

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 080111 – Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА СПЕЦИАЛИСТА

Тема работы
ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ЭЛЬДОРАДО»

УДК 339.172.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Скорик А.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Т.Б.Давлетгареева	К.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

Томск – 2016 г.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 080111 Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы специалиста
--

Студенту:

Группа	ФИО
3-3601	Скорик А.В.

Тема работы:

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ЭЛЬДОРАДО»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№ 3602/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	09.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)	Отчеты организации; литература российских и зарубежных авторов различного рода: учебная литература, периодическая печать,
---	--

	отчетность магазина «Эльдорадо»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	— исследовать теоретические и методологические основы оценки конкурентоспособности фирмы; — обосновать комплексный подход к обеспечению конкурентоспособности товара; — проанализировать деятельность сети магазинов «Эльдорадо»; — разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
	Консультант
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	17.12.2015г.
--	--------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Т.Б. Давлетгареева	К.э.н.		17.12.15

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Скорик А.В.		17.12.15

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 100 страниц, 8 рисунков, 21 таблица, 37 источников.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, матричный метод, стратегические альтернатива.

Объектом исследования является сеть магазинов бытовой и цифровой техники «Эльдорадо».

Предметом исследования является конкурентоспособность торгового предприятия ООО «Эльдорадо».

Цель работы является оценка конкурентоспособности и разработка эффективной маркетинговой стратегии компании «Эльдорадо».

Поставленные задачи: исследование теоретических и методологических основ оценки конкурентоспособности фирмы; обоснование комплексного подхода к обеспечению конкурентоспособности товара; анализ деятельности сети магазинов «Эльдорадо»; разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия.

Актуальность работы. Маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также стратегии конкурентов. Для этого проводится процесс выявления и оценивания основных конкурентных стратегий, которые позволяют компании занять прочные позиции на рынке.

В процессе исследования проводились: анализ производственной деятельности предприятия, анализ финансового состояния предприятия, исследованы стратегические альтернативы предприятия с помощью матричного метода (матрицы БКГ, Матрица GE/McKinsey).

В результате исследования: систематизированы результаты оценки стратегических альтернатив предприятия и на этой основе разработана маркетинговая стратегия .

Теоретическая и практическая значимость работы.

Представленные в работе теоретические подходы к формированию маркетинговых стратегий могут найти применение при разработке и модернизации системы управления маркетингом в сфере продаж, а также в практике деятельности предприятий различных сфер торговли.

Правильно выбранная маркетинговая стратегия во многом обеспечивает достижение маркетинговых целей компании «Эльдорадо» и его рыночный успех и конкурентоспособность в целом.

Область применения: в практике предприятия.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Маркетинговая стратегия: комплекс доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств (инструментов) организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности.

Матричный метод: дифференциальный метод, комплексный метод.

Дифференциальный метод: основанный на использовании единичных параметров анализируемого товара или услуги и базы сравнения и их сопоставлении.

Комплексный метод: основан на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемого товара и образца.

Матрица БКГ: анализ темпов роста и доли рынка

[Матрица GE/McKinsey](#) : анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса.

Матрица ADL - Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.

Матрица Shell - Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности.

Конкурентное преимущество - величина, интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

Рост конкурентоспособности товара - это условие обеспечения нормальной хозяйственной деятельности предприятия и одна из предпосылок ослабления экономического кризиса.

РФ – Российская Федерация

БКГ - матрица Бостонской консалтинговой группы

ЖЦ - жизненный цикл

НИОКР - Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

КСП - конкурентоспособность предприятия

КС - конкурентоспособность

К - коэффициент

Содержание

Содержание.....	9
Введение	10
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	13
1.1. Сущность конкурентоспособности предприятия.....	13
1.2. Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	19
1.3. Маркетинговые модели описания конкурентных рынков.....	37
1.4. Оценка собственной конкурентной позиции на рынке.....	42
1.5. Обеспечение конкурентоспособности предприятия.....	48
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ЭЛЬДОРАДО».....	57
2.1. Общая характеристика фирмы	57
2.2. Характеристика рынка и анализ конкурентной среды.....	62
2.3. Анализ показателей деятельности ООО «Эльдорадо».....	63
2.4. Оценка конкурентоспособности сети магазинов ООО «Эльдорадо».....	71
3. СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАГАЗИНОВ ФИРМЫ «ЭЛЬДОРАДО».....	82
3.1 Разработка маркетинговой стратегии предприятия	82
3.2 Стратегии ценообразования с ориентацией на конкуренцию.....	90
Заключение.....	93
Список использованной литературы.....	97

ВВЕДЕНИЕ

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

Содержательная сущность конкурентоспособности не имеет общепринятого формального, а тем более количественного определения. Помимо того, объектом анализа конкурентоспособности чаще всего является товар, а не вся деятельность фирмы.

Теория конкурентоспособности фирмы и ее конкурентных преимуществ разработана в трудах А. Смита, Д. Рикардо, Э. Хек-шера, Б. Олина и др. Однако новые тенденции в развитии мировой экономики потребовали пересмотра ортодоксальных взглядов. В последнее десятилетие наиболее значительный вклад в разработку проблем конкурентоспособности фирм внесли американские экономисты И. Ансофф, М. Портер и др. Анализируя причины высокой конкурентоспособности фирм, эти экономисты пришли к выводу, что она во многом зависит от наличия и эффективного использования сложившихся в стране базирования условий: необходимых факторов производства, развитого спроса, зрелости конкурентной среды, качества управления, разумной государственной политики и даже благоприятных случайностей [7,75].

В соответствии с концепцией маркетинга, компании достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Компании предоставляют большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные товары и услуги или, обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены.

Актуально то, что маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом

направлении – анализ конкурентов, т.е. процесс выявления и оценивания основных конкурентных стратегий, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных преимуществ перед конкурентами.

Исходя из актуальности данной проблемы в рыночной экономике решающим, фактором коммерческого успеха товара является конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама).

Объектом исследования является сеть магазинов бытовой техники «Эльдорадо».

Предмет исследования – конкурентоспособность торгового предприятия.

Для того, чтобы объективно оценить конкурентоспособность фирмы и ее товаров на рынке, руководителю и экономистам необходимо пользоваться методиками, которые бы позволили в короткие сроки и без дополнительных поисков информации рассчитывать показатель конкурентоспособности. Конечно, универсального метода не существует, и каждая из существующих моделей имеет свои ограничения и недостатки. Однако, пользуясь разработанными рекомендациями и методиками расчета показателя конкурентоспособности товара и фирмы, можно выявить первые угрозы со стороны конкурентов и предпринять соответствующие меры.

Цель дипломного проекта – оценить конкурентоспособность торгового предприятия «Эльдорадо».

Исходя из поставленных целей, можно сформировать следующие задачи:

- исследовать теоретические и методологические основы оценки конкурентоспособности фирмы;
- обосновать комплексный подход к обеспечению конкурентоспособности товара;

- проанализировать деятельность сети магазинов «Эльдорадо»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия.

В качестве исходной информации использовалась учебная, научная, методическая, справочная литература по вопросам оценки и управления конкурентоспособности продукции, документы бухгалтерско-финансовой отчетности торгового предприятия за 2014-2015 гг.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате его сравнения с другим товаром и, следовательно, является относительным показателем. Она отражает отличие данного товара от товара конкурента по степени удовлетворения конкретных потребностей. Для того, чтобы выяснить конкурентоспособность какого-либо товара необходимо не просто сравнить его с другими товарами по степени их соответствия конкретной потребности, но и учесть при этом затраты потребителя на покупку и последующее использование для удовлетворения своих потребностей.

Таким образом, под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских, стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов [11]. И поскольку за товарами стоят их изготовители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий, объединений, фирм, равно как и стран, в которых они базируются.

С точки зрения Зинурова У.Г. и Ильясова Л.Р., конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют взаимный интерес для покупателя (и гарантируют удовлетворение данной потребности). Все характеристики изделия, выходящие за рамки этих интересов, рассматриваются при оценке конкурентоспособности как не имеющие к ней отношения в данных конкретных условиях [32].

Превышение норм, стандартов и правил не только не улучшает конкурентоспособность изделия, но, напротив, нередко снижает ее, поскольку ведет к росту цены, не увеличивая с точки зрения покупателя потребительской ценности, в силу чего представляется ему бесполезной.

Изучение конкурентоспособности товара ведется непрерывно и

систематически, в тесной привязке к фазам его жизненного цикла, чтобы своевременно улавливать момент начала снижения показателя конкурентоспособности и принять соответствующие решения (например, снять изделие с производства, модернизировать его, перевести на другой сектор рынка.) При этом исходят из того, что выпуск предприятием нового продукта, прежде чем старый исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически нецелесообразен. Типовая схема оценки конкурентоспособности (по А.Н. Литвиненко) приведена на рис. 1. [23].

Вместе с тем, любой товар после выхода на рынок начинает постепенно расходовать свой потенциал конкурентоспособности. Такой процесс можно замедлить и даже временно задержать. Но остановить его не возможно. Поэтому новые изделия проектируются по графику. Обеспечивающему ему выход на рынок к моменту значительной потери конкурентоспособности прежним изделием. Иначе говоря, конкурентоспособность новых товаров должна быть опережающей и достаточно долговременной [3].

Центральное место, занимаемое конкурентоспособностью в товарной и в целом в рыночной политике, определяет ее место в стратегии маркетинга и практической маркетинговой деятельности. И поскольку маркетинг ставит в центр внимания потребителя, вся работа сети магазинов ООО «Эльдорадо», использующего принципы и методы маркетинга, направлена на подчинение производства интересам потребителя. Высокое качество и конкурентоспособность продукции обеспечиваются всей системой маркетинга – от конструирования, опытного и серийного производства до сбыта и сервиса эксплуатируемых изделий, включая в числе других средства и методы управления и контроля качества, способы транспортирования и хранения, установку (монтаж) и послепродажное обслуживание [22].

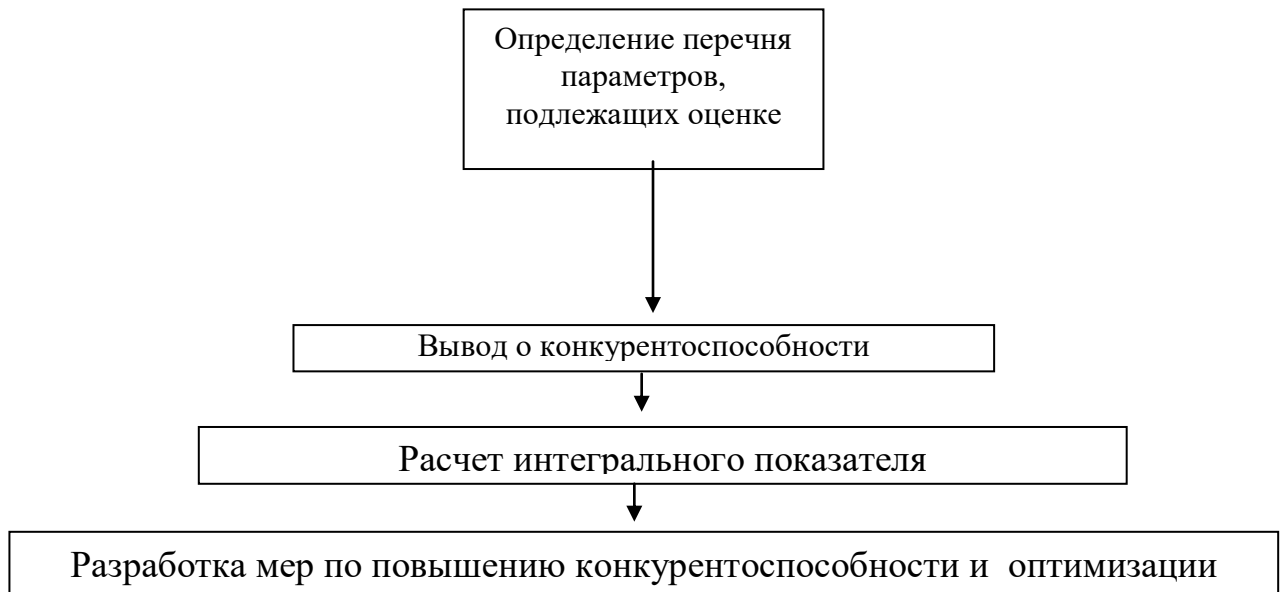


Рисунок 1 – Типовая схема оценки конкурентоспособности (по А.Н. Литвиненко)

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности используется все многообразие стратегических и тактических приемов службы маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности – это, прежде всего философия работы в условиях рынка, ориентирующая на:

- а) понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- б) знание поведения и возможностей конкурентов;
- в) знание состояния и тенденций развития рынка;
- г) знание окружающей среды и ее тенденций;
- д) умение создать такой товар и так довести его до потребителя, чтобы он предпочел его товару конкурента;
- е) искусство осуществлять все это на долговременной, рассчитанной на перспективу основе [11].

Под "конкурентоспособностью" данной организации понимается ее способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение прибыльности в краткосрочном периоде над среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса, а в общем виде - как эффективность функционирования организации в краткосрочном периоде [24].

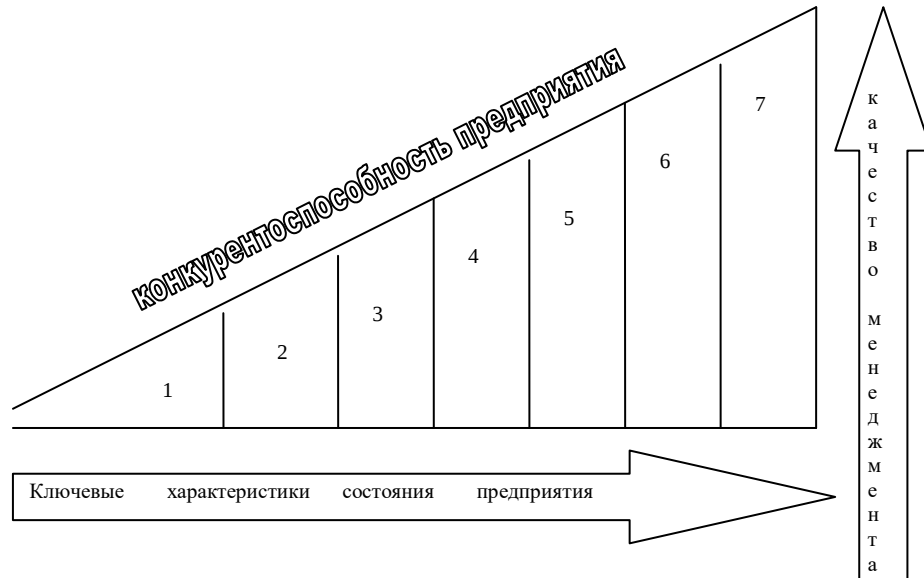
По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определёнными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Проанализировав эти задачи, можно выявить ключевые характеристики или индикаторы конкурентоспособности предприятия, отражающие состояния предприятия по мере его развития.

Первая задача, которая возникает у предприятия, функционирующего в условиях рынка, это элементарное выживание или способность оплачивать свои счета, т.е. обеспечение платежеспособности. Задача решается принятием экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий; анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения. По достижении платёжеспособности возникает естественная задача достижения прибыльности деятельности. На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнить мерами экономическими (анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т.п.) [16].

После решения насущных текущих задач возникают задачи другого уровня. Первой ключевой характеристикой на втором уровне является стратегичность управления. Менеджмент компании после решения текущих задач должен сосредоточить своё внимание на более долгосрочных целях и задачах. Возникает задача понимания того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для её решения разрабатываются стратегическая концепция, стратегия предприятия и на основе SWOT – анализа и бизнес – планов, стратегии для каждого подразделения.

Выполнение этих двух условий должно запустить сложные процессы самоорганизации и адаптации бизнеса в меняющихся внешних и внутренних условиях, обеспечить дополнительные конкурентные преимущества вследствие эффекта синергизма и повысить уровень управляемости и конкурентоспособности предприятия.

Представим взаимосвязь выявленных ключевых характеристик состояния предприятия с его конкурентоспособностью и качеством менеджмента на рис. 2.



1. Платежеспособность. Оперативный уровень управления КСП
2. Прибыльность. (КСП продукции)
3. Стратегичность управления
4. Адаптивность системы управления Тактический уровень управления КСП
5. Финансовая и управленческая прозрачность
6. Управляемость бизнеса хозяйственного состояния предприятия
7. Инвестиционная привлекательность (Рост стоимости предприятия)

Рисунок 2 – Ключевые характеристики состояния предприятия

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности (КС), можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности сети магазинов ООО «Эльдорадо» (рис. 3) [52]:

1. Задача обеспечения КС предприятия включает обеспечение КС продукции и собственно КС предприятия.
2. Следует выделить разные критерии КС предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии.

3. Основным показателем КС предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель КС продукции.

4. На тактическом уровне КС предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния.

5. На стратегическом уровне КС предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса.



Рисунок 3 - Критерии конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность продукции представляет собой важный показатель КС предприятия, так как производство и сбыт конкурентоспособной продукции обеспечивают наличие денежного потока.

1.2 Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия

Существует огромное количество расчетных и расчетно-графических методов оценки конкурентоспособности. Каждый из методов имеет свои особенности: авторами обосновывается применение различных подходов для расчета показателей конкурентоспособности, необходимость учета тех или иных факторов для оценки и т. д. Все многообразие подходов к количественной оценке конкурентоспособности предприятий предлагается классифицировать по следующим признакам:

- категория предприятия (промышленные, торговые, финансовые и др.);
- тип метода (расчетные, графические, расчетно-графические);
- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов (внутренняя отчетность предприятия, статистические данные, мнения экспертов и т. д.);
- трудоемкость расчетов;
- критерии конкурентоспособности [1, с.62–63].

С использованием данных признаков классификации была составлена таблица методов оценки конкурентоспособности фирмы (табл. 1).

Таблица - 1 Методы оценки конкурентоспособности фирмы

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчёта	Преимущества и недостатки
Матричные методы: — матрица БКГ; — матрица Портера; — матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособ	Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы	Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки. Недостатки:

ность» (модель GE/Mc Kinsey); — матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); — матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); — матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC).	роста (сокращения) объема продаж; по вертикали — относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.	исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.
Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия	Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Для определения конкурентоспособности товара используются различные маркетинговые и квалитетические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена —	Преимущества: учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия — конкурентоспособность его товара/услуги. Недостатки: позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность предприятия принимает

	качество. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности	вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности
Методы, основанные на теории эффективной конкуренции	Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по	Преимущества: учет разносторонних аспектов деятельности предприятия. Недостаток: основу подхода составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся

	достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов	система в целом
Комплексные методы	В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться	Преимущества: учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности фирмы, но и его возможную динамику в будущем. Недостаток: способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов

Матричные методы оценивания конкурентоспособности предприятия основаны на рассмотрении процессов конкуренции в динамике и позволяют провести при наличии достоверной информации качественный анализ конкурентных позиций, являясь при этом наглядными и простыми в расчетах.

Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности продукции,

увязывают конкурентоспособность предприятия с конкурентоспособностью товара через «эффективность потребления», т. е. чем выше качество товара и ниже его цена, тем выше его конкурентоспособность. Эти методы имеют ряд преимуществ, основными из которых являются простота и наглядность оценки. В то же время, они дают ограниченное представление о преимуществах и недостатках в деятельности фирмы [2, с.162].

К методам оценки конкурентоспособности товара относят:

- дифференциальный метод, основанный на использовании единичных параметров анализируемого товара или услуги и базы сравнения и их сопоставлении. Если за базу оценки принимается потребность, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\% \quad (1)$$

где:

q_i — единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i — величина i -го параметра для анализируемой продукции;

P_{i0} — величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;

n — количество параметров.

Так как параметры могут оцениваться различным способом, то при оценке по нормативным параметрам единичный показатель принимает только два значения — 1 или 0.

- комплексный метод, основан на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемого товара и образца. Расчет группового показателя по нормативным параметрам производится по формуле 2:

$ИП = (2)$ где $Ип$ — групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам; q_{ni} — единичный показатель

конкурентоспособности по i -му нормативному параметру, рассчитываемый по формуле 1. Отличительной особенностью данной формулы является то, что если хотя бы один из единичных показателей равен 0, что означает несоответствие параметра обязательной норме, то групповой показатель также равен 0. Очевидно, что товар при этом будет неконкурентоспособен.

Расчет группового показателя по техническим параметрам (кроме нормативных) производится по формуле: , (3) где $I_{гп}$ — групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам; a_i — весомость i -го параметра в общем наборе из n технических параметров, характеризующих потребность. Полученный групповой показатель $I_{гп}$ характеризует степень соответствия данного товара существующей потребности по всему набору технических параметров, чем он выше, тем в целом полнее удовлетворяются запросы потребителей. Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) товара. Полные затраты потребителя определяются по формуле: , (4) где Z — полные затраты потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции; Z_c — единовременные затраты на приобретение продукции; C_i — средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к i -му году ее службы; T — срок службы; i — год по порядку. - смешанный метод

оценки представляет собой сочетание дифференциального и комплексного методов. При смешанном методе оценки конкурентоспособности используется часть параметров рассчитанных дифференциальным методом и часть параметров рассчитанных комплексным методом. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, где наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности:

- эффективность производственной деятельности предприятия (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность, производительность труда);
- финансовое положение предприятия (коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств);
- эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги (рентабельность продаж, коэффициент затоваренности продукцией, коэффициент загрузки производственной мощности, коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта);
- конкурентоспособность товара (качество товара, цена товара).

Данный метод оценки конкурентоспособности используется в основном для оценки промышленных предприятий и охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Комплексные методы оценивания конкурентоспособности предприятия реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя и критерий эффективности производства. Преимуществом этого метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности предприятия. Далее будут рассмотрены наиболее распространенные варианты представления комплексного показателя конкурентоспособности организации:

- представление комплексного показателя конкурентоспособности фирмы и продукции суммой (K):
$$K = \sum_{i=1}^N K_i \quad (5)$$
 где K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N.

В качестве единичных показателей конкурентоспособности организации могут выступать и относительные значения, полученные путем деления

значений конкретных показателей для организации на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильной организации конкурента (продукции конкурента);

- на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности: , (6) где K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом N ; W_i — показатель значимости (веса) i -го единичного показателя конкурентоспособности. Чаще всего на практике используют нормированные значения единичных показателей конкурентоспособности, т. е. их сумма приравнивается единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности будет измеряться в той же шкале измерения, что и единичные показатели конкурентоспособности. - на основе среднего арифметического значения показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции: , (7) где K_i — показатель конкурентоспособности i -й продукции организации; N — общее число продукции, производимой организацией. - на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности: (8) где K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N ; W_i — весомость единичных показателей конкурентоспособности; Π — произведение аргументов с номерами $i = 1, 2, 3, \dots, N$. Выражение (8) путем логарифмирования преобразуется в линейную зависимость вида (5) [2, с.89–91].

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности предприятия непроизводственной сферы в значительной степени зависит

достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

Использование только какого-то одного метода не дает полного представления об уровне конкурентоспособности предприятия. Поэтому при оценке конкурентоспособности товара и предприятия необходимо использовать комплексный метод.

Моделирование конкурентоспособности продукции имеет целью создание цифровой математической модели, заменяющей реальную продукцию в процессе ее изучения. Задачами моделирования конкурентоспособности продукции являются выделение наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность продукции предприятия; определение и оценка конкурентоспособности продукции предприятия на рынке; выделение закономерностей изменения отдельных параметров продукции и ее конкурентоспособности [14].

Достоинствами предлагаемого подхода являются следующие обстоятельства: это одна из первых попыток математического моделирования конкурентоспособности продукции. Также четко отмечается, что на рынке могут быть товары высокого, среднего и низкого качества. Высокое качество товара вовсе не гарантирует его высокую конкурентную способность - доходы потребителей могут быть столь невысокими, что предпочтение будет отдано товару с очень низкими потребительскими свойствами, невысоким качеством и невысокой ценой.

Под моделированием конкурентоспособности продукции понимается моделирование товарной линии, близость продукции конкретного вида к идеальному товару. Однако, нет ни одного вида продукции, который мог бы быть описан термином «идеальный». В условиях конкуренции для этого применяют термин «лучший образец», который также не является идеалом.

С точки зрения потребителя идеал - абсолютное качество, которое количественно измерить невозможно по нулевой цене. Однако разработанный в настоящее время модели не дают понимания взаимосвязей между

конкурентоспособностью продукции (в объективной оценке, которую дает рынок), ее качеством и ценой.

Существуют различные подходы к математическому моделированию конкурентоспособности продукции [37]. Для новой техники инвестиционного назначения конкурентоспособность может быть оценена комплексным критерием «чистая текущая стоимость», которая равна разности суммарных дисконтированных денежных потоков и инвестиций, связанных с этим товаром. Однако при моделировании конкурентоспособности продукции по данной методике совершенно не рассматриваются предельные уровни цены и качества, которые могут существенно скорректировать результаты моделирования. Поэтому для моделирования конкурентоспособности потребительских товаров необходимы другие подходы, более точно описывающие ее сущность [28].

Недостаточная разработанность проблемы моделирования конкурентоспособности стала основой проводимого исследования этой категории. Результатом явилась принципиально новая концепция моделирования конкурентоспособности, лишенная перечисленных недостатков. В ее основе лежат следующие принципы построения:

- применение только количественных методов оценки;
- использование общеизвестных научных методов и показателей измерения;
- относительный характер конкурентоспособности продукции предприятия.

Задача моделирования конкурентоспособности продукции предприятия сводится к моделированию рыночного механизма распределения рынка между продукцией предприятий-конкурентов [37]. В основе этого лежит механизм формирования конкурентоспособности продукции (рис. 4).

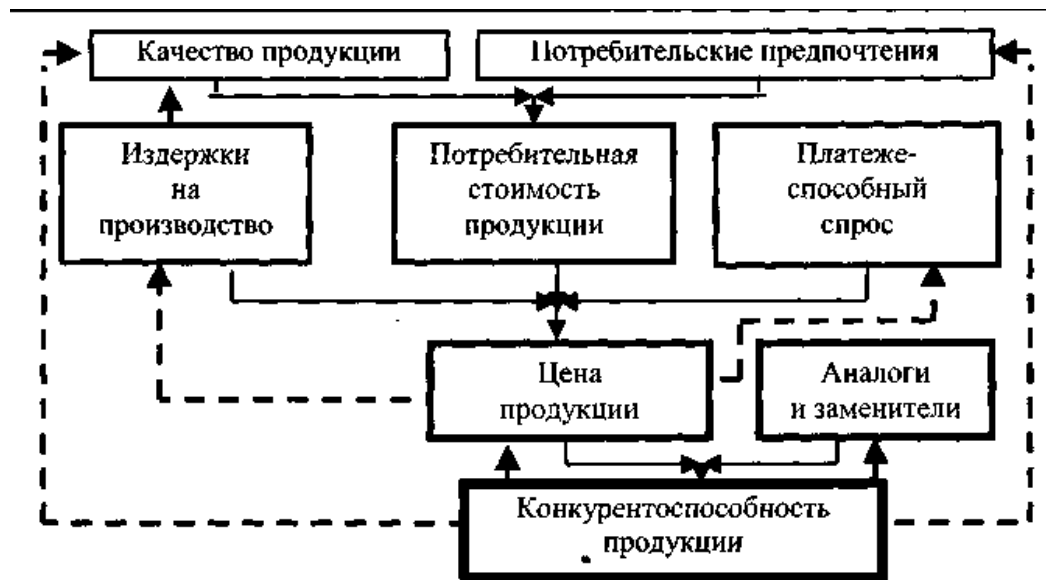


Рисунок 4 - Механизм формирования конкурентоспособности продукции

Исходным пунктом формирования конкурентоспособности продукции предприятия является ее качество — «совокупность свойств, признаков продукции, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям. Качество определяется мерой соответствия товаров, работ, услуг условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов потребителей [34].

Уровень качества продукции Y_q является относительной характеристикой качества и определяется в общем виде по формуле: [53]

$$Y_q = \frac{Q}{Q_b},$$

где Q — значение отдельного (обобщенного или главного) показателя качества оцениваемого товара (услуги) в соответствующих единицах измерения;

Q_b — значение аналогичного показателя качества эталонного (базового) товара или услуги в тех же единицах измерения.

Сравнительная оценка конкурентоспособности товара (услуги) предприятий отраслей по показателям качества требует большого объема информации.

Качество продукции непосредственно связано с его потребительной стоимостью и прямо определяет границы и уровень удовлетворения потребности, для реализации которой она приобретается. Качество продукции является фундаментом механизма конкурентоспособности продукции предприятия, причем относительно низкое качество не означает низкой конкурентоспособности. Более того, высокое качество — тоже не синоним конкурентоспособности [40].

В высшей ценовой группе ценятся не столько качество продукции, сколько престиж и марка производителя. Другими словами, не только качества влияет на конкурентоспособность продукции предприятия, обязательным при ее моделировании является учет фактора потребительских предпочтений.

Не только качество влияет на конкурентоспособность продукции предприятия, обязательным при ее моделировании является учет фактора потребительских предпочтений [48].

При взаимодействии таких экономических факторов, как потребительная стоимость изделия, уровень платежеспособного спроса и издержки на производство, появляется цена изделия — одна из важнейших его количественных характеристик.

Цена изделия включает в себя затраты на его разработку, выпуск и реализацию, а также необходимый уровень прибыли; ее величина определяет конкурентоспособность продукции и является основой расчета показателя «цена/качество» - одного из главных показателей конкурентоспособности. Кроме того, сопоставление цены изделия с уровнем платежеспособного спроса даст реальный объем спроса на продукцию, позволит определить потенциальных покупателей, выявить их предпочтения и максимально их учесть при разработке товара и дальнейшем товаропродвижении. Значение цены продукции определяется и тем, что существует особый вид конкуренции -

ценовая, основанная на использовании конкурентного преимущества в более низких издержках. Таким образом, цена - мощный инструмент обретения и управления конкурентоспособностью продукции [21].

Однако истинное значение конкурентоспособности появляется только тогда, когда производитель выходит со своим товаром на рынок, когда товар на рынке противостоит аналогам других производителей и товарам-заменителям. Только в том случае, если товар обладает конкурентным преимуществом (более низкой ценой или более высокой потребительной стоимостью по сравнению с товарами-конкурентами), он будет реализован, т.е. подтвердит свою конкурентоспособность при наличии у покупателя выбора между данным товаром, товарами-аналогами и товарами-заменителями.

Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия осуществляется в несколько этапов:

1. Моделирование частных конкурентных преимуществ (цена, качество, потребительские предпочтения). Например, конкурентоспособность i -и продукции 1-го предприятия относительно j -й продукции 2-го предприятия по цене находится в обратной зависимости от их цен:

$$a_{i1/j2} = \frac{C_{j2}}{C_{i1}},$$

где $a_{i1/j2}$ — конкурентоспособность i -й продукции 1-го предприятия относительно j -й продукции 2-го предприятия по цене;

C_{j2} — цена j -и продукции 2-го предприятия;

C_{i1} — цена i -и продукции 1-го предприятия.

Конкурентоспособность продукции предприятия относительно продукции конкурентов по качеству имеет прямую зависимость:

$$b_{i1/j2} = \frac{K_{i1}}{K_{j2}},$$

$$K_{j2}$$

где $b_{i1/j2}$ — конкурентоспособность i -и продукции 1-го предприятия относительно j -и продукции 2-го предприятия по выбранному количественному критерию качества;

K_{i1} — реальный уровень показателя качества i -и продукции 1-го предприятия;

K_{j2} — то же j -й продукции 2-го предприятия.

Аналогично могут быть смоделированы другие частные показатели конкурентоспособности продукции (потребительские предпочтения, наиболее важные качественные параметры, издержки эксплуатации и т.д.). Количество используемых в модели показателей зависит от количества значимых для потребителей параметров конкурентоспособности продукции.

2. Объединение частных конкурентных преимуществ продукции предприятия в модель конкурентоспособности.

Практическая значимость данного подхода заключается в возможности получения максимально приближенных к действительности моделей конкурентоспособности продукции предприятия. В прикладных исследованиях на основании данных о важнейших параметрах конкретной продукции и коэффициентах реализации появляется обоснованная возможность моделирования и прогнозирования конкурентоспособности продукции предприятия [38].

Приведенная методика показывает реальность управления конкурентоспособностью торгового предприятия «Эльдорадо». Для этого необходимо периодически проводить расчеты конкурентоспособности за предыдущие периоды, планировать значение интегрального показателя на будущий период.

Интегральный показатель конкурентоспособности целесообразно ввести в стратегический и в текущий бизнес-планы предприятия, увязывать его динамику с вознаграждением высшего руководства предприятия по результатам года [9].

Многие хозяйствующие субъекты РФ ставят перед собой стратегическую цель - стать конкурентоспособной компанией. Для направления усилий работников на достижение стратегической цели необходимо разработать «Положение о материальном стимулировании работников в зависимости от величины конкурентного потенциала предприятия». Данное положение будет являться связующим звеном между материальной заинтересованностью работников и стратегической целью компании [5].

Описанная методика оценки конкурентного потенциала предприятия на основе системы показателей качества может быть внедрена в фирмы в соответствии с приказом. Для повышения эффективности управления конкурентоспособностью с менеджерами компании целесообразно проводить научно-практические семинары. Системы оценки качества и конкурентного потенциала предприятия планируется внедрять и в дальнейшем, это реальный инструмент управления уровнем обеспечения качества продукции и ее конкурентоспособности, оценки эффективности работы менеджмента компании.

При оценке конкурентоспособности товара решаются следующие задачи:

- определение номенклатуры готовой продукции исходя из действующих производственных мощностей и требований к товару на рынке;
- установление конкурентов — производителей аналогичной продукции, входящей в номенклатуру продукции действующего промышленного предприятия;
- определение технико-экономических показателей для оценки конкурентоспособности товара и выбор методики их оценки;
- расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара;
- определение номенклатуры продукции с позиции интереса потребителя и производителя, а также по уровню конкурентоспособности для включения в план производства, снятия с производства и перехода на новую продукцию и разработки плана организационно-технических мероприятий по обеспечению уровня конкурентоспособности товара [13].

Установленная номенклатура продукции по данным перспективного

плана развития производства пересматривается исходя из действующих производственных мощностей и требований к товару со стороны покупателя. Поскольку требования внутреннего и внешнего рынков не всегда совпадают, их устанавливают раздельно. На основе скорректированной номенклатуры продукции определяют перечень конкурентов, производящих аналогичные товары [20].

Анализ результатов оценки конкурентоспособности товара или услуг позволяет:

- пересмотреть состав, структуру и расход используемых материальных ресурсов;
- усовершенствовать проектирование, технологию производства товара, контроль его качества и т. п.;
- пересмотреть цены на товары и услуги, инвестиционную политику по НИОКР, производству и реализации товарной продукции;
- обеспечить расширение кооперации и состава поставщиков, заинтересованных в совместной работе;
- разработать план организационно-технических мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности производства товара и услуг;
- уточнить перспективный план реализации и структуру продажи товара;
- повысить качество подготовки технических заданий по созданию новых образцов товаров и услуг [22].

В случае заинтересованности товаропроизводителя в изготовлении товара с уровнем конкурентоспособности ниже, чем у конкурента, необходимо экономически обосновать эту заинтересованность.

Принцип противоположности целей и средств при управлении обеспечения конкурентоспособностью продукции означает, что конкурентоспособность продукции, как экономическую категорию, следует рассматривать в двойственном аспекте, т.е. в процессе оценки и управления конкурентоспособностью необходимо учитывать интересы обоих субъектов

рыночных отношений (потребителей и производителей), целевые ориентиры которых взаимосвязаны и противоположны: для производителя важны параметры, которые влияют на уровень затрат, а для потребителя - параметры, влияющие на потребительские свойства продукции [24].

В связи с этим отношения потребителя и производителя можно выразить матрицей противоположности целей и средств, в процессе товарно-денежного обмена между субъектами рыночных отношений (табл. 2).

Таблица 2 - Матрица противоположности целей и средств, в процессе оценки конкурентоспособности продукции

Субъекты	Факторы конкурентоспособности	
	Качество	Цена
Производитель	1. Качество процесса производства продукции (средство)	3. Затраты, связанные с производством продукции (цель)
Потребитель	2. Качество продукции (цель)	4. Затраты, связанные с потреблением продукции

Для потребителя целью совершения покупки продукции является приобретение ее качества — способности удовлетворять конкретные потребности (квадрант 2 матрицы). Стоимость факторов, удовлетворяющих данные потребности, можно представив в виде цены потребления (квадрант 4). Каждый потребитель, выбирая конкретную продукцию, стремится добиться оптимального соотношения между уровнем потребительских свойств и расходами на ее приобретение и использование, т.е. получить максимум потребительского эффекта на единицу затрат. Для измерения степени удовлетворения потребностей могут быть использованы индексы удовлетворенности потребителей [32].

С точки зрения производителя полезность продукции определяется затратно-ценовыми факторами. В долгосрочной перспективе целью действий любого производителя является достижение максимальной разницы между ценой реализации продукции и собственными затратами на ее производство

(квадрант 3). В связи с этим первостепенной задачей для производителя является формирование в сознании потребителя мнения о высокой степени полезности данной продукции. Качественный уровень процесса производства продукции (квадрант 1), выражающийся через производственно-технологические показатели и воплощенный в качество продукции, обеспечивает удовлетворение потребности производителя и выступает средством достижения цели - получения прибыли [5].

Для обоих субъектов рынка продукция представляет собой совокупность полезных свойств, материализованных в некую субстанцию, являющуюся средством удовлетворения потребностей как потребителя, так и производителя.

Успешность функционирования любой фирмы зависит, в конечном счете, от уровня конкурентоспособности продукции, предлагаемой ею потребителям. Тем самым приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки и управления конкурентоспособностью продукции, основанной на тесной взаимосвязи общепризнанных законов экономики и менеджмента, психологии и социологии, статистики и теории вероятностей, других наук.

1.3 Маркетинговые модели описания конкурентных рынков

Несмотря на то, что каждый рынок имеет свои уникальные особенности, всё же есть нечто общее в том, как осуществляется конкуренция на разных рынках, и этого вполне достаточно, чтобы сказать, что суть конкуренции может быть выражена единой аналитической концепцией, используемой для выявления природы и оценки интенсивности конкуренции.

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель «пяти сил конкуренции» Портера.

Согласно исследованиям, известного английского учёного, авторитета в области конкуренции М.Е. Портера состояние конкуренции на определённом рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество среди конкурирующих продавцов.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Прибыль побуждает конкурирующие фирмы развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий.

Черты конкурентных взаимодействий фирм можно охарактеризовать следующим образом:

1. Фирмы борются за более выгодную рыночную позицию, которая проявляется, в конечном счёте, в стремлении каждого завоевать свою клиентуру (наиболее прибыльную рыночную долю).

2. Конкурирующие стратегии фирм и пути реализации этих стратегий различны. Фирмы ограничены, в основном, своими соображениями о том, что и как работает на этом рынке (реакция покупателей и т.п.), и что вообще

юридически законно (антимонопольное законодательство, разрешающее конкурентные действия и т.д.).

3. Время от времени фирмы обновляют свои стратегии (для улучшения позиции или с целью защиты уже завоёванных преимуществ). Продолжительность функционирования фирмы в рамках любой стратегии зависит, с одной стороны, от рыночного успеха (или неудачи), а с другой стороны, от действий фирм-соперников.

4. Фирмы стараются выбирать конкурентные стратегии, которые не могут быть симитированы или обойдены конкурентами.

5. Межфирменное соперничество может закончиться успехом или проигрышем. Стратегический успех может дать фирме возможность контролировать направление действий рыночных сил или конкурентных усилий. Стратегические неудачи могут привести к смене стратегии, потере рыночной позиции и даже выходу из отрасли.

6. Акции и контракции фирм-соперников, в конечном счете, выливаются в создание новых условий спроса-предложения или в реагирование на создавшиеся условия рынка: маркетинговые стратегии фирм-соперников в конкурентной борьбе воздействуют на рынок, а рынок, в свою очередь, заставляет фирмы принимать такие маркетинговые стратегии, которые могут принести успех в сложившихся условиях.

Часто фирмы, принадлежащие к одной отрасли, находятся в тесной конкурентной борьбе с фирмами в других отраслях из-за того, что их продукция является хорошим заменителем.

Во-первых, цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для производителя, в то же время, потолок цен ограничивает потенциальную величину прибыли.

Во-вторых, производитель товара или услуги может выделить товар (услугу) качеством, уменьшением цены путем сокращения издержек или другим способом дифференцировать свой продукт от заменителей, но чем больше зависят продажи товара от изменения цен заменителей, тем сильнее

влияние конкурентных сил заменителей.

В-третьих, конкуренция со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатель может предпочесть заменитель (это зависит от стоимости переключения покупателя на товар-заменитель).

Наиболее часто упоминаемым индикатором силы конкурентного давления на производителя со стороны производителей заменителей является темп прироста продаж.

Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от двух групп факторов:

- барьеры для входа;
- ожидаемая реакция фирм на вновь входящих в отрасль.

Портер отмечает существование следующих основных барьеров для входа:

- эффективный масштаб производства;
- эффект жизненного цикла (ЖЦ) продукции (иногда достижение низких затрат на единицу зависит от опыта производства товара и др. выгод, полученных за время освоения товара;
- предпочтения и преданность потребителей к определенным торговым маркам;
- потребность в капитале (чем больше величина требуемых инвестиций для обеспечения успешности входа на рынок, тем меньше желающих войти на этот рынок);
- препятствия в виде дополнительных затрат, связанных с доступом к более дешевым источникам сырья, патенты и «ноу-хау», опыт производства, основной капитал, приобретенный по более низким (в связи с инфляцией) ценам, удобные места расположения предприятия и т. п.;
- доступ к каналам распределения;
- государственные меры и политика (здесь имеются в виду законодательные правила и ограничения, применяемые на данном рынке).

Ожидаемая реакция фирм на вновь входящих в отрасль будет более агрессивной, если:

- существующие фирмы и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;
- существующие фирмы владеют важнейшими финансовыми средствами;
- существующие фирмы имеют прочные связи с каналами распределения;
- существующие фирмы хотят и могут использовать политику уменьшения цен для сохранения своей доли на рынке;
- спрос на товар или услугу растет медленно;
- для существующих фирм уход с рынка гораздо дороже, чем борьба до конца (из-за дорогих вложений в специальное оборудование, договоров с профсоюзами, тесных связей с производством других продуктов).

Индикатором реакции фирм является и ориентированность высшего кадрового эшелона фирм-конкурентов, их внимание к научным исследованиям, развитию, рекламе, технологическому оснащению, их мнение о себе и о своем бизнесе.

Следует добавить, что угроза входа на рынок новых фирм имеет тенденцию изменяться с изменением рыночных экономических условий вообще.

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимают ощутимую долю от общих затрат, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается)

Влияние поставщиков сильнее, если имеют место следующие факторы:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщики представляют собой несколько крупных фирм, не скованных интенсивной конкуренцией;
- продукция поставщиков дифференцирована настолько, что покупателю трудно и дорого перейти от одного поставщика к другому;
- покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков, т. е. поставщики не замкнуты на определенную отрасль;

- поставщики не конкурируют с производителями заменителей в других отраслях;
- со стороны одного или нескольких поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли покупателя.
- фирмы-покупатели не проявляют склонности к интеграции в рынки поставщиков.

Сила влияния на производителей товаров или услуг и их способность вести торговлю со стороны покупателей сильнее, когда:

- потребители значимы и их немного, они покупают товар в большом количестве;
- объем потребления представляет собой значительную часть от всех продаж в отрасли;
- отрасль, поставляющая товар на рынок состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- товары, предлагаемые на продажу разными продавцами, относительно хорошо стандартизированы, и потребители легко могут найти альтернативный вариант покупки, стоимость их перехода к новому продавцу практически равна нулю;
- покупаемые изделия не являются важной составляющей комплектующих изделий покупателя;
- экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектующих у нескольких продавцов по сравнению с прикреплением к одному продавцу.

Конкурентная ситуация на рынке развивается постоянно, поэтому существует потребность у фирмы в отслеживании конкурентных изменений на рынке систематически. Только при этих условиях фирма может правильно оценить возможности конкурентов и собственные возможности и выработать оптимальную маркетинговую стратегию, которая всегда направлена на создание или поддержание собственного конкурентного преимущества.

1.4 Оценка собственной конкурентной позиции на рынке

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется фирме в первую очередь для того, чтобы определить, в чём её преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Определение собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта [41].

Оценка конкурентной позиции фирмы требуется для:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;
- привлечения средств инвестора в перспективное производство;
- составление программы выхода предприятия на новые рынки и др.

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.

Существуют известные методики оценки конкурентоспособности [56], рассмотрим некоторые из них:

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, занимающие 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, чем 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:

$$K_T = \frac{K}{Ц}$$

где: К- показатель качества товара;

Ц- показатель цены товара;

K_T - показатель конкурентоспособности товара.

Чем выше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара для 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 (табл. 3).

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И в четвёртую группу - показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия ($K_{КП}$), экспертным путём были разработаны коэффициенты весомости критериев.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$K_{КП} = 0,15 \, \mathcal{E}_П + 0,29 \, \Phi_П + 0,23 \, \mathcal{E}_С + 0,33 \, K_Т$$

где: $K_{КП}$ - коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$\mathcal{E}_П$ - значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия.

Таблица 3- Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия

Критерии и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке	Правило расчета показателя
1	2	3
1.Эффективность производственной деятельности предприятия. 1.1.Издержки производства на единицу продукции, руб. 1.2.Фондоотдача, тыс. руб. 1.3.Рентабельность товара, %. 1.4.Производительность труда, тыс. руб./ чел.	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции. Характеризует эффективность использования основных производственных фондов. Характеризует степень прибыльности производства товара. Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы.	Валовые издержки; Объем выпуска продукции. Объем выпуска продукции; среднегодовая стоимость основных производственных фондов. Прибыль от реализации х 100 %; Полная себестоимость продукции. Объем выпуска продукции; Среднесписочная численность работников.
2.Финансовое положение предприятия. 2.1.Коэффициент автономии. 2.2.Коэффициент платёжеспособности. 2.3.Коэффициент абсолютной ликвидности. 2.4.Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует независимость предприятия от заемных источников. Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства. Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств. Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения.	Собственные средства предприятия; Общая сумма источников финансирования. Собственный капитал; Общие обязательства. Денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги; Краткосрочные обязательства. Выручка от реализации продукции; Среднегодовой остаток оборотных средств.
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара. 3.1.Рентабельность продаж, %. 3.2.Коэффициент затоваренности готовой продукцией. 3.3.Коэффициент загрузки производственной мощности. 3.4.Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара. Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса. Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы быта Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта.	Прибыль от реализации х 100 %; Объем продаж. Объем нереализованной продукции; Объем продаж. Объем выпуска продукции; Производственная мощность. Затраты на рекламу и стимулирование сбыта; Прирост прибыли от реализации.

4.Конкурентоспособность товара.	Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением.	Комплексный метод.
4.1.Качество товара.		-
4.2.Цена товара.	-	

Φ_{Π} - значение критерия финансового положения предприятия;

$\mathcal{E}_C$ - значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

K_T - значение критерия конкурентоспособности товара;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коэффициенты весомости критериев.

$$\mathcal{E}_{\Pi} = 0,31I + 0,19\Phi + 0,40P_T + 0,10\Pi$$

где: $\mathcal{E}_{\Pi}$ - критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

I - относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Φ - относительный показатель фондоотдачи;

P_T - относительный показатель рентабельности товара;

Π - относительный показатель производительности труда;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коэффициенты весомости показателей.

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 K_A + 0,20 K_{\Pi} + 0,36 K_L + 0,15 K_O$$

где: Φ_{Π} - критерий финансового положения предприятия ;

K_A - относительный показатель автономии предприятия;

K_{Π} - относительный показатель платежеспособности предприятия;

K_L - относительный показатель ликвидности предприятия;

K_O - относительный показатель оборачиваемости оборотных средств;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коэффициенты весомости показателей.

$$\mathcal{E}_C = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_3 + 0,21K_M + 0,14K_P$$

где: $\mathcal{E}_C$ - критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара;

P_{Π} - относительный показатель рентабельности продаж;

K_3 - относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

K_M - относительный показатель загрузки производственных мощностей;

K_p - относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коэффициенты весомости показателей.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности промышленного предприятия предусматривает три последовательных этапа:

Этап 1-й. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия 1.1-4.2 (табл. 1.2) и перевод показателей 1.1-3.4 в относительные величины (баллы).

- Для перевода показателей 1.1-3.4 в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей (базы для сравнения) могут выступать показатели конкурирующего предприятия или предприятия-лидера на рынке.

В целях перевода показателей в относительные величины используется 15-ти балловая шкала. При этом 5-ю баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; 10-ю баллами - на уровне базового; 15-ю баллами - лучше, чем базовый.

Этап 2-й. Расчет критериев конкурентоспособности предприятия по представленным выше формулам.

Этап 3-й. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия ($K_{кп}$).

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

1.5 Обеспечение конкурентоспособности предприятия

Важнейшим понятием является "конкурентный потенциал" организации, под которым подразумевается ее потенциальная возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Другими словами, конкурентный потенциал организации определяется совокупностью параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке (удерживать или увеличивать свою рыночную долю, иметь достаточно высокий уровень рентабельности) в перспективе [4].

Конкурентное преимущество - величина, интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу, и являющаяся в простейшем случае их аддитивной функцией с весовыми коэффициентами:

$$\text{конкурентное преимущество} = A * KC + B * КП \text{ [32].}$$

В теории стратегического управления также используется термин "конкурентный статус", введенный А. Ансоффом и совпадающий по смыслу с термином "конкурентное преимущество" [7].

Иногда используется понятие "сила конкурентной позиции", под которым понимается конкурентный потенциал организации.

Исходя из определения конкурентного преимущества, можно сказать, что стратегическое управление занимается изучением того, как организация может его создавать и развивать в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности.

Анализ конкуренции можно проводить на основе модели "пяти сил конкуренции", предложенной М. Портером. Наиболее интенсивная конкуренция имеет место между конкурентами в отрасли. Как правило, борьба идет за величину рыночной доли (особенно на этапе отраслевого роста), так как в большинстве случаев именно этот параметр в долгосрочном периоде определяет прочие [5].

В некоторых случаях продукция, производимая организацией, имеет

сходное функциональное назначение с продукцией, производимой другими организациями из этой или другой отрасли. В таких случаях возникает конкуренция со стороны товаров-заменителей. Важным понятием здесь является "переключение", то есть переход среднестатистического потребителя с одного товара на другой со сходным функциональным назначением [48].

Конкуренция со стороны потенциальных конкурентов возникает тогда, когда имеется вероятность, что организации из других отраслей могут войти в данную. Угроза со стороны потенциальных конкурентов коррелирует с величиной входного барьера в отрасль, спецификой отношений в отрасли. "Высоту" входного барьера могут определять следующие параметры:

- производственный и маркетинговый эффекты масштаба и освоения;
- существующие предпочтения потребителей, наличие каналов сбыта и каналов поставок или стоимость их создания;
- жесткость государственного регулирования.

Высота входного барьера может быть выражена в денежном эквиваленте. Решение о вхождении в отрасль определяется на основании сопоставления высоты входного барьера и предполагаемых прибылей в долгосрочный период. Некоторые составляющие, определяющие высоту входного барьера, могут значительно изменяться во времени. Например, истечение сроков действия важнейших патентов имеет тенденцию снижать высоту входного барьера; напротив, вложения в рекламу, создание сбытовых сетей и т. д., осуществляемые отраслевыми организациями, повышают входной барьер.

Интенсивность конкуренции является функцией ряда параметров, часть из которых рассмотрена ниже [58].

Количество отраслевых организаций и распределение рыночных долей между ними: чем больше количество отраслевых организаций и чем ближе их рыночные доли, тем интенсивнее конкуренция. Исходя из этих эмпирических и логически непротиворечивых зависимостей, можно применять формализованные выражения для оценки интенсивности конкуренции. Для оценки степени концентрации отраслевых фирм можно пользоваться,

например, индексами Херфиндаля, Розенблюта, коэффициентом Джини . Для оценки интенсивности конкуренции как функции распределения рыночных долей можно, например, использовать величину, прямо пропорциональную частному от деления среднеквадратичного отклонения рыночных долей конкурентов на среднеотраслевую рыночную долю отраслевой организации. Чем выше значение этой функции, тем менее интенсивна конкуренция, и наоборот [16].

Темп развития рынка: интенсивность конкуренции тем выше, чем медленнее развивается рынок.

Степень дифференцирования товара: чем менее товар подвержен возможности дифференциации, тем интенсивность конкуренции выше. Это связано прежде всего с акцентированием ценовой компоненты конкурентной борьбы из-за низкой стоимости переключения потребителей с товара одной организации на товар другой.

Сложность (стоимость) выхода из бизнеса: чем выше стоимость выхода, тем интенсивнее конкуренция.

Вхождение сильных компаний из других отраслей увеличивает интенсивность конкуренции. Это связано прежде всего с тем, что сильные компании, вошедшие в новые для них сферы бизнеса, настроены и в этих отраслях завоевать лидирующие позиции. При этом их намерения, как правило, подкреплены мощными финансовыми возможностями.

Оценку позиций отраслевых компаний можно проводить по-разному, в зависимости от преобладающего типа отраслевой конкуренции (олигополистическая или монополистическая конкуренция) [7].

В случае олигополистического рынка целесообразно выбрать параметры оценки, описать по ним основные отраслевые организации, после чего провести необходимый анализ. Это можно сделать, так как их число по определению невелико (2 - 7).

В случае монополистической конкуренции целесообразнее применить так называемую "методику картирования стратегических групп".

Данная методика позволяет представить общую картину конкуренции, оценить место каждой организации в ней. Методика наиболее эффективна тогда, когда количество конкурентов велико, и невозможно тщательно проанализировать каждую организацию отдельно [37].

Следует отметить, что хорошее знание конкурентов позволяет не только вырабатывать меры конкурентной борьбы, но и вести определенную согласованную политику на рынке, поскольку прямая конкуренция всегда разорительна для фирм. По М. Портеру, «хорошие» / конкуренты обычно соблюдают неписанные отраслевые правила, поддерживают статус-кво, избегают агрессивных ценовых изменений [75].

Анализ конкурентной среды и структуры конкурентных сил, изучение конкурентов дают очень важную и ценную информацию для выработки стратегии конкуренции. Однако, основываясь только на данной информации, фирма не сможет выработать стратегии. Ей необходимо также ясно представлять свое положение в конкурентной среде.

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприятия: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества.

Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами.

Конкурентное преимущество - это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Как уже отмечалось, конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса.

Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной)

стратегии предприятия [16].

Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке.

Считается, что, преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким - для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг [4].

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие.

Основные пути определения конкурентных преимуществ показаны на рис. 1.5.

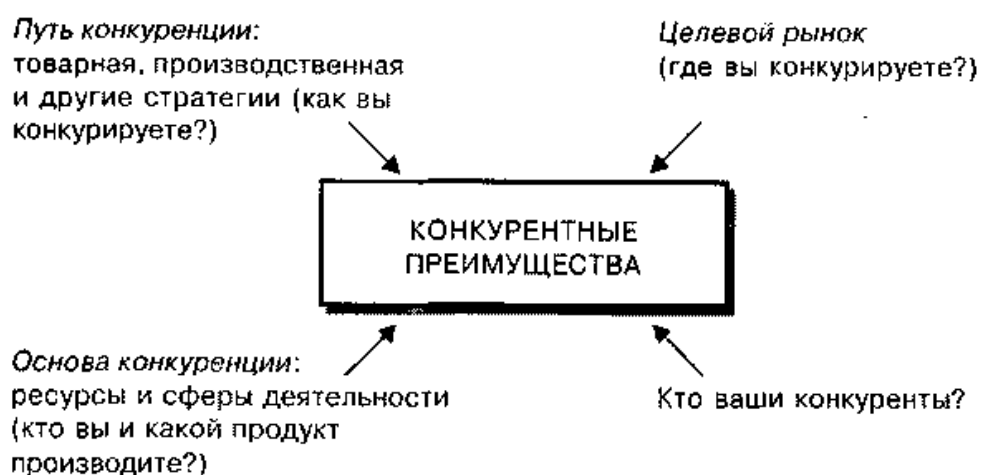


Рисунок 5- Определение конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка.

При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на

запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые [9]. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Главное требование — отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов... В результате появляются товары с вымышленными преимуществами» [34]. Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть: монополия (на российском рынке это, например, монополия в сфере коммунальных услуг); патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность; доступ к источникам сырья или коммуникациям (газовая отрасль в России) и т. д.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- дифференциация продукции;
- концентрация;
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца);
- синергизм.

Практически любая отрасль может попасть в полосу спада, за исключением отраслей, важных для жизнедеятельности людей [26].

Важнейшим при выработке стратегии является вопрос о том, можно ли предсказать спад, каковы его причины и является ли он временным. Если другие предприятия покидают отрасль, то возможная стратегия — остаться одной из немногих фирм на рынке, переживающем спад.

Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад.

Обычно выделяют следующие преимущества такой отрасли:

- доля рынка, если имеется экономия на масштабе производства;
- возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается [45].

Выбор оптимальной стратегии при спаде зависит от анализа пяти составляющих: перспектив рынка, взаимосвязи с другими направлениями бизнеса, интенсивности конкуренции, позиции фирмы, барьеров выхода из отрасли.

Рост конкурентоспособности товара - это условие обеспечения нормальной хозяйственной деятельности предприятия и одна из предпосылок ослабления экономического кризиса. В РФ этот процесс пока протекает медленно. Повышение уровня конкурентоспособности товара и, как следствие, рост объема реализации (удовлетворение спроса) требуют выполнения объективных требований, суть которых отражается в товарной политике промышленного предприятия. Следует отметить, что оценка уровня конкурентоспособности не всегда дает положительный результат, поэтому на рынке могут использоваться различные стратегии.

Еще одна стратегия направлена на внедрение усовершенствованного оборудования, прогрессивных технологических процессов и повышение доли высококвалифицированных специалистов. Выпуск продукции с использованием современных средств производства позволяет обеспечить ей при прочих равных условиях более долгую жизнь, так как для разработки аналогичных товаров с соответствующими технико-экономическими показателями производителю потребуется привлечь значительные инвестиции, окупаемость которых в пределах экономически оправданного периода связана с определенным риском.

При разработке плана производства необходимо использовать вариантное, или ситуационное, планирование, которое предусматривает наличие нескольких альтернативных предложений для перспективного развития предприятия. Однако такой подход не означает, что следует отказаться от стратегического планирования, направленного на снижение неопределенности, порожденной рынком. Для этого широко используются

результаты анализа службы маркетинга.

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

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

В последние десятилетия в России для повышения конкурентоспособности предприятий и продукции на предприятиях внедряются системы качества с последующей их сертификацией на соответствие стандартам серии ISO 9000. Понятно, что формальное внедрение системы качества и получение сертификата на данную систему и производимую продукцию может служить лишь одним из необходимых, но отнюдь не достаточным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия [24]. Сейчас управление предприятием с позиций максимизации стоимости бизнеса требует от менеджеров особого подхода, основанного на стоимостном мышлении. Для более полного понимания стоимостного подхода к управлению и обеспечению конкурентоспособности можно провести сравнительный анализ предприятия, с внедренной на нем системой менеджмента качества и предприятия на котором внедрено управление его стоимостью.

Таким образом, отсутствие системообразующего критерия эффективности в концепции управления обеспечения качества является существенным препятствием в применении методик данной теории для обеспечения конкурентоспособности предприятий: невозможно количественно

(желательно в денежном выражении) оценить воздействие на конкурентоспособность предприятия внедренной на нем системы управления качеством.

Таким образом, на основе теоретического исследования в данной главе можно сделать вывод, что в современных условиях для обеспечения конкурентоспособности предприятия используется все многообразие стратегических и тактических приемов маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности – это, прежде всего философия работы в условиях рынка, ориентирующая на понимание нужд потребителя и тенденций их развития; знание поведения и возможностей конкурентов; знание состояния и тенденций развития рынка; знание окружающей среды и ее тенденций.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия носит комплексный характер. Поэтому недооценка какого-либо фактора может привести к неудаче фирмы на рынке. Конечная цель всякого «маркетингового марафона» – победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Состоится она или не состоится, – зависит от конкурентоспособности товаров, обеспечение которой является главной целью маркетинга.

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ЭЛЬДОРАДО»

2.1 Общая характеристика фирмы

География присутствия компании охватывает практически все регионы Российской Федерации. «Эльдорадо» активно развивает мультиканальные продажи и насчитывает около 600 магазинов по всей стране. «Эльдорадо» – обладатель премий «Компания года 2012», «HR-бренд 2013», двукратный обладатель премии «Марка №1 в России» (2012, 2014), а также трехкратный лауреат премии «Права потребителей и качество обслуживания». В 2015 году компания «Эльдорадо» была удостоена ряда отраслевых наград, таких как EMEA Channel Academy: «Ритейлер года в регионе РФ & СНГ»; премии в номинации «Лучшие цены», организованной экспертным проектом Hi-Tech.Mail.Ru, а также Online Retail Russia Awards в номинации «Лучший интернет-магазин 2015» в сегменте «Бытовая техника и электроника». На данный момент количество участников «Клуба Эльдорадо» превышает 14 миллионов человек. «Эльдорадо» входит в состав международной группы RRF, одной из крупнейших инвестиционных компаний Центральной и Восточной Европы. Стратегическое партнерство с ведущими международными производителями позволяет клиентам «Эльдорадо» в числе первых узнавать о впечатляющих инновациях и получать эксклюзивные новинки. «Эльдорадо-сервис» – это крупнейшая в России профессиональная сервисная компания, которая представлена по всей стране и осуществляет установку, подключение, настройку и ремонт бытовой техники и электроники любой сложности.

«Эльдорадо» — российская торговая сеть по продаже бытовой электроники. По данным за 2012 год, занимала второе после «М.Видео» место в России как по продажам на рынке бытовой техники и электроники (8,6 % рынка), так и по доле занимаемых торговых площадей (21 %). Штаб-квартира — в Москве. Компания была создана 1 сентября 1994 года (тогда был открыт первый магазин компании в Самаре). До апреля 2016 года генеральным директором был Ондřej Фридрих, который возглавил «Эльдорадо» в 2014 году. За два

года работы г-на Фридриха продажи сети выросли на 3,5% (117,5 млрд рублей в 2015 году против 113,5 млрд рублей в 2013 году), число магазинов увеличилось на 42 объекта (416 против 374 гипермаркетов).

На начало апреля 2013 года в сеть «Эльдорадо» входило 396 собственных магазинов и 42 пункта заказа и выдачи товаров, а также еще около 300 торговых точек, работающих по франчайзингу. На начало 2013 года магазины «Эльдорадо» работали более чем в 450 городах России. В 2012 г. сеть открыла 58 новых магазинов. На конец 2012 г. общее число магазинов «Эльдорадо» составило 404 гипермаркета; магазины сети работают в 173 городах Российской Федерации. Численность персонала — около 30 тысяч человек.

В региональных подразделениях (их 6 – Урал, Сибирь, Юго-запад, Юг, Центр, Северо-запад) такая же структура персонала. В каждом магазине компании «Эльдорадо» одинаковая матричная структура управления.

Структура организации представлена на рисунке 6.

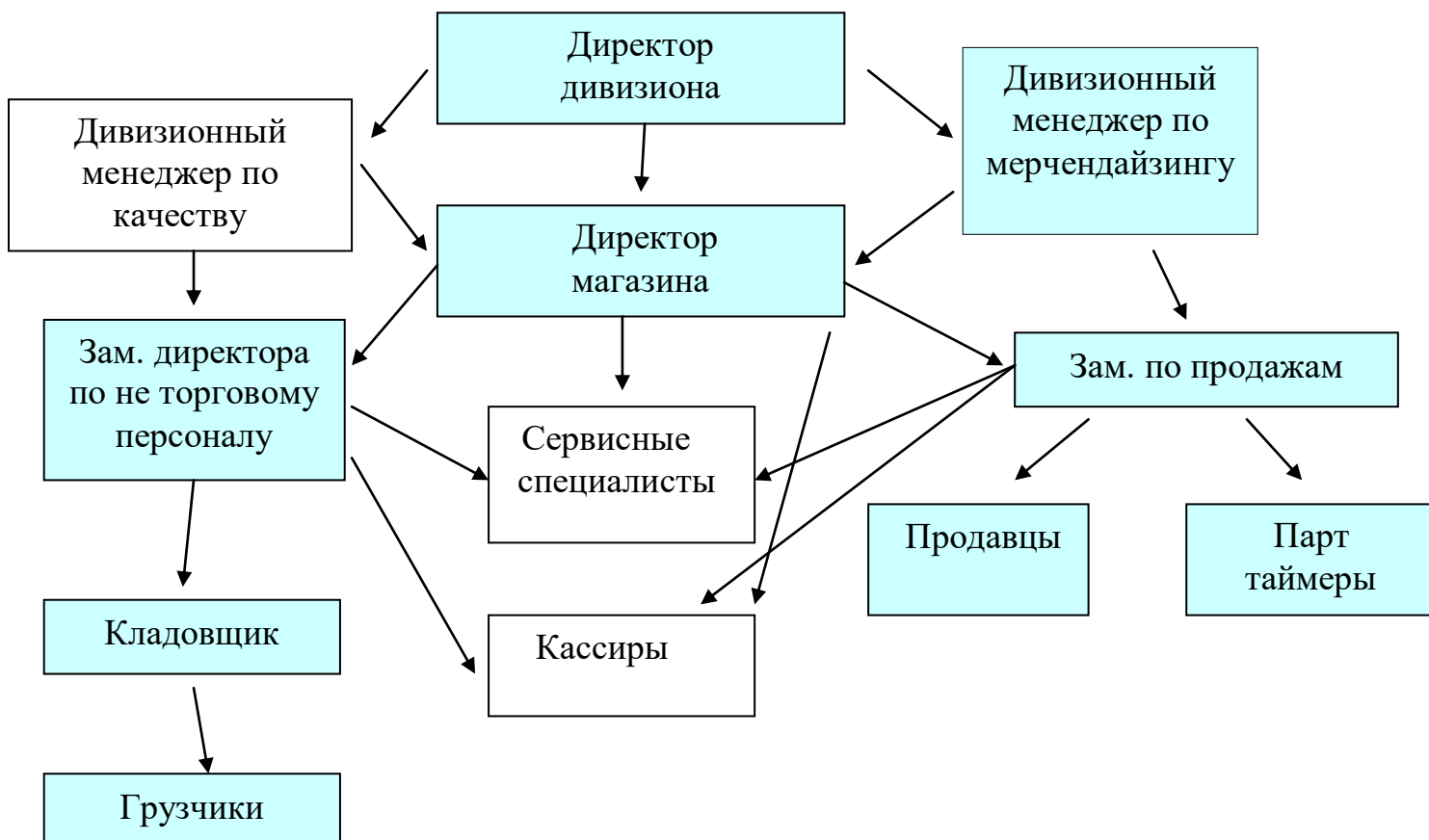


Рисунок 6 - Организационная структура магазина «Эльдорадо»

Возглавляет магазин "Эльдорадо" директор, в непосредственном подчинении которого находятся заместитель директора по неторговому персоналу и заместитель директора по продажам, продавцы, парт таймеры, сервисные специалисты, кладовщик, грузчики и кассиры.

Директор магазина подчиняется директору дивизиона. В его должностные обязанности входит: определение и постановка задач и целей, связанных с маркетингом и сбытом продукции; организация проведения маркетинговых исследований и продвижение магазина на рынке; заказ товаров на оптовых базах; определение цен и ассортимента товаров; помощь продавцам-консультантам в продаже товаров и разрешении спорных вопросов с покупателями.

Заместитель директора как по неторговому персоналу, так и по продажам, подчиняются непосредственно директору магазина, получают от него дополнительные инструкции по обмену или возврату товара. В их обязанности входят: продажа услуги, доставки и установки; организация и контроль работы водителя и экспедитора, мастера по установке техники; ведение документооборота сопровождающего бизнес процессы доставки и установки; обеспечение качества документооборота и качества предоставляемых услуг; взаимодействовать с покупателями по вопросам претензий к качеству товара; обеспечивать движение товара в сервисные центры и обратно; соблюдать сроки отдельных требований покупателей; продвигать продажи установки и подключения крупногабаритной техники. Они взаимозаменяемы.

Продавец-консультант подчиняется непосредственно заместителю директора по продажам, дополнительные инструкции он может получать от

директора магазина. Функции продавца розничного отдела: встречать клиентов магазина; консультировать клиентов по ассортименту товаров, представленных в магазине и дополнительных прайсах; показывать товары клиентам и проверять рабочее состояние продаваемого товара; размещать товары в торговом зале и на витринах по видам, моделям; оказывать помощь в разборе товара из прихода; прикреплять ярлыки цен с указанием наименования, модели, цены, технических характеристик, рекомендовать новые товары, при отсутствии в продаже отдельных изделий предлагать другие, близкие по свойствам товары; доводить до сведения заместителя директора магазина о спросе покупателей на отдельные товары; следить за наличием ценников, аккуратностью оформления витрин в торговом зале, чистотой и порядком на рабочем месте; соблюдать правила трудовой дисциплины, установленной в фирме; изучать новинки ассортимента бытовой техники и электроники от различных изготовителей; осуществлять размещение упаковки и товаров на складе магазина; при покупке товара клиентом производить выписку, где указывается текущая дата, краткое наименование товара, количество единиц товара и цены, проверить чек на купленный товар и вместе с выпиской отдать товар клиенту; наблюдать за сохранностью товара в отделе; выполнять разовые поручения администрации.

Парт-таймеры -лицо, которое работает неполный рабочий день, а так же неполную рабочую неделю, называется парт - таймер.

Есть компании которые парт-таймеров нанимают на короткое время, они либо не хотят расширять штат постоянными сотрудниками, либо это кратковременный заказ. В таком случае срок найма парт-таймера может быть и год и более. В этом случае, такие сотрудники позволят компании сэкономить, а людям подработать. Этим часто пользуются студенты, мамочки с маленькими детьми, пенсионеры и другие, кто хочет получить дополнительный заработок к основному.

Основными функциями кладовщика являются: приемка и подсчет товара, его подготовка к продаже, распределение и выдача ТМЦ, выкладка документации в систему. Обеспечение сохранности товара в складской зоне магазина. Так же по устному или письменному распоряжению директора магазина кладовщик может выполнять отдельные поручения, например: выполнение работ в торговом зале, обслуживание покупателей, прием, учет и хранение товарно-материальных ценностей.

Грузчик подчиняется непосредственно кладовщику В его обязанности входит приемка-отгрузка товара, соблюдение правил такелаж, выдача товара в торговый зал, выдача товара клиенту, расстановка товара зонированно.

Кассир подчиняется только директору, а в его отсутствие - заместителю. Работа с кассовым аппаратом и ПК, знание правил заполнения документов бухгалтерской отчетности и кассовых операций, знание правил приема, выдачи, учета и хранения денежных средств. Кассир обязан находиться в течение всего рабочего дня в торговом зале, покидая свое рабочее место лишь на обед и в случае необходимости.

Магазин расположен в здании девяти этажного жилого дома и занимает весь второй и цокольный этаж, в котором находятся торговые, офисные, складские и вспомогательные помещения.

Среднесписочная численность работников в магазине "Эльдорадо" на 01 января 2015 года составляет 45 человек.

Из них:

- директор магазина - 1 чел.;
- заместители директора - 2 чел.;
- работников торгового зала - 15 чел.;
- вспомогательный персонал - 6 чел.

2.2 Характеристика рынка и анализ конкурентной среды

В данном разделе дипломной работы дается характеристика рынка основного товара, который занимает в структуре ассортимента наибольший удельный вес и реализация которого приносит наибольшую выручку.

Таблица 4- Общая характеристика рынков основных товаров

Классификационный признак	Типы рынков
Территориальный охват	Региональный рынок - г. Томск. Охвачены все районы города и прилегающие к нему населенные пункты.
Рыночный механизм воздействия государства	Государство косвенно воздействует на спрос путем повышения МРОТ, увеличения заработной платы бюджетников. С другой стороны государство путем вмешательства различного рода инстанций ставят ощутимые препоны, сдерживающие развитие предпринимательства.
Тип конкуренции	Рынок монополистической конкуренции, т.к. существует великое множество фирм с аналогичным видом деятельности и однотипными предлагаемыми товарами, цены определяются исключительно рынком.
Соотношение спроса и предложения	Существует рынок покупателя, т.к. предложение зачастую превышает спрос. В условиях существующей чистой конкуренции это нормальное явление.
Степень зрелости рыночных отношений	Рынки на данном этапе находятся на переходном этапе, т.е. переходят в разряд развитых. Сотрудничество с фирмами-поставщиками носит постоянный характер.
Соответствие действующему законодательству	Рынок легальный. Вся торгово-закупочная деятельность соответствует действующему законодательству.
Срок использования товара	Так как фирма осуществляет розничную торговлю бытовой и цифровой техникой, здесь представлен рынок долгосрочных товаров.
Материальная специфика продукта	Рынок продуктов, имеющих материальное воплощение.
Степень агрегирования товаров	Общегрупповой признак - бытовая и цифровая техника.
Тип потребления	Рынок промежуточных продавцов

Проведенный анализ помогает выявить рынки сбыта продукции торговой

фирмы «Эльдорадо» - это рынок бытовой техники . Основная масса продукции реализуется в пределах г. Томска и прилегающих к нему населенных пунктов.

Рынок продукции сети магазинов «Эльдорадо» является рынком монополистической конкуренции, так как на нем присутствуют несколько конкурентов.

Хотя рынок сейчас насыщен подобными товарами, предприятие постоянно следит за повышением ассортимента продукции и качества обслуживания, старается использовать современные торговые технологии, что позволяет ему успешно конкурировать на рынке.

В целом можно сказать, что предприятие занимает неплохое положение на рынке хоть и есть достаточная конкуренция, но не нужно останавливаться на достигнутом. Нужно расширять рынки сбыта и ассортимент продукции.

Лидерами рынка принято называть фирмы, которые способны оказывать влияние на конъюнктуру рынка со стороны предложения товара.

Основными конкурентами торгового предприятия «Эльдорадо» являются: «ДНС», «Корпорация Центр», «Пятый элемент», «Техни.ру». Самое лучшее положение занимает сеть магазинов «М-Видео».

Для достижения более высокой конкурентоспособности можно увеличить объем продаж и ассортимент продукции.

2.3 Анализ показателей деятельности ООО "Эльдорадо"

Первым этапом анализа является анализ динамики и структуры имущества, который целесообразно произвести с применением агрегированного баланса (табл. 5).

Таблица 5 - Агрегированный баланс ООО "Эльдорадо" за 2014 год

Показатели	На начало года	На конец года	Изменение (+, -)			
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к величине
Актив						
1. Основные средства	13080	40,8	13232	40,2	+152	+0,6
2. Прочие внеоборотные активы	18945	59,16	19378	59,4	+433	+0,24
3. Запасы и затраты	7950	48	8164	44,5	+214	-3,5
4. Дебиторская задолженность	8500	51	8724	47,6	+224	-3,4
5. Денежные средства и прочие активы	94	0,5	1439	7,9	+1345	+7,4
Баланс	48569		50937			
6. Капитал и резервы	4538	9	5360	10,5	+1002	+1,5
7. Долгосрочные кредиты и займы						
Баланс	48569		50937		2368	

Данные таблицы говорят о том, что в течении 2014 года структура имущества предприятия не изменилась. Доля основных средств, внеоборотных средств, запасов и затрат, за исключением денежных средств, остались практически неизменными. Структура пассивов предприятия также осталась прежней.

Таблица 6 - Агрегированный баланс ООО "Эльдорадо" за 2015 год

Показатели	На начало года	На конец года	Изменение (+, -)			
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к величине
Актив						
1. Основные средства	13232	40,5	11001	80	+39,5	13
2. Прочие внеоборотные активы	19378	59,5	2630	19,3	- 16748	- 40,2
3. Запасы и затраты	8164	12	5409	0,07	-2755	-51
4. Дебиторская задолженность	8724	12,9	32763	0,07	+24,09	-376
5. Денежные средства и прочие активы	1439	0,001	2148	0,008	+709	+508
Баланс	50937		53951			

Пассив						
6. Капитал и резервы	5360	66,5	6240	0,59	+880	+0,6
7. Долгосрочные кредиты и займы						
8. Краткосрочные кредиты и займы						
9. Кредиторская задолженность	45577	0,22	47711	0,22	+2134	+15,5
Баланс	50937		53951			

Данные таблицы говорят о том, что в течении 2015 года качественно изменилась структура имущества предприятия ООО "Эльдорадо". Так, на 13% выросла доля основных средств, при более чем существенном снижении (на 737 %) доли внеоборотных средств. Заметно также сократилась доля запасов и затрат (на 51%).

При этом доля денежных средств и прочих активов предприятия хоть и выросла на 508%, однако по-прежнему имеет крайне низкий удельный вес в общей структуре активов предприятия (0,001 и 0,007 на начало и конец года соответственно).

В тоже время произошло незначительное повышение величины капитала и резервов (на 0,6%) одновременно с уменьшением его удельного веса на 7,5 %.

При этом, несмотря на рост величины кредитов и займов на 67%, краткосрочных кредитов и займов на 83% и кредиторской задолженности на 15,5% структура пассивов предприятия осталась прежней.

Обобщая все вышесказанное можно предположить снижение

ликвидности баланса ООО "Эльдорадо" за истекший год.

Анализ финансового состояния организации ООО "Эльдорадо" следует начать с определения типа финансовой устойчивости. Для этого необходимо прибегнуть к обобщающему показателю финансовой независимости, которым является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, равный разнице между величинами источников средств и запасов и затрат. Расчет этого показателя представлен в табл. 7.

Таблица 7 - Расчет обобщающего показателя финансовой независимости ООО "Эльдорадо"

Наименование показателя	Значение показателя, тыс руб	
	На начало года 2015 г	На конец года 2015 г
Общая величина запасов и затрат (ЗЗ)	9485	6957
Собственные оборотные средства (СОС)	-4392	8718
Собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов и затрат (общий функционирующий капитал) (КФ)	-4455	8823
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ВИ)	15338	34526
Показатель обеспеченности ЗЗ за счет СОС (Фс)	-13877	1761
Показатель обеспеченности ЗЗ за счет КФ (Фт)	-13940	1866
Показатель обеспеченности ЗЗ за счет ВИ (Фо)	5853	27569

Данные таблицы показывают, что финансовое состояние предприятия на начало 2015 года можно считать неустойчивым, однако на конец года данные говорят об абсолютной независимости.

Однако кроме абсолютных показателей финансовую устойчивость характеризуют и относительные коэффициенты, величина которых и краткий анализ представлены в табл. 8.

Таблица 8 - Показатели финансовой устойчивости ООО "Эльдорадо"

Наименование показателя	Значение на н 2014 г	Значение на к 2015 г	Комментарий	Норматив
Коэффициент капитализации = Долгосрочные обязательства / (Долгосрочные обязательства + Собственный капитал)	0,63	0,69	Значение этого показателя на начало года находилось в пределах существующего норматива, в течении года его значение возросло. Это свидетельствует о некотором росте зависимости предприятия от внешних кредиторов и может рассматриваться в дальней как свидетельство о наличии тенденции снижения финансовой устойчивости в будущем.	$U1 \leq 1,5$
Коэффициент финансовой независимости = Обязательства /	0,61	0,59	Значение этого показателя на начало года и конец года практически соответствует	$U2 \geq 0,4 - 0,6$

Активы			нормативу, что свидетельствует о возможности покрытия всех обязательств предприятия собственными средствами. На конец года степень концентрации собственного капитала немного снизилась, что послужило причиной привлечения заемных средств и росту коэффициента концентрации заемного капитала.	
Коэффициент концентрации заемного капитала = размер заемного капитала / общая величина финансовых ресурсов предприятия	0,39	0,41	Значения этого показателя на начало и конец года соответствуют нормативу, однако на конец года его несколько выросло. Рост величины показателя вызван недостатком собственных оборотных средств.	$U3 = 1 - U2$
Коэффициент маневренности собственного капитала = собственные оборотные средства / собственный капитал	- 0,10	0,19	Значения этих показателей на начало и конец года не соответствуют нормативу. Однако очевидно, что доля капитала, находящаяся в мобильной форме существенно выросла в конце года. Это может служить свидетельством	$U4 \sim 0,5$

			стабильного повышения степени финансовой устойчивости предприятия. Однако значение и динамика коэффициента финансовой устойчивости свидетельствует о низкой обеспеченности оборотных активов долгосрочными источниками формирования.	
Коэффициент финансовой устойчивости = собственный капитал / валюта баланса.	0,66	0,59		$U5 \geq 1,0$

Обобщая результаты анализа финансовой устойчивости, можно сделать следующие выводы.

За истекший год показатели финансовой устойчивости предприятия "Эльдорадо" значительно улучшились. На конец года степень концентрации собственного капитала немного снизилась, что послужило причиной привлечения заемных средств и росту коэффициента концентрации заемного капитала. Доля капитала, находящаяся в мобильной форме существенно выросла в конце года. Это может служить свидетельством стабильного повышения степени финансовой устойчивости предприятия.

2.4 Оценка конкурентоспособности сети магазинов ООО «Эльдорадо»

Следует отметить уровень конкуренции на рынке бытовой техники в г. Томска. Как было выявлено выше, основными конкурентами сети магазинов «Эльдорадо» являются следующие торгово-посреднические фирмы: «М-Видео», «ДНС», «Корпорация Центр » и др.

Проведем балльный (по 9-ти бальной шкале) сравнительный анализ показателей ведущих конкурентов с собственной деятельностью предприятия (табл. 9).

Таблица 9 - Анализ конкурентоспособности по баллам

Факторы конкурентоспособности предприятия	Балльная оценка фирм		
	«Эльдорадо»	«М-Видео»	«ДНС»
1.	2	3	4
Продукт			
Качество	7	9	8
Престиж торговой марки	8	8	6
Срок реализации	9	9	9
Многовариантность в использовании	9	9	8
Уникальность	6	6	6
Защищенность патентом	6	6	5
Надежность	8	7	6
Сумма баллов	53	54	47
Средний балл	7,6	7,7	6,7
2. Цена			
Прейскурантная	7	6	5
Процент скидки с цены	7	6	4
Срок платежа	6	5	5
Условия кредита	4	4	4
Сумма баллов	24	21	18

Средний балл	6,0	5,5	5,0
3. Каналы сбыта			
Степень охвата рынка	6	6	7
Размещение складских помещений	8	8	6
Система транспортировки	7	7	5
Сумма баллов	21	21	18
Средний балл	6,0	6,0	5,5
4. Продвижение продуктов на рынке			
Реклама	9	9	7
Индивидуальная продажа	9	9	7
Продвижение продуктов по каналам торговли	7	7	6
Упоминание об изделиях в СМИ	9	9	7
Сумма баллов	34	34	27
Средний балл	8,0	8,0	7,0
ИТОГО СУММА БАЛЛОВ	132	134	110

По средним значениям факторов конкурентоспособности предприятия строим "многогранник конкурентоспособности" для каждого предприятия.

Определим показатель уровня конкурентоспособности сети магазинов «Эльдорадо» относительно предприятий - конкурентов как отношение площадей «многогранника конкурентоспособности» данной фирмы к площади «многогранника конкурентоспособности» сети магазинов «Эльдорадо».

$$S_{\text{Эльдорадо}} = (7,6 \cdot 6,0) + (6,0 \cdot 6,0) + (6,0 \cdot 8,0) + (8,0 \cdot 6,9) = 190,4$$

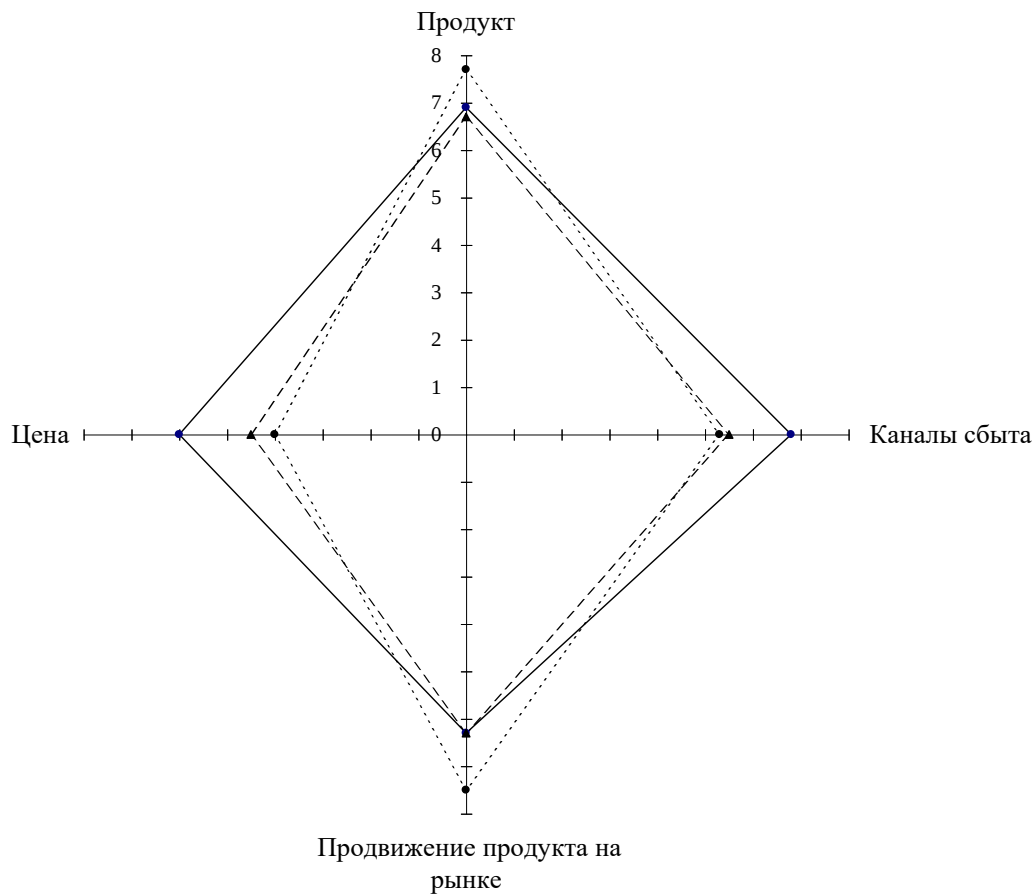
$$S_{\text{М-Видео}} = (7,7 \cdot 5,5) + (5,5 \cdot 6,0) + (6,0 \cdot 8,0) + (8,0 \cdot 7,7) = 184,95$$

$$S = S_{\text{Эльдорадо}} / S_{\text{М-Видео}} = 1,02$$

$$S_{\text{Эльдорадо}} = (7,6 \cdot 6,0) + (6,0 \cdot 6,0) + (6,0 \cdot 8,0) + (8,0 \cdot 6,9) = 190,4$$

$$S_{\text{ДНС}} = (6,7 \cdot 5,0) + (5,0 \cdot 5,5) + (5,5 \cdot 7,0) + (7,0 \cdot 6,7) = 146,4$$

$$S = S_{\text{Эльдорадо}} / S_{\text{ДНС}} = 1,3$$



— «Эльдорадо» - - - «М-Видео» «ДНС»

Рисунок 7 - Многогранник конкурентоспособности предприятий

Вывод: Торговая фирма «Эльдорадо» в 1,02 раза конкурентоспособнее фирмы «М-Видео» и в 1,3 раз конкурентоспособнее фирмы «ДНС».

По данным табл. 10 можно сделать определенный вывод о слабых и сильных сторонах сети магазинов «Эльдорадо». Сильной стороной здесь является фактор цены. По остальным факторам предприятие проигрывает, хотя и незначительно. Данные показатели являются резервами повышения конкурентоспособности анализируемого предприятия.

Можно значительно улучшить качество и престиж торговой марки. При

внедрении новых технологий обслуживания покупателей и использовании высококачественной продукции значительно повысить спрос на продукцию предприятия.

В результате данного исследования можно прийти к выводу, что позиции предприятия на рынке достаточно устойчивы. Однако если не продолжать развитие торгового процесса и внедрение новейших технологий, на предприятии будет происходить спад производства.

Таблица 10 - Резервы реализации повышения конкурентоспособности товара фирмы

Характеристики конкурентоспособности товара фирмы с низкими баллами (по отношению к товарам-конкурентам)	Направления реализации, выявленных резервов повышения конкурентоспособности товара фирмы	Разработка путей и методов реализации выявленных ресурсов
Престиж торговой марки	Фирме следует приобрести известность в деловых кругах республики и у населения.	Необходимо провести активную рекламную кампанию. Возможно проведение комбинированной рекламы. Фирма должна выполнять заказы достаточно качественно и стараться соблюдать сроки выполнения.
Условия финансирования в случае покупки	В будущем фирма должна предоставлять льготы и скидки клиентам.	Планируется снизить предоплату заказов.

Конкурентоспособность товара - это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента, ради которых потребитель отдает предпочтение именно данной продукции.

Конкурентоспособность товара во многом определяет конкурентоспособность предприятия, выпускающего этот товар, поэтому этот блок анализа играет очень важную роль в нашем маркетинговом исследовании.

Проведем исследование конкурентоспособности товара сети магазинов «Эльдорадо».

При изучении продукции мы должны проанализировать соответствие

требований наших клиентов характеристикам продукции, реализуемой торговой фирмой «Эльдорадо». Такой анализ позволит нам понять мотивы покупателей, предпочитающих наш товар, а не товар конкурентов (табл. 11).

Таблица 11 - Оценка соответствия характеристик продукции сети магазинов «Эльдорадо» требованиям потребителей

Показатели	Степень соответствия характеристик товара требованиям покупателей				
	Хуже				Лучше
	1	2	3	4	5
1.качество продукции					х о
2.цена				о	Х
3.срок реализации				х о	
4.сервис			х	о	
5.другие			х	о	

х - требования потребителей

о - характеристики продукции, реализуемой фирмой «Эльдорадо»

Из таблицы 11 видно, что характеристики товаров нашего предприятия полностью отвечают требованиям покупателей.

Далее проведем оценку нашего товара относительно товара конкурента.

Существует несколько методов оценки конкурентоспособности продукции. Общее во всех этих методиках - товар рассматривается с точки зрения потребителя, а не производителя.

При исследовании конкурентоспособности бытовой техники (в качестве примера возьмем стиральные машины и 3D телевизоры) сети магазинов «Эльдорадо» мы придерживались такого же подхода.

Исследование проводилось в два этапа:

I. Получение балльной оценки конкурентоспособности товара.

II. Расчет индексов конкурентоспособности.

Балльная оценка конкурентоспособности продукции.

На первом этапе исследования выделяются следующие итерации:

- определение состава потребительских и стоимостных параметров (характеристик) продукции, которые потребитель считает существенными при принятии решения о покупке;
- определение иерархии этих параметров по их значимости (важности) для покупателя и расчет весовых коэффициентов;
- балльная оценка каждого параметра и построение профиля конкурентоспособности;
- расчет среднего балла конкурентоспособности по товарам. Основные усилия в этом блоке исследования направляются на получение от потребителей продукции информации по составу существенных параметров, их значимости и оценке.

Для этой продукции существенными являются следующие параметры:

- качество (П1);
- ассортимент (П2);
- цена потребления, включающая цену продажи и дополнительные затраты потребителя (П3);
- престиж предприятия (П4).

Параметры П1, П2 и П4 являются потребительскими, а П3 относится к группе стоимостных характеристик.

Различные параметры имеют разную значимость для потребителей. Сразу определить "вес" каждого параметра достаточно сложно, поэтому в нашем исследовании использовался метод попарных сравнений параметров, значительно облегчающий эту задачу и дающий довольно точные и достоверные результаты.

Метод заключается в выполнении следующих шагов.

1) Экспертам предлагается перевести качественные оценки предпочтения одного параметра перед другим в количественные оценки по 5-ти балльной шкале (табл. 12).

Таблица 12 - Шкала перевода значимости параметров

Качественная оценка	Количественная оценка
Значимость для покупателей двух сравниваемых параметров одинакова	1 балл
Первый параметр слабо значимее, чем второй	2 балла
Первый параметр значимее, чем второй	3 балла
Первый показатель сильно значимее, чем второй	4 балла
Первый показатель абсолютно значимое, чем второй	5 баллов

Результаты перевода сводятся в матрицу попарных сравнений, которая для исследуемой продукции имеет следующий вид (табл. 13).

Таблица 13 - Матрица попарных сравнений

	П1	П2	П3	П4
П1	1	1	3	5
П2	1	1	4	5
П3	1/3	1/4	1	5
П4	1/5	1/5	1/5	1

2) Определяется общий балл по каждому параметру путем суммирования показателей в каждой строке матрицы.

Сумма баллов параметра "Качество" — 11.

Сумма баллов параметра "Ассортимент" — 10.

Сумма баллов параметра "Цена" — 5,6.

Сумма баллов параметра "Престиж предприятия" — 2,6.

Общая сумма баллов — 29,2.

3) Определяется коэффициент значимости по каждому параметру как отношение набранной параметром суммы баллов к общей сумме.

$$d1 = 11 / 29,2 = 0,38$$

$$d2 = 10 / 29,2 = 0,34$$

$$d3 = 5,6 / 29,2 = 0,19$$

$$d4 = 2,6 / 29,2 = 0,09$$

Определение набора параметров и их сравнительной значимости для покупателей — исходная точка анализа конкурентоспособности продукции. Далее эти параметры необходимо количественно определить.

В нашем исследовании для количественного определения параметров использовалась балльная оценка. Оцениваются все параметры по 9-ти балльной шкале, давая оценки по степени удовлетворения желаний потребителей, при этом высшую оценку 9 баллов получает идеальный товар.

Результаты проведенной оценки сведены в табл. 14.

Таблица 14 - Оценка продукции

Продукция	Параметры			
	П1	П2	П3	П4
1. стиральные машины магазинов «Эльдорадо» и «М-Видео»	7	8	7	8
	7	8	8	7
2. 3D телевизоры магазинов «Эльдорадо» и «М-Видео»	8	7	7	7
	8	8	7	8

По данным этой таблицы построим профили конкурентоспособности продукции магазинов «Эльдорадо» и конкурента, выбранного в качестве примера - «М-Видео» (табл. 15 и 16.).

На этих профилях наглядно видны преимущества и недостатки товаров нашего предприятия по отношению к товарам конкурента.

Таблица 15 - Профиль конкурентоспособности стиральных машин

Характеристика для оценки Конкурентоспособности товара	Балльная шкала								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Качество							х о		
2. Престиж предприятия-изготовителя (марка)							х	о	
3. Ассортимент								х о	
4. Цена							о х		

х — «М-Видео» о — «Эльдорадо»

Таблица 16 - Профиль конкурентоспособности 3D телевизоров

Характеристика для оценки конкурентоспособности товара	Балльная шкала								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Качество							x	o	
2. Престиж предприятия-изготовителя (марка)								x o	
3. Ассортимент							x o		
4. Цена							x	o	

x — «М-Видео» o — «Эльдорадо»

Рассчитаем средний балл конкурентоспособности по товарам предприятий-конкурентов с учетом весовых коэффициентов значимости по формуле:

n

$$B_k = \sum_{i=1}^n d_i B_i$$

i=1

где B_k — средний балл конкурентоспособности товара,

d_i — весовой коэффициент значимости i-го параметра,

B_i — балльная оценка i-го параметра,

n — количество оцениваемых параметров.

Стиральные машины :

«Эльдорадо»

$$B_k = 0,38 \times 7 + 0,34 \times 8 + 0,19 \times 8 + 0,08 \times 7 = 7,92$$

«М-Видео»

$$B_k = 0,38 \times 7 + 0,34 \times 7 + 0,19 \times 8 + 0,08 \times 7 = 7,15$$

3D телевизоры :

«Эльдорадо»

$$B_k = 0,38 \times 8 + 0,34 \times 8 + 0,19 \times 7 + 0,08 \times 7 = 7,72$$

«М-Видео»

$$B_k = 0,38 \times 8 + 0,34 \times 7 + 0,19 \times 7 + 0,08 \times 7 = 7,49$$

Таким образом, по среднему баллу конкурентоспособности товара фирма

«Эльдорадо» превышает своего конкурента «М-Видео» по всем рассматриваемым видам продукции.

Расчет индексов конкурентоспособности:

Индексы конкурентоспособности позволяют определить степень удовлетворения потребностей покупателей по сравнению с какой-либо базой. В качестве базы используют товары основных конкурентов, товар-образец (наиболее полно удовлетворяющий требования покупателей на данном этапе) или "идеальное изделие" (соответствующее на 100%).

В нашем исследовании индексы конкурентоспособности рассчитаны по отношению к "идеальному изделию" и продукции магазинов «Эльдорадо» по следующим формулам:

$$J_{\text{ид}} = B_{\text{к}} / B_{\text{ид}} \text{ и } J_{\text{к}} = B_{\text{к1}} / B_{\text{к2}},$$

где $J_{\text{ид}}$ — индекс конкурентоспособности по отношению к идеальному изделию;

$J_{\text{к}}$ — индекс конкурентоспособности по отношению к «М-Видео»;

$B_{\text{ид}}$ — балльная оценка конкурентоспособности "идеального изделия";

$B_{\text{к1}}$ — средний балл конкурентоспособности товара анализируемого предприятия;

$B_{\text{к2}}$ — средний балл конкурентоспособности товара конкурента.

Стиральные машины :

$$\text{«М-Видео» } J_{\text{д}} = 7,15 / 4 = 0,79$$

$$\text{«Эльдорадо» } J_{\text{д}} = 8 / 9 = 0,89$$

$$J_{\text{к}} = 8 / 7,15 = 1,12$$

Полученные значения свидетельствуют о том, что желания потребителей удовлетворяются стиральные машины магазинов «Эльдорадо» на 89%, а «М-Видео» только на 79%, потому конкурентоспособность продукции фирмы «Эльдорадо» по сравнению с товарами конкурента в 1, 12 раза (или на 12%) выше.

3D телевизоры:

$$\text{«М-Видео» } J_{\text{ид}} = 7,49 / 9 = 0,83$$

$$\text{«Эльдорадо» Лид} = 7,73 / 9 = 0,86$$

$$J_k = 7,72 / 7,49 = 1,03$$

По 3D телевизорам фирма «Эльдорадо» удовлетворяет желания потребителя на 86%, а «М-Видео» — на 83%, в результате конкурентоспособность товара нашего предприятия в 1,03 раза (на 3%) выше продукции конкурента.

Итак, после выполнения анализа на I и II этапах выяснилось, что сеть магазинов «Эльдорадо» продает более конкурентоспособные товары по сравнению с изделиями основного конкурента «М-Видео», что обусловлено, главным образом, продажей товаров по более благоприятным для потребителей ценам. Для поддержания и роста конкурентоспособности продукции «Эльдорадо» необходимо разработать эффективный комплекс маркетинга.

3. Средства повышения конкурентоспособности магазинов фирмы «Эльдорадо»

3.1 Разработка маркетинговой стратегии предприятия.

Принципиально важная роль маркетинга является уже давно известной истиной. Причём это утверждение актуально для предприятий любой отрасли экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение её стратегии. Стратегию маркетинга можно будет эффективно реализовывать тогда, когда будет существовать устойчивый и стабильный рынок. В настоящее время это условие у нас в России отсутствует. В общих чертах это выглядит следующим образом: рынок как таковой не развит, отсутствует развитая и отлаженная нормативно-правовая база, слабо развита внешне экономическая деятельность.

В условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности - одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена. Разработанные стратегии должны в максимальной степени обеспечить достижение целей предприятия при существующих условиях и тенденциях развития маркетинговой среды.

Инструментом для выявления внешних по отношению к организации факторов, а также внешних, но имеющих непосредственное отношение к предприятию сил, представляющих собой потенциальные возможности или угрозы, является анализ внешней среды организации. Для определения внутреннего потенциала и диагностики внутренних проблем организации используется метод управленческого обследования (анализ слабых и сильных сторон). На основании проведенного для сети магазинов бытовой техники «Эльдорадо» анализа внешней среды представим в табл. 17 и 18 наиболее значимые для предприятия возможности и угрозы внешней среды.

Таблица 17 - Матрица возможностей

	Влияние на предприятие		
	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние

Вероятность реализации возможности	Высокая	Относительно невысокие цены по сравнению с конкурентами	Увеличение доходов населения	
	Средняя	Развитие рыночных отношений		
	Низкая			

Из матрицы видно, что самого пристального внимания заслуживают все перечисленные возможности такие как: развитие рыночных отношений, увеличение доходов населения, относительно не высокие цены по сравнению с конкурентами. Эти возможности нужно срочно реализовать пока они не превратились в угрозу:

- увеличивать ассортимент продукции.

Таблица 18 - Матрица угроз

		Возможные последствия			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Вероятность реализации угроз	Высокая				Низкий уровень образования
	Средняя			Повышение цен	
	Низкая		Высокий уровень конкуренции	Миграция населения.	

Из матрицы видно, что основную угрозу для предприятия сегодня представляет высокий уровень конкуренции, поэтому необходимо принять все меры для ее устранения:

- увеличить ассортимент продукции.

Такие угрозы, как низкий уровень образования и повышение цен должны постоянно отслеживаться со стороны предприятия, но не стоит задача ее первостепенного устранения.

Миграция населения не является первостепенной угрозой, но должна быть проанализирована на дальнейший период времени.

На основании проведенного анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия проведем SWOT- анализ деятельности предприятия. SWOT-анализ служит для оценки руководством следующих моментов: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Построение матрицы SWOT необходимо, чтобы выяснить, как фирма может использовать свои сильные стороны и возможности, и как этому могут помешать слабые стороны и внешние угрозы (табл. 18).

Анализ внешних угроз показывает, что возможно повышение уровня конкуренции. Однако, невысокие входные барьеры в данный вид бизнеса привели к тому, что рынок уже насыщен.

Потребительский потенциал РМЭ достаточно низок, поэтому включение дополнительных фирм в конкурентную борьбу вряд ли принесет им успех.

Увеличению объемов сбыта продукции «Эльдорадо» мешает:

- отсутствие финансовых средств, с целью пополнения оборотных активов;
- неустойчивость спроса;
- слабые связи с подчиненными работниками; непонимание ими того, что необходимо для организации;
- нехватка информационной поддержки для принятия управленческого решения;
- отсутствие планирования в организации;
- постоянное отвлечение внимания на текущие рутинные операции, невозможность сконцентрироваться на главном и конкретном;
- исполнение несоответствующих обязанностям директора работ и задач.

Слабые стороны предприятия «Эльдорадо» не позволяют ему повысить конкурентоспособность. При этом, если работников можно заинтересовать в результатах деятельности фирмы (например, пересмотрев систему мотивации труда), заменить низко квалифицированных работников на более

квалифицированных, то проблему платежеспособности быстро не решишь. Именно эта проблема – самое главное препятствие для дальнейшего развития фирмы.

С помощью матрицы SWOT представляется возможным выявить и ранжировать проблемы, стоящие перед предприятием. К числу проблем можно отнести: низкий уровень маркетинговых исследований, рост конкуренции, несовершенство системы управления персоналом и стимулирования труда.

Проанализировав внешние опасности и новые возможности можно приступать к выбору стратегии. Выбор стратегии – составная часть всего стратегического управления фирмой, это план ее деловой активности. Основная задача заключается в развитии потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортимента реализуемых товаров, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конечном итоге, в повышении эффективности деятельности. В рамках маркетинга, прежде всего, должна осуществляться практическая реализация целей, направленных на перспективу.

Цели определяют основные направления деловой активности фирмы. Цели фирмы «Эльдорадо» ориентированы на рост объемов продаж, на увеличении доли на рынке, на достижении абсолютных или относительных показателей по прибыли, на темпы роста по финансовым показателям и.т.д.

Исходя из этого, можно предложить следующие стратегии, приемлемые для фирмы «Эльдорадо»: стратегия дифференцированного маркетинга по товарам, стратегия расширения и развития рынка, стратегия концентрированного роста, стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Для определения наиболее важных на сегодняшний день для предприятия стратегий и их конкретизации построим табл. 19.

Таблица 19 – Выбор стратегий развития фирмы

Классификационный признак	Выбранная стратегия	Важность стратегии
Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам	Более глубокое проникновение на каждый из осваиваемых сегментов рынка и рост повторных покупок.	Доминирует

Стратегия расширения и развития рынка	Расширение рынков за счет проникновения на новые географические рынки.	Доминирует
Стратегия концентрированного роста	Развитие существующего рынка и поиск новых рынков для реализации товаров.	Доминирует
Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей.	Доминирует

1. Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам.

Фирма «Эльдорадо» реализует различные виды одного товара (например: молоко, майонез, масло и др.), отличающиеся потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т.д. и предназначенные для различных групп потребителей на рынке, т.е. для множества сегментов. Предлагая разнообразные товары, фирма предполагает добиться увеличения сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ими сегментов рынка. Организация рассчитывает также на рост повторных покупок, поскольку каждый товар создан для данной группы потребителей и соответствует их пожеланиям. Подобная стратегия предполагает значительные расходы и нацелена на большой рынок, предлагая множество индивидуализированных, отличающихся друг от друга видов товара, предназначенных для удовлетворения многочисленных рыночных сегментов. В каждой группе потребителей предлагаемый фирмой товар рассматривается как уникальный по дизайну, внутренним характеристикам и т.д. Поэтому, несмотря на то, что товар может стоить дороже, чем по стратегии массового маркетинга, для потребителей цена не будет играть столь важной роли, и они приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

2. Стратегия расширения и развития рынка.

Матрица «возможностей по товарам / рынкам» дает представление о концепции общей стратегии. В матрице представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются. Так как фирма «Эльдорадо» занимается реализацией только продовольственными

товарами и не планируется продажа товаров другого назначения, то целесообразно будет выходить на новые рынки с существующими товарами. Поэтому, исходя из данной матрицы, выбирается стратегия развития рынка. Эта стратегия направлена на развитие рынка, т.е. создание рынков для реализуемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен; новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы. Фирма может по новому предлагать существующие товары, использовать новые методы распределения сбыта и сделать более насыщенными усилия по продвижению.

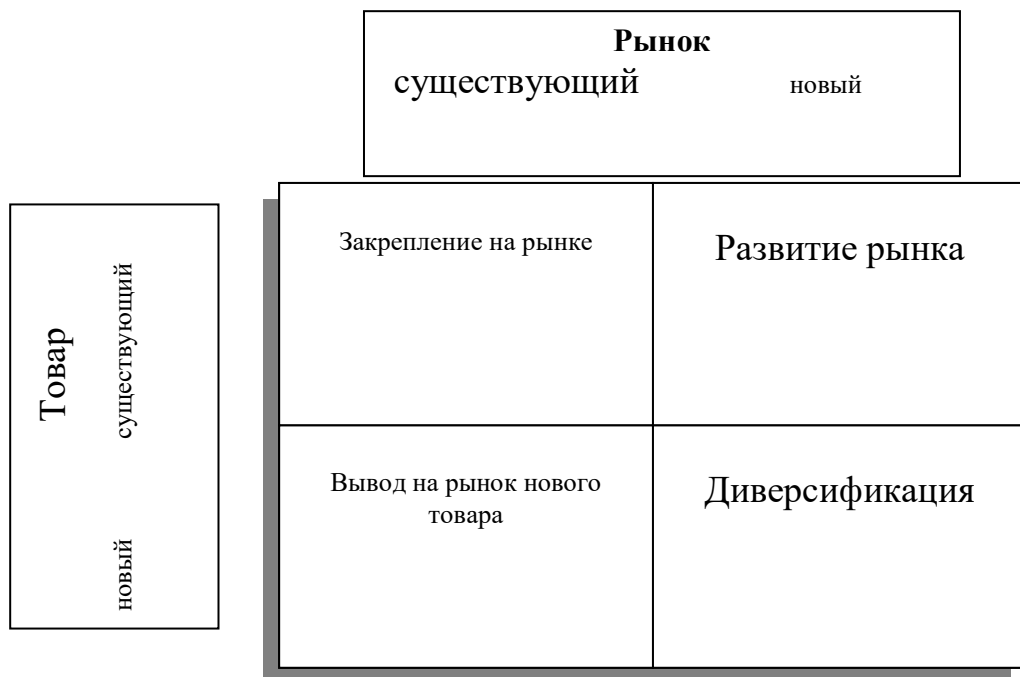


Рисунок 8 - Матрица возможностей по товарам/рынкам

Так же для выбора стратегии используется матрица бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Сначала с помощью табл. 20 рассмотрим, какой этап жизненного цикла проходит каждый из этих продуктов.

Таблица 20 – Динамика объемов продаж основных видов продукции

Виды продукта	Выручка от реализации (тыс. руб.)		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Стиральные машины	4860000	4810000	5120000
2. Холодильники бытовые	3730000	3930000	3990000
3. Телевизоры	4260000	4450000	5260000
4. Бытовые плиты	4140000	4333000	4670000

Как видно из таблицы, бытовая и цифровая техника находятся на стадии ускоренного роста, переходящего в зрелость. Для более точных рекомендаций стратегических направлений для каждого продукта воспользуемся матрицей БКГ. Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в табл. 21.

Таблица 21 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатели	Стиральные машины	Холодильники бытовые	Телевизоры	Плиты бытовые
1. Темпы роста рынка, %	8	12	9	15
2. Относительная доля рынка	1,4	0,9	1,8	1,6
3. Объем реализации данного вида продукта, тыс. руб.	5120000	3990000	5260000	4670000
4. Доля продукции в общем объеме реализации предприятия	0,25	0,2	0,4	0,3
5. Покрытие затрат, тыс. руб.	1612800	1057350	1630600	1190850
6. Прибыль по данному виду продукции, тыс. руб.	2560000	1995000	2630000	2335000
7. Доля покрытия затрат, %	63	53	62	51

Из таблицы видно, что телевизоры являются «звездой», они приносят 49% прибыли, стиральные машины и бытовые плиты являются «дойной коровой» (они приносят 37%, 38% прибыли), холодильники бытовые «дикий кошкой» (их доля прибыли составляет 47%).

Реализация бытовых холодильников является перспективным и для завоевания большей доли рынка его необходимо инвестировать. Для поддержания данного товара в условиях сильной конкуренции требуются

большие средства. Поэтому руководитель должен решить – сможет ли данный товар успешно конкурировать при соответствующей поддержке, или нужно уйти с рынка.

Телевизоры завоевали значительную долю рынка в перспективных растущих отраслях экономики. Стратегия данного товара должна быть направлена на увеличение или поддержание доли на рынки.

Реализация стиральных машин и телевизоры приносят большую прибыль за счет высокой доли рынка. Крупные капиталовложения нецелесообразны, так как возможно спрос в будущем уменьшится. Стратегия направлена на поддержание существующего положения.

Предприятие находится на стадии роста, объем продаж и доходы растут пропорционально. Исходя из этого, руководству необходимо уделить внимание усилению финансовых позиций. Рекомендуется полное использование внутренних и внешних возможностей, необходимо сделать акцент на сильные стороны, устранить угрозы и стараться уменьшать воздействие слабых сторон. Исходя из этого для фирмы «Эльдорадо» возможно применить стратегию концентрированного роста - стратегию развития существующего рынка и поиск новых рынков для производства и реализации существующих продуктов:

- посредством функций сбыта осуществить выход на новые национальные рынки;
- посредством существующих продуктов возможен выход на новый сегмент рынка.

Таким образом, основное направление стратегии предприятия – рост и развитие существующего рынка, и выход на новые рынки.

4. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

При реализации данной стратегии необходимо нацеливаться на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей. Основной принцип поведения – выбор и реализация товаров, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях. Данная стратегия подходит торговой фирме, «не обремененной» производством, т.к. она готова к немедленному

перепрофилированию своего бизнеса, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, связанные с отсутствием специализации.

Большинство современных компаний, имеющих широкую номенклатуру продукции, одновременно используют несколько стратегий для различных групп товаров рыночных сегментов или периодов своего развития. Поэтому были предложены данные стратегии, из которых можно выбрать те, которые наиболее приемлемы для сети магазинов «Эльдорадо».

3.2 Стратегии ценообразования с ориентацией на конкуренцию

Необходимо отметить средний уровень цен торговой фирмы «Эльдорадо» по сравнению с конкурентами на рынке. Составляя прайс-лист, стоит расширить его, изменяя позиции количество-цена, и рассчитать, сколько покупателю надо будет платить за каждую или несколько дополнительных единиц товара, учитывая изменения цены.

Сеть магазинов «Эльдорадо» должно использовать методы расчета цены с ориентацией на конкуренцию, также относящиеся к группе рыночных методов, то есть устанавливают цены на товары и услуги через анализ и сравнение силы дифференциации товаров данной фирмы с фирмами-конкурентами на конкретном рынке. При этом во внимание принимается сложившийся уровень цен. Таким образом, метод определения цены с ориентацией на конкуренцию состоит в определении цены бытовой техники сети магазинов «Эльдорадо» с учетом конкурентной ситуации и конкурентного положения данной фирмы на рынке.

Руководство торговой фирмы «Эльдорадо» должно использовать следующие методы установления цены с ориентацией на конкурентов.

1. Метод следования за рыночными ценами. Предусматривает, что каждый продавец, продающий данный товар на рынке или предлагающий соответствующую услугу, устанавливает цены, уважая обычаи

ценообразования и уровень цен, сложившиеся на рынке, исходя из реально существующего уровня рыночных цен и при этом существенно не нарушая его.

Если торговая фирма «Эльдорадо» усиливает дифференциацию своих товаров и услуг по отношению к товарам и услугам фирм-конкурентов, то она вправе установить цены на несколько более высоком уровне по сравнению с обычными.

Обычно фирмы, следующие в формировании своей ценовой политики за лидером, весьма слабы и по степени известности, и по степени признания покупателями их торговой марки. Поэтому им ничего не остается, как держать цены на свою продукцию на уровне цен, установленном фирмой-лидером. В результате, хотя фирмы и не заключают между собой какого-либо соглашения по ценам, на практике получается, что товары или услуги продаются им по ценам, находящимся на определенном, как бы согласованном уровне, т. е. происходит усреднение рыночных цен.

В действительности не устанавливается какая-либо одна цена, а определяется несколько уровней цен в зависимости от положения данной фирмы на рынке, ее способности и степени дифференциации товара или услуг по отношению к товарам и услугам фирмы-лидера. В большинстве случаев наблюдается такая ситуация, когда цены каждой фирмы оказываются ограниченными определенными рамками и при этом бывают не выше соответствующих цен фирмы-лидера.

2. Метод ценообразования на основе привычных, принятых в практике данного рынка цен.

Привычные цены — это цены, которые сохраняются на установленном и ставшем обычным уровне в отношении определенных товаров в течение длительного срока на довольно широком рыночном пространстве. Данная сфера ценообразования является весьма трудной для реализации политики изменения цен в сторону повышения, так как в течение длительного времени сохраняется ставший для покупателей и продавцов привычным определенный

уровень цен. Конечно, и такое положение не исключает ситуации, создающей возможность повышения цен.

Как правило, чтобы разрушить привычные цены и произвести их повышение, предпринимается в фирме «Эльдорадо» коренное улучшение выбора качества товара, его функциональных свойств, упаковки, стиля, дизайна, значения, т. е. ему придают большую привлекательность и таким образом адаптируют его к целевому рынку прогнозируемых покупателей, обеспечивая тем самым новое место товара на рынке. Без этого успешно осуществить изменение привычной цены не удастся.

В условиях сильной конкуренции реакция торговой фирмы «Эльдорадо» на изменение цен конкурентов должна быть оперативной. Для этих целей у фирмы должна быть заранее подготовлена программа, способствующая принятию стратегии по отношению к ценовой ситуации, созданной конкурентом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время при наличии жесткой конкуренции главная задача современных предприятий - обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами.

Торговая фирма «Эльдорадо» занимается розничной торговлей бытовой техники в своих магазинах. Это означает, что организация реализует свою продукцию только физическим лицам (населению) города Томск и населенных пунктов прилегающих к нему, независимо от пола, возраста и уровня доходов.

Целью теоретического исследования в дипломном проекте является теоретическое и методическое рассмотрение основ оценки конкурентоспособности предприятия, а также анализ механизма обеспечения конкурентоспособности фирм, реализация которого даст положительные результаты в работе всей хозяйственной деятельности сети магазинов «Эльдорадо».

Проведенный во второй главе дипломного проекта анализ торговой деятельности сети магазинов «Эльдорадо» позволил сделать следующие выводы. Фирма наращивает объемы продаж, работает прибыльно, однако наблюдается негативная тенденция снижения основных показателей рентабельности в 2015 году. Численность работников сети магазинов «Эльдорадо» постепенно увеличивается, на фоне роста объемов реализации это следует расценивать как положительную тенденцию. Однако чтобы реализовать заложенный потенциал организации необходимо привлечение новых квалифицированных работников.

Положительными моментами в деятельности организации можно считать достаточную материально-техническую базу, достаточно крепкие связи с поставщиками продовольственной продукции. Задачей в области финансов в настоящее время является наращивание массы прибыли с целью улучшения финансовой независимости и устойчивости предприятия.

Успех фирмы в рыночной среде определяет его способность выстоять и

победить в конкурентной борьбе. Поэтому нужно постоянно следить за уровнем своей конкурентоспособности, выявлять и развивать конкурентные преимущества.

Общая оценка деятельности фирмы показала, что она полностью находится в зоне стабильности. Это в большей степени связано с тем, что фирма действует на рынке монополистической конкуренции и имеет средний уровень рентабельности продаж, что соответствует торговой наценке фирмы. Такое положение не может быть постоянным. Следует в любой момент ждать появления серьёзных конкурентов. Тогда надо суметь не потерять свои позиции на рынке. Во многом это будет зависеть от реализации комплекса маркетинговых мероприятий по следующим направлениям:

- Товар. Исходя из сложившихся положений групп товаров на рынке, следует придерживаться определённой для каждой группы политики. Для «Дойных коров» - стратегия «поддержания», для «Восходящих звёзд» - стратегия интенсивного продвижения.

- Ценообразование. Переход от формирования цены по методу полных издержек к эластичному. Для сохранения и укрепления лидерства по показателю доли рынка фирме необходимо привлечь потребителя качественным и относительно недорогим, по сравнению с конкурентами, товаром. Устанавливая цены ниже конкурентных, компании «Эльдорадо», тем не менее, может за счет более низких издержек обеспечить себе такой же, как у конкурентов, уровень рентабельности продаж (или чуть выше). Так как цены будут невысокими, фирме для получения необходимой суммы прибыли придется продавать больший объем товара, чем при высоких ценах. Нарастив объем сбыта, фирма сохранит и увеличит долю рынка. Стратегии прочного внедрения и преимущественной цены целесообразно применять для товаров магазинов «Эльдорадо», так как спрос на товар эластичен и при увеличении цены потребители могут переключаться на конкурирующие товары, низкие цены не привлекательны для конкурентов и издержки реализации позволяют установить низкие цены надолго.

- Продвижение товаров. Особое место здесь уделяется рекламе, в разработке которой необходимо учесть специфику деятельности фирмы и выбор средств рекламы (газеты, радио, наружная реклама). Плюс стимулирование сотрудников, чёткое разграничение их сфер обслуживания, усиление контроля.

Основными проблемами деятельности торгового предприятия «Эльдорадо» являются: низкий уровень маркетинговых исследований, отсутствие системы стимулирования торгового персонала, недостаточно эффективная стратегия маркетинга, слабоориентированная на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, недостаточное стимулирование приобретения предлагаемых товаров, неэффективная ценовая политика, отсутствие гибких систем скидок; величина расходов на рекламу не соответствует увеличению объема реализованной продукции. В связи с этим, можно порекомендовать следующие направления повышения конкурентоспособности на предприятии:

1. Расширение отдела маркетинга (объединение отдела закупок и маркетинга). На предприятии используется недостаточно эффективная стратегия маркетинга. Так необходимо ориентироваться на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, установление стимулов потребителям для приобретения предлагаемых товаров.

2. Стимулирование сбыта.

Выбор средств стимулирования зависит от поставленных целей. Все средства для реализации можно объединить в три большие группы:

- ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, дающие право на скидку);
- предложения в натуральной форме (премии, образцы товара);
- активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

3. Разработка системы стимулирования работников организации, ориентированной на реализацию сбытовой стратегии предприятия. Основу этой системы должны составлять стимулы, побуждающие работников при

выработке стратегических решений руководствоваться долговременными интересами организации. Система стимулирования должна быть ориентирована на нужды, потребности и запросы потенциальных клиентов организации, стимулы должны быть увязаны с конечными результатами деятельности фирмы.

4. Для более эффективного использования торговой площади магазинов необходимо использовать современные методы продажи товаров, такие как самообслуживание в тех магазинах, где это целесообразно. Эффективно организованная продажа товаров способствует росту товарооборота магазинам «Эльдорадо», лучшему удовлетворению спроса населения и обеспечивает рентабельную работу предприятия.

Таким образом, торговая фирма может повысить свою конкурентоспособность и улучшить свою систему сбыта в краткосрочном периоде – за счет внедрения системы скидок розничным потребителям, а в долгосрочном периоде – за счет проведения рекламной кампании.

Правильно выбранная маркетинговая стратегия во многом обеспечивает достижение маркетинговых целей компании «Эльдорадо» и его рыночный успех и конкурентоспособность в целом.

Таким образом, для развития своей деятельности торговому предприятию «Эльдорадо» необходимо ориентироваться на маркетинг. Проведенные маркетинговые исследования уровня конкурентоспособности торгового предприятия дают заключение о возможностях ее увеличения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: «Дело и сервис», 2004. – 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 239 с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 115 с.
4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий (объединений): Учебник / под ред. В.А. Раевского. - 2-е изд., перераб. И доп.- М.: Финансы и статистика, 2001. – 415 с.
5. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и тактика фирмы. – М.: Финстатинформ, 2007. – 104 с.
6. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы современного маркетинга: Учеб.-нагляд. пособие / Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов, Каф. Маркетинга. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. Ун-та экономики и финансов, 2001. – 116 с.
7. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 с.
8. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие.— М.: ИНФРА-М, 2003.—215 с.
9. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 178 с.
10. Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. – М.: Изд-во стандартов, 2006. – 216 с.
11. Браверман А.А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: Методология и практика. —М.: Экономика, 1998. – 639 с.
12. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2009. - С. 90
13. Валевич Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие. – Мн.: Высш. шк., 2000. – 367с.

14. Ворон, Н.Г. Практическое пособие по анализу бухгалтерской отчетности / Н.Г. Ворон. - М.: Бухгалтерский учет, 2010. - С. 98.
15. Воронов А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции. — Краснодар, 2003. — 346 с.
16. Герчикова И.Н. Маркетинг: Организация. Технология. — М.: Школа международного бизнеса МГИ, 2002. — 80 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. — 501с.
18. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учеб.пос. — М.: Издательский дом «Дашков и К», 2003. — 456 с.
19. Голубков Е.П.и др. Маркетинг: Выбор лучшего решения / Е.П.Голубков, Е.Н. Голубков, В.Д.Секерин. — М.: Экономика, 2006.- 224 с.
20. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Издательство «Финпресс», 2007. — 421 с.
21. Гольдштейн Г.Я, Катаева А.В. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. — 107 с.
22. Гурков И.Б., Титова Н.Л. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции // Маркетинг. - 2004. - № 1. - с. 20-31.
23. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. — М.: ИКЦ "Маркетинг", 2005. — 417 с.
24. Долбунов А. Маркетинговая концепция управления предприятием //Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. - №2. — с. 17-22.
25. Долинская М.Г., Соловьев И.Н. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 219 с.
26. Евдокимов Ф.И., Гавва В.М. Азбука маркетинга: Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов. — Донецк: Сталкер, 1998. — 429 с.
27. Еленева Ю.Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело»: Дис. канд. техн. наук. - М., 2000. — 189 с.

28. Журавлев В.В., Савруков Н.Т. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий. Конспект лекций: ЧИЭМ СПбГТУ. Чебоксары, 2002. – 135 с.
29. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей// Экономика и управление. -2002. - № 4. - с. 47-52.
30. Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами. – М.: Изд-во «Дело», 2000. – 216 с.
31. Киперман Г.Я. Диагностика деятельности акционерного общества // Аудит и финансовый анализ. – 2001. - №1. – с. 5-13.
32. Костин ИМ., Фасхиев Х.А. Измерение конкурентоспособности предприятий /Тезисы докладов Международной научно-практической конференции «Менеджмент организации XXI века». - Наб. Челны: КамПИ, 2001. - с. 115-117.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга / Перевод с англ. В.Б.Боброва; Общ. ред. и выступ. ст. Е.М.Пеньковой. – М.: Прогресс, 1997. – 733 с.
34. Лебедев О.Т., Филиппов Т.Ю. Основы маркетинга: Учеб. пособие / Под ред. О.Т.Лебедева. – 2-е изд. доп. – СПб.: Изд. Дом «МиМ», 2002. – 221с.
35. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. - 320 с.
36. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. - 2007. - № 3. - с. 33-39.
37. Мисаков В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2000. - 225 с.
38. Маркетинговые исследования / Божук С.Г., Ковалик Л.Н. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
39. Моисеева Н., Кнышева Л. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг. – 2003. - №6. – с. 25-28.
40. Никишкин В.В. Торговый маркетинг. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2005. – 372 с.

41. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 344 с.
42. Панкрухин А. П. Маркетинг: учебник.– М.: ИКФ Омега-Л, 2002. – 656 с.
43. Пахомов В.А. Некоторые методы оценки финансово-экономического состояния предприятия // Экономика и мат. методы. – 2002. - №1. – с. 57-65.
44. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ деятельности фирмы: Практ. Рекомендации. Порядок проведения.– М.: Ось 2000. – 80 с.
- 45.
46. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ.; Под. ред. В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1998. – 318 с.
47. Портер М. Э. Конкуренция: Учеб. пос. / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. - 495 с.
48. Прауде В.Р. Маркетинг: / Актуальные вопросы теории и практики /. – Рига: Авост, 2002. – 348 с.
49. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. пособие. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 479 с.
50. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества //Машиностроитель. – 2003. - №2. – с. 6-12.
51. Третьяк В.П. и др. Основы маркетинга: Учеб. пособие / В.П. Третьяк, О.А. Третьяк, В.А. Шевандин; Петербург. гос. ун-т путей сообщ.; Каф. полит. Экономии. – Спб.: ПГУПС, 2000. – 113с.
52. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.
53. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. — М.: Изд-во АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2002. – 290 с.
54. Экономика и статистика фирм / В.Е.Адамов, С.Д.Ищенко, Т.П. Сиротина, С.А. Смирнов – М.: Финансы и статистика, 2005. – 240 с.
55. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие. / Под ред. А.П. Градова.- СПб.: Специальная литература, 2000. - Главы 3 и 4.

56. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. — 2-е изд. - М.: Гном-Пресс, 2006. — 309 с.