Содержание

Введение

1. Методологические основы определения конкурентных преимуществ концерна "Дорма".

1.1 Эволюция теоретических представлений о конкурентоспособности и конкурентных преимуществах.

2 Возможные методы оценки.

2.1 Матричный метод

2.2 Метод, использующий в качестве основного подхода оценку товара/услуги предприятия.

2.3 Метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

3. Анализ возможной программы.

3.1 Процесс "интеграции" продукции концерна "Dorma" на рынок России. Прошлое настоящее и будущее.

4. Рекомендации по совершенствованию конкурентноспособности на рынке России. Дальние регионы.

Заключение

Библиография

Введение

Строительное предприятие успешно функционирует в условиях конкурентной среды лишь в том случае, если у него четко определены направления развития, ориентируемые на существующий конкурентный статус. В этой связи оценка текущей конкурентной позиции позволяет предприятию обоснованно планировать свое развитие и только тогда формировать конкурентные преимущества.

Целью исследования является разработка и обоснование методических основ и практических рекомендаций по исследованию, выбору и оценке конкурентных преимуществ.

Оценка конкурентоспособности является сложной задачей, решение которой должно начинаться с определения наиболее значимых показателей конкурентоспособности и выявление их весомости в общем показателе конкурентоспособности предприятия. В данном курсовом проекте будет рассматриваться концерн "DORMA" (Германия), возможные теоретические способы более глубокого внедрения продукции концерна на рынок РФ, проблемы устранения возникающих, по мере аналитического анализа, проблем.

На данный момент центральный офис DORMA Россия находится в Москве. Кроме того DORMA Россия имеет региональные представительства в Екатеринбурге, Красноярске, Омске, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре и Санкт-Петербурге. Это значит что восточная часть территории РФ еще не "охвачена".

Основным направлениям деятельности концерна является всестороннее полное решение для внутреннего и внешнего оформления зданий. Пять подразделений DORMA взаимно дополняют друг друга:

Дивизион Дверная Техника разрабатывает и изготавливает дверные доводчики, дверную фурнитуру, замки и системы "антипаники", которые могут быть установлены как на распашные, так и на раздвижные двери. В ассортименте есть оборудование для стеклянных, металлических и деревянных дверей.

Дивизион Системы Крепления Стекла производит фурнитуру для стеклянных дверей, с помощью которой осуществляется крепление стекла, цельностеклянные конструкции и перегородки, а также системы креплений для структурного (планарного) остекления. Стеклянные перегородки и двери, будь то межкомнатные двери или отдельные входные группы, оборудованные фурнитурой для стекла DORMA, отличаются качественным исполнением, надежностью и современным дизайном.

Дивизион Автоматические Дверные Системы производит, продает и обслуживает автоматические двери и приводы. На этом рынке DORMA уже более тридцати лет занимает лидирующее положение в мире и в Европе. Благодаря серьезным инвестициям в разработку новых типов автоматических дверей, компания на сегодняшний день предлагает распашные, раздвижные и карусельные стеклянные автоматические двери.

Дивизион Системы Контроля Доступа (СКД) предлагает решения для организации безопасности эвакуационных выходов, систем контроля доступа и систем учета времени/посещения. В случаях, когда необходимо обеспечить контроль доступа в помещения, современные системы контроля и управления доступом (СКУД) от компании DORMA незаменимы. Благодаря использованию инновационных технологий и передовой электроники, DORMA может предложить множество новаторских идей в области систем, обеспечивающих контроль доступа (СКУД), а также в сфере безопасности и учета времени.

Дивизион Передвижные звукоизолирующие стены интенсивно исследует передвижные звукоизолирующие стены, зонирование помещений, построение интерьера. Ассортимент продукции предлагает передвижные перегородки (так называемые «мобильные стены») различной степени звукоизоляции, вариантов отделки и высоты для разделения любых помещений. Передвижные стены DORMA и стеклянные двери DORMA, установленные совместно, придают интерьеру законченность и единообразие.

Проблеме оценки конкурентоспособности предприятий, методам ее повышения уделяется значительное внимание в научных разработках отечественных и зарубежных авторов. Не отрицая значимости исследований обозначенных проблем, тем не менее, необходимо отметить, что большинство методов и научных разработок в данной области направлены на оценку конкурентоспособности без ее взаимосвязи с выявлением конкурентных преимуществ. Помимо этого, оценка конкурентоспособности во многих случаях носит субъективный характер и не дает ее количественного значения.

В процессе оценки попробуем выявить наиболее явные конкурентные преимущества компании, на которых акцентируется внимание потребителей в процессе реализации различных мероприятий. Далее посмотрим возможное ранжирование преимуществ по принципу наибольшей конкурентоспособности, значимости, актуальности и целесообразности.

Из всего вышесказанного вытекает необходимость как в теоретическом, так и в практическом исследовании существующих методических представлений о формировании конкурентных преимуществ, что обусловило выбор темы исследования, ее цель и задачи. Попробуем развернуть данные вопросы в последующих разделах проекта.

**1. Методологические основы определения конкурентных преимуществ концерна "Дорма".**

**1.1 Эволюция теоретических представлений о конкурентоспособности и конкурентных преимуществах.**

За последнее время в Российской Федерации произошли глубокие экономические перемены, обусловленные возвращением страны в русло общих процессов мирового развития. Инвестиционно-строительный комплекс, как и все отрасли российской экономики, претерпел серьезные количественные и качественные изменения, которые вместе с известными достижениями вызвали ряд проблем, связанных с необходимостью активного ведения конкурентной борьбы посредством создания и реализации конкурентных преимуществ. В силу этого на современном этапе развития строительного производства вопросы формирования и использования конкурентных преимуществ строительными предприятиями становятся все более актуальными и острыми.

В настоящее время еще нельзя говорить о сложившейся методологии конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Однако многие ее аспекты уже сегодня имеют законченный вид и помогают правильно ориентировать прикладные разработки и практические действия по улучшению конкурентных позиций предприятий на рынке.

Фундаментальными считаются исследования в области конкурентных преимуществ представителя американской экономической науки М.Портера.

Согласно данному автору понятие конкурентных преимуществ интерпретируется в зависимости от объекта, к которому они применяются: страна (регион), отрасль или отдельная фирма.

Конкурентное преимущество в стране (регионе) возможно в следующих четырех «детерминантах», которые определяют ее конкурентоспособность:

Эти детерминанты, каждый в отдельности и все вместе как система, создают среду, в которой рождаются и действуют предприятия данной территории: наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества в отрасли; информация, от которой зависит, будут ли замечены и использованы возможности получить конкурентное преимущество и направления применения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении фирмы; цели владельцев, менеджеров и персонала фирмы, участвующих в конкуренции; наконец, самое важное - это силы, заставляющие фирмы вкладывать средства в ту или иную деятельность и заниматься обновлением.

1. Стратегия строительных фирм, их структура и соперничество на внутреннем рынке

2. Параметры факторов производства строительной отрасли

3. Параметры спроса на строительном рынке

4. Родственные и поддерживающие отрасли

В любой отрасли экономики - неважно, действуют они только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, - суть конкуренции выражается пятью силами:

1) угрозой появления новых конкурентов;

2) угрозой появления товаров или услуг- заменителей;

3) способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться;

4) способностью покупателей торговаться;

5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

Предприятия одной и той же отрасли могут выбирать разные сферы конкуренции. Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, можно объединить в понятие типовых стратегий, то есть совершенно разных подходов к тому, что такое высокие показатели в отрасли. Каждая из этих стратегий представляет собой фундаментально отличающуюся от прежних концепций тем, как надлежит конкурировать и добиваться успеха в конкуренции.

Конкурентное преимущество достигается исходя из того, как фирма организует и выполняет отдельные виды деятельности. Посредством этой деятельности фирмы создают определенные ценности для своих клиентов. Предприятие, действующее в какой либо отрасли, имеет конкурентные преимущества, когда она лучше своих соперников преодолевает силы конкуренции и выполняет работу по привлечению покупателей.

Значительный вклад в развитие представлений о конкурентных преимуществах внес Ж-Ж. Ламбен , согласно которому конкурентные преимущества - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для предприятия или товара.

Также, интересно, что А.Томпсон и А.Стрикленд под конкурентными преимуществами понимают превосходство по низким издержкам и дифференциации, достигаемые за счет использования творческой наступательной стратегии. При этом выделяются шесть основных типов конкурентной стратегии:

1) действия, направленные на противостояние сильным сторонам конкурентов

2) действия, направленные на использование слабости конкурентов

3) одновременное наступление на нескольких фронтах

4) захват незанятых пространств

5) партизанская война

6) упреждающие удары.

Оценка конкурентной позиции компании, согласно данным авторам, осуществляется во взаимосвязи с определением привлекательности отрасли на основе экспертного метода путем интегрирования взвешенных частных показателей: доли рынка, относительному уровню издержек, качеству, технологиям, уровня управления и уровнем прибыльности. Перечисленные показатели являются, следовательно, показателями конкурентных преимуществ. Можно согласиться с данным подходом к оценке конкурентоспособности в том его аспекте, который касается зависимости деятельности предприятия от тенденций изменения его внешнего окружения и степени привлекательности отрасли.

**2 Возможные методы оценки.**

В любом случае проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке.Достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности.Наиболее известные методики оценки конкурентоспособности:

1. Матричный метод (разработан "Бостонской консалтинговой группой").

В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом ЖЦ товара/услуги. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали-темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали-относительная доля товара/услуги на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объёмах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

2. Метод, использующий в качестве основного подхода оценку товара/услуги предприятия.

Этот метод базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чеи выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность товара/услуги используют соотношение двух характеристик: цены и качества. Наиболее конкурентоспособен товар , имеющий оптимальное соотношение этих характеристик:

КТ=К/Ц

где: К- показатель качества товара;

Ц- показатель цены товара;

Кт - показатель конкурентоспособности товара.

Чем выше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой. которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара доля потребителя.

Преимущество метода: он учитывает наиболее важный критерий, влияющий на конкурентоспособность предприятия - конкурентоспособность товара.

Недостатки метода: позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты.

3. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов - ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

**!!!Вставка таблицы с описанием критериев из главы 6. оценка собственной конкурентной позиции.!!!**

**3. Анализ возможной программы.**

**3.1 Процесс "интеграции" продукции концерна "Dorma" на рынок России. Прошлое настоящее и будущее.**

На мой взгляд концепция концерна "Dorma" связана с методом, основанным на теории эффективной конкуренции. Все показатели являются емкими и достаточно сильными. Достаточно взять для примера годовой оборот, который достигает 1 млрд. Евро. Очень хорошо согласован показатель автономности: на территории Российской Федерации основано несколько дочерних предприятих, которые взяли на себя обязательства по реализации продукции концерна. Инициатива по их созданию была проявлена "изнутри" - владельцами дочерних компаний являются граждане РФ. Но, тут необходимо уже учитывать особенность каждого региона страны в целом, так как поставляемая продукция является уже давно отлично себя зарекомендовавшей ТМ ("Дорма"), причиной этого является достаточно высокая цена по сравнению с взаимозаменяющими ТМ, такими как GCC, GMT - Тайвань, Titan - Китай. Но и по качеству данные торговые марки уступают германскому концерну. Вся продукция концерна идет и используется при строительстве жилых, административных, производственных зданий и помещений примиум и элит-класса. Ввиду этого, более ранее созданные дочерние компании на территории нашей страны, а это в основном Центральный регион РФ ()- ведут, в основном, только продажи на региональном уровне, сотрудничая с компаниями, занимающимися монтажом и строительством конструкции с использованием продукции концерна. В Западно-Сибирском регионе, учитывая Мировой Финансовый Экономический кризис - это пока что лишь разовые продажи, причем непосредственно сразу компаниям, ведущим строительно-монтажные работы. В итоге слабо развита система взаимоотношений с основными представителями ТМ концерна в РФ. Причиной этого, так же является, заявки на "разовые" объекты с используемой продукцией. Ввиду отсутствия денег у потребителя отдаленных регионов нет необходимости в постоянных поставках. Важный фактор в данном случае - менталитет российского человека. Например, менеджеру региональных продаж из головного офиса приходят заявки на небольшие объемы. Да, он ее принял, и, передал другому менеджеру, младшему по должности. Передал - так как зачем ему необходимо озадачивать себя маленьким объемом, когда он уже и так ведет достаточно более достойных объектов у себя в центральном регионе ( Ни для кого не будет является большим секретом, что основная часть материальных средств страны сосредоточена в Центральном регионе страны). Кстати, у младшего менеджера точно такая же ситуация. В итоге, у сотрудников компании просто нет желания отправить даже курьерской срочной доставкой груз до дальнего региона. Начинаются разговоры про автомобильные "пробки", высокую стоимость и тд и тп.. Здесь же, в самом, нашем регионе "горят" сроки, начинают "бежать" проценты. В результате мы имеем - сданный объект, но сделанный без прибыли. Или как говорят в "народе" - проработал в "ноль". Складывается проблема, кто виноват в произошедшем? Оказывается что суть проблемы по развитию концепции компании (естественно и конкурентноспособности) лежит не в большой стоимости производимых работ и товаров, а в поставленном менеджменте (просто необходимо учитывать местный менталитет). Для головного предприятия необходимо проанализировать деятельность подразделений, осуществляющих сбыт в сравнении с деятельностью аналогичных подразделений фирм-конкурентов. Если не принять меры по изменению концепции в развитии менеджмента - отдаленные регионы странны так и остануться в неведении.

**3.2 Почему и как был преодолен Мировой Финансово-Экономический кризис.**

Не смотря на экономический кризис, который, с точки зрения финансовых показателей, оказал сильное влияние на результаты финансового 2008/09 года, общий оборот концерна DORMA составил 882,2 млн. Евро, что очень близко к результату 2008 года. Фактически данная цифра означает уменьшение оборота всего на 1,3%, а с учетом разницы курсов валют - 0,3%. В отчетном периоде выросли активы компании - с 120,6 млн. Евро до 180,2 млн. Евро. Возрос коэффициент обеспеченности собственными средствами - с 59,0% до 62,5%. Показатель денежного потока остается на высоком уровне - 85,9 млн. Евро. EBT составил 59,8 млн при рентабельности продаж 6,8%. Но на июнь 2009 года общее число сотрудников компании составило 6 621 человек, по сравнению с предыдущим годом (6 911 человек) произошло снижение количества сотрудников на 290 человек. Не удалось избежать потерей кадрового состава.

У данного концерна имеются несокрушимые "столпы" такие как качество выпускаемой продукции, Имя. Еще свой эффект дало то, что основные заводы концерна расположены в странах с более низким экономическим развитием, по сравнению с ведущими, что сказывается на затратах при оплате труда. Заводы DORMA расположены в Сингапуре, Малайзии, Европе, Китае, а также в Южной и Северной Америке. Так же, важным показателем является то, что данный концерн во многих своих производимых продуктах был и остается первым в Мире. Широко применяются Демпинговые цены, которые существенно ниже рыночных цен, а иногда даже ниже, чем себестоимость товара или услуги. Демпинг проводится с различными целями: проникновение или укрепление на новом рынке, вытеснение конкурентов. Демпинг осуществляется государством и компаниями в расчете на возмещение в будущем текущих убытков, когда за счет демпинга будет достигнуто желаемое положение на рынке. Однако довольно часто и фирмы, и государство прибегают к демпингу как разовому мероприятию: монетизируют складские запасы, реализуют неликвидную продукцию; при острой и срочной потребности в денежных средствах, когда существует угроза больших убытков, чем потери при демпинге. В некоторых странах принято считать демпинг негативным явлением и бороться с ним применяя антидемпинговые законы, хотя в случае демпинга потребитель может выиграть, заплатив более низкую цену. Для данной компании он возможен, так у нее достаточно структурных подразделений, чтобы позволить себе делить производственную мощность. Концерн идет наравне с инновационными технологиями, с которыми должна и считается каждая уважающая себя крупная компания в мире. Для примера можно привести системы контроля доступа с биометрическими показателями, которые широко применяются для защиты зданий от проникновений (Банки, головные здания крупных компаний), эвакуационные выходы с антипаниковым оборудованием, - ТК "Мега", ТК "Икея" - комплексы которые уже знакомы всем нам и просто служат тут в качестве наглядных примеров.

**4. Рекомендации по совершенствованию конкурентноспособности на рынке России. Дальние регионы.**

Произвели сбор информации о компании и о ее политике. В данном случае думаю подходит одна технология под названием IdeaFinder. Способ, который использует система IdeaFinder для решения задач, основана на психологии мышления человека, общих закономерностях развития систем и особой информационной технологии, создающей базу знаний, которая позволяет использовать для решения задач накопленный человечеством опыт в создании изобретений в самых различных областях техники и бизнеса. Эффективность работы системы проверялась на протяжении нескольких лет при создании, производстве и совершенствовании высокотехнологичных изделий в оборонной промышленности, а также при решении сложных бизнес-задач.

Система является универсальным инструментом решения творческих задач в любых сферах человеческой деятельности.

Вот лишь некоторые направления, где эффективная работа система IdeaFinder получила свое подтверждение:

Повышение эффективности продаж продукции или услуг.

Повышение эффективности рекламы.

Совершенствование продукции или услуг, доведение их качества и потребительских свойств до конкурентоспособного уровня.

Повышение качества и производительности технологических процессов или бизнес процессов.

Снижение стоимости продукции, услуг, устранение непроизводительных затрат, снижение материалоемкости и энергоемкости продукции, снижение эксплуатационных затрат.

Устранение брака и снижение отходов производства.

Ликвидация аварийных ситуаций и их последствий

IdeaFinder имеет тренинг-систему, которая позволяет в короткие сроки самостоятельно освоить программу и эффективно использовать ее для поиска и принятия сильных нестандартных решений. Использование данной технологии многократно увеличивает творческие возможности разработчика. Практика показала, что по числу используемых приемов эти возможности возрастают в 10 раз, по числу выдвигаемых концепций - в 20 раз, по использованию изобретательского опыта - более, чем в 1000 раз.

Разработчиком в данном случае у нас является человек, который ответственен за становление структурных подразделений компаний на закрепленной территории. Благодоря ей управляющий менеджер научиться мислить конструктивно и нестандартно. Ему гораздо легче будет найти возможности выхода из нестандартных ситуаций и наладить становление базы потенциальных клиентов. В данном случае это у нас является менталитет людей из центрального региона РФ. Так же это позволит ему производить и наладить всю необходимую работу эффективно и автономно.

Заключение.

В данном курсовом проекте по теме "Оценка конкурентноспособности предприятия" я рассмотрела возможность интеграции продуктов Германского концерна "DORMA". Данная компания понравилась мне тем, что она является достаточно узким спецмалистом своего дела для всего Мира. Рассмотрела способы оценки ее конкурентноспособности на Российском рынке, возможные применяемые методы (на мой взгляд). При беседе с представителями компании поняла проблемы в становлении дочерних подразделений именно в Западно-Сибирском регионе. Дала оценку происходящему, и, способы устранения данной проблемы, которые изложила в данном курсовом проекте.

Библиография

1. Млоток Елена. Глава 6. Оценка собственной конкурентной позиции фирмы на рынке

2. Он-лайн ресурс. Википедия

3. Л.Е. Замураева. Раздел 2. Управление маркетингом и конкурентоспособностью ор-ганизации,

к.э.н., доцент кафедры экономики МИФУБ ТюмГУ

"Методологические аспекты оценки конкурентоспособности орга-низации"

4. Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", Статьи из номера N1 / 2006. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления

Шушкин М.А., канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга

Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета.

5. Он-лайн ресурс "ДДД" сообщество. Конкурентные преимущества в стратегии компании.

6. Он-лайн ресурс. Управление экономическими системами. Методические подходы к оценке конкурентоспособности