перспективные предприятия. Магазины «Самос-Техникс», «Сюрприз», напротив, находятся на стадии спада.

Многие предприятия характеризуются низким уровнем запоминания и узнавания конкурентов, в первую очередь – это «Эланд», «Самос-Техникс». «Диал-Электроникс», «Сатурн» достаточно хорошо осведомлены о существующих конкурентах, как следствие, имеют наиболее низкую угрозу появления новых конкурентов.

## ГЛАВА 3. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей ООО «Сатурн» и диагностика конкурентной среды рынка

Одним из важных разделов маркетинговых исследований является определение и исследование потенциальных возможностей предприятия на рынке. Разработка маркетинговой стратегии предприятия должна вестись на основе полноценного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Оценка рыночных возможностей предприятия и анализ маркетинговой среды рынка являются средством, обеспечивающим руководство предприятия информацией об изменениях маркетинговой среды с целью улучшения системы управления.

Анализ возможностей предприятий включает следующие аспекты:

- анализ хозяйственной и финансовой деятельности;

- анализ конкурентных возможностей.

Комплексное знание финансов предприятия является значительным вкладом в успешную и долгосрочную маркетинговую стратегию предприятия.

Проведение финансового анализа необходимо для оценки прошлого, текущего и предполагаемого будущего финансового состояния предприятия.

В основном этот анализ должен показывать ресурсное обеспечение деятельности. Выводы по финансовому состоянию ориентируют предприятие на выбор определенных стратегий: рост, удержание положения или уход из бизнеса [2].

Одним из основных направлений анализа возможностей предприятия является диагностика конкурентной среды рынка и построение конкурентной карты рынка. Диагностику конкурентной среды деятельности конкурентов следует считать важнейшим звеном всего процесса маркетинговых исследований, т. к. она является условием, гарантией успеха товара, технологий, услуг, предлагаемых фирмой на рынке.

Методологической основой анализа конкурентной ситуации является идея рыночной доли, которая рассматривается как часть ресурсов, обращающихся на рынке. Размер доли определяет возможность влияние компании на рынок и на конкурентов. Чем выше доля, тем шире доступ к ресурсам, тем выгоднее их размещение и выше степень свободы в деятельности фирмы.

Методические рекомендации по анализу рыночной доли рассмотрены в работах ГЛ. Азоева, Г.Л. Багиева и других отечественных и зарубежных специалистов. Данная методика основывается на исследовании однородной совокупности признаков. Чем меньше средняя величина и дисперсия, тем однороднее изучаемая совокупность явлений и надежнее полученная средняя. Однако неправильно сводить роль средних только к характеристике типичных значений признаков в однородных по данному признаку совокупностях. На практике часто современная статистика использует средние величины, обобщающие явно неоднородные явления.

Однако всем явлениям органически присущи внутренние тенденции развития. Например, одно предприятие находится в стадии становления, освоения проектных мощностей, другое - на ступени зрелости, когда оборудование освоено, технология отработана, на опыт, третье - в стадии свертывания производства вследствие появления более прогрессивных конкурирующих продуктов и др. Кроме внутренних причин на уровень явлений и их вариацию влияют причины внешние, случайные. Это разнообразные внешние условия, действующие независимо друг от друга в различных направлениях и с разной интенсивностью.

Согласно рассматриваемому математической статистикой «правилу трех сигм» в нормально распределенных или близких к ним рядах отклонения от средней арифметической, не превосходящие ± Зσ, встречаются в 997 случаях из 1000. Считается, что отклонение х̃ - хср в пределах ±3σ вполне гарантирует удовлетворительное решение подавляющего большинства задач. Вариация средних величин меньше вариации индивидуальных значений признака (закон вариации средних величин). Средние значения в неоднородных совокупностях изменяются в пределах: Хср ±3σ/√n, (1)

где: п - число единиц совокупности [здесь и далее 7].

Определить рыночные границы однородной группы можно через использование закона вариации индивидуальных значений признака (правило «трех сигм»), а для неоднородных групп - закона вариации средних величин.

Согласно выбранной методике, выполним следующую последовательность действий для построения конкурентной карты рынка:

1. Производится сбор информации о предприятиях-конкурентах.

2. Рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей:

Dср. = 1/n (2)

В ходе анализа конкурентоспособности предприятий мы использовали данные относительно семи наиболее крупных конкурентов. Но для сегментирования рынка необходимо учитывать все организации, функционирующие на рынке аудио-, видео - и бытовой техники.

Полученные данные оформим в виде таблицы (табл.8).

Таблица 8. Классификация предприятий по размерам рыночной доли

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятия | Рын. доля  в отч. году.  году,% | Сектор | | Темп | Предприятия | Рын. доля  в отч. .  году,% | Сектор | | Темп прироста¹,% |
| 1 | 2 | прироста¹,% | 1 | 2 |
| 1 | 0,02 | - | 0,02 | -95,35 | 15 | 2,00 | - | 2,00 | -23,18 |
| 2 | 0,36 | - | 0,36 | 5,64 | 16 | 0,34 | - | 0,34 | -35,51 |
| 3 | 1,49 | - | 1,49 | -15,66 | 17 | 0,97 | - | 0,97 | -54,91 |
| 4 | 2,04 | - | 2,04 | 9(^38 | 18 | 0,87 | - | 0,87 | -20,99 |
| 5 | 0,05 | - | 0,05 | -74,22 | 19 | 2.51 | - | 2^51 | 23,35 |
| 6 | 10,63 | 10,63 | - | -16,49 | 20 | 1,26 | - | 1.26 | 121.09 |
| 7 | 1,38 | - | 1,38 | 17,58 | 21 | 2,93 | - | 2,93 | -12,52 |
| 8 | 5,28 | 5,28 | - | 18,60 | 22 | 3,40 | - | 3,40 | 7,02 |
| 9 | 1,00 | - | 1,00 | 106,28 | 23 | 3,87 | 3,87 | - | -0,90 |
| 10 | 0,34 | - | 0,34 | -31,77 | 24 | 1,97 | - | 1,97 | -47,81 |
| 11 | 1,68 | - | 1,68 | -26,89 | 25 | 0,26 | - | 0,26 | 35,10 |
| 12 | 1,04 | - | 1,04 | 47,61 | 26 | 11,91 | 11,91 | - | 9,29 |
| 13 | 1,38 | - | 1,38 | -5,99 | 27 | 27,65 | 27,65 | - | 12,11 |
| 14 | 0,66 | - | 0,66 | -19,39 | 28 | 12,72 | 12,72 | - | 0,61 |
|  | | | | | Итого | 100 | 72,06 | 27,94 | X |

где предприятие №27-«Диал-Электроникс», №28-«Электрик-Плаза», №26-«Сатурн», №6-«Поиск», №8-«Си-Ай-Ви», №23-«Сюрприз», №22-«Самос-Техникс», №21-«Эланд».

¹ - рассчитано на основании данных предприятия по валовой прибыли от реализации продукции предприятий-конкурентов за отчетный и базисный год.

Доминирующее положение на рынке аудио-, видео - и бытовой техники в отчетном году занимает предприятие № 27 - 27,65%, позиции которого на рынке растут. Предприятие № 28 занимает 12,72% всего рынка аудио-,

видео - и бытовой техники. Позиции предприятия № 26 улучшились на рынке аудио-, видео - и бытовой техники. Предприятие № 6 снижает занимаемую рыночную долю на 2 пункта. Следует отметить достаточно высокие позиции предприятия № 8 и предприятия № 23, которые по сравнению с базисным годом улучшились. Остальные реализаторы аудио-, видео - и бытовой техники занимают незначительную рыночную долю (1 - 3%).

3. Вся совокупность предприятий в соответствии с занимаемой долей на рынке делится на 2 сектора: первый сектор - предприятия, рыночная доля которых больше среднего значения, и второй сектор - предприятия, рыночная доля которых среднего значения.

Среднее значение рыночных долей составляет 3,57%. Изучаемые предприятия делятся на два сектора: 1 - значение долей больше 3.57% и 2 - значение долей меньше 3.57% (табл.3).

4. Производится оценка совокупности по варьирующим признакам. Если в совокупности имеются показатели, резко отличающиеся, то их следует исключить из изучаемой совокупности.

Так как рыночная доля предприятия № 27 значительно превышает долю остальных предприятий, а доля предприятия № 23 и предприятия № 8 на рынке невелика, то при расчете средней величины и среднеквадратическо-го отклонения первого сектора мы исключаем рыночную долю этих предприятий из совокупности. Получили, что для первого сектора средняя величина рыночной доли составляет 11,75%, для второго - 1,27%.

В каждом секторе рассчитывается среднее значение рыночной доли предприятий по формулам 3 и 4.

Dср.1 = 1/К1\*∑Dc, с = 1,…., К1. (3)

Dср.2 = 1/n-К1\*∑Dt,t = 1…., n-K1. (4)

где: Dср.1,Dср.

- среднее арифметическое значение рыночной доли предприятия, для которых Dс, < Dср, (Dt ≥ Dср); К1,(п – К1) - количество предприятий, для которых Dс, < Dср, (Dt ≥ Dср); Dc Dt - рыночные доли предприятий, для которых Dс, < Dср, (Dt ≥ Dср).

5. В каждом из секторов рассчитывается среднеквадратичное отклонение, которое совместно с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

Среднеквадратичное отклонение рыночной доли предприятий рассчитываются по секторам Di ≥ (≤) Dср.

σ1 = √(1/К1) \*∑(Dc – Dср.1) ², с=1,…, К1 (5)

σ2 = √(1/n - К1) \*∑(Dt – Dср.2) ², t=1,…,n - К1. (6)

Среднеквадратичное отклонение рыночной доли для каждого сектора составило соответственно σ1 = 0,86 и σ2 = 0,91.

6. Производится расчет границ рынка. В зависимости от величины роста рыночной доли предприятия выделяют 4 состояния: лидер рынка, предприятие с сильной конкурентной позицией, со слабой конкурентной позицией, аутсайдер. Стандартный расчет границ производится по следующей системе:

Dср + 3× σ2; Dmax, (7)

Dср; Dср + 3 × σ2, (8)

Dср - 3× σ1; Dср, (9)

Dmin; Dср - 3× σ1; (10)

Если совокупность сектора неоднородная, то для определения границ рынка используем закон вариации средних величин:

Dср + 3 σ2/ √n; Dmax, (11)

Dср; Dср + 3 σ2/ √n, (12)

Dср - 3 σ1/ √n; Dср, (13)

Dmin; Dср - 3 × σ1/√n. (14)

Так как совокупность первого сектора неоднородная, то для определения границ рынка мы используем закон вариации средних величин; если совокупность второго сектора однородна, то для определения рыночных границ пользуемся «правилом трех сигм». В результате получаем следующую группировку предприятий (табл.9).7. Для классификации предприятий по степени изменения конкурентной позиции необходимо рассчитать средний темп прироста рыночной доли и его среднеквадратичное отклонение. Для учета конъюнктурной ситуации на рынке рассчитывается показатель тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Тенденция оценивается с помощью показателя темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле:

Ti = 1/m \* (Dit – Dit0) / Dit0 \* 100%, (15)

где: Т. - темп прироста рыночной доли i-го предприятия,%;

Dit (Dit0) - рыночная доля 1-го предприятия в период времени t0 (tо),%;

где: Т. - темп прироста рыночной доли i-го предприятия,%;

Таблица 9. Критерии отнесения предприятий к группам.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Граница рынков,% | Пояснение | Предприятия |
| Dср + 3 σ2/; Dmax 6,3. .27,65 | лидер рынка | 27,28,26,6 |
| Dср; Dср + 3 σ23,57. .6,3 | предприятие с сильной конкурентной позицией | 8,23 |
| Dср - 3 σ1/ √n; Dср  2,51. .3,57 | предприятие со слабой конкурентной позицией | 19,21,22 |
| Dmin; Dср - 3 × σ1/√n  0,02. .2,51 | аутсайдер | 1,23,4,5,7,9,10,11,12, 13,14,15,16,17,18, 20,24,25 |

7. где: Т. - темп прироста рыночной доли i-го предприятия,%;

Dit (Dit0) - рыночная доля 1-го предприятия в период времени t0 (tо),%;

t - количество лет в рассматриваемом периоде (2 года).

8. Рассчитывается среднеквадратичное отклонение (Ti от Tср):

σ=√1/n ×∑(Ti – Tср) ², (16) где: Тер - средний прирост рыночной доли,%.

Средний темп прироста рыночной доли рассчитывается по формуле:

Тср = (∑Кti - 1) × 100%, (17)

∑Кtoi

где: Кti (Кtoi] - количество изделий анализируемой товарной группы, реализованных 1-м предприятием в период времени t (to), ед.: Цti (Цtoi) – цена изделий, реализованных 1-м предприятием в период времени t (to), тыс. руб.; n (n) - количество предприятий, работающих на рассматриваемом товарном рынке в период времени t(tо), ед.

9. Производится расчет границ рынка по динамике рынка. Для оценки степени изменения конкурентной позиции выделяются 4 типовых состояния предприятия по величине роста его рыночной доли.

Стандартный расчет границ производится по следующей системе:

Тср +3 х σ; Тmax (19) Тcр; Тcр + 3 х σ (20) Тcр - 3 х σ; Тcр (21) Тmin; Тср - 3 х σ (22)

Если совокупность сектора неоднородная, то для определения границ рынка используем закон вариации средних величин: Тср + 3 х σ /√n; Тmax (23)

Тср; Тср + 3 х σ, (24)

√n

Тср - 3 х σ; Тср, (25)

√n

Тmin; Тср - 3 х σ, (26)

Проведем классификацию предприятий по степени изменения конкурентной позиции. Рассчитанное среднеквадратичное отклонение: σ =48,94% показывает, что вариация единиц в изучаемой совокупности достаточно высокая, следовательно, группа неоднородна по данному признаку. В этом случае, с точки зрения статистики, правильнее использовать закон средних величин.

10. Строится матрица формирования конкурентной карты рынка (табл.10). Матрица позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальных возможностей противостоять давлению конкурентов.

Наиболее значимым статусом обладают предприятия первой группы, наиболее слабые - предприятия 16 группы. Положение предприятия внутри каждой группы определяется величиной его рыночной доли.

Таблица 10. Матрица формирования конкурентной карты рынка.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рыночная доля Темп прироста | Лидеры рынка | Предприятия с сильной конкурентной позицией | Предприятия со слабой конкурентной позицией | Аутсай - деры рынка |
| Предприятия с быстро растущей конкурентной позицией | 1 | 5 | 9 | 13 |
| Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией | 2 | б | 10 | 14 |
| Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией | 3 | 7 | 11 | 15 |
| Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией | 4 | 8 | 12 | 16 |

Строим матрицу конкурентной карты рынка (табл.11).

Таблица 11. Матрица формирования конкурентной карты

рынка (по предлагаемой методике)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рыночная доля  Темп прироста | Лидеры рынка  6.3...27,65 | Предприятия с сильной конкурентной позицией  3,57...6.3 | Предприят ия со слабой конкурентной позицией  2,51…3 57 | Аутсайдеры рынка  0.02...2.51 |
|  |  |  |  |  |
| Предприятия с быстро растущей конкурентной позицией 38.54...121.09 |  |  |  | 4,9,12, 20 |
| Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией 10.79. .36,54 | 27 | 8 | 19 | 7.25 |
| Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией - 16,96...10.79 | 26,28,6 | 23 | 21 22 | 2,3.13 |
| Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией - 95,35... - 16,96 |  |  |  | 1,5,10.11,14,15.16, 17,18,24 |

Таким образом, в отчетном году лидер рынка предприятие № 27 улучшает свои конкурентные позиции. Рост рыночной доли у предприятия № 27 в отчетном году составил 12,11% к уровню базисного года. Предприятие № 26, предприятие № 6 и предприятие № 28 также являются лидерами рынка, однако их позиции на рынке снижаются, что вызвано уменьшением объемов продаж продукции. Предприятие № 8 с сильной конкурентной позицией в отчетном году улучшило свою деятельность на рынке аудио-,

видео - и бытовой техники. Так, его доля выросла на 19,6% и составила 5,28%. Среди аутсайдеров рынка следует отметить предприятие № 20 (в отчетном году рост рыночной доли в 2,21 раза к уровню базисного), предприятие № 9 (в 2,1 раза), предприятие № 4 (в 1,9 раза) и предприятие № 12 (в 1,47раза). Значительно снизили свои позиции предприятие № 1, предприятие № 5, предприятие № 17.

Методика позволяет выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди других участников рынка. Полученную информацию можно использовать для формирования досье конкурентов.

Таким образом, при группировке предприятий по величине роста рыночной доли предприятия-аутсайдеры рынка включаются в состав предприятий со слабой конкурентной позицией. Аналогичная картина

наблюдается и по распределению предприятий по степени изменения конкурентной позиции на рынке: происходит объединение границ предприятий со слабой конкурентной позицией с предприятиями-аутсайдерами, а также предприятий с ухудшающейся конкурентной позицией с предприятиями с быстро ухудшающейся конкурентной позицией. Иными словами - налицо смещение границ рынка.

Методика расчета дает достоверные результаты. В условиях развивающихся рыночных отношений для производителей важное значение имеют коммуникации с покупателем, со всеми заинтересованными в той или иной сделке субъектами, возрастает роль информационных технологий в разработке и ускорении принятия решений. Важное значение приобретает конкурентоспособность продукции, необходимость постоянно обновлять технологи и, ассортимент выпускаемой продукции, создавать новые рынки, расширять производство, изменять организационные структуры управления, обеспечивая их адаптивность к основным изменениям характеристики рынка и поведения потребителя.

## Заключение

Конкурентоспособность предприятия – понятие относительное, особенно в динамике. Она зависит от конкретных условий, складывающихся на том или ином рынке (состояние рынка, его доступность, вид товара, условии продаж и платежа).

Вместе с тем конкурентоспособность – понятие комплексное, предполагающее несколько уровней конкурентного превосходства. Чтобы обеспечить лидирующее положение фирмы на рынке, важной стратегической задачей становится опережение конкурентов в разработке и освоении новых товаров, новой технологии, нового дизайна, нововведений в системе сбыта. Тем самым достигается сразу несколько параметров конкурентного превосходства.

Необходимую комплексную оценку мы получили, используя специальные разработочные таблицы, содержащие данные о фирме и основных конкурентах. Анализ материалов этих таблиц показывает истинное положение исследуемого торгового предприятия ООО «Сатурн», несомненными плюсами которого является:

Во-первых, качество товаров. Магазин «Сатурн» предоставляет потребителям продукцию, превосходящую базовые аналоги, надежную, экономичную, безопасную. На каждую единицу продукции имеется эксплуатационно-сопроводительная документация, а также знаки соответствия.

Во-вторых, данное предприятие обладает относительно широким ассортиментом аудио-, видео - и бытовой техники (Кш=0.3). Этот показатель не является идеальным, но является преимущественным по сравнению с предприятиями-конкурентами. Достаточно высок коэффициент структуры ассортимента (Кстр=0.65), что говорит о грамотно организованном ассортименте продукции.

Относительно качества торгового обслуживания, магазин «Сатурн» выгодно отличается набором услуг, обеспечивающих удобство пребывания в магазине. Это главным образом скидки (фамильная, персональная, скидка оптовым покупателям), наличие гарантии до 1 года, прием заказов по телефону.

В целом комплексный показатель качества услуг торгового предприятия «Сатурн» достаточно высок (41.4. против 42.6). Расчет показателей конкурентоспособности исследуемых предприятий показал, что магазин «Сатурн» имеет второй показатель коэффициента конкурентоспособности. Его опережает «Диал-Электроникс» с коэффициентом равным 42.6.

ООО «Сатурн» имеет преимущества в управления предприятием: это значительное использование маркетинга (в первую очередь различные рекламные акции). Однако маркетинговые исследования на предприятии проводятся довольно редко. Несомненной положительной чертой является высокий уровень запоминания и узнавания конкурентов, что позволяет магазину «Сатурн» сохранять слабую возможность возникновения новых конкурентов.

Наряду с положительными в деятельности ООО «Сатурн» можно отметить и ряд отрицательных моментов, на устранение которых необходимо обратить свое внимание руководству фирмы.

В первую очередь это необходимость повышения потребительской новизны предлагаемого ассортимента. Этот показатель у магазина «Сатурн» наравне с наименее конкурентоспособными предприятиями (1.5-3.1%), что свидетельствует о низкой доле новых видов продукции в общем количестве товаров.

Недостаточно хорошо формируется устойчивый ассортимент исследуемого магазина (Куст 0.92 против 0.96). Необходимо активнее проводить работу с поставщиками, стабилизировать источники пополнения товарных запасов.

Также первоочередная задача данной фирмы – улучшение условий обслуживания покупателей, а именно: более рациональное, удобное для покупателей оформление торгового зала, повышение профессионализма обслуживающего персонала (наблюдается недостаток внимательности, эрудированности с их стороны).

Требует пересмотра и ценовая политика магазина «Сатурн». Организация имеет наиболее высокий средний индекс цен по сравнению с предприятиями-конкурентами. Следует рассмотреть оправданность столь высоких цен.

В третьей главе было произведено сегментирование рынка по конкурентам, в результате чего получили группировку предприятий в зависимости от их рыночной доли. Торговое предприятие «Сатурн» занимает рыночную долю 12.72% и является лидирующим предприятием, но с постепенно ухудшающейся конкурентной позицией и низким темпом прироста (0.61%). Также установили, что на рынке аудио-, видео - и бытовой техники происходит смещение группы предприятий с быстро ухудшающейся конкурентной позицией в группу предприятий с медленно ухудшающейся конкурентной позицией.

Таким образом, изучение конкурентной среды требует систематического наблюдения за главными конкурентами, не упуская из виду потенциальных конкурентов. Анализ полученной информации позволит специалистам вывести обоснованные оценки по каждому фактору конкуренции, охарактеризовать общее положение фирмы на рынке по отношению к основным конкурентам, и своевременно предпринять меры по улучшению конкурентной позиции предприятия.

## Литература

1. Титова Н.Е., Кожаев Ю.П. Маркетинг: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2004. - 352с. (с.33-36).

2.Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. - М.: Юристъ, 2000. - 568с. (с.50-81).

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

4. Котлер Ф. и др Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Издат.д.ом «Вильяме», 2003. - 944 с.

5. Макаров М.А. Маркетинговая ориентация предприятия. – www. ptpu. ru

6. Хэдрих Г., Йеннер Т. Стратегические факторы успеха на рынках потребительских товаров // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 1.

7. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики: Учебник / Под ред. чл. - корр. РАН И.И. Елисеевой. - 4-е изд. . перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 480 с.

8. «Маркетинг», №1/2005.В. Шкардун. «Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия» (с.38-50).

9. «Маркетинг», №2/2005.Н. Боровских. «Конкурентные стратегии: методология формирования и развития» (с.45).

## Приложения

Приложение 1.

Показатели качества услуг торговли и критерии их оценки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Комплексный показа-гель 1-го уровня | | Комп-пексный показа-гель 2-го уровня | Качественная характеоистика | | | Критерии оценки | |
| Единичный показатель | Оценка | |
| 1. | | 2. | 3. | 4. | | 5. | |
| 6.1. Каче  ство пред  ложения  товаров | | 1.1. Каче  ство  товаров | 1.1.1. Уро  вень  качества | Хор. | | - Превосходство оцениваемой  продукции над базовыми (эталонными  аналогами, представляющими  передовые научно-технические  достижения и выделяемые из группы  аналогов оцениваемой продукции хотя  бы по одному из следующих показате  лей, не уступая им по остальным  показателям:  а) технический уровень;  б) эстетико-эргономическое  совершенство;  в) надежность;  г) экономичность;  д) безопасность.  Выбор номенклатуры производится в  соответствии со стандартами системы 4  «Система показателей качества  продукции» (СПКС).  Предприятие №1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. | |
|  | |
|  | |
|  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  | Удов. | | - Соответствие оцениваемой продукции  базовым (эталонным) аналогам по 5 | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | | показателям. | |
|  | |  |  | Неуд. | | - Несоответствие оцениваемой  продукции базовым (эталонным)  аналогам.  Предприятие №4-3.9%, №6-4.4%, №1, 2, 3, 4, 5, 7, 8-1.5-3.1%. | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  | 1.1.2. По  треби  тельская  новизна | Хор. | | - Наличие в ассортименте сравниваем | |
|  | |  |  | | ой группы предприятий необходимого | |
|  | |  |  | | числа улучшенных вариантов или | |
|  | |  |  | | модификаций существующих товаров, | |
|  | |  |  |  | | оригинальных изделии, принимаемых | |
|  | |  |  |  | | за базу для сравнения и | |
|  | |  |  |  | | приравниваемых к 1,00 (Кн = 1).  Предприятие №1, 3, 4, 8 | |
|  | |  |  | Удов. | | - Кн < 0,9. | |
|  | |  |  | Неуд | | - Кн < 0,8.  Предприятие №2, 5, 6, 7. | |
|  | |  | 1.1.3. На  личие  серт  ификата  сооот-  ветствия  и эксплуатац. - со-  провод.  доку  ментации | Хор. | | - Наличие сертификатов, знаков  соответствия (по ГОСТ Р), знаков  соответствия европейским и другим  нормам на каждую единицу продукции;  наличие эксплуатац. - сопроводит.  документации, паспорта, инструкции на  русском языке в ясной, четкой и  лаконичной форме. | |
|  | |  |  | |
|  | |  |  | |
|  | |  |  | |
|  | |  |  | |
|  | |  |  | |
|  | |  |  | |
|  | |  | Удов. | | - Наличие знака соответствия,  сертификатов соответствия на каждую  единицу продукции; наличие  эксплутац. - сопроводит, документации на русском языке, но в неясной форме. | |
|  | |  |  | |
|  | |  |  | |
|  | |  |  | Неуд. | | - Отсутствие сертификата соответствия  хотя бы на одну единицу продукции;  эксплуатац. - сопроводит.д.окументация  на иностранном языке. | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | |  |  |  | |
|  | 1.2.  Показате  ли ассортимента товаров | | 1.2.1. Показатель  широты | |  | | Данные табл.3 |
|  |  | |  |
|  | 1.2.2. Показатель  устойчивости  ассортимента | |  | | Предприятие №8=0.96, №3-0.94 |
|  |  | |  | | Предприятие №1, 2, 4, 5, 6, 7=0.89-0.92. |
|  |  | |  | |  |
|  |  | | 1.2.3. Показатель  структуры  ассортимента | |  | | Данные табл.2 |
|  |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  |
| 2. Качество обслуживания | 2.1. Культура торгового обслуживания | | 2.1.1. Доброжела  тельность и радушие  2.1.2. Обходительность,  любезность  2.1.3. Заботливость,  тактичность  2.1.4. Мастерство  2.1.5. Вниматель  ность, точность,  четкость  2.1.6. Умение  пользоваться  улыбкой  2.1.7. Эрудирован  ность  2.1.8. Сдержанность  2.1.9. Приветли  вость, вежливость | | Хор. | | - Наличие всех десяти  показателей культуры  торгового обслуживания  Предприятие №1, 2,3,4, 8. |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | | Удов. | | - Отсутствие в культуре  торгового обслуживания  таких показателей, как:  - забота о чести своего  предприятия;  - приветливость. |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | | Неуд. | | - Отсутствие в культуре  торгового обслуживания  главных показателей:  - эрудированность;  - мастерство;  - сдержанность;  -заботливость, тактич  ность;  - обходительность, лю  безность.  Предприятие №5, 6, 7 |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | |  | |
|  |  | | 2.1.10. Забота о  чести своего  предприятия | |  | |
|  |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  |
|  | 2.2.  Условия  обслужи  вания | | 2.2.1. Эстетический | |  | |  |
|  | уровень магазина | |  | |  |
|  | 2.2.2. Набор услуг, | |  | |  |
|  | обеспечивающих | |  | |  |
|  |  | | удобство | |  | |  |
|  |  | | пребывания в | |  | |  |
|  |  | | магазине | |  | |  |

## Приложение 2

Структура ассортимента исследуемых торговых предприятий.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарные группы (базовое количество) | Товарные предприятия, № | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Телевизоры с диаг. «10-14», «20-21», «25-33». | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 2. Широкоэкранные телевизоры. | + | - | + | + | + | - | + | + |
| 3. Проекционные телевизоры. | - | - | - | - | - | - | + | - |
| 4. Моноблоки. | + | + | + | + | + | + | - | + |
| 5. Видеоплейеры. | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 6. Видеоплейеры с функцией записи. | - | + | + | + | - | - | + | + |
| К7. Hi-fi видеоплейеры с функцией записи. | - | - | + | - | - | - | - | - |
| 8. Видеомагнитофоны двухголовочные. | + | + | + | + | + | - | - | + |
| 9. Видеомагнитофоны четырехголовочные. | + | + | + | + | - | - | - | + |
| 10. Hi-fi видеомагнитофоны. | + | - | + | - | - | - | - | + |
| 11. Видеокассеты Video 8. | + | - | - | - | - | - | - | - |
| 12. Видеокассеты VHS-С. | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 13. Видеокассеты VHS. | + | - | - | - | - | - | - | - |
| 14. Цифровые видеокамеры. | + | - | - | - | + | - | - | - |
| 15. Видеокамеры VHS. | + | - | - | - | - | - | - | - |
| 16. Видеокамеры Video 8. | + | - | - | - | - | - | - | + |
| 17. Аудиоплейеры. | + | + | + | + | + | - | - | - |
| 18. Магнитолы без CD. | - | - | - | - | - | - | - | + |
| 19. . Магнитолы с CD. | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 20. Микросистемы. | - | - | + | - | - | - | - | - |
| 21. Миниситемы. | - | - | - | - | - | - | - | + |
| 22. Мидисистемы. | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 23. Проигрыватель LD,DVD, и видео-CD. | - | - | - | - | - | - | - | + |
| 24. Hi-fi компоненты, источники звука. | - | - | + | - | - | - | - | + |
| 25. Усилители и ресиверы. | + | - | - | - | - | - | - | + |
| 26. Головные телефоны. | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 27. Акустические системы. | + | - | + | + | - | - | - | + |
| 28. Фильтры для воды. | + | + | + | + | - | - | - | + |
| 29. Электрочайники. | + | - | + | + | - | + | + | - |
| 30. Кофеварки. | + | + | + | + | - | + | + | - |
| 31. Тостеры. | + | - | + | + | - | - | + | - |
| 32. Фритюрницы и паровары. | + | + | + | + | - | - | + | - |
| 33. Грили. | + | + | + | + | - | - | + | - |
| 34. Духовки и мини-печи. | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 35. СВЧ - печи. | + | + | + | - | - | - | - | + |
| 36. Соковыжималки. | + | + | + | + | - | + | + | + |
| 37. Миксеры и блендеры. | + | + | + | + | - | + | + | - |
| 38. Электромясорубки. | + | + | + | + | + | + | + | - |
| 39. Кухонные комбайны. | + | + | + | + | + | + | + | - |
| 40. Электрические и газовые плиты. | + | + | + | - | - | + | + | + |
| 41. Предметы гигиены. | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 42. Фены. | + | - | + | + | - | - | + | + |
| 43. Утюги. | + | - | + | + | + | + | + | + |
| 44. Пылесосы. | + | - | + | + | + | + | + | + |
| 45. Стиральные порошки. | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 46. Стиральные и сушильные машины. | + | + | + | - | + | - | + | + |
| 47. Холодильники. | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 48. Морозильники. | + | - | + | - | - | + | - | + |
| 49. Посудомоечные машины. | + | + | + | - | - | - | + | + |
| 50. Кухонные вытяжки. | + | + | + | - | - | - | + | - |
| 51. Встраиваемая и комбинированная техника. | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 52. Швейные и вязальные машины. | - | - | + | - | - | - | - | - |
| 53. Кондиционеры, вентиляторы, кулеры. | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 54. Воздухоочистители. | + | + | + | - | - | - | - | + |
| 55. Оконные кондиционеры. | - | - | + | - | - | - | - | + |
| 56. Сплит - и мультисплит - системы. | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 57. Обогреватели и тепловые приборы. | - | - | + | - | - | - | - | - |
| 58. Тепловые завесы. | - | - | + | - | - | - | - | - |
| 59. Радиаторы водяного отопления | - | - | + | - | - | - | - | - |
| Коэффициент структуры ассортимента | 0,65 | 0,35 | 0,65 | 0,35 | 0,2 | 0,2 | 0,5 | 0,4 |