**Оценка конкурентоспособности экономических технологий**

Мильгром Д.А.

Проблема анализа конкурентоспособности технологий остро стоит не только при разработке нового продукта с целью удовлетворения потребностей потенциальных потребителей, но и при выведении продукта на рынок, особенно при ситуации НОВЫЙ ПРОДУКТ НА НОВОМ РЫНКЕ. При этом если в первом случае проблему конкурентоспособности решают маркетологи и специалисты в области продукта, то во втором случае она беспокоит менеджеров по продажам, рекламе, маркетингу специализирующихся на разработке каналов товародвижения, систем сбыта и маркетинга.

Таким образом, необходимо оценивать не только конкурентоспособность продукта, но и конкурентоспособность экономических и управленческих технологий, применяемых компаниями, действующими на рынке.

Частная Российская производственная компания (ЧРПК), являющаяся одним из крупнейших производителей продукции и средств для экстремальной медицины, во втором квартале 1997 г., в связи с изменениями юридических и нормативных актов на территории ряда региональных рынков, на ложившихся на сезонные колебания спроса, пережила падение продаж на 80% от достигнутого объема (покрывавшего потенциальные производственные мощности на 30%).

В 3 квартале 1997 г. произошла стабилизация продаж на уровне 20–22% от достигнутого объема.

Возникла необходимость ситуационного анализа и расчета конкурентоспособности системы маркетинга и менеджмента, оценки перспектив развития фирмы, и разработки соответствующей сбытовой концепции.

Ситуационный анализ показал, что в менеджменте компании и в организации системы сбыта были допущены грубые ошибки; так, оперативно не отслеживалась ситуация на рынке, причем приоритеты в управлении отдавались не маркетингу, а производственным проблемам. Отмечалась неспланированность и несогласованность рекламной и сбытовой кампаний. Сбыт был рассчитан на ограниченное число отдаленных региональных рынков, любые колебания конъюнктуры на них вызывали кризисные явления. Сегментация рынка и выявление целевых сегментов не были подкреплены четко проработанной дилерской политикой, так, как не были определены целевые сегменты в области оптовых продаж. У компании имелось достаточное количество конкурентов, занятых подпольным производством.

Менеджеры компании применили новую технологию оценки конкурентоспособности, которая подразумевала оценку не продукта или услуги, а совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений, т.е. экономической технологии компании. Расчет проводился на основе алгоритма оценки конкурентоспособности экономических технологий, использующего показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости.

Этот метод был выбран в связи с тем, что по сравнению со стандартными методами оценки конкурентоспособности такими как “Метод на основе полезного эффекта”[15], “Метод товара аналога”[14], использующих сравнение с продукцией либо услугами конкурентов, данный метод позволяет более точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей и свойства продукции и услуг. Это связанно с тем, что за эталон берутся не товары конкуренты, а реальные желания и потребности потребителей. Что позволяет с наименьшими затратами создать продукцию или услугу более конкурентоспособную на длительном временном этапе, т.к. сравнение с товарами-конкурентами позволяет лишь частично модернизировать имеющуюся продукцию, и позиционировать ее по сравнению с конкурентами, и не дает возможности создавать принципиально новые услуги и продукты, обеспечивающие завоевание лидерства на рынке.

В общем виде, норму потребительной стоимости [12] можно представить как:

(извините, в электронной версии статьи данная формула не представлена) (1)

Норма потребительной стоимости есть величина безразмерная. Показатель К(НПС) лежит в пределах от 0 до 1. Если К(НПС)=0 то это говорит о полной не конкурентоспособности продукции. Если К(НПС)=1 то это говорит о полной конкурентоспособности продукции на данном этапе времени. Подробнее способ расчета будет описан ниже.

Равенство (1) будет верным не только для товара-продукта или услуги, но и для определения НПС технологии, так как технология тоже является товаром. При оценке технологии как товара надо учитывать, что свойства и соответственно требования к технологии можно разделить на пять основных групп, каждая из которых в свою очередь делится на более мелкие и специфичные группы, которые зависят от области применения технологии:

Экономические факторы;

Технические факторы;

Экологические факторы;

Социально-психологические факторы;

Юридические факторы;

К каждой группе применим алгоритм расчета показателя конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости технологии.

Он состоит из следующих этапов:

Изучение рынка, конкурентов, потребностей потенциальных потребителей.

Определение целевых сегментов по направлениям.

Определение стратегической и маркетинговой концепции деятельности фирмы.

Определение значимых блоков, свойств и коэффициентов значимости по ним

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 технологии.

Анализ результатов и принятие решений.

Блок – схема алгоритма анализа конкурентоспособности технологий на основе нормы потребительной стоимости представлена на рис. 1.

Так как показатель конкурентоспособности на основе НПС есть отношение сумм (см. формула (1)), то представляется возможным оценивать на его основе свойства однородной группы. В случае оценки, какого либо товара и технологии, которые представляют собой переплетение разнородных свойств, представляется необходимым разбить эти свойства на однородные группы с определением частного показателя конкурентоспособности на основе НПС по каждой группе свойств. Возникшую проблему объединения частных показателей конкурентоспособности на основе НПС, представляется возможным решить в случае применения динамического объединения. Для этого для каждой однородной группы свойств, вводятся параметры значимости, с дальнейшим перемножением частных показателей конкурентоспособности на основе НПС.

Рис. 1. Блок-схема алгоритма анализа конкурентоспособности технологий на основе нормы потребительной стоимости

Перемножение частных показателей конкурентоспособности производится в связи с тем, что все группы факторов тесно взаимосвязаны, и не принятие во внимание хотя бы одного из них, равнозначно нулевому показателю конкурентоспособности, так как нельзя определять конкурентоспособность продукции частично или по выделенной группе факторов. Определение конкурентоспособности имеет смысл только в том случае, если адекватно оценивается весь спектр факторов.

Для получения однородного и точного конечного результата из полученного множества необходимо извлечь соответствующий корень, в степени которого будет сумма степеней (показателей значимости), при частных показателях конкурентоспособности на основе НПС, для однородных групп факторов.

Для сложных изделий и технологий, для получения наиболее точного результата, необходима максимальная детализация однородных групп факторов с дальнейшей интеграцией до пяти максимально значимых групп. Эти пять максимально значимых групп представляют собой интегрированное объединение свойств и более мелких значимых групп по основным параметрам, характеризующим любое изделие или процесс. Это экономические, технические, экологические, правовые (юридические), социально-психологические группы факторов.

Необходимо отметить, что анализ конкурентоспособности при помощи показателя конкурентоспособности на основе НПС, предполагает получение качественного результата, дающего возможность адекватно оценить реальную конкурентоспособность на данном рынке в данное время и найти кризисные точки и группы факторов, что будет рассмотрено в ниже приведенном примере.

Таким образом, в общем виде, показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости, в том числе и для технологии, можно представить как:

(извините, в электронной версии статьи данная формула не представлена) (2) (3)

где Pj – частный показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по j-му блоку значимых свойств. При определении данного показателя необходимо учитывать, что данный показатель есть величина безразмерная, и характеризует конкурентоспособность по однородному блоку свойств. Данный показатель, как и показатель общей конкурентоспособности, лежит в пределах от 0 до 1. Если Pj =0, то это говорит о полной не конкурентоспособности по данной группе однородных свойств. Если Pj=1, то это говорит о полной конкурентоспособности по данной группе однородных свойств. Это связано с тем, что потребности существуют всегда, и точность оценки зависит от того, насколько точно и полно выявлены все потребности потенциальных потребителей, в том числе и скрытые. Так как потребности в тех или иных свойствах существуют всегда, то знаменатель в формуле (3) не может быть отрицательным. Числитель в формуле (3) есть величина неотрицательная, так как свойства того или иного продукта или услуги существуют всегда, и показывает насколько продукт или услуга устраивает потребителя через удовлетворение своими свойствами потенциальных потребностей. Таким образом, если числитель включает, как можно больше удовлетворяющих потребителя свойств тем более конкурентоспособной становится услуга или продукт, и наоборот. При оценке Pj необходимо учитывать, что в случае, если в одном из пяти однородных блоков присутствуют разнородные свойства, то необходимо произвести разбиение этих свойств на однородные группы для согласования размерностей, и произвести расчет аналогичным образом (2) для данных групп. Или использовать метод укрупненной двоичной оценки, когда параметры оцениваются по степени удовлетворения или неудовлетворения (да / нет).

N, m, x, y, z – весовые коэффициенты, устанавливаемые в зависимости от выбранной концепции маркетинга, области применения товара или технологии, значимости данной группы свойств и факторов для потребителя.

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

Вывод: В общем случае показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости можно представить как:

, (4)

где Кn – весовые коэффициенты, зависящие от потребительской значимости каждого из факторов и лежащие в пределах (0 – 1)

Рj – показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по j – ому блоку значимых свойств.

Показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости технологии при разных концепциях маркетинга

Необходимо отметить, что норма потребительной стоимости являясь величиной синтетической и динамической, может изменяться в зависимости не только от времени и рынка, но и от концепции маркетинга, исповедуемой предприятием.

Управленческие концепции маркетинга возникали на протяжении всей истории развития маркетинга, и в настоящее время можно встретить на тех или иных предприятиях все виды различных концепций. Различают следующие управленческие концепции маркетинга:

Производственная концепция маркетинга – в основе лежит необходимость постоянного совершенствования технологии и организации производства, увеличения объёмов и снижение издержек производства. При этом все внимание сосредотачивается на внутренних возможностях производства, что позволяет быстро насытить рынок каким – либо товаром и услугой. [1 стр. 22 – 30.; 12.].

При производственной концепции значимыми факторами являются только технические и экономические свойства технологии (товара); юридические, экологические и социально – психологические факторы не играют значимой роли и ими можно пренебречь т. к. коэффициенты значимости при них будут равны 0.

В настоящий момент данную концепцию активно используют всевозможные нелегальные производители, которые за счет более дешевых, а соответственно менее качественных комплектующих и материалов достигают более низкой себестоимости. При этом порой нарушаются законы и нормы, не соблюдаются экологические требования, в том числе экология человека. Примером таких компаний могут стать всевозможные производители нелегальной винно-водочной продукции, аптечек для автомобилистов, наркотиков и т.д.1

ЧРПК в конкурентной борьбе пришлось столкнуться с компаниями, исповедовавшими эту концепцию.

Таким образом, показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости при данной концепции будет иметь вид:

К (НПС) = (П Р у э \* Р х т ) 1 / (у + х), (5)

где Рэ, Рт – частные показатели конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по экономическим и техническим свойствам.

У, Х – весовые коэффициенты в зависимости от значимости факторов для потребителей.

Товарная концепция маркетинга – основное внимание уделяет совершенствованию товара, повышению его качества при умеренных и доступных большинству потребителей ценах. При этом предполагается, что потребители будут приобретать эти товары, потому что они имеют высокое качество, совершенны и доступны по цене.

Норма Потребительной стоимости при данной концепции зависит от технических, экономических и экологических параметров. Значение юридических и социально– психологических аспектов пренебрежимо мало и ими можно пренебречь.

Тогда при данной концепции Н ПС имеет вид:

К (НПС) = (П Р n э Р m т Р x экол ) 1 / (х + m + n), (6)

где: Рэ, Рт, Рэкол – показатели конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по экономическому, техническому, экологическому блоку соответственно.

N, m, x – показатели значимости факторов в зависимости от требований потребителей

Концепция сбыта – интенсификация коммерческих усилий.

При данной концепции важную роль играют экономические, технические и юридические факторы; экологические, социально – психологические факторы менее значимы, и ими можно пренебречь. Показатель конкурентоспособности на основе НПС при данной концепции имеет вид:

К (НПС) = (П Р n э Р m т Р z ю р) 1 / (n + m + z), (7)

где: Рэ, Рт, Рюр – частные показатели конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по каждому блоку экономических, технических, юридических потребностей соответственно.

N, m, z – коэффициенты значимости для потребителей экономических, технических, юридических факторов соответственно.

Рыночная концепция маркетинга – ориентирована на детальное знание потребностей потребителей, факторов и тенденций их изменения в ближайшей перспективе. Производство и сбыт товаров данная концепция ставит в прямую зависимость от запросов потребителей, изучения рынка, потребительских оценок ассортимента и качества, к которым компании приспосабливают свою производственную и маркетинговую стратегию.

Рыночная концепция маркетинга порождает производственные и маркетинговые технологии, тесно связанные и взаимно предполагающие друг друга. При данной концепции большое значение кроме экономических, технических, юридических и экологических факторов имеют факторы социально – психологического характера.

Показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости при данной концепции имеет вид:

К (НПС) = (П Р n э Р m т Р x экол Р y соц. псих. Р z юр) 1 / (n + m + x + y + z), (8)

где: Р э, Р т, Р экол., Р соц. Псих., Р юр – НПС по экономическому, техническому, экологическому, социально- психологическому и юридическому блоку.

n, m, x, y, z – коэффициенты значимости по каждому блоку, в зависимости от потребностей потребителей в данном блоке или в данных свойствах.

Концепция социально-этического маркетинга. Предполагает необходимость гармонизации интересов предприятия, потребителя и общества, в целом. Для обеспечения производства конкурентоспособных товаров в условиях сохранения экологической безопасности и здоровья человека от последствий слишком бурного развития рынка. Таким образом, социально – этичный маркетинг развивается как бы в двух направлениях: сохранения окружающей природной среды и охраны здоровья человека от производства неблагоприятных и угрожающих его жизни и здоровью товаров.

При данной концепции маркетинга значимость экономических, технических, экологических, социально–психологических, юридических и прочих факторов равнозначна и равна кмах=1. Тогда показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости при данной концепции маркетинга имеет вид:

К (НПС) = (П Р э Р т Р экол Р соц. псих. Р юр) 1 / 5, (9)

где: Р э, Р т, Р экол, Р соц.псих., Р юр – НПС по каждому из факторов.

Ниже, при проведении расчетов для ЧРПК были выделены следующие группы факторов:

Экономические (показатели экономической эффективности)

Политические (стратегии, цели и задачи высшего управленческого персонала компании)

Технические факторы (новизна применяемых технологий и решений)

Юридические (юридическая защищенность деятельности компании)

Социально-психологические (кадрово-корпоративные) (кадровая политика, корпоративная культура, амбиции и самостоятельность принятия решений исполнителей и т. д.)

Экологические (В данном случае коммуникациями компании, и ее деятельности в отношениях с обществом) – полезность деятельности компании, ее социальная значимость.

При анализе, проводимом менеджерами ЧПРК, были выделены следующие маркетинговые технологии:

Технология анализа рынка

Технология продажи

Технология маркетинговых исследований

Технологии разработки новых продуктов

Технология проведения рекламной кампании

Технология ценообразования

Технологии развития сбытовых сетей

Оценка конкурентоспособности экономических технологий может проводиться в следующих случаях:

1. При заключении контракта (Выявляются сильные и слабые стороны партнера, проводиться анализ цены)

2. При разработке конкретных условий для компаний дилеров

3. При оценке цены на определенные виды работ.

В ситуации с ЧРПК в качестве приоритетной была взята технология развития дилерской сети. В соответствии с блок схемой алгоритма анализ проводился по этапам:

Таблица 1

Изучение среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №№ | Этап | Содержание |
| 1 | Изучение рынка, конкурентов, потребностей потенциальных потребителей | Для анализа потребностей потенциальных потребителей проводились переговоры с представителями дилерских компаний, выяснялись их потребности, трудности, цели и задачи. |
| 2 | Определение стратегической цели и маркетинговой концепции деятельности фирмы | Руководство компании, оценивая внешнюю и внутреннюю среду фирмы, а также перспективы развития компании и возможные направления деятельности, решило, что коммерчески уместно и достаточно перспективно на длительную перспективувыбрать социально-этическую концепцию маркетинга. И поставить стратегической задачей компании стать лидером рынка продуктов для оказания первой помощи при экстренных ситуациях Под лидерством подразумевается: разработка и производство достаточно большого ассортимента продукции, превосходящей не только зарубежные аналоги и продукты конкурентов, но и потенциальные (в том числе и скрытые потребности потенциальных потребителей). |
| 3 | Определение значимых блоков, свойств и коэффициентов значимости по ним | Для реализации алгоритма оценки конкурентоспособности на основе НПС необходимо выявить и детально классифицировать все влияющие факторы и свойства, образующие комплекс дилерских условий. Для выявления влияющих факторов и свойств было решено провести опрос потенциальных и действующих дилеров, а также систематизировать информацию об условиях конкурентов Были выявлены факторы, играющие существенную роль на данном рынке. По выявленным факторам была проведена оценка предлагаемых и потенциально требуемых условий. Сводные результаты оценок приведены в таблице 2 “Оценка факторов”. Данные оценки были даны ста потенциальными партнерами, которые в процессе опроса не ранжировались по известности, объему заказа и схемам работы. Благодаря проведенному опросу были найдены слабые места в дилерской политике компании, что позволило разработать систему мер по исправлению сложившегося положения |

На третьем этапе были выявлены и оценены следующие факторы:

Юридическая группа факторов:

Белая бухгалтерия – дилерские условия предполагают соблюдение партнерами норм действующего законодательства и отсутствие возможностей для ухода от налогов.

Черная бухгалтерия – дилерские условия дают возможность для комбинаций по минимизации налогообложения, связаны с нарушением партнерами действующего законодательства.

Смешанная бухгалтерия – дилерские условия предполагают работу по совмещенным схемам, предполагающим незначительные нарушения партнерами или одним из партнеров действующего законодательства.

Эти факторы участвуют в анализе и расчетах, так как ЧРПК приходиться конкурировать со значительным количеством подпольных производителей, большинство из которых не имеют вообще ни какой бухгалтерии, или работают без образования юридического лица и соответственно могут предоставить потенциальным партнерам более выгодные условия.

Отработанность договоров – юридическая отработанность отдельных пунктов договоров и договоров в целом, подразумевающая однозначное прочтение и толкование обязательств сторон, и позволяющая сторонам четко выполнять взятые на себя обязательства при любых обстоятельствах.

Экономические группа факторов подразумевает управленческие, финансовые и сервисные параметры.

Финансовые параметры характеризуют финансовые параметры дилерских технологий такие как: наличие товарного кредита, сроки оплаты, форма оплаты, попадание в ценовую нишу (оптимальная цена, при которой сотрудничество взаимовыгодно).

Сервисные параметры характеризуют параметры дилерских технологий, обеспечивающих удобство обслуживания клиента. В том числе, логистические параметры, такие как: наличие запаса на складе, организация защиты продукции, известность марки, прием наличных средств через кассу, отсутствие ограничений минимальной партии.

Управленческие параметры характеризуют возможность компании своевременно и адекватно реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию на рынке путем быстрого принятия решений.

Экологическая группа факторов характеризует взаимоотношение компании с внешней средой и включает политическую группу факторов, объединяющую такие параметры, как: наличие рекламной поддержки, диверсификация, предназначенность продукта для социальной программы.

Техническая группа факторов характеризует технические моменты, в дилерской технологии, обусловленные в данном случае логистическими аспектами такими как: сроки отгрузки, удаленность складов.

Социально-психологическая группа факторов подразумевает социально-психологические аспекты дилерской технологии, выразителем, которой являются кадровые факторы, такие как: наличие высококвалифицированного персонала.

Таблица 2

Оценка факторов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | К | Факторы  | Свойства | О 1 | О 2 | О 3 |
| Юридические | 1 | Юридические | Белая бухгалтерия | 1 | 0,5 | 1 |
|   |   |   | Черная ухгалтерия | 0 | 0,5 | 0 |
|   |   |   | Смешанная ухгалтерия | 0 | 1 | 0 |
|   |   |   | Отработонность договоров | 1 | 1 | 1 |
|   |   | Итого  | Сумма оценок по блоку  | 2 | 3 | 2 |
|   |   |   |   | SO1 | SO2 | SO3 |
| Экономические | 1 | Финансовые | Наличие товарного кредита | 0 | 1 | 1 |
|   |   |   | Сроки оплаты | 1 | 1 | 1 |
|   |   | Сервисные | Форма оплаты | 1 | 1 | 1 |
|   |   |   | Попадание в ценовую нишу | 1 | 1 | 1 |
|   |   |   | Наличие запаса на складе | 1 | 1 | 1 |
|   |   |   | Организация защиты продукции | 0 | 1 | 1 |
|   |   |   | Известность марки | 0 | 1 | 1 |
|   |   |   | Прием наличных средств через кассу | 1 | 1 | 1 |
|   |   |   | Отсутствие ограничения минимальной партии | 1 | 1 | 1 |
| Группа факторов | К | Факторы  | Свойства | О 1 | О 2 | О 3 |
|   |   | Управленческие | Быстрота принятия решений | 1 | 1 | 1 |
|   |   | Итого  | Сумма оценок по блоку  | 7 | 10 | 10 |
|   |   |   |   | SO1 | SO2 | SO3 |
| Экологические | 1 | Политические | Наличие рекламной поддержки | 0 | 1 | 1 |
|   |   |   | Диверсификация | 1 | 0 | 1 |
|   |   |   | Продукт предназначен для социальной программы | 1 | 1 | 1 |
|   |   | Итого  | Сумма оценок по блоку | 2 | 2 | 3 |
|   |   |   |   | SO1 | SO2 | SO3 |
| Технические | 1 | Технические | Сроки отгрузки | 1 | 1 | 1 |
|   |   |   | Удаленность складов | 1 | 1 | 1 |
|   |   | Итого  | Сумма оценок по блоку | 2 | 2 | 2 |
|   |   |   |   | SO1 | SO2 | SO3 |
| Социально- психологические | 1 | Кадровые | Высококвалифи-цированный персонал | 1 | 1 | 1 |
|   |   | Итого  | Сумма оценок по блоку | 1 | 1 | 1 |
|   |   |   |   | SO1 | SO2 | SO3 |

В данной таблице были приняты следующие обозначения:

К. – коэффициент значимости группы факторов;

О 1- оценка составляющих факторов дилерской технологии руководством компании до проведения исследования и принятия решения об изменении дилерских условий (так называемое коллективное мнение или модель дилерских условий представляемых компанией);

О 2- оценка потребителем (т. е. представителями дилерских и потенциальных партнеров) составляющих факторов дилерской технологии;

О 3- оценка составляющих факторов дилерской технологии руководством компании после проведения исследования и принятия решения об изменении дилерских условий (модель дилерских условий представляемых компанией);

SO1 – Сумма оценок по блоку руководством компании до проведения исследования и принятия решения об изменении дилерских условий;

SO2 – Сумма потребительских оценок по блоку;

SO3 – Сумма оценок по блоку руководством компании после проведения исследования и принятия решения об изменении дилерских условий.

Данные оценки были даны 100 потенциальными партнерами, которые в процессе опроса не ранжировались по известности (т.е. не делалось разделение на важных и второстепенных партнеров), объему заказа и схемам работы. Их сводные обработанные оценки приведены в табл. 2 “Оценка факторов”. Они опрашивались в процессе переговоров при помощи косвенных вопросов об имеющихся условиях, положительных и отрицательных моментах сотрудничества, пожеланиях и претензиях.

Примером вопросов задаваемых клиентам может служить следующий вопрос: “Что вам мешает увеличить объемы закупок или объемы продаж?”.

При анализе оценок использовалась двоичная система кодирования, при которой:

0 – эквивалент ответу “Нет” 100% опрошенных

эквивалента ответу “ДА” 100% опрошенных.

0,5- эквивалент ответу “ДА” 50% опрошенных

Оценка параметра определялась отношением: количества определенных оценок к общему числу опрашиваемых.

На основе вышеприведенных оценок (табл.2) были определены показатели конкурентоспособности на основе НПС, как частные, так и общие.

Таблица 3

Определение НПС

В таблице: НПС=SO1/SO2 – оценка конкурентоспособности по блоку на начальный момент времени, до принятия управленческих решений.

НПС=SO3/SO2 – оценка конкурентоспособности по блоку на конечный момент времени, после принятия управленческих решений.

На основе вышеприведенных расчетов были проанализированы результаты. Как видно из анализа, до принятия решения об изменении условий, НПС=0,8586 < 1, что говорило о не конкурентоспособности дилерских технологий. При этом наблюдалось значительное отставание по экономическому блоку, где частная НПС была равна 0,7, соответственно были приняты меры по исправлению сложившегося положения: организована защита продукции, разработаны условия товарного кредита, рекламная кампания сориентирована на узнаваемость товарной марки, и на поддержку дилеров.

Отставание по юридическому блоку НПС=0,67, связан с не устоявшимися отношениями в законодательной сфере, и двойной бухгалтерией определенного количества дилеров. Руководство компании приняло решение не изменять условия работы связанные с юридическим блоком.

Изменение условий по юридическому блоку могло отрицательно сказаться на имидже компании.

Но в связи с тем, что предлагаемые условия по экологическому блоку превысили потребности потребителей, и где частная НПС=1,5, общая НПС стала равна 1.

Все выше указанные меры привели к тому, что показатель конкурентоспособности на основе НПС возрос с 0,86 до 1. Это в количественном отношении привело к увеличению объема продаж в 4 раза по сравнению с начальным этапом. Рост конкурентоспособности составил 16,5%.

В вышеприведенном, примере из практики ЧПРК, на основе НПС была создана модель, позволяющая оптимизировать структуру сбыта и технологии компании к требованиям рынка.

Был предложен комплекс мер, направленных на оздоровление ситуации:

Четко организована система сбыта компании.

Организованна резервная система сбыта, направленная на сглаживание колебаний в области продаж и сбор оперативной информации о рынке.

Была оптимизирована рекламная кампания, объем рекламы при тех же базовых затратах вырос в 2.5 раза.

Был разработан план по организации рекламно-маркетинговой кампании.

Была организованна работа по созданию товарного знака и его “раскрутки” в средствах массовой информации, что позволило оградить продукцию компании от подделок.

Все эти меры позволили на конец четвертого квартала 1997 г. достигнуть 70% достигнутого ранее максимального объема, что на фоне сезонного спада составило около 30% объема рынка. Динамика роста продаж в четвертом квартале составила 25%.