

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный
университет архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

М.А. Садовникова, Л.В. Макарова, Р.В. Тарасов

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КАЧЕСТВО

Практикум

Рекомендовано Редсоветом университета
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлению подготовки
27.03.01 «Стандартизация и метрология»

Пенза 2016

УДК [005.336.3+339.137]:334.7 (075.8)

ББК 65.290я73

С14

Рецензент – доктор технических наук, профессор В.И. Логанина (ПГУАС)

Садовникова М.А.

С14 Конкурентоспособность и качество: практикум по направлению подготовки 27.03.01 «Стандартизация и метрология» / М.А. Садовникова, Л.В. Макарова, Р.В. Тарасов. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 112 с.

Приведены сведения о практическом применении методов оценки конкурентоспособности продукции и предприятий. Даны примеры решения типовых задач.

Практикум подготовлен на кафедре «Управление качеством и технология строительного производства» и предназначен для использования студентами, обучающимися по направлению подготовки 27.03.01 «Стандартизация и метрология», при изучении дисциплины «Конкурентоспособность и качество». Также может быть полезным инженерно-техническим работникам, занимающимся вопросами оценки, анализа качества и конкурентоспособности продукции и предприятий.

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2016

© Садовникова М.А., Макарова Л.В., Тарасов Р.В., 2016

ПРЕДИСЛОВИЕ

Качество обеспечивает конкурентоспособность товара, являясь важным инструментом в борьбе за рынки сбыта. Оно складывается из технического уровня продукции и полезности товара для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические, экологические свойства. При этом конкурентоспособность определяется совокупностью качественных и стоимостных особенностей товара, которые могут удовлетворять потребности потребителя.

В соответствии с полученными результатами собственных оценок конкурентоспособности руководители предприятий могут выбирать действенные меры по улучшению работы по отдельным направлениям общей деятельности фирмы.

К тому же одним из главных направлений повышения конкурентоспособности предприятия будет стратегическое управление. Появившийся подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия, основанный на стратегиях конкуренции, позволяет провести только общий анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия, но не дает точного количественного выражения результатов оценки – поэтому не может быть взят за основу современной системы обеспечения конкурентоспособности.

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем экономическим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия.

Данное учебное пособие позволит овладеть следующими компетенциями:

– способностью и готовностью участвовать в организации работы по повышению научно-технических знаний, в развитии творческой инициативы, рационализаторской и изобретательской деятельности, во внедрении достижений отечественной и зарубежной науки, техники, в использовании передового опыта, обеспечивающих эффективную работу учреждения, предприятия;

– способностью изучать научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт в области метрологии, технического регулирования и управления качеством;

– способностью принимать участие в составлении научных отчетов по выполненному заданию и во внедрении результатов исследований и разработок в области метрологии, технического регулирования и управления качеством.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основные понятия в области конкурентоспособности, критерии и показатели её оценки;
- факторы создания потребительских предпочтений, методы их обеспечения;
- источники конкурентного преимущества;
- технологические, организационно-управленческие, экономические методы обеспечения конкурентоспособности;
- назначение и этапы проведения маркетинговых исследований;
- виды маркетинговой информации, способы её сбора, критерии отбора;
- методы обработки и анализа маркетинговой информации, возможности использования результатов исследования для повышения эффективности деятельности торговой организации;
- пути повышения конкурентоспособности продукции и предприятий;
- методы обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятий;
- системы управления качеством и конкурентоспособностью;

уметь:

- осуществлять корректирующие действия по обеспечению и улучшению конкурентоспособности товаров (услуги);
- адаптировать рассмотренные методики к конкретным ситуациям, фирмам и продукции;
- анализировать окружающую среду на основе результатов маркетинговых исследований;
- анализировать и прогнозировать конъюнктуру рынков товаров и услуг;
- выявлять потребности на целевых сегментах рынка;
- комплексно анализировать и оценивать ассортиментную, ценовую и сбытовую политику организации;
- применять средства и методы маркетинга для формирования спроса и стимулирования сбыта;
- обеспечивать продвижение товаров и услуг на рынке;
- выбирать методы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг;

владеть:

- основными понятиями и терминологией в области конкурентоспособности;
- инструментарием экономического анализа, методами, умениями и навыками оценки конкурентоспособности продукции (услуг) и предприятий;

- методами регулирования конкурентных отношений на внутреннем и внешнем рынках;
- средствами и методами маркетинговой деятельности;
- методами обработки и анализа маркетинговой информации;
- методами регулирования конкурентных отношений на внутреннем и внешнем рынках;
- методологией практической реализации предлагаемых мероприятий;
иметь представление:
 - о теории научно-исследовательской и изобретательской деятельности;
 - о мероприятиях по поддержанию и улучшению системы менеджмента качества;
 - о критериях оценки эффективности мероприятий по оценке, обеспечению, улучшению и управлению качеством изучаемого объекта;
 - о требованиях к разработке корректирующих и превентивных мер, направленных на повышение, обеспечение и управление качеством изучаемого объекта;
 - о методах организации работ по обеспечению качества в условиях конкретного производства.

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством предприятия, это означает, что конкурентоспособность предприятия может быть оценена только в рамках группы предприятий, относящихся к одной отрасли, либо предприятий, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих предприятий как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – понятие относительное: одно и то же предприятие в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признано конкурентоспособным, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет.

Оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества предприятия по сравнению с другими предприятиями, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе предприятия-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такое предприятие-лидер должно обладать следующими параметрами:

- соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой конкурирует предприятие.

Таким образом, конкурентное преимущество одного предприятия над другим предприятием может быть оценено в том случае, когда оба предприятия удовлетворяют идентичные потребности покупателя, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом предприятия находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным.

Сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов могут создать у руководства предприятия необоснованное мнение о превосходстве фирмы над конкурентами, привести к самоуспокоению и ослаблению усилий, связанных с поддержкой необходимого уровня конкурентного преимущества своего предприятия.

В настоящее время, для того чтобы предприятие было конкурентоспособным в борьбе с ведущими предприятиями, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, по сравнению с теми, на которые руководители ориентировались в прошлом.

И прежде всего новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства и пр.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают: конъюнктуру рынка, предоставляемый сервис, рекламу, имидж фирмы.

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-эстетической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты). В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке.

Практическое занятие № 1

КОНЦЕПЦИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Цель занятия: ознакомиться с основными категориями и определениями понятия «конкурентоспособность», методами оценки конкурентоспособности продукции и предприятий.

Общие сведения

Развитие рыночных отношений неразрывно связано с борьбой товаропроизводителей за более выгодные условия производства и сбыта товаров с целью получения максимальной прибыли. Подобное столкновение интересов получило название конкуренции.

Конкуренция – один из факторов, стимулирующих повышение эффективности экономики. В современных условиях требуется глубокое научное осмысление категории конкурентоспособности, существующих методов и инструментов управления. Однако методология изучения конкурентоспособности окончательно не сложилась, что делает необходимыми обоснование конкурентоспособности как интегрированной экономической категории и определение специфических подходов к формированию конкурентоспособности различных объектов и инструментов, позволяющих реализовать задуманное на практике.

Термин «конкурентоспособность» применяется как по отношению к характеристике товара, так и в сравнительных характеристиках отдельных компаний, отраслей и стран на мировом рынке.

В теории и практике бизнеса еще не сформировано единое понятие конкурентоспособности и методов оценки уровня конкурентоспособности производителя. Разнообразие трактовок объясняется различным определением конкурентоспособности производителей на рынках различного масштаба (национальном, региональном, мировом), а также тем, какой субъект рассматривается производителем – фирма, отдельное предприятие, отрасль или экономика в целом. Конкурентоспособность предприятия – «его способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности».

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет. Оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых

объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами.

Конкурентоспособность предприятия определяется следующими факторами:

- качеством продукции и услуг;
- наличием эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
- уровнем квалификации персонала и менеджмента;
- технологическим уровнем производства;
- налоговой средой, в которой действует предприятие;
- доступностью источников финансирования.

С точки зрения результативности деятельности организаций-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы конкурентоспособности предприятия:

1. Имидж фирмы.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов, сравнительных тестов или расчетов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).
8. Стабильность финансово-экономического положения.
9. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
10. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
11. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
12. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности организаций привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.
13. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
14. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).

15. Уровень рекламной деятельности.

16. Уровень послепродажного обслуживания.

17. Политика организаций во внешнепредпринимательской среде, характеризующая способность организаций управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т.п.

Данное обстоятельство – еще один неоспоримый аргумент в пользу необходимости проведения количественной оценки уровня конкурентоспособности.

Предприятия добиваются конкурентных преимуществ по качеству путем системного управления качеством продукции, которое основывается на маркетинговых исследованиях.

Функционирование предприятия невозможно без учёта деятельности конкурентов, которые, в свою очередь, являются звеньями одной цепи – экономики.

Сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий необходим, как правило, в следующих случаях: при осуществлении проектов финансирования отрасли или предприятий специальными организациями; при анализе конкурентного положения предприятия работниками планово-экономических служб или приглашенными консультантами; при проведении предприятием специального маркетингового исследования рынка с целью улучшения собственной сбытовой политики или определения стратегий своего развития. При этом следует учитывать, что в зависимости от того, под каким углом зрения проводится анализ конкурентоспособности, количество факторов, участвующих в нем, и их значения могут сильно варьироваться.

Оценка предприятием конкурентоспособности позволяет решить следующие важные задачи: определить свое положение на определенном рынке; разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления; выбрать партнеров для организации совместного выпуска продукции; привлечь средства в перспективное производство; составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта. Однако это возможно только при наличии объективных методик оценки уровня конкурентоспособности предприятия и эффективных организационно-экономических мероприятий по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

Развитие предприятия в условиях конкурентной борьбы – неременный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычлени из множества организаций лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать

конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции позволяет предприятию определить свои преимущества и недостатки перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии и поддерживать конкурентные преимущества. Предприятие должно знать, в какой степени оно конкурентоспособно по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях, и иметь стратегической целью достижение такого ее уровня, который поможет ему выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы. В настоящее время проблема конкурентоспособности как никогда актуальна для национальной экономики и для ее хозяйствующих первичных образований – предприятий. В первую очередь это диктуется требованиями экономической безопасности самих предприятий и страны в целом, для поддержания которой на должном уровне необходима их высокая конкурентоспособность.

В реальности конкуренция имеет более сложную основу. Каждому типу хозяйственных единиц присущи свои особенности: у ведущих мощных монополий – это сила, у мелких фирм – гибкость, у специализированных компаний – приспособленность к особым сегментам и «нишам» рынка, у фирм-новаторов – преимущества первооткрывателей.

Качество продукции является одним из важных показателей деятельности предприятия. Для отечественных предприятий подход к системе качества определяется наличием двух факторов, заключенных в постоянном росте требований заказчиков к качеству продукции и крайне медленном переоснащении предприятий современной техникой. Проблема обеспечения оптимального уровня качества – одна из форм конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. От высокого уровня качества зависят повышение спроса на продукцию и увеличение суммы прибыли не только за счет объема продаж, но и за счет более высоких цен.

По мнению маркетологов, конкурентоспособность товара – это его преимущество на рынке, обеспечивающее успешный сбыт в условиях конкуренции.

Бухалков М.И. дает определение конкурентоспособности как комплексу потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов.

По Багиеву Г.Л., конкурентоспособность товара – совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию.

Гурков И.Б. определил конкурентоспособность товара как способность продукции быть более привлекательной для потребителя (покупателя), по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам.

Конкурентоспособный товар должен удовлетворять запросы покупателя (потенциального потребителя) на высшем уровне, в большей степени соответствовать его предпочтениям по сравнению с товарами конкурентов или предыдущими вариантами предложения этого предприятия. Степень удовлетворения запросов покупателей зависит от ряда факторов, которые и являются факторами конкурентоспособности:

- технические факторы (прочность, скорость, эстетические характеристики, безопасность, функциональность и др.);
- технико-экономические факторы (надежность, материалоемкость, энергоемкость, удобство монтажа и т.д.);
- организационно-коммерческие факторы (цена, условия платежа, сроки поставки, базисные условия контракта, эффективность маркетинга и рекламы, уровень предпродажного и послепродажного сервиса, сертификация товара и т.д.);
- деловая репутация производителя (поставщика) и характер межличностных отношений партнеров (покупателя и продавца).

Конкурентоспособность товара характеризуется параметрами качества и цены потребления.

Цена потребления – сумма продажной цены и всех расходов покупателя (пользователя), имеющих место в течение срока эксплуатации (использования) товара.

Качество товара – это совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять определенные потребности покупателей в процессе использования, потребления товаров.

Основными целями анализа конкурентоспособности продукции являются:

- изучение платежеспособного спроса на продукцию, рынков ее сбыта и обоснование плана производства и реализации продукции соответствующего объема и ассортимента;
- анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и оценка степени риска невостребованной продукции;
- оценка конкурентоспособности продукции и изыскание резервов повышения ее уровня;
- оценка эффективности производства и сбыта продукции.

Также можно выделить и основные задачи анализа конкурентоспособности продукции, к которым можно отнести оценку и прогнозирование конкурентоспособности продукции; изучение факторов, воздействующих

на уровень конкурентоспособности, и разработку мер по обеспечению необходимого уровня конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют интерес для конкретного потребителя, поэтому все параметры изделия, выходящие за рамки этих свойств, не должны рассматриваться при оценке конкурентоспособности, как не имеющие к ней отношения.

Контрольные вопросы

1. Что такое конкурентоспособность товара?
2. Назовите основные цели анализа конкурентоспособности продукции.
3. Дайте определение конкурентоспособности предприятия.
4. Назовите основные факторы конкурентоспособности предприятия.

Практическое занятие № 2

КОНЦЕПЦИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ И РОССИЙСКОМ РЫНКАХ

Цель занятия: ознакомиться с основными положениями концепций повышения конкурентоспособности.

1. Международная конкурентоспособность: концепции и современные тенденции

Концепция конкурентоспособности основана на теории использования в международном разделении труда сравнительных преимуществ национальных экономик (дешевая рабочая сила, богатые природные ресурсы и т.п.) для экспорта продукции в страны, где таких преимуществ нет, и импорта продукции из стран, которые обладают преимуществами по сравнению с национальной экономикой страны-импортера.

Конкуренция составляет основу динамичного развития индустриального общества, первоначально имеет форму свободной конкуренции частных производителей на открытых рынках и преимущественно ценовой механизм ее реализации на внутреннем и зарубежных рынках. При этом само понятие конкуренции, развивающееся на протяжении трех веков, динамично меняется.

По классическому определению М. Вебера, конкуренция – это «мирные попытки установления контроля над возможностями и преимуществами, которые также желаемы другими». Конкуренция – это действия двух и более агентов, нацеленные на получение одного и того же ограниченного ресурса, доступного при определенных усилиях с их стороны.

В Докладе о глобальной конкуренции Всемирного экономического форума «конкурентоспособность экономики определяется ее возможностью достигать высоких темпов роста на устойчивой основе». В США в официальном докладе по вопросам конкурентоспособности генерального ревизионного управления конкурентоспособность «на национальном уровне предполагает возможность нации достигать предельных уровней производительности, позволяющих поддерживать растущие стандарты жизни в комплексном мировом хозяйстве». Эксперты Международного института развития менеджмента определяют конкурентоспособность как «способность страны в условиях честных и свободных рыночных отношений производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям международных рынков, в то же время поддерживая и повышая реальные доходы своих граждан в долгосрочной перспективе». По их мнению, «страны конкурируют в предоставлении среды, в которой предприятия могут успешно конкурировать». Таким образом, современное понимание конкурентоспо-

способности напрямую связано с развитием мировой экономики и международных рынков в условиях углубления процессов глобализации.

В 1990 г. появилась теория конкурентных преимуществ М. Портера. Конкурентоспособность, с его точки зрения, определяет успех или неуспех в конкретных отраслях производства и то место, которое страна занимает в системе мирового хозяйства. Национальная конкурентоспособность определяется способностью промышленности постоянно развиваться и производить инновации. Конкуренция – это не равновесие, а постоянные перемены, совершенствование и обновление отрасли – это непрерывный процесс. Поэтому в основе объяснения конкурентного преимущества страны лежит роль страны базирования в стимулировании обновления и совершенствования (т.е. в стимулировании производства инноваций).

Наиболее серьезно идеи М. Портера стали подвергаться критике по мере бурного развития интернет-коммерции. Критики справедливо отмечают, что с момента публикации работ Портера экономические условия существенно изменились. Глобальная информатизация и возросшая роль Интернета как площадки для е-коммерции оказали серьезное влияние практически на все отрасли деловой деятельности.

Действительно, теории М. Портера во многом базируются на постулатах, которые имели место в экономике 1980-х гг., характеризующейся сильной конкуренцией, периодическим изменением конъюнктуры и относительно устойчивыми рыночными структурами. В моделях М. Портера основное внимание сосредоточено на анализе фактической ситуации (клиенты, поставщики, конкуренты и т.д.) и на предсказуемых изменениях (появление новых игроков на рынке, товаров-заменителей и т.д.). В рамках 5 конкурентных сил конкурентные преимущества являются результатом укрепления собственного положения компании. Сегодня в рамках этих сил представляется невозможным объяснить и проанализировать те динамические изменения, которые преобразуют целые отрасли промышленности.

По мнению Л. Доунса, портеровские модели больше не жизнеспособны. Доунс Л. идентифицирует три новые силы, которые требуют новой стратегической структуры и разработки ряда совсем других аналитических и бизнес-инструментов: цифровизация, дерегуляция и глобализация.

Ц и ф р о в и з а ц и я . Поскольку влияние информационных технологий растет, все игроки на рынке будут иметь доступ к гораздо большему количеству информации. Таким образом, появятся полностью новые бизнес-модели, в которых даже игроки, не входящие в отрасль или являющиеся ее аутсайдерами, будут в состоянии существенно повлиять на принципы и уровень конкуренции на рынке. В качестве примера Л. Доунс приводит возрастающую роль электронных торговых центров, которыми управляют, например, телекоммуникационные операторы или кредитные организации.

Ни модель «пяти сил», ни исследование экономической структуры не способны отследить данные изменения.

Дерегуляция. За прошедшие 15 лет в США и в европейских странах наблюдалось резкое сокращение присутствия государства во многих отраслях, таких, как авиация, связь, коммунальное хозяйство и банковская сфера. Компании данных отраслей, подталкиваемые новыми возможностями в сфере информационных технологий, были, с одной стороны, в состоянии, а с другой – вынуждены полностью реструктурироваться и подыскать альтернативные направления своего развития.

Глобализация. Если в широком смысле данный термин означает определенный этап интенсивной интеграции или интернационализации политических, социально-экономических и культурных отношений, то в экономическом аспекте он характеризуется либерализацией мировой торговли, мобильностью капитала и рабочей силы, освоением современных технологий, международной конкуренцией.

Современные тенденции. Создание новой модели международной конкурентоспособности экономики в последнее время вызвано изменением внешних факторов конкурентоспособности, обусловленным современным мировым экономическим развитием. Среди наиболее значимых факторов, с точки зрения воздействия на теорию конкурентоспособности, следует выделить глобализацию мирового хозяйства, развитие нового информационного общества, тесно связанное с развитием научно-технического прогресса, и новые возможности, им открываемые, усиление влияния государственного регулирования и управления в изменяющихся условиях, а также новую роль международных организаций. Заметно повлиял на трансформацию теории конкурентоспособности также недавний мировой финансовый и экономический кризис.

Развитие внешних факторов конкурентоспособности предопределило развитие внутренних факторов, изменение их роли и значения для развития конкурентных преимуществ экономики. Инновационный фактор является самым новым фактором в теории конкурентоспособности. Этот фактор является наиболее динамичным, и его вес в методиках оценки уровней национальной конкурентоспособности достаточно быстро повышается (в настоящее время он составляет 30 %), кроме того, растет количество «инновационных» экономик, т.е. экономик, использующих инновационный тип конкурентных преимуществ. Другой фактор, переживший в последнее время серьезные трансформации, – это технологическое развитие экономики: было замечено, что конкурентоспособные экономики в основном имеют превосходящую технологическую основу, и это позволяет им использовать более продвинутый и комплексный производственный процесс и производить более сложные продукты и услуги.

В теории конкурентоспособности такой фактор, как «труд», или «человеческий капитал», присутствовал традиционно, однако в основном в той мере, которая касалась стоимости рабочей силы и эффективности ее использования. Эволюция теории конкурентных преимуществ и научно-технический прогресс привели к коренным преобразованиям в требованиях к человеческому капиталу. Главные изменения заключаются в том, что, во-первых, качественное здравоохранение и начальное образование считаются одними из основных конкурентных преимуществ, а во-вторых, для повышения уровня национальной конкурентоспособности необходим человеческий капитал более высокого уровня образования, с адекватными современной структуре экономики навыками.

2. Конкурентоспособный статус России

Конкуренция – одна из самых главных черт рыночного хозяйства. Именно конкуренция обеспечивает творческую свободу личности, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг. В современных условиях усиливающегося процесса глобализации и интернационализации проблемы международной конкуренции выходят на первый план.

Показателем признания ведущей роли конкуренции для успешного функционирования рыночного хозяйства является тот факт, что в большинстве стран мира, включая страны с переходной экономикой, к настоящему времени приняты законы о конкуренции и созданы национальные органы, занимающиеся этими вопросами.

Страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном счете зависит от способности конкретного товаропроизводителя выпускать конкурентоспособный товар. Конкурентоспособность экономики – основа для развития. Конкурентоспособность экономики – это в первую очередь активизация экспорта. Развитие экспорта – сверхзадача правительства.

Проблема конкурентоспособности национальной экономики уже давно приобрела важнейшее значение в макроэкономической политике развитых стран. С середины 1970-х годов понятие конкурентоспособности становится одним из центральных в оценке мирохозяйственных позиций страны. Критерий конкурентоспособности, приоритеты конкурентоспособности выдвигаются в качестве важнейших ориентиров государственного регулирования.

Анализ и решение проблем национальной конкурентоспособности преследует следующие цели:

– исследование фундаментальных проблем повышения конкурентоспособности как широкой, комплексной проблемы, решаемой в современном мире за счет преимущественно технологических конкурентных преимуществ

ществ, создание которых зависит от большого числа разнообразных, но достаточно четко структурированных по приоритетам факторов;

– исследование производственных ресурсов России как источников ее конкурентных преимуществ и оценка ее конкурентоспособности по ряду макроэкономических показателей в сравнении с другими странами;

– выработка предложений по главным направлениям стратегии повышения конкурентоспособности России на основе современной теории макроконкурентоспособности и анализа конкурентных преимуществ России.

В последнее десятилетие с переходом России и стран Восточной Европы к рыночным методам хозяйствования международная конкуренция приняла в буквальном смысле глобальный характер, а сама мирохозяйственная система, понимаемая как совокупность национальных хозяйств и объединяющих их мировых рынков, стала все более отчетливо представляться как единая геоэкономическая система. Эту систему скрепляют технико-экономические связи, общие, согласованные между многими странами торговые и валютно-финансовые режимы. Ключевыми тенденциями развития этой системы на современном этапе являются непрерывный, постоянно ускоряющийся инновационный процесс и расширяющаяся глобализация рынков. К настоящему времени мирохозяйственные связи стали всеохватывающей системой, включающей не только обмен сырьем и готовой продукцией, но и одновременно все другие стадии воспроизводственного процесса, такие, как НИОКР, производственная специализация, кооперативные и другие формы взаимосвязей национальных хозяйств.

Доступ к мировому рынку наукоемкой продукции и научно-технической информации стал обязательным условием полноценного экономического роста. При этом наибольшее значение имеют мирохозяйственные связи для «точек роста» современной экономики: наукоемких отраслей промышленности, фундаментальной и прикладной науки, информационной инфраструктуры, финансовой системы. Без подключения к мировому рынку развитие «точек роста», а значит, и всей национальной экономики резко замедляется.

Международная конкуренция рассматривается в качестве инструмента в борьбе за место в мирохозяйственной системе, как механизм повышения эффективности национальной экономики. Неслучайно общей тенденцией последнего периода стал переход многих стран к стратегии открытости, к углублению ориентации на мировой рынок.

Конкуренция, по сути, есть процесс соревнования, и соответственно способность успешно вести соревнование и выигрывать в нем можно назвать конкурентоспособностью. Применительно к экономической сфере под конкурентоспособностью в самом общем виде можно понимать обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Носителями этих свойств – конкурентных преимуществ

ществ – могут быть различные виды продукции, предприятия и организации или их группы, образующие отраслевые или конгломератные объединения и, наконец, отдельные страны или их объединения (региональные, политические, этнокультурные), ведущие конкурентную борьбу за лидерство в различных сферах международных экономических отношений.

Структурирование субъектов конкурентной борьбы, факторов и характеристик конкурентоспособности позволяет более четко подойти к анализу этой сложной категории, выявлению имеющихся резервов и формированию направлений повышения конкурентоспособности на каждом из трех уровней.

Традиционным направлением анализа проблем конкурентоспособности являются расчеты и исследования микроконкурентоспособности. Однако в современных условиях интенсификации и усложнения экономических взаимосвязей, с ростом наукоемкости во всех сферах хозяйства и распространением процессов глобализации повышаются требования к национальной инфраструктуре в области науки и техники, образования, коммуникаций, информации, а также к обеспечению правопорядка. В этой связи значительно повышается роль государства в создании благоприятных условий экономической среды. И как следствие – рост интереса к исследованию национальной, или макроконкурентоспособности, и факторов, ее формирующих, в частности, в рамках сопоставительного межстранового анализа конкурентных преимуществ. Применительно к анализу конкурентоспособности речь идет о комплексе характеристик, определяющих «секрет успеха» наиболее преуспевающих стран. Выявление такого рода типичных соотношений, выяснение закономерностей их формирования позволяют использовать аналоговый подход при разработке программ повышения конкурентоспособности, при прогнозировании.

Заслуживает также внимания проблема соотношения и взаимосвязи между различными уровнями анализа конкурентоспособности. Наиболее актуальными и продуктивными представляются работа с совокупностью факторов различного уровня, разработка процедур взаимодействия субъектов разных уровней.

В условиях постиндустриализации и глобализации экономики существенно меняются характер факторов конкурентоспособности страны, их соотношение и взаимосвязь. Внутренняя структура экономической системы становится гибкой и легко адаптируется к факторам внешней среды, при этом сама система нацелена на формирование перспективных (будущих) конкурентных преимуществ, определяемых новыми технологическими укладами, новыми рынками, развитием человеческого капитала и т.д. Очевидно, что адекватное изменение внутренней структуры экономики становится возможным благодаря не только факторам экстенсивного

роста, но и прежде всего качественным изменениям и инновационному развитию.

Согласно классификации факторов конкурентоспособности страны, они делятся на следующие группы: внешние, в зависимости от степени влияния на конкурентное положение страны, на субъектные, регулируемые, постоянные; внутренние, в зависимости от функциональной направленности, на макроэкономические, институциональные, микроэкономические, ресурсные, социокультурные (рис. 2.1). Такая градация позволяет комплексно и системно подойти к разработке направлений и мер государственного регулирования процесса конкурентоспособности, сформировать стратегические ориентиры, учитывающие разноплановые аспекты конкурентоспособности страны. Конкурентоспособность страны обеспечивается за счет перечисленных групп факторов только при условии роста производительности, включающей несколько компонентов: производительность базовых ресурсов (природных); производительность индустриальных факторов (труд, капитал); производительность постиндустриальных факторов (информация, инновации, знания).

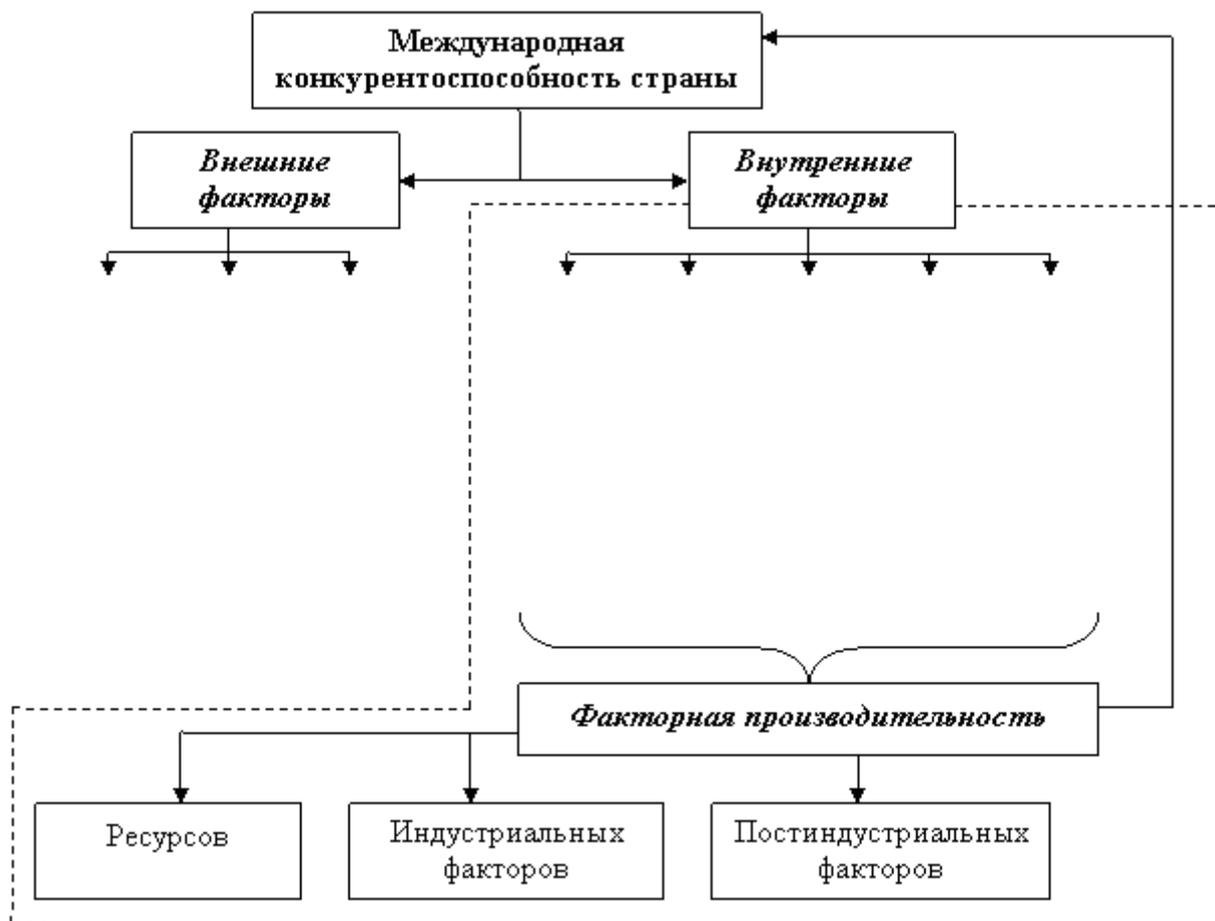


Рис. 2.1. Факторы конкурентоспособности страны

Опыт формирования и реализации концепции конкурентоспособности наиболее развитых стран показал, что конкурентоспособность экономической системы основывается на повышении ее эффективности посредством применения передовых технологий в условиях эффективного взаимодействия государства и бизнеса. Общим в государственном вмешательстве для развитых стран является то, что в целях повышения конкурентоспособности своих экономик они стимулируют внешнеэкономические отношения, обеспечивающие «оптимальную» структуру внешней торговли (экспорт представлен более технологичной продукцией, чем импорт) и обратную структуру в части движения капиталов: за рубеж выводятся низкотехнологичные производства, повышая внутри страны продуктивность производства.

3. Методика выполнения и оформления работы

1. На примере конкретного объекта сформулируйте цели и задачи предприятия (организации), направленные на решение задач повышения конкурентоспособности.

2. Проведите сопоставление предлагаемых целей и задач с принципами концепции конкурентоспособности страны.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные принципы концепции конкурентоспособности.

2. Опишите характер воздействия внешних и внутренних факторов на формирование концепции конкурентоспособности.

3. Сформулируйте основные проблемы конкурентоспособности национальной экономики.

4. Какие цели преследует создание концепции национальной конкурентоспособности?

5. Что входит в классификацию факторов конкурентоспособности страны?

Практическое занятие № 3

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель занятия: ознакомиться с основными методами оценки конкурентоспособности продукции и предприятий.

1. Общие сведения

Конкурентоспособность продукции и услуг тесно связана с конкурентоспособностью предприятия. При этом конкурентоспособность продукции и услуг нужно рассматривать как характеристику, отражающую возможность приспособления предприятия во времени к изменяющимся условиям конкуренции на рынке. При сравнении достигнутой конкурентоспособности предприятия с аналогичной характеристикой других предприятий определяется уровень конкурентоспособности предприятия. При этом конкурентоспособность предприятия показывает его приспособляемость к изменениям на рынке на длительный период, а конкурентоспособность продукции – ее возможности соперничать на рынке в определенный промежуток времени.

Ввиду этого целесообразно характеризовать конкурентоспособность предприятия большим количеством показателей, включающих в том числе показатели конкурентоспособности всех выпускаемых им видов продукции и оказываемых услуг.

При определении конкурентоспособности предприятия следует учитывать показатели из состава таких групп, как конкурентоспособность продукции, товарно-сбытовые возможности предприятия, организационно-техническое совершенство производства, финансовое состояние, прибыльность и имидж предприятия (рис. 3.1).

Группа показателей конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятием, включает ту их совокупность, которая присуща каждому виду конкретной продукции.

Группа показателей товарно-сбытовой возможности предприятия может включать наличие собственной товарно-сбытовой сети магазинов, оптовых баз, складов хранения (их количество, место расположения), возможности производства, число потенциальных потребителей, а также возможности и реальное участие в ярмарках и выставках.

Группа показателей организационно-технического совершенства производства предприятия характеризует совершенство технологии, организацию УК и всего производства на предприятии.

Группа показателей финансового состояния и прибыльности предприятия, как правило, включает показатели, характеризующие:

- 1) финансовое состояние предприятия (платежеспособность, финансовая устойчивость, эффективность использования финансовых ресурсов);
- 2) прибыльность предприятия.

Группу показателей имиджа предприятия характеризуют как целенаправленно созданное, и в его интересах, донесенное до потребителей, ожидаемое ими представление об особенностях деятельности, внутренних свойствах, достоинствах и характеристиках, позволяющих отличать данное предприятие (его продукцию, услуги) от других. Показатели данной группы определяют повышение доверия на рынке, формирование положительного общественного мнения, повышение привлекательности своего товара (услуг), привлечение партнеров, инвестиций и т.п.

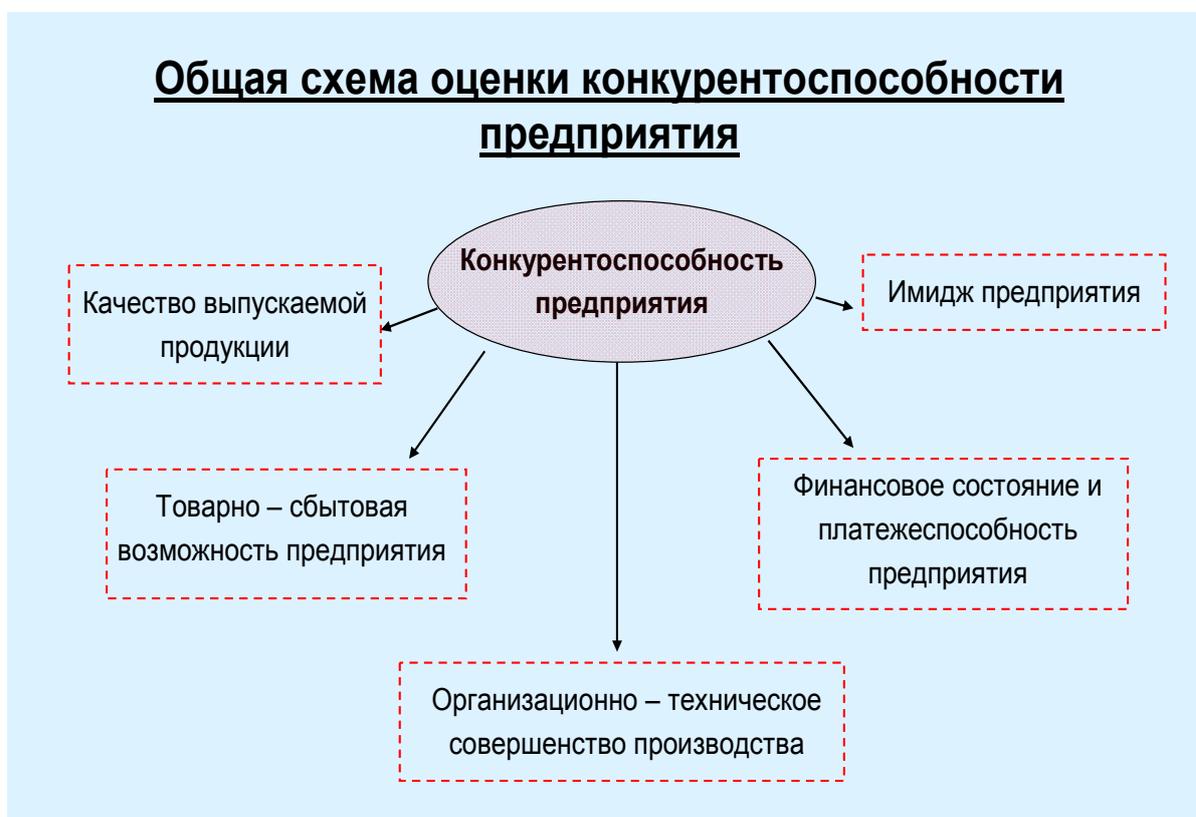


Рис. 3.1. Общая схема оценки конкурентоспособности предприятия

При определении конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать влияние на нее факторов макроэкономического характера.

К таким факторам следует относить:

- 1) меру и характер государственного регулирования, влияющие на экономику и деятельность предприятий (налоги, барьеры для развития рыночных отношений, контроль рыночных отношений, промышленная политика государства, влияние на распределение труда, капитала и других ресурсов, процентные ставки, валютная политика и валютный контроль);

2) социальную и экономическую стабильность в регионе расположения предприятия и в государстве (политическая обстановка, экономические тенденции, правопорядок, правовая защищенность, состояние здравоохранения, распространенность вредных привычек в обществе и коллективах предприятия и т.п.);

3) условия, характер и особенности конкуренции на рынках в регионе и стране.

2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в табл. 3.1.

Т а б л и ц а 3.1

Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	Сущность метода
1	2
1. Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки
2. Оценка с позиции теории равновесия	Каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере
3. Оценка исходя из теории эффективности конкуренции	Структурный подход: организация крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала. Функциональный подход: оценка конкурентоспособности осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли
4. Оценка на базе качества продукции	Сопоставление ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности является качество продукции
5. Профиль требований	С помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей

Окончание табл. 3.1

1	2
6. Профиль полярностей	Определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания
7. Матричный метод	Базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики – анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия
8. SWOT-анализ	Позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.
9. Метод экспертных оценок	Организованный сбор суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов
10. Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности»	<p>Оценка конкурентоспособности предприятия по восьми факторам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия – качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов – цена товара с возможной наценкой – финансы – как собственные, так и заемные – торговля – с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности – послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру – внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением – предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности
11. Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия	<p>Оценка конкурентоспособности предприятия включает следующие этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия – расчет коэффициентов весомости выбранных критериев – определение количественных значений единичных показателей конкурентоспособности предприятие для каждой группы критериев и перевод показателей в относительные величины – расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей – расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия – расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия

3. Методика выполнения и оформления самостоятельной работы

1. Выбор объекта исследования.
2. Постановка цели исследования.
3. Выбор необходимого(ых) метода(ов) оценки конкурентоспособности исследуемого объекта.

Контрольные вопросы

1. Укажите основные пути повышения конкурентоспособности продукции и предприятия.
2. Какими методами оценивается конкурентоспособность продукции?
3. Назовите методы оценки конкурентоспособности предприятия.
4. Назовите показатели конкурентоспособности предприятия.

Практическое занятие № 4

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ

Цель занятия: ознакомиться с методами оценки качества и конкурентоспособности продукции.

1. Общие сведения

Оценка качества продукции состоит в определении множества показателей. Существует целая система показателей, характеризующих конкурентоспособность продукции (рис. 4.1).

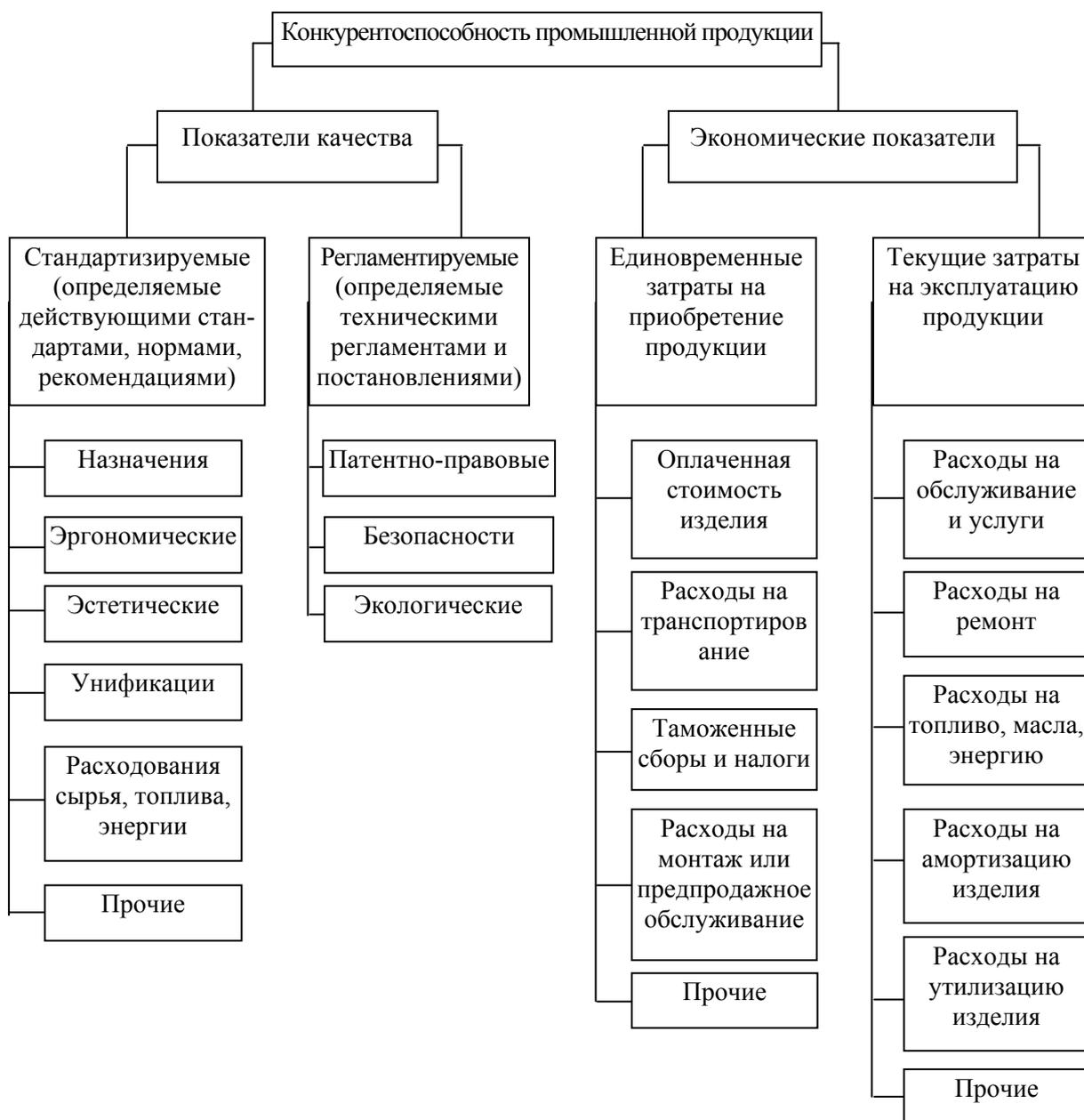


Рис. 4.1. Классификация показателей, определяющих конкурентоспособность промышленной продукции

Конкурентоспособность продукции оценивается различными методами:

1) *По показателю уровня качества.*

В рыночных условиях объективным показателем конкурентоспособности продукции является уровень качества. Данный показатель актуален для всех типов изделий, поскольку они обладают комплексом свойств, который требуется варьировать в зависимости от назначения продукции. Он определяется соответствием продукции современным требованиям потребителей при достигнутом уровне социально-экономического развития и его НТП.

Данный вид конкурентоспособности не является постоянной величиной, а зависит от темпов НТП у ведущих мировых производителей аналогичной продукции.

Для оценки качества однородной продукции применяют:

1. Дифференциальный метод состоит в сравнении единичных показателей качества оцениваемой продукции (изделия) с соответствующими единичными показателями качества базового образца. При этом для каждого из показателей рассчитываются относительные показатели качества.

2. Комплексный метод предусматривает использование комплексного (обобщенного) показателя качества. При этом методе уровень качества определяется отношением обобщенного показателя качества оцениваемой продукции $Q_{\text{оц}}$ к обобщенному показателю качества базового образца $Q_{\text{баз}}$.

3. Смешанный метод.

При этом методе единичные показатели качества объединяются в группы (например, показатели назначения, эргономические, эстетические) и для каждой группы определяют комплексный показатель. При этом отдельные, наиболее важные показатели не объединяют в группы, а используют как единичные. С помощью полученной совокупности комплексных и единичных показателей оценивают уровень качества продукции дифференциальным методом.

4. Интегральный метод.

Интегральный показатель качества есть комплексный показатель в виде отношения суммарного полезного эффекта от эксплуатации к суммарным затратам на его создание, приобретение и монтаж у потребителя.

Как правило, этот показатель определяется двумя способами:

1. Как отношение суммарного полезного эффекта от эксплуатации изделия (выраженное в натуральных единицах измерения) к общим затратам на его создание и эксплуатацию за весь период времени (срок службы).

2. Как обратное отношение затрат к полезному эффекту.

Для оценки качества разнородной продукции применяются методы, основанные на индикации качества.

Индексом качества продукции называется комплексный показатель качества разнородной продукции, равный среднему взвешенному значению

относительных показателей качества различных видов продукции за рассматриваемый период. В тех случаях, когда предприятие выпускает продукцию нескольких сортов, за относительный показатель качества продукции принимается коэффициент сортности, определяемый как отношение фактической стоимости продукции в оптовых ценах к условной стоимости (стоимость при условии, что вся продукция была выпущена высшего сорта).

Индекс дефектности – комплексный показатель качества разнородной продукции, который может быть использован для оценки уровня качества изготовления продукции, выпущенной за рассматриваемый интервал времени.

2) *По коммерческим показателям.*

Зависит от особенностей конкретного рынка.

Данный вид конкурентоспособности оценивается по таким основным показателям, как уровень цены, сроки поставки, условия платежа, налоги и сборы, связанные с приобретением продукции и степень ответственности производителей и продавцов за выполнение обязательств и гарантий.

3) *По организационным условиям приобретения товара и использования продукции.*

Данный вид конкурентоспособности оценивается по таким показателям как: территориальное приближение продавцов к покупателям, доставка продавцами товара до места потребления, удобство расчетов, обеспеченность технических изделий обслуживанием в гарантийный и послегарантийный период.

4) *По экономическим условиям потребления* конкурентоспособность продукции характеризуется следующими технико-экономическими показателями:

- полная цена потребления;
- безотказность используемой технологии и безотказность эксплуатации технических изделий;
- энергоемкость и экономичность в приобретении сырья и материалов для производства единицы выпускаемой продукции или для выполнения работы с помощью конкретного технического изделия;
- надежность, периодичность и стоимость ремонтов, стоимость запасных частей и т.д.;
- численность обслуживающего персонала и его квалификация.

2. Дифференциальный метод оценки уровня качества и конкурентоспособности продукции

Для определения комплексного показателя качества и конкурентоспособности продукции единичные показатели переводят в относительные безразмерные показатели.

Преимущество относительных (безразмерных) показателей состоит в том, что они отражают основной механизм процесса оценивания. Этот механизм реализуется в дифференциальном методе оценивания и заключается в сравнении величины показателя, характеризующей свойство исследуемого объекта, с величиной, характеризующей это же свойство, но у объекта, принимаемого в качестве эталона (базы). Таким образом, относительные показатели характеризуют степень приближения оцениваемого свойства объекта к нормативному (базовому) значению. В качестве базовых значений, как правило, используются значения показателей, установленные в стандартах.

Существует несколько способов перехода от абсолютных показателей к относительным. Каждый из них находит применение в зависимости от характера количественного показателя и установленного варианта нормирования. Рассмотрим три наиболее вероятных варианта нормирования и соответствующие им способы построения относительных показателей.

В первом случае для абсолютной количественной характеристики проводится нормирование только по двум градациям: на сортную и несортную (брак). Решение о переводе в ту или иную категорию принимается на основе сравнения выборочного среднего значения с некоторым нормативом. Этот норматив задается либо минимально допустимым значением a для позитивного показателя, либо максимально допустимым значением b для негативного показателя. Условие соответствия продукции может быть задано в виде:

$$\left. \begin{array}{l} \bar{x} \geq a \quad \text{или} \quad \bar{x} \leq b \\ \bar{x} \geq a \quad \text{и} \quad \bar{x} \leq b \end{array} \right\} \quad (4.1)$$

В этом случае относительный показатель имеет бинарную конфигурацию, то есть обращается в единицу при выполнении условия (4.1) и обращается в нуль при его несоблюдении:

$$\left. \begin{array}{l} q = 1 \quad \text{при} \quad \bar{x} \geq a \quad \text{и} \quad \bar{x} \leq b \\ q = 0 \quad \text{при} \quad \bar{x} \leq a \quad \text{или} \quad \bar{x} \geq b \end{array} \right\}$$

Таким образом, происходит выбор значения относительного показателя из двух возможных вариантов.

Во втором случае для абсолютной количественной характеристики проводится нормирование по большому количеству градаций, вплоть до

увеличения их количества до бесконечности, что равносильно непрерывной оценке.

Тогда вычисление относительных показателей подчиняется классической схеме, представленной в виде выражения с учетом классификации показателей на позитивные и негативные:

$$q = \left(\frac{\bar{x}}{\|x\|} \right)^{\text{sgn} \Delta x}, \quad (4.2)$$

где $\text{sgn} \Delta x$ – сигнум-функция от ΔX , то есть

$$\text{sgn} \Delta x = \begin{cases} +1, & \text{если } \Delta x = x_{\text{луч}} - x_{\text{худ}} > 0 \text{ – позитивный ЕПК} \\ -1, & \text{если } \Delta x = x_{\text{луч}} - x_{\text{худ}} < 0 \text{ – негативный ЕПК} \end{cases}$$

$\|x\|$ – номинальное (базовое) значение единичного показателя качества.

При наличии нормативных документов, устанавливающих требования к продукции по нескольким уровням качества, базовым значением единичного показателя качества должно быть выбрано значение, соответствующее наилучшему уровню качества (первому, высшему и т.п.). Если нормативных значений не существует, то в качестве базового показателя могут быть выбраны следующие варианты:

$$\|x\| = \{x_6, m_b, m_n, X_{\max}, X_{\min}\},$$

где x_6 – значение показателя, характерное для наилучшего уровня, достигнутого предприятиями-конкурентами или партнерами;

m_b – значение показателя, соответствующее верхней доверительной границе математического ожидания или среднеквадратического отклонения;

m_n – значение показателя, соответствующее нижней доверительной границе математического ожидания или среднеквадратического отклонения;

X_{\max} – максимальное выборочное значение единичного показателя;

X_{\min} – минимальное выборочное значение единичного показателя.

Относительный показатель меняется в пределах от нуля до единицы, причем его изменение носит непрерывный характер. Чем ближе полученное значение к единице, тем более высокий уровень качества имеет исследуемый показатель качества. Выражение можно применять в большинстве ситуаций оценивания.

В третьем случае относительные (дифференциальные) показатели определяются с учетом ограничений (допусков) на предельные значения показателей:

$$q = 1 - \frac{\|x\| - \bar{x}}{\|x\| - x_{\text{пр1}}}, \quad (4.3)$$

где $\|x\|$ – номинальное значение показателя;

\bar{x} – фактическое значение показателя;

$x_{пр1}$ – предельное значение показателя (определяется вычитанием предельного отклонения из номинального значения).

Формула (4.3) справедлива для таких значений показателя, которые занижены относительно номинального значения или если на данный показатель имеются ограничения только снизу. В ситуации, когда значение показателя выше номинального и имеется ограничение сверху, следует применять следующую формулу:

$$q = 1 - \frac{\bar{x} - \|x\|}{x_{пр2} - \|x\|}, \quad (4.4)$$

где $x_{пр2}$ – предельное значение показателя (определяется прибавлением предельного отклонения к номинальному значению).

Значение q меняется от нуля до единицы. Чем ближе фактическое значение к заданному номинальному, тем ближе к единице.

При выходе фактических значений показателя за установленные предельные границы следует автоматически принять значение q равным нулю.

Пример 1

Рассмотрим пример расчета уровня качества бумаги рисовальной (табл. 4.1, 4.2).

Т а б л и ц а 4.1

Показатели качества и их значения для оцениваемого и базового образцов

Показатели качества	Оцениваемый образец (ОАО «Маяк»)	Базовый образец (ГОСТ 7277-77)	Относительные значения
Масса, г/м ²	158,72	153	1,04
Плотность, г/см ³	0,69	0,60	1,15
Сопротивление продавливанию, кПа	154,32	150	1,03
Влажность, %	4,37	4	1,09
Белизна, %	85,72	83	1,03

Т а б л и ц а 4.2

Результаты сравнительного анализа показателей качества бумаги рисовальной ОАО «Маяк» с показателями качества продукции-конкурента ОАО «Кондопога»

Показатели качества	Оцениваемый образец (ОАО «Маяк»)	Базовый образец (ОАО «Кондопога»)	Относительные значения
Масса, г/м ²	158,72	159	0,998
Плотность, г/см ³	0,69	0,69	1,0
Сопротивление продавливанию, кПа	154,32	156	0,989
Влажность, %	4,37	4,5	0,971
Белизна, %	85,72	84	1,02

Циклограмма, сравнивающая значения показателей бумаги с ОАО «Маяк» со значениями показателей, представленных в ГОСТ 7277-77, изображена на рис. 4.1.

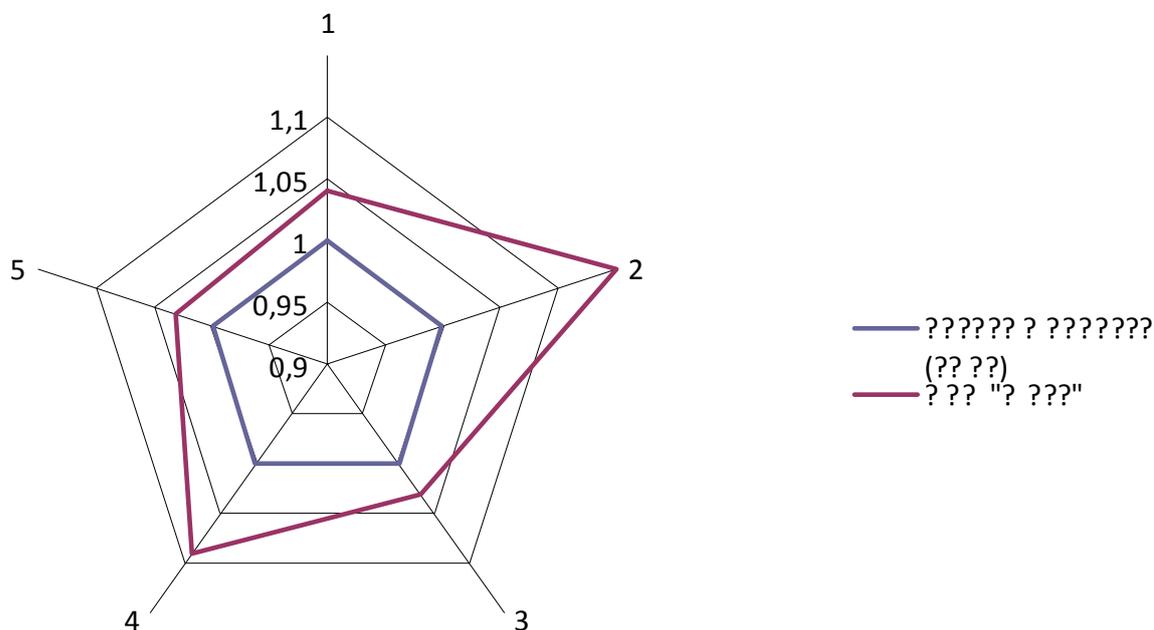


Рис. 4.1. Циклограмма сравнения оцениваемой продукции с требованиями нормативной документации

Циклограмма сравнения значения показателей бумаги ОАО «Маяк» со значениями показателей продукции-конкурента ОАО «Кондопога» представлена на рис. 4.2.

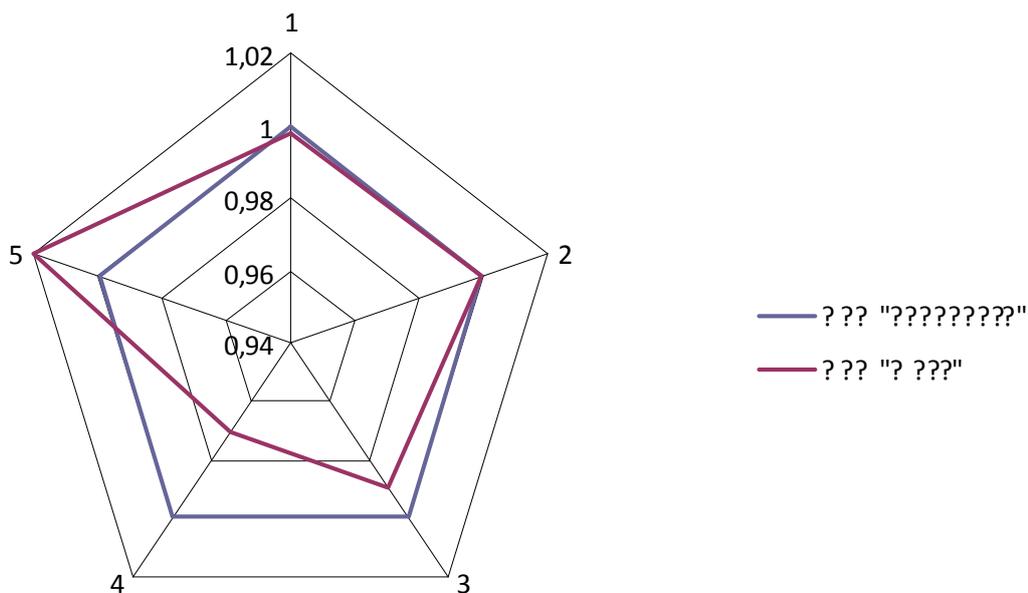


Рис. 4.2. Циклограмма сравнения бумаги рисовальной ОАО «Маяк» с продукцией-конкурентом

По результатам расчетов относительных значений показателей качества изделий и их анализа можно дать следующие оценки:

- рассматриваемая продукция удовлетворяет требованиям нормативной документации, так как все значения относительных показателей больше единицы;
- уровень качества бумаги рисовальной ОАО «Маяк» несколько уступает уровню качества базового образца – продукции-конкурента ОАО «Кондопога», так как большая часть относительных показателей меньше единицы.

Пример 2

Выбрать показатели качества одношпиндельного станка и выполнить предварительное прогнозирование с помощью диаграммы качества с радиальными координатами в процессе проектирования для обработки отверстий $d 25 \div 50$ мм в заготовках из жаропрочных сталей.

Для решения поставленной задачи необходимо изучить показатели качества и параметры технической характеристики сверлильных станков и отобрать из них важнейшие, обеспечивающие качество работы станка в требуемых условиях.

К таким показателям относятся:

1. Эффективность A станков – комплексный (интегральный) показатель, наиболее полно отображающий главное назначение станочного оборудования, а именно повышение производительности при соответствующем снижении затрат на механическую обработку детали.

$$A = \frac{N}{\sum_{i=1}^n c}, \text{ шт./сум,}$$

где N – годовой выпуск деталей;

$\sum_{i=1}^n c$ – сумма годовых затрат на изготовление деталей.

2. Производительность Q станка, определяющая способность обеспечивать обработку определенного числа деталей в единицу времени.

Штучная производительность

$$Q = T_{\text{год}} / T_{\text{шт}}, \text{ шт./год,}$$

где $T_{\text{год}}$ – годовой фонд времени, мин;

$T_{\text{шт}}$ – штучное время всего цикла изготовления детали или какой-либо операции, мин.

Если процесс резания осуществляется непрерывно, а затраты на вспомогательное и организационное время стабильны и незначительны, то понятия штучной и технологической производительности совпадают. Техно-

логическая производительность Q_T определяется как обратная величина основного технологического времени:

$$Q_T = l / t_0, \text{ шт./мин.}$$

3. Долговечность станка – свойство сохранять работоспособность в течение определенного времени с необходимыми перерывами для технического обслуживания и ремонта до наступления предельного состояния.

4. Точность станка – в основном предопределяет точность обработанных на нем деталей и является комплексным показателем, в который входят геометрическая точность, от которой зависят геометрические погрешности изготавливаемых на нем деталей, кинематическая и размерная точности, от которых зависят правильность траектории движения инструмента относительно заготовки. Кроме того, на точность заготовки влияет жесткость станков, она определяет собой отношение возникающей силы резания F к соответствующей упругой деформации δ в том же направлении:

$$j = F / \delta, \text{ кН/мкм.}$$

В техническую характеристику любого станка входят его габаритные размеры, вес, диапазоны скоростей и подач, максимальные значения мощности электродвигателей и допускаемых силовых воздействий $F_{\Sigma_{\max}}$ и $F_{0_{\max}}$, для сверлильных станков также включают такую характеристику, как максимальная величина допускаемого крутящего момента.

Проанализировав соответствующую информацию, имеющуюся в справочной и технической литературе, выбираем необходимые показатели, записываем их в таблицу и по результатам анализа строим круговую диаграмму качества. Затем измеряем площади многоугольников, отображающих качество образцового станка, объединившего лучшие мировые показатели, и прогнозируемого станка. Качество последнего выражается величиной коэффициента весомости:

$$K_{\text{кач}} = F_{\text{пр}} / F_{\text{об}},$$

где $F_{\text{пр}}$ и $F_{\text{об}}$ – площади многоугольников, отражающих качество прогнозируемого и образцового станков соответственно.

Чем ближе к 1 приближается величина полученного коэффициента весомости, тем лучше качество прогнозируемого станка.

Таблица 4.3

Показатели для построения круговой диаграммы качества

№ п/п	Наименование показателя	Обозн.	Единицы измерения	Значение для станков		Мах возм.
				образцового	прогнозируемого	
1	Частота вращения шпинделя	$n_{шп}$	мин	2800	2400	3000
2	Максимальная мощность резания	$N_{рез}$	кВт	10,8	8,6	16
3	Средняя жесткость	j	кН/мкм	1,5	0,8	2,2
4	Экономическая эффективность	$E(Q)$	шт./у.е.	0,24	0,2	0,48
5	Технологическая производительность	Q_T	шт./мин	5,8	4,2	7,1
6	Относительный вес станка	G	кг/кВт	3,8	6,2	3,0
7	Ширина стола	$B_{стола}$	мм	500	300	600
8	Длина стола	$L_{стола}$	мм	1250	850	2000

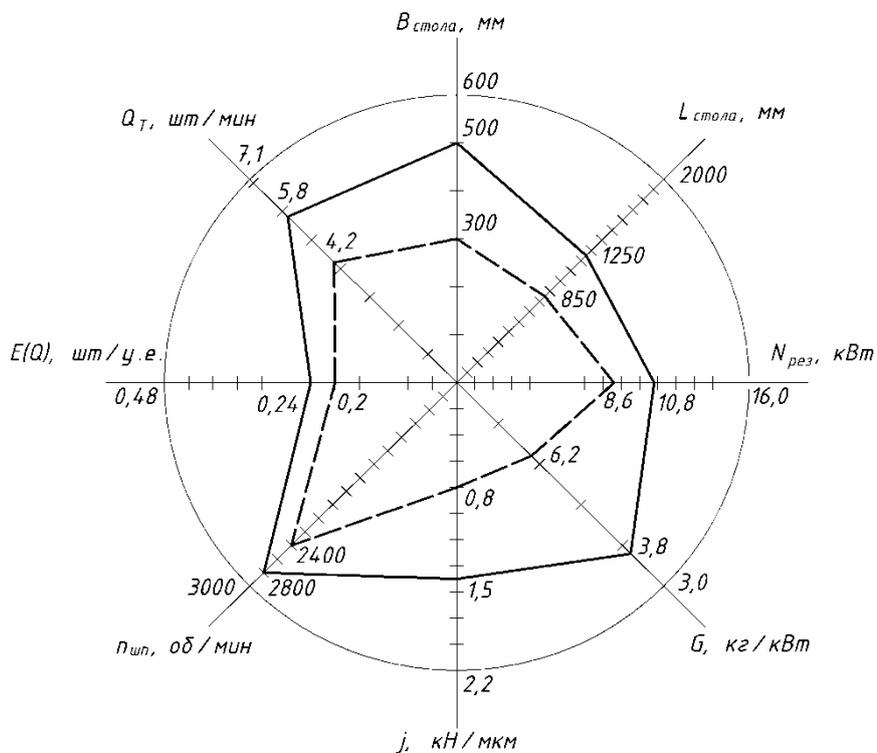


Рис. 4.3. Круговая диаграмма показателей качества станков:
 — — лучших мировых образцов; - - - - - проектируемого станка

3. Комплексный метод оценки конкурентоспособности продукции

Комплексная оценка предусматривает использование обобщенного показателя качества (конкурентоспособности).

Обобщенный показатель представляет собой функцию, зависящую от единичных показателей, которые характеризуют однородную группу свойств.

Обобщенным показателем качества может быть:

– главный, наиболее значимый единичный показатель, отражающий основное назначение изделия;

– средний взвешенный комплексный показатель;

– интегральный показатель качества.

Обобщенный показатель качества (конкурентоспособности) должен отвечать нескольким требованиям:

1. *Репрезентативность* – представленность в нем всех основных характеристик изделия, по которым оценивается его качество (конкурентоспособность).

2. *Монотонность* изменения комплексного показателя качества (конкурентоспособности) изделия при изменении любого из единичных показателей качества при фиксированных значениях остальных показателей.

3. *Чувствительность к варьируемым параметрам*. Это требование состоит в том, что комплексный показатель качества (конкурентоспособности) должен согласованно реагировать на изменение каждого из единичных показателей. Комплексный показатель является функцией оценок всех единичных показателей, а его чувствительность определяется первой производной этой функции. Значение комплексного показателя должно быть особенно чувствительно в тех случаях, когда какой-либо единичный показатель выходит за допустимые пределы. При этом комплексный показатель качества должен значительно уменьшить свое численное значение.

4. *Нормированность* – численное значение комплексного показателя, заключенное между наибольшим и наименьшим значениями относительных показателей качества. Это требование нормировочного характера предопределяет размах шкалы измерений комплексного показателя.

5. *Сопоставимость* результатов комплексной оценки качества обеспечивается одинаковостью методов их расчетов, в которых единичные показатели должны быть выражены в безразмерных величинах.

С целью проведения сравнительного анализа нескольких образцов продукции необходимо получить комплексную оценку их качества.

Обобщенный показатель качества предлагается вычислять по формуле

$$K_j^{(O)} = \sum_{i=1}^n M_{ij} K_{ij},$$

где $j=1 \dots m$ – группы потребителей;

n – количество показателей качества, учитываемых при расчете технического уровня;

M_{ij} – коэффициент весомости каждого i -го показателя качества j -й группы потребителей;

K_{ij} – относительный показатель качества продукции, вычисляемый по следующим формулам:

$$K_{ij} = \frac{P_j}{P_{j(\max)}}, \text{ если увеличение показателя } P_j \text{ повышает технический}$$

уровень продукции;

$$K_{ij} = \frac{P_{j(\min)}}{P_j}, \text{ если увеличение } P_j \text{ приводит к снижению технического}$$

уровня продукции.

Потребительская полезность изделия определяется по следующей формуле:

$$\Pi = \frac{K_j^{(O)}}{K_{j(\max)}^{(O)}}.$$

Пример

Показатели качества продукции (сахара-песка) оцениваемых конкурентов представлены в табл. 4.4.

Т а б л и ц а 4.4

Показатели качества продукции предприятий

Показатели качества	Земетчинский сахарный завод	Бековский сахарный завод	Ульяновский сахарный завод	Кирсановский сахарный завод	ОАО «Атмис-сахар»
Массовая доля сахарозы, %	92	94	99,9	99,8	94,65
Массовая доля золы, %	0,02	0,04	0,01	0,02	0,02
Массовая доля влаги, %	0,03	0,1	0,02	0,03	0,033
Цветность, (ед. ICUMSA)	82	76	70	74	78
Массовая доля редуцирующих веществ, %	0,038	0,038	0,030	0,034	0,036
Массовая доля ферропримесей %	0,0009	0,0008	0,0004	0,0005	0,0004
Себестоимость (за 1 кг), руб.	21	21	25	24	21

Для расчета комплексного показателя качества данной продукции введено несколько групп потребителей со своими значениями коэффициентов весомости свойств продукции, полученными экспертным методом.

Расчет комплексного показателя качества данной продукции производили на основании экспертной оценки различных категорий потребителей, итоги которой представлены в табл. 4.5.

Т а б л и ц а 4.5

Экспертная оценка показателей качества

Показатели качества	Экспертная оценка показателей качества (значимость) для групп потребителей		
	Население	Кондитерские фабрики	Завод по производству детского питания
Массовая доля сахарозы	0,2	0,2	0,2
Массовая доля золы	0	0,1	0,1
Массовая доля влаги	0,2	0,1	0,1
Показатели качества	Экспертная оценка показателей качества (значимость) для групп потребителей		
	Население	Кондитерские фабрики	Завод по производству детского питания
Массовая доля редуцирующих веществ	0	0,2	0,2
Массовая доля ферропримесей	0	0,1	0,2
Средняя цена	0,4	0,2	0,1

Сводная таблица результатов расчета представлена в табл. 4.6.

Т а б л и ц а 4.6

Результаты расчета конкурентоспособности продукции

Показатели качества	Земетчинский сахарный завод	Бековский сахарный завод	Ульяновский сахарный завод	Кирсановский сахарный завод	ОАО «Атмис-сахар»
Население					
Комплексный показатель качества $K^{(0)}$	0,88	0,81	0,94	0,87	0,88
Потребительская полезность, %	93,6	86,1	100	92,5	93,6
Кондитерские фабрики					
Комплексный показатель качества $K^{(0)}$	0,78	0,71	0,96	0,84	0,85
Потребительская полезность	81,2	73,9	100	87,5	88,5
Завод по производству детского питания					
Комплексный показатель качества $K^{(0)}$	0,73	0,68	0,98	0,83	0,85
Потребительская полезность, %	74,5	69,4	100	84,7	86,7

Анализ полученных результатов свидетельствует, что сахар-песок всех оцениваемых производителей имеет достаточно высокий уровень качества и потребительскую полезность (конкурентоспособность). Предприятие ООО «Атмис-сахар» является одним из лидеров в производстве и реализации сахара-песка в Пензенской области и занимает на рынке региона стабильное и устойчивое положение. Конкуренты ОАО «Атмис-сахар» на внутреннем рынке не могут оказать значительного влияния на его положение на рынке.

4. Методика выполнения и оформления работы

1. Получить у преподавателя задание для определения уровня качества и конкурентоспособности выбранного объекта оценивания, содержащее перечень единичных показателей, их фактические и нормативные значения.

2. Определить уровень качества и конкурентоспособности объекта исследования.

3. Разработать рекомендации по обеспечению (повышению) конкурентоспособности продукции.

Контрольные вопросы

1. Какие варианты нормирования могут быть установлены для единичных показателей качества?

2. Какие варианты базовых значений применяются для вычисления дифференциальных показателей в безразмерной форме?

3. Что такое относительный показатель качества и как он определяется при наличии нескольких уровней градации качества?

4. Каким образом вычислить безразмерный относительный показатель при наличии ограничений (допусков) на предельные значения единичных показателей качества?

5. Каким образом определяется потребительская полезность изделия?

6. Каким образом производится оценка показателей (значимость) для групп потребителей?

Практическое занятие №5

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ И ПРЕДПРИЯТИЙ

Цель работы: ознакомиться с системами обеспечения качества и конкурентоспособности продукции и предприятий.

1. Общие сведения

Для поддержания и управления конкурентоспособностью в компании должна быть выстроена система обеспечения конкурентоспособности, основными компонентами которой являются:

- конкурентоспособность товара;
- конкурентоспособность фирмы.

Т.е. фирма создает товар, наделяя его свойствами, которые позволяют потребителю выделить этот товар на фоне товаров конкурентов. Но и товар влияет на фирму, если качество товара удовлетворяет потребителя. Товар и фирма непрерывно взаимодействуют, влияют друг на друга и на общую конкурентоспособность компании. Существуют различные системы обеспечения качества и конкурентоспособности продукции и предприятия.

Система контроля качества продукции представляет собой совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов контроля, используемых видов, методов и средств оценки качества изделий и профилактики брака на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством.

Основные элементы системы контроля качества продукции представлены рядом общих подсистем, в число которых входят прежде всего подсистемы:

- планирования;
- инспекционного контроля;
- стимулирования и ответственности субъектов контроля качества.

Дополнительные элементы системы контроля качества продукции представлены рядом специальных и обеспечивающих подсистем:

- испытаний продукции;
- сертификации продукции, работ, услуг, систем качества и производств;
- аттестации технологических процессов, рабочих мест и исполнителей производственных операций;
- государственного надзора за внедрением и соблюдением стандартов, метрологическим обеспечением производства и другими условиями и факторами выпуска продукции требуемого качества;

- стандартизации методов и средств контроля качества продукции.

Эффективность системы контроля качества продукции во многом определяется эффективностью функционирования подсистем, обеспечивающих правильное и своевременное решение задач контроля качества на различных уровнях управления и стадиях жизненного цикла изделий.

При анализе мирового опыта управления качеством наиболее часто описывают американский и японский опыт управления качеством продукции.

Американский опыт. Многие экономисты США в 1940-50 гг. считали низкое качество выпускаемой продукции главным тормозом роста производительности труда и конкурентоспособности американской продукции.

В это же время даже в ведущих американских компаниях, в которых качество продукции считалось основной целью, рассматривали качество как средство уменьшения затрат на производство, а не способ удовлетворения нужд потребителей. Но наиболее прославленные управляющие фирм США (например, известные менеджеры Ли Якока или Роберт Макнамара) поняли, что надо повышать качество американских товаров. Они предлагали уделить внимание развитию таких проблем, как:

- мотивация рабочих;
- кружки качества;
- статистические методы контроля;
- повышение сознательности служащих и управляющих;
- учет расходов на качество;
- программы повышения качества;
- материальное стимулирование.

Японский опыт. Теоретики качества выделяют несколько особенностей японской системы управления качеством, отличающих ее от западных аналогов:

- управление качеством на уровне фирмы это участие всех звеньев в управлении качеством;
- подготовка и обучение методам управления качеством;
- деятельность кружков качества;
- инспектирование деятельности по управлению качеством;
- использование статистических методов;
- общенациональные программы по контролю качества.

На сегодня японский менеджмент использует систему комплексного управления качеством. Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать нерелевантных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание – сила» – вот лозунг комплексного управления качеством.

Организация комплексного обслуживания производства.

Комплексное обслуживание производства включает следующие элементы:

- техническое обслуживание оборудования;
- систему материального обеспечения;
- логистическое обеспечение.

Организация комплексного обслуживания производства может осуществляться как самой организацией, так и посредником (аутсорсинг), имеющим компетенцию в данных вопросах. Часто это позволяет существенно снизить издержки, сконцентрироваться непосредственно на производстве, увеличить эффективность бизнеса в целом.

Основы оперативного управления производством. Система управления предприятием включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности: стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала предприятия, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль.

Оперативное управление предприятием (вариант 1) представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных методов технического обеспечения производства, организации планирования, учета, анализа и регулирования хода производства товаров и услуг с целью обеспечения комплексного и своевременного выполнения плана изготовления и поставок продукции при наилучшем использовании имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов. Оперативное управление является важнейшим рычагом повседневного руководства производственной деятельностью предприятия, средством управления производством и его звеньями, оказывающим наиболее сильное влияние на достижения и закрепление режима ритмичной работы в каждом производственном подразделении и на предприятии в целом.

Эти задачи решаются лишь на основе тесного взаимодействия технической подготовки производства, оперативно-производственного планирования, совершенствования производственной структуры предприятия и его цехов, отработке межцеховых связей, рациональной организации складского и транспортного хозяйства.

Одной из главных функций оперативного управления является планирование. Оно конкретизирует по объему и номенклатуре задания цехам и участкам и обеспечивает их выполнение. Для каждого цеха и его подразделений устанавливаются месячные и декадные графики запуска и выпуска деталей и сменно-суточные задания. Различают также общезаводское, межцеховое и внутризаводское оперативное управление.

Основы оперативного управления производством (вариант 2). В основе оперативного управления производством лежат объективные соотношения, присущие производственному процессу и определяемые его структурой. В ходе оперативного управления осуществляется повсе-

дневное руководство процессом производства и разрабатываются вопросы оптимального использования производственных ресурсов предприятия.

Основная задача оперативного управления производством состоит в установлении и поддержании определенных количественных соотношений между отдельными частичными процессами изготовления продукции с целью обеспечения выполнения производственного задания в установленные сроки и с минимальными затратами материалов, труда, времени и денежных средств.

Для обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности полиграфического предприятия система оперативного управления производством должна отвечать следующим требованиям:

- система оперативного управления производством должна быть гибкой и быстро реагировать на отклонения от запланированного хода производства;
- оперативные планы, разрабатываемые в рамках этой системы, должны быть научно обоснованы, при этом в основе технико-экономических расчетов должны лежать обоснованные нормы расходования производственных ресурсов;
- в основу обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности должен быть положен принцип полной преемственности разрабатываемых календарных планов;
- оперативность принимаемых решений.

Одной из систем обеспечения качества и конкурентоспособности продукции является оперативно-календарное планирование (ОКП).

ОКП – обеспечение синхронной работы взаимодействующих участков для надежного функционирования всего экономического объекта (цеха, предприятия) в целом.

Основой ОКП являются календарно-плановые нормативы (КПН), позволяющие произвести взаимную увязку календарных планов и согласование работы взаимосвязанных рабочих мест, участков, цехов и обеспечивающие наиболее эффективное использование оборудования, материальных и денежных ресурсов предприятия.

Рассчитанные КПН и результаты распределения годовой производственной программы, например, завода по плановым периодам используются для составления поддетальной месячной производственной программы цехам, графика запуска и выпуска партий деталей по цехам, поддетально-пооперационного календарного плана-графика

Результатом расчетов должны быть оптимальные (как правило, сменные) задания на выполнение необходимых работ, формирование привязанных к точным датам заказов другим экономическим объектам. Существенные отличия имеет ОКП производства крупных единичных изделий

(строительство кораблей, зданий), где для этого используются методы сетевого планирования и управления, массового дискретного производства (здесь главное – нахождение оптимального цикла или ритма), непрерывного производства, серийного и мелкосерийного производства.

Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства.

При таком анализе оцениваются прогрессивность и качество выпускаемой продукции. Проводится сравнение эксплуатационных показателей продукции с показателями лучших отечественных и зарубежных аналогов (оценивают: производительность оборудования (количество выпускаемых изделий за единицу t) пропускная способность, трудоемкость, материалоемкость, надежность, долговечность, уровень издержек производства.

Организационно-технический уровень производства можно охарактеризовать путем установления удельного веса новой продукции, имеющей повышенный спрос на рынке, к продукции, не имеющей сбыта, с определением причин снижения спроса.

Технический уровень производства могут характеризовать показатели:

1. Количество новой продукции, имеющей спрос.
2. Количество продукции без спроса.
3. Анализ состояния техники, оборудования, используемых технологий.
4. Оценка и анализ изменения себестоимости, уровня брака, расходов фирмы по исправлению брака, потерь от брака.
5. Расчет коэффициента оснащенности производства, коэффициента использования металла, степени охвата рабочих мест, средств механизации и автоматизации. Широко применяется показатель фондовооруженности.

Организационно-технологическая подготовка производства.

Организационно-технологическая подготовка производства (ОТПП) как стадия жизненного цикла продукции включает технологическую подготовку производства (ТПП) и организационную подготовку производства (ОПП). Целью ОТПП является подготовка технологической и организационной документации для изготовления новой продукции.

Задачи ОТПП:

- 1) анализ технологичности новой продукции;
- 2) анализ существующих технологий, оборудования и производственных мощностей предприятия;
- 3) разработка технологических процессов производства новой продукции, нестандартного технологического оборудования и оснастки, их изготовление;
- 4) нормирование потребности в различных видах материально-технических ресурсов;
- 5) проектирование новых производственных участков;

6) заключение договоров с новыми поставщиками материально-технических ресурсов;

7) расчет нормативов организации производственных процессов;

8) разработка оперативно-календарных планов запуска и выпуска продукции; оперативное управление ОТПП и др.

Формирование портфелей новшеств и инноваций.

Во-первых, целесообразно разграничить понятия «новшество» и «инновация». Новшество – оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Новшества могут оформляться в виде: открытий; изобретений; патентов; товарных знаков; рационализаторских предложений; документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс; организационной, производственной или другой структуры; ноу-хау; понятий; научных подходов или принципов; документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.); результатов маркетинговых исследований и т.д. Вложение инвестиций в разработку новшества – половина дела. Главное – внедрить новшество, превратить новшество в форму инновации, то есть завершить инновационную деятельность и получить положительный результат, затем продолжить диффузию инновации.

Для разработки новшества необходимо провести маркетинговые исследования, НИОКР, организационно-технологическую подготовку производства, производство и оформить результаты. Инновация – конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.

Во-вторых, новшества могут разрабатываться как для собственных нужд (для внедрения в собственном производстве либо для накопления), так и для продажи. На «входе» фирмы как системы будут новшества их продавцов, которые могут сразу внедряться, переходя в форму инноваций, либо просто накапливаться, дожидаясь своего часа для внедрения. На «выходе» фирмы будут только новшества как товары.

В-третьих, неправомерно в понятие «инновация» включать разработку инновации, ее создание, внедрение и диффузию. Эти этапы относятся к инновационной деятельности как процессу, результатом которого могут быть новшества или инновации. Новшества могут быть покупными или собственной разработки, предназначенными для накопления, продажи или внедрения в выпускаемую фирмой продукцию (выполняемую услугу), то есть превращения в форму инновации.

Новшества могут разрабатываться по любой проблеме на любой стадии жизненного цикла товара (стратегический маркетинг НИОКР и т.д.).

Процесс по стратегическому маркетингу, НИОКР, организационно-технологической подготовке производства, производству и оформлению новшеств, их внедрению (превращению в инновацию) и распространению в другие сферы (диффузия) называется инновационной деятельностью.

Формирование портфеля новшеств и инноваций организации. На основе результатов анализа конкурентоспособности товаров, финансового, технического, социального, организационного состояния инновационной организации, ее конкурентных преимуществ формируется политика функционирования и комплексного развития организации. Политика организации – генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством организации в какой-либо области деятельности (технической, экономической, социальной, внешнеэкономической и т.д.). Стержнем любой политики является внедрение новшеств, т.е. инновации.

Портфель инноваций представляет собой комплексно обоснованный перечень новшеств покупных и собственной разработки, подлежащих внедрению (введению) в организации. Портфель новшеств – перечень разработанных организацией новшеств, подлежащих продаже.

Стратегический маркетинг как инструмент планирования.

Ключевую роль в решении стратегических задач организации играет стратегическое планирование, под которым понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях. Цель стратегического планирования – определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание. Можно сказать, что стратегический маркетинг представляет собой определенный образ мышления. Формирование стратегии имеет ряд существенных отличий от оперативного управления, но для достижения эффективности стратегического планирования этот процесс тоже должен быть непрерывным, что связано с целым рядом конкретных особенностей процесса разработки стратегии:

- процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;
- при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;
- в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;

– важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей (например, затраты в денежном выражении) и качественных оценок.

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функций организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Задачи планирования определяются каждой фирмой самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же задачи стратегического планирования любой фирмы сводятся к следующему:

1. Планирование роста прибыли.
2. Планирование издержек предприятия и, как следствие, их уменьшение.
3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.
4. Улучшение социальной политики фирмы.

Таким образом основной задачей планирования является получение максимальной прибыли как результата деятельности и осуществления важнейших функций: планирование маркетинга, производительности, инноваций и другого.

Контрольные вопросы

1. Что входит в систему обеспечения качества?
2. Что представляет собой система контроля качества продукции?
3. Перечислите основные системы обеспечения качества и конкурентоспособности продукции.
4. Какие показатели характеризуют технический уровень производства?
5. В чем заключается организационно-технологическая подготовка производства?
6. Стратегический маркетинг как инструмент планирования.

Практическая работа №6

ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Цель работы: ознакомиться с основами теории конкурентного преимущества.

1. Общие сведения

В 1991 г. американский экономист Майкл Портер (Michael E. Porter) опубликовал исследование «Конкурентные преимущества стран» (The Competitive Advantage of Nations), изданное в 1993 г. на русском языке под названием «Международная конкуренция».

В этом исследовании достаточно подробно проработан совершенно новый подход к проблемам международной торговли. Одной из предпосылок этого подхода является следующее: «На международном рынке конкурируют фирмы, а не страны. Необходимо понять, как фирма создает и удерживает конкурентное преимущество, чтобы уяснить роль страны в этом процессе». Успех на внешнем рынке зависит от правильно выбранной конкурентной стратегии.

2. Стратегия конкурентного преимущества

Основной единицей конкуренции по М.Портеру является отрасль, т.е. группа конкурентов, производящих товары или оказывающих услуги и непосредственно соперничающих между собой. В отрасли производятся продукты со сходными источниками конкурентного преимущества, хотя границы между отраслями всегда достаточно расплывчаты. На выбор конкурентной стратегии фирмы в отрасли влияют два главных момента.

1. Структура отрасли, в которой действует фирма, т.е. особенности конкуренции. На конкуренцию в отрасли оказывают воздействие пять факторов (или сил по М.Портеру):

- 1) появление новых конкурентов;
- 2) появление товаров или услуг-заменителей;
- 3) способность поставщиков торговаться;
- 4) способность покупателей торговаться;
- 5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

Эти пять факторов определяют прибыльность отрасли, поскольку они влияют на цены, устанавливаемые фирмами, их расходы, капиталовложения и др.

С появлением новых конкурентов снижается общий потенциал прибыльности в отрасли, так как они приносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка, а с появлением

товаров или услуг-заменителей ограничивается цена, которую фирма может запросить за свой товар.

Поставщики и покупатели, торгуясь, извлекают свою выгоду, что может привести к снижению прибыли фирмы.

Платой за конкурентоспособность при соперничестве с другими фирмами являются либо дополнительные расходы, либо снижение цены, а в результате – сокращение прибыли.

Значение каждого из пяти факторов определяется его основными техническими и экономическими характеристиками. Например, способность покупателей торговаться зависит от того, сколько у фирмы покупателей, какая часть сбыта приходится на одного покупателя, является ли цена товара значительной частью общих расходов покупателя, а угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту «внедриться» в отрасль.

Каждая отрасль имеет свою структуру. Так, в фармацевтической промышленности редко появляются новые конкуренты, а внутренняя конкуренция основана не на ценовом факторе, а на иных факторах, например НИОКР и др. Покупателей высокие цены не отпугивают, а поставщики какого-либо существенного влияния на них не оказывают. Разработка эффективного заменителя достаточно трудна, и для нее требуется значительное время.

2. Позиция, которую занимает фирма в отрасли.

Позиция фирмы в отрасли определяется прежде всего конкурентным преимуществом. Фирма опережает своих соперников, если имеет стабильное конкурентное преимущество:

1) более низкие издержки, свидетельствующие о способности фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурентов. Продавая по такой же или примерно такой же цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупроводниковые приборы с низкими издержками, используют низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу в сочетании с современной технологией и оборудованием, закупленными за рубежом или изготовленными по лицензиям;

2) дифференциация товаров, т.е. способность фирмы удовлетворять потребности покупателя, предлагая товар либо более высокого качества, либо с особыми потребительскими свойствами, либо с широкими возможностями послепродажного обслуживания. Так, немецкие станкостроители используют стратегию дифференциации, основанную на высоких технических характеристиках продукции, надежности и быстром техническом обслуживании, что позволяет им диктовать высокие цены и при равных с конкурентами издержках получать большую прибыль.

Конкурентное преимущество дает более высокую продуктивность, чем у конкурентов.

Другим важным фактором, влияющим на позицию фирмы в отрасли, является сфера конкуренции, или широта цели, на которую ориентируется фирма в рамках своей отрасли. Фирма должна решить для себя, сколько разновидностей товаров выпускать, какими каналами сбыта пользоваться, какой круг покупателей обслуживать, в каких районах мира продавать свою продукцию и в каких родственных отраслях конкурировать.

Отрасли сегментированы, поэтому при выборе сферы конкуренции фирма должна решить, конкурировать ли ей по широкому фронту или нацелиться на какой-либо один сектор рынка.

Конкурентное преимущество достигается исходя из того, как фирма организует и выполняет отдельные виды деятельности. В результате этой деятельности создаются определенные ценности для покупателей. Конечная ценность зависит от того, сколько клиенты готовы заплатить за товары или услуги, предлагаемые фирмой. Желательно, чтобы эта сумма превышала совокупные расходы на всю необходимую деятельность. Для того чтобы достичь конкурентного преимущества, необходимо либо предлагать покупателям товар примерно с такой же ценностью, что и у конкурентов, но производить его с меньшими издержками (стратегия меньших издержек), либо предлагать покупателям товар с большей ценностью, за который можно получить большую цену (стратегия дифференциации).

Виды деятельности фирмы объединены в так называемую цепочку ценностей. Все они вносят свой вклад в потребительскую стоимость.

Их можно условно подразделить на две категории:

1) первичная деятельность (производство, сбыт, доставка и обслуживание товара);

2) вторичная деятельность (обеспечение компонентами производства: технологией, людскими ресурсами и т.д. – или выполнение функций инфраструктуры для поддержки другой деятельности, т.е. поддерживающая деятельность).

В зависимости от выбранной конкурентной стратегии определяются способ, которым фирма выполняет отдельные виды деятельности, и вся цепочка ценностей. В разных отраслях конкретные виды деятельности имеют различное значение для достижения конкурентного преимущества. Так, для продукции отраслей машиностроения большое значение имеют развитие технологии, качество сборки и послепродажное обслуживание, а для производства моющих средств – реклама.

Цепочка ценностей фирмы – это система видов деятельности, между которыми существуют связи, возникающие, когда способ осуществления какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других видов конкурентного преимущества.

Фирмы добиваются конкурентного преимущества, если находят новые способы конкуренции в своей отрасли и выходят с ними на рынок, т.е. осуществляют «нововведения». Под нововведением в широком смысле подразумевается совершенствование технологии, способов и методов ведения дел. Конкретно обновление может выражаться в изменении товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара и новых концепциях сферы конкуренции и др.

Наиболее типичными причинами новаций, позволяющими достичь конкурентного преимущества, являются:

- новые технологии (производство рентгеновской аппаратуры в Германии);

- новые или изменившиеся запросы покупателей (американские компании быстрого питания);

- появление нового сегмента отрасли (производство малогабаритных многоцелевых автопогрузчиков в Японии);

- изменение стоимости или компонентов производства (изменение соотношения стоимости рабочей силы в странах);

- регулирование на уровне правительства (стандарты, охрана окружающей среды, торговые ограничения и др.).

Фирмы, которые первыми отреагировали на изменение структуры отрасли, получают преимущество, позволяющее им использовать эффект масштаба, снижать издержки, создавать фирменный имидж и налаживать отношения с клиентами в то время, когда жесткой конкуренции еще нет, а также выбирать каналы распространения, выгодные источники сырья и др.

Само нововведение конкуренты могут скопировать, но преимущества, полученные благодаря быстрой реакции на изменение структуры отрасли, часто остаются за фирмой-новатором.

В процессе обновления большую роль играет информация, которая конкурентов не интересует или которая им недоступна либо доступна всем, но обработана по-новому.

Продолжительность удержания конкурентного преимущества зависит:

- от источников конкурентного преимущества.

Преимущества низкого уровня, такие, как дешевая рабочая сила или сырье, довольно легко могут получить и конкуренты (производство бытовой электроники в Юго-Восточной Азии). Этого же уровня преимущество основано на использовании эффекта масштаба от применения технологий или оборудования и т.д. При появлении новой технологии такой эффект масштаба быстро исчезает.

Преимущества более высокого уровня (патентованная технология, уникальные товары или услуги, репутация фирмы, тесные связи с клиентами) можно удерживать более длительное время. Достижение таких преимуществ

ществ возможно при условии долговременных и интенсивных капиталовложений;

- от количества имеющихся у фирм явных источников конкурентного преимущества;
- от постоянной модернизации производства и других видов деятельности.

Для удержания позиций фирмам иногда приходится отказываться от имеющихся преимуществ, чтобы добиться новых. Например, внедрение новых технологий корейскими судостроителями позволило снизить затраты на рабочую силу, хотя у Кореи еще было преимущество в этом отношении.

3. Особенности международной конкуренции.

Все, что говорилось выше о конкуренции и конкурентной стратегии, в одинаковой степени может относиться как к внешнему, так и внутреннему рынку. В то же время международная конкуренция имеет некоторые особенности.

Портер М. выделяет два типа отраслей в зависимости от особенностей конкуренции:

– множественно-национальные (multidomestic) отрасли, для которых характерно то, что в каждой стране конкуренция протекает по-разному, т.е. в международном масштабе такая отрасль представляет собой совокупность национальных отраслей. Проводить единую стратегию в таких отраслях невозможно. Примером такой отрасли могут служить сберегательные банки;

– глобальные отрасли, которые имеют единое поле конкуренции по всему миру. В таких отраслях получение конкурентного преимущества приобретает особо важное значение в связи с возможностью его всемирного использования.

Именно в таких отраслях необходимо разрабатывать не просто конкурентную стратегию, а глобальную, т.е. вырабатывать и внедрять единый подход к продаже продукции во многих странах. Сам факт функционирования многонациональных компаний (МНК) еще не означает наличия глобальной стратегии, поскольку в множественно-национальных отраслях филиалы МНК действуют автономно.

Портер М. выделяет два способа достижения и использования конкурентного преимущества при глобальной стратегии.

1. Конфигурация деятельности, т.е. размещение различных видов деятельности в разных странах для того, чтобы использовать их особенности.

При сосредоточении различных видов деятельности производство осуществляется в одной стране, а выход на внешний рынок – путем экспорта товаров, при их рассредоточении производство осуществляется в

разных странах, а выход на внешний рынок – посредством прямых зарубежных инвестиций.

При размещении видов деятельности страна выбирается по следующим критериям:

- минимальная стоимость факторов;
- наличие необходимых условий для проведения НИОКР;
- возможность получения доступа к специализированным навыкам;
- степень развития отношений с клиентами и др.

2. Координация деятельности филиалов, которая включает:

- обмен информацией;
- распределение ответственности;
- согласование усилий.

Координация сама может быть конкурентным преимуществом, поскольку способствует накоплению знаний и опыта, полученных в разных местах. Благодаря ей у фирм появляется возможность более быстро реагировать на изменения ситуации на рынке.

3. Детерминанты конкурентного преимущества.

Под конкуренцией подразумевается не равновесие, а постоянные перемены. Каждая отрасль постоянно совершенствуется и обновляется. Причем важную роль в стимулировании этого процесса играет страна базирования. Страна базирования – это страна, где разрабатываются стратегия, основная продукция и технология и где имеется рабочая сила с необходимыми навыками.

Портер М. выделяет четыре свойства страны, формирующие среду, в которой конкурируют местные фирмы, и влияющие на ее международный успех.

Эти детерминанты каждый в отдельности и все вместе как система создают среду, в которой рождаются и действуют фирмы данной страны.

Страны добиваются успеха в тех или иных отраслях благодаря тому, что среда в этих странах развивается наиболее динамично и, постоянно ставя перед фирмами сложные задачи, заставляет их лучше использовать имеющиеся конкурентные преимущества и искать новые. Страны имеют наибольшие шансы на успех в тех отраслях или их сегментах, где компоненты национального «ромба» взаимно усиливаются, т.е. каждый детерминант влияет на все остальные.

Преимущество по каждому детерминанту не является предпосылкой для конкурентного преимущества в отрасли. Именно взаимодействие преимуществ по всем детерминантам обеспечивает самоусиливающиеся выигрышные моменты, которые иностранным конкурентам недоступны.

3. Наделенность факторами

Традиционно в экономической литературе выделяют три фактора: труд, земля и капитал. Но более полно их влияние в настоящее время отражает несколько иная классификация:

- людские ресурсы, которые характеризуются количеством, квалификацией и стоимостью рабочей силы, а также продолжительностью нормального рабочего времени и трудовой этикой. Эти ресурсы подразделяются на многочисленные категории, так как для каждой отрасли требуется определенный перечень конкретных категорий работников;

- физические ресурсы, которые определяются количеством, качеством, доступностью и стоимостью земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников электроэнергии и др. К ним также можно отнести климатические условия, географическое положение и даже часовой пояс;

- ресурс знаний, т.е. совокупность научной, технической и коммерческой информации, влияющей на товары и услуги. Этот запас сосредоточен в университетах, исследовательских организациях, банках данных, литературе и т.д.;

- денежные ресурсы, характеризующиеся количеством и стоимостью капитала, который может быть направлен на финансирование промышленности;

- инфраструктура, включающая транспортную систему, систему связи, почтовые услуги, перевод платежей между банками, систему здравоохранения и др.

Совокупности применяемых факторов в разных отраслях различаются. Фирмы достигают конкурентного преимущества, если имеют в распоряжении дешевые или высококачественные факторы, которые важны при конкуренции в конкретной отрасли. Так, расположение Сингапура на важном торговом пути между Японией и Ближним Востоком сделало его центром судоремонтной индустрии. Однако получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит не столько от их наличия, сколько от их эффективного использования, поскольку МНК могут обеспечить недостающие факторы путем закупок или размещения деятельности за рубежом, а многие факторы относительно просто перемещаются из страны в страну.

4. Иерархия факторов

Факторы подразделяются на основные и развитые, общие и специализированные.

К основным факторам относятся природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, неквалифицированная рабочая сила и т.п. Их получает страна по наследству либо при незначительных капиталовложениях. Они не имеют особого значения для конкурентного преимущества страны, либо создаваемое ими преимущество неустойчиво. Роль основных факторов снижается из-за сокращения потребности в них или из-за их возросшей доступности (в том числе в результате перевода деятельности или закупок за рубежом). Эти факторы имеют важное значение в добывающих отраслях и в отраслях, связанных с сельским хозяйством.

К развитым факторам относятся современная инфраструктура, высококвалифицированная рабочая сила и т.п. Именно эти факторы имеют наибольшее значение, так как позволяют достичь конкурентного преимущества более высокого уровня.

По степени специализации факторы подразделяются на общие, которые можно применять во многих отраслях, и специализированные. Специализированные факторы образуют более солидную и долговременную основу для конкурентного преимущества по сравнению с общими.

5. Создание факторов

Факторы различаются в зависимости от того, возникли ли они естественным способом или созданы искусственно. Все факторы, способствующие достижению конкурентных преимуществ более высокого уровня, являются искусственными. Страны добиваются успеха в тех отраслях, в которых им наилучшим образом удается создавать и совершенствовать необходимые факторы.

Условия (параметры) спроса

Вторым детерминантом национального конкурентного преимущества является спрос на внутреннем рынке на товары или услуги, предлагаемые этой отраслью.

Влияя на эффект масштаба, спрос на внутреннем рынке определяет характер и скорость внедрения новаций. Он характеризуется:

- структурой;
- объемом и характером роста;
- интернационализацией.

Фирмы могут достичь конкурентного преимущества при следующих основных характеристиках структуры спроса:

- значительная доля внутреннего спроса приходится на глобальные сегменты рынка;

- покупатели (включая посредников) разборчивы и предъявляют повышенные требования, что вынуждает фирмы повышать стандарты качества изготовления продукции, обслуживания и потребительских свойств товаров;

- потребность в стране базирования возникает раньше, чем в других странах.

Объем и характер роста внутреннего спроса позволяют фирмам получать конкурентное преимущество, если:

- за рубежом имеется спрос на товар, обладающий большим спросом на внутреннем рынке;

- имеется большое количество независимых покупателей, что создает более благоприятную обстановку для обновления;

- внутренний спрос быстро растет, что стимулирует интенсификацию капиталовложений и скорость обновления;

- внутренний рынок быстро насыщается, в результате ужесточается конкуренция, при которой выживает сильнейший, что вынуждает выходить на внешний рынок.

Фирмы достигают конкурентного преимущества благодаря интернационализации спроса на внутреннем рынке, т.е. когда отдается предпочтение зарубежным потребителям при условии, если:

- существуют мобильные и многонациональные внутренние покупатели, которые способствуют развитию спроса за рубежом (туристы, филиалы МНК и т.д.);

- имеется возможность влиять на запросы зарубежных покупателей (передача потребностей), например зарубежные ученые стремятся перенять практику (оборудование, методы и др.) своих коллег из тех стран, которые считаются лидерами в данной области науки («эффект демонстрации»).

Влияние параметров спроса на конкурентоспособность зависит и от других частей «ромба». Так, без сильной конкуренции широкий внутренний рынок или его быстрый рост не всегда стимулируют инвестиции. Без поддержки соответствующих отраслей фирмы не способны удовлетворять потребности взыскательных покупателей и т.д.

Родственные и поддерживающие отрасли

Третьим детерминантом, определяющим национальное конкурентное преимущество, является присутствие в стране отраслей-поставщиков или смежных отраслей, которые конкурентоспособны на мировом рынке.

При наличии конкурентоспособных отраслей-поставщиков возможны: эффективный и быстрый доступ к дорогостоящим ресурсам, например к оборудованию или квалифицированной рабочей силе и др.;

координация поставщиков на внутреннем рынке;

оказание содействия процессу нововведений. Национальные фирмы получают наибольшую выгоду, если их поставщики конкурентоспособны на мировом рынке.

Наличие в стране конкурентоспособных родственных отраслей часто ведет к возникновению новых высокоразвитых видов производства. Родственными называются такие отрасли, в которых фирмы могут осуществлять взаимодействие между собой в процессе формирования цепочки ценностей, а также отрасли, имеющие дело с взаимодополняющими продуктами, например компьютерами и программным обеспечением. Взаимодействие может происходить в сфере развития технологий, производства, маркетинга, сервиса. При наличии в стране родственных отраслей промышленности, способных конкурировать на мировом рынке, открывается доступ к обмену информацией и техническому взаимодействию. Географическая близость и культурное родство обуславливают более активный взаимообмен.

Успех на мировом рынке одной отрасли может повлечь за собой развитие производства дополнительных товаров и услуг. Например, продажа американских компьютеров за границей привела к повышению спроса на американские периферийные устройства, программное обеспечение и к развитию американских служб, работающих с базами данных.

Однако успех отраслей-поставщиков и родственных отраслей может повлиять на успех национальных фирм только при условии позитивного воздействия остальных составляющих «ромба».

Стратегия, структура и соперничество фирм

Четвертым важным детерминантом, определяющим конкурентоспособность отрасли, является тот факт, что фирмы создаются, организуются и управляются в зависимости от характера конкуренции на внутреннем рынке, при этом вырабатываются различные стратегии и цели. Национальные особенности влияют на управление фирмами и на форму конкуренции между ними. В Италии многие фирмы, успешно действующие на мировом рынке, являются малыми или средними (по размеру) семейными предприятиями. В Германии чаще встречаются крупные компании с иерархической системой управления. Кроме того, можно вспомнить об американской и японской системах управления. Эти национальные особенности в значительной степени влияют на позиции фирм при ориентации на глобальную конкуренцию.

Особое значение для достижения высокой конкурентоспособности в отрасли имеет сильное соперничество на внутреннем рынке, что объясняется следующими причинами:

- сильная внутренняя конкуренция дает более мощный импульс к совершенствованию;

- внутренняя конкуренция не только укрепляет позиции фирм на внутреннем рынке, но и заставляет их выходить на мировой уровень с целью дальнейшего роста;

- более сильные местные фирмы, закаленные внутренней конкуренцией, способны добиться успеха и за границей;

- при конкуренции на внутреннем рынке создаются также преимущества для национальной отрасли в целом, а не только для отдельных фирм. Конкуренты заимствуют друг у друга прогрессивные идеи и развивают их, поскольку в пределах одной нации идеи распространяются быстрее, чем между разными нациями.

Эти преимущества усиливаются при концентрации конкурентов в одной географической местности.

Роль случая

Случай – это событие, которое имеет мало общего с условиями развития в стране и на которое часто не могут влиять ни фирмы, ни национальные правительства. По мнению М.Портера, к ним относятся:

- изобретательство;
- крупные технологические достижения (биотехнология, микроэлектроника и др.);
- резкие изменения цен на ресурсы (нефтяной кризис);
- значительные изменения на мировых финансовых рынках или обменных курсов;
- резкое повышение мирового или местного спроса;
- политические решения зарубежных правительств;
- войны.

Случайные события важны потому, что они влияют

Случайные события важны потому, что они влияют на позиции конкурирующих фирм. В результате этих событий могут быть сведены на нет преимущества старых конкурентов и создан потенциал для новых фирм, которые достигли достаточного уровня конкурентоспособности в новых условиях. Так, например, производство одежды в Сингапуре стало развиваться после того, как западные страны установили квоты на импорт данной продукции из Гонконга и Японии.

В то время как случай может способствовать изменению уровня конкурентоспособности в отрасли, национальные особенности влияют на то, каким образом страна сумеет этот случай использовать (например, послевоенные успехи проигравших во второй мировой войне стран – Германии, Японии и Италии).

Роль правительства

Роль правительства в формировании национальных преимуществ заключается в том, что оно оказывает влияние на все четыре детерминанта:

на параметры факторов – через субсидии, политику в отношении рынка капитала и др.;

на параметры спроса – путем установления различных стандартов и осуществления государственных закупок;

на условия развития родственных отраслей и отраслей-поставщиков – посредством контроля над средствами рекламы или регулирования развития инфраструктуры;

на стратегию фирм, их структуру и соперничество – через свою налоговую политику, антимонопольное законодательство, путем регулирования инвестиций и деятельности рынка ценных бумаг и т.д.

Все четыре детерминанта могут оказывать и обратное воздействие на правительство. Роль правительства может быть положительной и отрицательной.

Детерминанты национальной конкурентоспособности представляют собой комплексную систему, которая находится в постоянном развитии. Одни детерминанты регулярно воздействуют на другие. Действие системы детерминантов ведет к тому, что конкурентоспособные национальные отрасли распределены не равномерно по всей экономике, а связаны в пучки, или «кластеры», состоящие из отраслей, зависящих друг от друга. Например, 40 % итальянского экспорта приходится на отрасли, связанные с производством продуктов питания, одежды и благоустройством жилья. В этом случае также важен и географический (региональный) аспект, о котором уже говорилось.

После рассмотрения теорий международной торговли возникает вопрос, заменяла ли каждая последующая теория предыдущую и какая теория объясняет развитие международной торговли в конце XX в. В настоящее время нельзя говорить о специализации страны в целом в соответствии с какой-либо одной теорией. Речь может идти о специализации отдельных отраслей и отдельных фирм в данной стране. Причем ни одна из теорий не утратила актуальности: одни в большей, а другие в меньшей степени объясняют тенденции развития современной мировой торговли.

Контрольные вопросы

1. Основные стратегии конкурентного преимущества.
2. В чем заключается стабильное конкурентное преимущество фирмы?
3. Перечислите наиболее типичные причины новаций, позволяющие достичь конкурентного преимущества.
4. Опишите особенности международной конкуренции.
5. В чем заключается роль случая по мнению М. Портера?

Практическая работа №7

ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель работы: изучить и освоить диагностику конкурентной среды предприятия.

Общие сведения

Наличие разных форм, видов, методов конкуренции заставляет предприятия тщательно изучать своего соперника на рынке. Собранный материал о каждом конкуренте подвергается тщательному анализу, и тут же принимается решение о выработке адекватной стратегии конкурентной борьбы. Важной составной частью выработки стратегии обеспечения конкурентоспособности является анализ конкуренции на рынке и диагностика конкурентной среды.

Цель анализа – оценить, какие изменения в стратегии могут предпринять конкуренты. Нужно ответить на следующие вопросы:

- * Каковы шансы конкурентов на успех?
- * Как данный конкурент, вероятнее всего, отреагирует на возможные стратегические ходы других конкурентов?
- * Как отреагировали бы конкуренты на возможные многочисленные изменения в отрасли и внешнем окружении?
- * С кем в отрасли вы хотели бы соперничать и какими средствами?
- * Чего конкурент надеется добиться своим стратегическим ходом и как вам на это реагировать?
- * Каких действий следует избегать вам, чтобы не ухудшить положение?

Диагностика конкурентной среды предприятия предполагает изучение четырех направлений (компонентов), отраженных на рис. 7.1. Охарактеризуем коротко каждое из них:

* **Будущие цели.** Знание целей конкурентов дает возможность предсказать, насколько он удовлетворен своим нынешним положением и финансовыми результатами. Это позволяет судить о вероятности изменения его стратегии и вовремя среагировать. Или, наоборот, может помочь предсказать реакцию конкурентов на изменения вашей стратегии.

* **Предположения.** Они касаются оценки конкурентом самого себя и предположений конкурента относительно отрасли и других действующих в ней фирм (что наш конкурент думает о нас). Каждая фирма действует в соответствии с определенными оценками обстоятельств, в которых она находится, что часто влияет на поведение компании и ее реакцию на различные события.



Рис. 7.1. Направления диагностики конкурентной среды

* Текущая стратегия. Следует изучить стратегию, избранную в данный момент как для предприятия-конкурента в целом, так и отдельных его функциональных подразделений. Стратегия может быть явной или скрытой, но она обязательно присутствует.

* Возможности. Это завершающий этап, изучающий сильные и слабые стороны конкурента.

* Характер реакции конкурента. В зависимости от различных ситуаций может быть различным. Чтобы его предсказать, следует ответить на ряд вопросов, указанных в центральном блоке.

Данное исследование весьма эффективно, но имеет некоторые сложности при проведении. Главная из них: исследование дорогостоящее, и зачастую многие виды информации получить трудно, или она недостоверна. Поэтому в первую очередь принимаются во внимание такие маркетинговые и технологические факторы конкурента, которые можно получить с помощью бесед, посещения предприятий-конкурентов (широта ассортимента, транспортное обеспечение доставки товаров покупателям, интерьер магазинов, легкость совершения покупки, качество товаров, удобство расположения магазинов, рекламные средства).

Одной из основных составных частей исследования конкурентной среды является изучение интенсивности конкуренции, которая во многом определяет возможности повышения конкурентоспособности фирмы.

Интенсивность конкуренции – это уровень противодействия конкурентов в борьбе за новые рыночные ниши. Реально оценить ее можно на

основе исследования доли рынка конкурентов. В практике конкурентной борьбы существует критическая пропорция частей двух конкурентов, когда усилия изменить ее прекращаются (обычно данная пропорция составляет 2 : 1). Отсутствие резких границ в значениях рыночных долей, контролируемых фирмами, повышает уровень конкуренции, а при их равенстве наблюдается наивысший уровень конкуренции. Это дает основание применить для определения степени интенсивности конкуренции коэффициент вариации рыночных частей конкурентов. Чем выше коэффициент равномерности, тем выше интенсивность конкуренции, и наоборот.

Для оценки уровня интенсивности конкуренции на рынке в данный момент (в статике) следует применить формулу

$$U_k^c = 1 - \sqrt{n \sum (D_i - 1/n)^2},$$

где U_k^c – коэффициент интенсивности конкуренции на рынке в статике;

D_i – доля рынка, занимаемая каждым из предприятий;

n – количество предприятий-конкурентов.

Однако низкая степень вариации рыночных долей предприятий на рынке не всегда отображает интенсивность реальной конкуренции, хотя и свидетельствует о таковой. Для интенсивной конкуренции характерно постоянное изменение положения на рынке. В некоторой степени она характеризуется динамикой роста объемов продаж и рентабельности рынка, но не всегда точно (например, в растущем, развивающемся рынке объемы продаж исследуемой фирмы будут расти, хотя степень давления на конкурентов не изменится).

Поэтому для более точного определения уровня динамичности конкуренции следует применить формулу

$$U_k^g = 1 - \sqrt{n \sum (D_{in} - D_{ik})^2},$$

где U_k^g – коэффициент динамичности конкуренции на рынке;

D_{in}, D_{ik} – доля рынка, занимаемая каждым из предприятий соответственно в исследуемом и предшествующем периодах.

Исследование взаимосвязи показателей статической и динамической конкуренции дает качественную характеристику интенсивности конкуренции. Для ее анализа следует использовать матрицу, представленную в табл. 7.1.

Т а б л и ц а 7.1

Качественная характеристика интенсивности конкуренции на рынке

Степень интенсивности статической конкуренции	Степень интенсивности динамической конкуренции	
	высокая	низкая
Высокая	Повышенная степень конкуренции в условиях реального передела рынка	Повышенная степень конкуренции накануне передела рынка
Низкая	Пониженная степень конкуренции вследствие осуществленного передела рынка	Низкий уровень конкуренции на рынке с выраженным монополизмом

Основным условием применения данного метода оценки степени интенсивности конкуренции является правильное определение границ рынка, на котором действует предприятие и его конкуренты. Ни одно предприятие не может успешно осуществлять самостоятельную деятельность, если оно не имеет четкого статуса, целей и ориентиров. Целевая направленность предприятия выражается в двух параметрах: миссии и целях.

Миссия – это сформулированная в сжатом виде концепция деятельности данного предприятия, показывающая, для чего оно существует и как намеревается осуществлять свою деятельность. Это его марка, лицо, и поэтому она уникальна. Миссия конкретизирует статус предприятия, обеспечивает направления и ориентиры для выработки усилиями специалистов более конкретных целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Цели – это параметры деятельности фирмы, достижение которых обусловлено ее миссией и на реализацию которых направлена ее хозяйственная деятельность. Например, важнейшей целью любого коммерческого предприятия является получение максимальной прибыли на вложенный капитал.

Для того чтобы правильно поставить цели, необходимо знать, каким требованиям они должны удовлетворять. Цель должна быть реальной. Здесь подразумевается возможность ее достижения с помощью имеющихся ресурсов или тех, которые можно получить. Конкретность и соизмеримость целей создают четкую базу для принятия последующих решений и оценки хода работ по их выполнению. Особо следует отметить то, что цели предприятия должны отражать цели его сотрудников, усиливать их заинтересованность в успехе общего дела.

Особым требованием к целям является их множественность и иерархичность. Целей должно быть несколько, четыре-шесть можно принять за норму. По мнению многих экономистов, поиск единственной правильной цели вреден и уводит в ложном направлении. При этом следует различать цели общие, или глобальные, разрабатываемые для предприятия в целом, и

цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности. Цели общие отражают миссию развития предприятия и разрабатываются на длительную перспективу. Они определяют основные направления программы развития, что требует точного формулирования целей и их увязки с ресурсами. Одновременно с формированием целей происходит и их ранжирование по принципу приоритетности. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом функциональном подразделении предприятия и могут выражаться в количественных и качественных показателях. На достижение каждой цели может быть направлен ряд подцелей. Цели различных уровней могут взаимодополнять друг друга, быть средством достижения одна другой, а могут взаимно исключать друг друга, вступать в противоречие друг с другом. В итоге образуется «дерево целей».

В зависимости от отрасли, в которой работает предприятие, избранной миссии, ситуации на рынке каждое предприятие формирует собственную систему целей. Можно указать ряд наиболее общих направлений установления целей с соответствующими каждой цели показателями (рис. 7.2).

ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ	ПОКАЗАТЕЛИ
<ul style="list-style-type: none"> -доходы -эффективность -положение на рынке -ресурсы -производственная мощность -продукция -организация -работа с покупателями -социальная ответственность -потребности сотрудников -развитие 	<ul style="list-style-type: none"> -величина дохода, прибыли, рентабельности и т.д. -заплатоёмкость, себестоимость, материалоемкость,производительность и т.д. -доля рынка, объем продаж, доля отдельных продаж и т.д. -структура и величина основного и оборотного капитала, активы, соотношение задолженностей и т.д. -занимаемая площадь, количество техники и оборудования и т.д. -номенклатура(ассортимент), качество, сроки разработки и т.д. -производственная структура, штатное расписание, функциональные обязанности и т.д. -предоставляемые услуги, скорость обслуживания, число жалоб, претензий и т.д. -благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.д. -оплата труда, условия труда и отдыха, социальное развитие и т.д. -темпы роста основных показателей и бизнеса в целом.

Рис. 7.2. Направления формирования целей предприятия с соответствующими показателями

При выборе целей предприятие должно учитывать в первую очередь пять сил конкуренции, действующих на рынке, а также соотносить их с целями государства.

Целевой функцией государства является удовлетворение потребностей человека. Как средство ее достижения общепризнанными являются следующие цели:

- стабильный экономический рост, что создает возможность удовлетворять возрастающие потребности и обеспечивать необходимое накопление;
- стабильный уровень цен, о чем свидетельствует отсутствие инфляции и дефляции;
- высокий уровень занятости, т.е. обеспечение работой всех, кто способен и хочет работать по данной специальности (стопроцентная занятость нереальна, допускается естественный уровень безработицы);
- защита окружающей природной среды и улучшение среды обитания человека.

Этим целям соответствуют конкретные задачи каждого государства, которые стоят на определенном этапе.

Обеспечивать достижение поставленных целей государство может по-разному при административно-командном типе хозяйствования и рыночном. В условиях рынка это законы, налоги, льготы, которые должно учитывать предприятие при формировании своих целей.

В большинстве случаев цели предприятия совпадают с целями государства, хотя некоторые из них в краткосрочном периоде могут не только не совпадать, но и противоречить друг другу (например, одной из антикризисных мер на предприятиях является рационализация оргструктуры с неизбежным сокращением штатов, что противоречит цели обеспечения высокой занятости). В этом случае вступает в силу законодательное регулирование ряда вопросов (инфляция, экология, социальное развитие и обеспечение).

Но противоречия между главными целями предприятия (прибыль) и государства (удовлетворение потребностей граждан) нет. Во-первых, получить прибыль предприятие может только реализовав продукцию, следовательно, оно уже удовлетворяет какие-то потребности (в конечном счете – людей). Во-вторых, стабильно получающее прибыль предприятие развивается, т.е. обеспечивает рост доходов своих работников, занятость, создание новых рабочих мест, а через уплачиваемые налоги и сохранение экологии выполнение социальной функции государства.

Любое предприятие проходит несколько этапов развития своей деятельности, на каждом из которых конкурентоспособность его различается. Эти этапы составляют жизненный цикл предприятия. В современном

менеджменте существует несколько концептуальных взглядов на закономерности развития фирмы.

Профессор Л. Гриннер утверждает, что за время своего существования организация проходит пять разных фаз развития (эволюции), каждая из которых заканчивается революционным кризисом. Каждая следующая фаза жестко зависит от предыдущих. Мощностная функция организации является функцией в гораздо большей степени предыдущих решений и усилий, чем состояния современного внешнего окружения. Эта концепция рассматривает каждую фазу как результат предыдущей и как причину для следующей. Каждому эволюционному периоду присущ определенный доминирующий стиль управления, который используется для роста, и революционный период с кульминацией главных управленческих проблем, которые нужно решить, чтобы развитие могло продолжиться.

Но эта модель, представляющая качественные изменения как результат продолжительности существования организации, предусматривает возможность кризисов только при относительно стабильном внешнем окружении и имеет ряд ограничений:

- * акцентирование на внутренних процессах и управленческих действиях не учитывает изменчивость внешнего окружения (в классической рыночной экономике, как определяют зарубежные исследователи, 1/3 причин банкротства предприятий является внешними, а 2/3 – внутренними, а отечественные исследователи даже считают это соотношение обратным);

- * внешняя линейность роста и связанный с этим одинаковый промежуток (срок продолжительности) фаз;

- * не предусматривает возможность продолжения роста наряду с некоторым снижением, что характерно для большинства современных фирм.

Вторая концепция не имеет научной основы, она описывает генезис организации соответственно с периодами человеческой жизни. Выделяют 8 стадий, каждая из которых характеризуется рядом параметров. Эти параметры изменяются на стадиях, что связано с желанием обеспечить конкурентоспособность.

Наибольшее распространение получил маркетинговый подход к определению жизненного цикла фирм. Суть его этапов следующая.

Возникновение: связано с необходимостью удовлетворения интересов потребителей, с поиском и занятием свободной рыночной ниши; включает регистрацию, создание предприятия, поиск необходимых ресурсов для начала деятельности; главная цель фирмы на этой стадии – выживание.

Становление: создание конкурентного преимущества предприятия, инвестиции нужно направить в наиболее значимые элементы, поиск своей ниши рынка, адаптация к внешним условиям; главная цель – обеспечить быстрый рост и захват своей части рынка; опасность – неправильно распорядиться инвестициями.

Контрольные вопросы

1. Цель анализа стратегии.
2. Опишите направление диагностики конкурентной среды.
3. В чем заключается целевая функция государства?
4. Перечислите направления формирования целей предприятия.
5. Что является целевой организацией производства?

Практическое занятие № 8

ПОИСК КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ. ТЕХНОЛОГИЯ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ

Цель занятия: изучить и проанализировать конкурентную среду предприятия.

1. Общие сведения

Успешность конкурентной борьбы предприятия в рыночных условиях определяется его маркетинговой политикой.

Маркетинг – это система планирования ассортимента и объема выпускаемой продукции, определения цен, распределения продуктов между выбранными рынками и стимулирования их сбыта с целью удовлетворения определенных потребностей.

Для эффективной деятельности на многих рынках сегодня уже недостаточно просто иметь хороший продукт и грамотно разработанную стратегию его продвижения. Необходимо постоянно отслеживать развитие конкурентной среды отрасли, выявляя угрозы и вовремя на них реагируя.

Классической моделью, описывающей конкурентную среду, в которой работают предприятия, является модель М. Портера. Эта модель описывает пять сил, действующих на предприятие в конкурентной борьбе: вероятность выхода на рынок новых компаний, поведение поставщиков, поведение покупателей, вероятность появления товаров-заменителей и сила основных конкурентов предприятия.

Выход на рынок новых компаний опасен тем, что, предлагая новый продукт, они имеют возможность снизить доли рынка уже работающих в отрасли предприятий. В свою очередь, это приводит к снижению прибыли компаний и увеличению их издержек. Еще одна опасность – возможность изменения правил игры на рынке. Так, рекламные бюджеты новых компаний могут быть значительно выше, что потребует увеличения рекламных бюджетов остальных участников рынка.

Вероятность появления на рынке новых игроков зависит от величины барьера входа. Под барьером входа подразумевается сумма материальных и нематериальных издержек, на которые должно пойти предприятие для организации эффективной работы на новом рынке. Чем выше этот барьер, тем ниже опасность появления на рынке новых игроков.

Барьеры входа можно разделить на два типа – нестратегические и стратегические. Нестратегические барьеры создаются самими условиями функционирования рынка и независимы от усилий конкретных компаний. Таким барьером, к примеру, является емкость рынка.

Стратегические барьеры, наоборот, зависят от деятельности рыночных игроков и входят в стратегию их поведения. К таким барьерам можно отнести эксклюзивные долгосрочные контракты с поставщиками и потребителями, развитие определенных правил производства продукции и т.д. Успешно развивая эти барьеры, компании снижают вероятность появления новых конкурентов.

Модель поведения поставщиков, точнее, их сила определяет рентабельность отрасли. Условно модели взаимодействия поставщиков и потребителей можно разделить на три типа: поставщики диктуют свои условия потребителям; потребители диктуют свои условия поставщикам; поставщики сотрудничают с потребителями. Наименее выгодным является первый тип взаимодействия. В этом случае поставщики имеют возможность влиять на количество издержек при производстве продукции и таким образом понижать рентабельность деятельности предприятия. Сила поставщиков определяется следующими условиями:

- количеством поставщиков и покупателей. Если количество поставщиков невелико, а количество покупателей значительно – поставщики получают возможность диктовать покупателям свои условия;
- величиной затрат на смену поставщика. Чем выше этот показатель, тем сильнее поставщики;
- возможностями использования товаров-заменителей. В случае, если товаров-заменителей не существует, поставщики находятся в выигрышной позиции;
- величиной объемов закупок. Чем ниже объемы продукции, закупаемой производителем у поставщика, тем поставщику проще диктовать свои условия;
- возможностями интеграции производителей и поставщиков.

В случае, если у производителя есть возможность организовать собственные поставки, он получает независимость от поставщиков.

Модель поведения покупателей – еще один показатель, определяющий рентабельность компаний. Взаимодействие покупателей и производителей также можно разделить на три типа: производитель диктует свои условия покупателю; покупатели диктуют свои условия производителю; покупатели и производители сотрудничают друг с другом. Наиболее выгодным для производителя является первый тип сотрудничества, однако он возможен только в случае монополии одного производителя или определенных договоренностей между несколькими производителями. Сила покупателей зависит от:

- их возможностей по смене используемого продукта без значительных потерь в его качестве. В том случае, если покупатели легко могут отказаться от продукта, они получают возможность диктовать производителю свои условия;

- ценовой эластичности спроса на рынке. Чувствительность покупателей к цене продукта увеличивает их силу;
- соотношения спроса и предложения на рынке. Если спрос существенно меньше предложения, покупатели получают возможность манипуляции производителями;
- объема закупаемых продуктов. В случае, если конечный потребитель закупает у поставщика значительные объемы производимой им продукции, он получает определенную власть.

Возможность появления товаров-заменителей, т.е. товаров, удовлетворяющих ту же потребность, но при этом имеющих меньшую цену или более высокое качество, определяет вероятность отказа покупателей от продукции производителя. Угроза замены зависит от таких факторов, как:

- цена перехода на новый продукт. В нее входят затраты на замену оборудования, переподготовку кадров и т.д.;
- соотношение цены и качества нового продукта;
- предрасположенность потребителей к смене продукта.

Сила основных конкурентов определяет стратегию конкурентной борьбы предприятия. Чем сильнее конкуренты, тем агрессивнее должна вестись конкурентная борьба, выше затраты на продвижение товара и поддержание определенной доли рынка. Оценка силы конкурентов требует анализа множества показателей. В целом все показатели можно свести в три направления исследований: исследования конкурентоспособности продукции конкурентов; изучение эффективности их маркетинговой политики; анализ конкурентоспособности предприятий в целом.

Конкурентоспособность продукции выражается, во-первых, в уровне лояльности потребителей к продукции, т.е. их готовности сменить потребляемую продукцию. На уровень лояльности влияет качество продукции, включающее в себя такие характеристики, как надежность, эргономичность, транспортабельность, эстетические критерии, экологические критерии и т.д. Список характеристик, определяющих качество продукции, меняется от потребителя к потребителю. Также на конкурентоспособность продукции влияют определенные привычки потребления и информированность потребителей о продуктах-заменителях.

Вторая характеристика конкурентоспособности продукции – условия смены потребляемого товара. При их оценке надо учитывать, что поведение потребителей может быть как рациональным, так и нерациональным. Корпоративные клиенты, как правило, выбирают продукцию, основываясь на рациональных критериях ее оценки. Продукция должна максимально удовлетворять их потребности и при этом быть максимально недорогой. Правда, это правило иногда нарушается популярной в нашей стране системой «откатов» или договоренностями о долговременном сотрудничестве между предприятиями.

Поведение потребителей на рынке продуктов массового потребления, наоборот, нерационально. Выбор продукции часто определяется не ее рациональными характеристиками, а подсознательным отношением к ней. Здесь оценка критериев выбора и условий смены продукции достаточно сложна. Если задавать потребителям прямой вопрос «Почему вы употребляете именно этот продукт?», будет получена информация, имеющая мало общего с истиной (отношение-то подсознательно!). Для получения этой информации необходимо использовать психосемантические методы – метод репертуарных решеток Келли, метод семантического дифференциала Осгуда и др. Они позволяют выявить глубинные, неосознаваемые факторы поведения потребителей и понять, каким образом эти факторы можно использовать.

Под эффективностью маркетинговой политики предприятия подразумевается соотношение затрат на продвижение и успешности действий по продвижению продукции. При ее оценке необходимо выявить доли рынка основных конкурентов и используемые ими стратегии продвижения продукции. Изучая стратегии продвижения, требуется собрать информацию о:

- рекламных бюджетах конкурентов;
- видах используемой рекламы;
- частоте и продолжительности рекламных кампаний;
- других способах стимулирования сбыта (бюджет, виды, частота и продолжительность).

Изучение конкурентоспособности предприятий в целом подразумевает поиск ответов на четыре вопроса – цели конкурентов, стратегии достижения этих целей, имеющиеся средства реализации стратегий и вероятные будущие стратегии. При этом ответ на три первых вопроса дает информацию для ответа на четвертый.

Изучение конкурентной среды предприятия по описанной нами модели позволяет оценить риски предприятия и разработать стратегию его конкурентной борьбы. Вместе с тем внедрение системы сбора необходимой информации достаточно сложно, т.к. требует высокого уровня профессионализма маркетологов предприятия. Основные сложности связаны с необходимостью применения арсенала разнообразных методов сбора и анализа информации. Это количественные и качественные методы, которыми пользуются социологи, психосемантические методы, методы промышленного шпионажа.

2. Виды конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно представить в виде классификационной структуры (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Классификационная структура конкурентных преимуществ

Наиболее важный критерий классификации – базовое условие, определяющее характер источника конкурентного преимущества. К данной группе относятся 10 основных видов конкурентных преимуществ.

1. Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах, определяются:

1) лучшим общеэкономическим состоянием рынков, на которых действует предприятие, выражающимся в высокой среднеотраслевой норме прибыли, небольших сроках окупаемости капитальных вложений, благоприятной динамике цен, высоком уровне располагаемого дохода на душу населения, отсутствии неплатежей, инфляционных процессов и пр.;

2) стимулирующей политикой правительства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставок в анализируемой товарной сфере;

3) объективными факторами, стимулирующими спрос: большая и растущая емкость рынка, невысокая чувствительность потребителей к изменению цен, слабая цикличность и сезонность спроса, отсутствие товаров-заменителей и пр.;

4) эффектом масштаба, который проявляется в том, что предприятия, имеющие большие объемы производства, могут рассчитывать на существенно более низкие удельные затраты, по сравнению с предприятиями с единичным, мелко- и среднесерийным типами производства, что позволяет им успешно конкурировать по цене предложения;

Превосходство в уровне себестоимости может возникать и вследствие неравенства стартовых условий функционирования на рынке. В первую очередь это касается возможности широкого доступа к более дешевым и удобным сырьевым источникам, а также технологического превосходства. Немаловажное значение имеют доступность заемного капитала при более низких процентных ставках и льготных условиях кредитования, сделанные ранее вложения в рекламу продукции и развитие сбытовой сети;

5) эффектом опыта, который выражается в большей эффективности труда вследствие специализаций по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товаров. Согласно расчетам, издержки на единицу продукции под действием данных факторов уменьшаются на 20 % при каждом удвоении объема выпускаемой продукции;

6) экономическим потенциалом предприятия;

7) возможностью изыскания и эффективного использования источников финансирования. Этими источниками, помимо собственных средств, являются:

- привлеченный капитал (возможность использовать долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, в том числе средства государственной поддержки);

- прочие источники финансирования, например текущие (краткосрочные) пассивы, такие, как задолженность по оплате труда, по расчетам с бюджетом, по имущественному и личному страхованию.

2. Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых актах, существуют в силу законов, постановлений, особых привилегий и других решений органов власти и управления. В качестве примера к ним можно отнести:

- льготы или иные привилегии, предоставленные региону или отдельным предприятиям органами власти и управления (например, указы Президента, постановления правительства и местных органов власти, которые могут разрешить только одному предприятию производить, закупать или поставлять определенную продукцию; создание зон с особым экономическим режимом; направленные налоговые льготы);

- возможности беспрепятственного ввоза-вывоза товаров за пределы административно-территориального образования (области, края);

- исключительные права на интеллектуальную собственность, обеспечивающие монопольные позиции в течение определенного периода.

Преимущества нормативно-правового характера отличаются от других тем, что могут быть относительно быстро и, главное, полностью устранены отменой соответствующих законодательных актов.

3. Конкурентные преимущества структурного характера определяются главным образом: высоким уровнем интеграции процесса производства и реализации в компании, что позволяет реализовать преимущества внутрикорпоративных связей в виде трансфертных внутренних цен, доступа к совокупным инвестиционным, сырьевым, производственным, инновационным и информационным ресурсам, общей сбытовой сети. В рамках интегрированных структур создаются потенциальные возможности для заключения антиконкурентных соглашений и согласованных действий участников групп (как горизонтальных, так и вертикальных), в том числе с органами государственной власти. При этом интеграция приобретает следующие формы:

- регрессивная интеграция, чтобы получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков;

- прогрессивная интеграция с целью внедриться в систему распределения производимой продукции;

- горизонтальная интеграция в результате объединения или усиления взаимодействия фирм, выпускающих однородные товары.

Кроме того, к конкурентным преимуществам структурного характера относятся возможности быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, оттесняющей реальных и потенциальных конкурентов.

4. Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами, связаны с наличием ограничений деятельности производителей

(поставщиков), которые не всем удастся преодолеть. К их числу относятся ограничения со стороны органов государственной и муниципальной власти в выдаче патентов и лицензий, квотирование, усложненный порядок регистрации предприятий, препятствия в отведении земельных участков, предоставлении производственных и служебных помещений и т.п.

5. Преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка, возникают в результате разной степени:

1) развития необходимых средств коммуникации (транспорта, связи). В условиях России инфраструктурные барьеры в транспортной сфере имеют особое значение, так как их наличие ведет к регионализации (локализации) единого товарного рынка и усилению неравномерности экономического развития отдельных регионов;

2) организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий в регионах России;

3) развития дистрибьюторской сети, в том числе розничной, оптовой, фьючерсной торговли; служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг;

4) развития межфирменной кооперации.

6. Технические (технологические) конкурентные преимущества определяются высоким уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли; специальными техническими характеристиками машин и оборудования, технологическими особенностями сырья и материалов, используемых в производстве товаров; техническими параметрами продукции.

7. Конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью, базируются на наличии обширного банка данных о продавцах, покупателях, рекламной деятельности, информации об инфраструктуре рынка. Отсутствие, недостаточность или недостоверность информации являются серьезным препятствием для ведения конкурентной борьбы.

8. Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах, связаны с возможностью экономического преодоления географических границ рынков (локальных, региональных, национальных, мировых), а также выгодным географическим расположением предприятия. Кроме того, географическим барьером входа на рынок для потенциальных конкурентов является невозможность (или затрудненность) перемещения товаров между территориями вследствие:

- значительных дополнительных издержек на пересечение границ рынка;

- потери уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки.

9. Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах, формируются в результате демографических изменений в целе-

вом сегменте рынка и их положительного влияния на объем и структуру спроса на предлагаемую продукцию, а также увеличения численности целевой группы населения, изменения его половозрастного состава, миграции населения, а также изменения образовательного и профессионального уровня.

10. Конкурентные преимущества неправового характера, достигаемые в результате:

1) недобросовестной конкуренции;

В соответствии со ст. 85 Закона «О конкуренции Европейского Сообщества (ЕС)» фактами недобросовестной конкуренции, препятствующими хозяйствующим субъектам на равных конкурировать с уже действующими на данном товарном рынке, считаются все соглашения между предприятиями, которые: прямо или косвенно фиксируют цены продаж или покупок либо любые другие торговые условия; ограничивают или контролируют производство, рынки, техническое развитие или инвестиции; делят рынки или источники снабжения; применяют разные условия к одинаковым сделкам с другими торговыми сторонами, помещая их тем самым в невыгодное положение; ставят вопрос заключения контрактов в зависимость от принятия другими сторонами дополнительных обязательств, которые не имеют отношения к предмету этих контрактов;

2) недобросовестного выполнения представителями федеральных и местных органов власти своих обязанностей, бюрократизма, неоправданной волокиты с рассмотрением дел, взяточничества, коррупции. Следует также иметь в виду наличие сложившихся неформальных отношений между соответствующими органами государственной власти и крупными хозяйствующими субъектами, действующими на данном товарном рынке, что позволяет последним лоббировать свои интересы и добиваться решений, направленных против конкурентов;

3) криминальных действий: рэкета, контрабандного ввоза и вывоза товаров, контроля рынков криминальными структурами.

Второй классификационный признак описывает инициатора, определяющего возникновение конкурентных преимуществ (факторы и субъекты). Этими факторами и субъектами являются: конъюнктура рынка, которая может без участия предприятия выдвинуть его на передовые рубежи в конкурентной борьбе; государственная политика в области регулирования конкуренции, и в частности такие ее направления, как внешнеторговая, налоговая, денежно-кредитная политика, политика в области инвестиций, контроль над заработной платой и ценами, защита прав собственности; деятельность конкурентов и непосредственно предприятия: технологические новации, организация производства и управления, маркетинговые стратегии (товарная политика, ценообразование, распределение продукции, стимулирование продаж, сервисное обслуживание), интеграция уча-

стников рынка, создание профессиональных, отраслевых или торговых ассоциаций и объединений др.

Конкурентные преимущества могут иметь разный уровень иерархии и относиться к товару, предприятию, отрасли, экономике в целом, основываться на ценовых и неценовых факторах, быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными, устойчивыми и нестабильными, уникальными и имитируемыми и т.д.

3. Применение количественных оценок качества продукции в системе маркетинга

Система маркетинга – это совокупность управляемых параметров маркетинговой деятельности, манипулируя которыми фирма старается наилучшим образом удовлетворить потребности целевых рынков.

Система маркетинга включает:

- 1) продукт;
- 2) цену;
- 3) продвижение продукта;
- 4) доведение продукта до потребителя (изучение рынка);
- 5) изучение конкурентов.

Количественное оценивание качества продукта, состояния рынка, действий конкурента и процесса продвижения товара позволяет уточнить себестоимость товара и проследить за возможностями получения прибыли от его реализации.

Предполагается, что расчётная (исходная) себестоимость товара соответствует условиям:

- 1) количественная оценка качества $Q_T=1,0$;
- 2) рынок реализации самый благоприятный $Q_P=1,0$;
- 3) конкурент изучен и нейтрализован $Q_K=1,0$.

Снижение реального качества повышает себестоимость за счёт утраты потребительских свойств товара, дополнительного обслуживания, ремонта, сокращения срока службы.

Ситуационная неопределенность рынка Q_P также повышает себестоимость за счёт низкого спроса товара, уровня платёжеспособности потребителей, старения товара, удлинения сроков реализации, снижения продажной цены, действий государства на рынке и др.

Недооценка действий конкурентов также повышает себестоимость товара за счёт непредвиденности его воздействий на цену товара, на рекламу товара, на использование сертификатов качества и декларацию соответствия, на изменение объёма продаж и др.

Потребителю предлагают не товар, а то, что обеспечивается в результате его применения. Ввиду этого необходимо знать, что товар существует в определенном окружении с комплексом надстроек.

Таким образом, у товара выделяют:

- 1) уровень качества;
- 2) окружение товара;
- 3) надстройки.

Уровень качества определяется совокупностью характеристик, определяющих его существование в среде потребления.

К окружению можно отнести:

- дизайн;
- цену;
- марку товара (фирмы);
- удобство приобретения;
- сервис после покупки;
- доставку товара;
- ремонт и т.д.

Надстройка обусловлена действиями производителей или продавцов, с целью создания благоприятных для себя условий сбыта товара.

К надстройке можно отнести:

- рекламу;
- конкуренцию;
- продвижение товара;
- приёмы сбыта;
- приёмы воздействия на цену и др.

Особая роль в настоящее время уделяется управлению качеством, под которым понимается всеобъемлющая деятельность по созданию научно обоснованных систем качества, обеспечивающих выпуск конкурентоспособной продукции.

Концепция управления качеством позволяет с достаточной достоверностью прогнозировать влияние уровня качества, окружения и надстройки на себестоимость (цену) товара и на получение прибыли от его сбыта с использованием методов получения комплексных оценок.

Прогнозируемая себестоимость сбыта товара может быть определена по формуле

$$\text{ПЦ} = \frac{C}{\alpha_1 Q_T + \alpha_2 Q_P + \alpha_3 Q_K} = \frac{C}{Q},$$

- где C – исходная цена товара;
 Q_T – оценка качества товара;
 Q_P – ситуационная оценка рынка;

Q_k – оценка действий конкурента;
 $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – коэффициенты весомости оценок;
 Q – количественная оценка качества товара.

В зависимости соблюдается условие

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1,0.$$

Оценка качества товара Q_T производится с учётом:

- 1) набора элементов информации;
- 2) полноты информации;
- 3) виртуального эталона товара;
- 4) метода оценивания;
- 5) вида оценки;
- 6) распределения приоритетов между каналами информации;
- 7) функции оценивания;
- 8) погрешности оценивания.

Оценка ситуационного состояния рынка Q_P учитывает:

- 1) стадию существования товара;
- 2) длительность реализации по отношению у длительности стадии;
- 3) насыщенность рынка подобной продукцией;
- 4) потребность рынка в подобной продукции;
- 5) характеристику покупательского спроса;
- 6) гарантию стабильности на рынке на период реализации продукции (операционный риск);
- 7) риск банкротства на этой продукции (вероятность прекращения деятельности);
- 8) региональное законодательство;
- 9) наличие сертификата качества;
- 10) государственное регулирование цены на рынке;
- 11) эластичность спроса.

Оценка действий конкурента на рынке Q_K производится на основе учёта его возможностей противодействовать:

- 1) снижением цены;
- 2) расширением гарантий на товар;
- 3) расширением сервиса при продажах;
- 4) изменением марки товара (фирмы);
- 5) изменением объёма продаж;
- 6) рекламой;
- 7) повышением уровня качества товара;
- 8) использованием сертификатов качества более высокого уровня;
- 9) учётом особенностей рынка;
- 10) учётом покупательского спроса;
- 11) учётом прогнозов на рынке.

С учётом отмеченного, под конкурентоспособностью следует понимать процесс оценки конкурента и выработки мер противодействия или нейтрализации действий конкурента.

Абсолютную погрешность прогнозируемой цены сбыта (себестоимости) Δ_C можно определить по формуле

$$\Delta_C = \sqrt{\frac{\Delta C^2}{Q^2} + \frac{C^2 \Delta Q^2}{Q^4}},$$

где ΔC – погрешность исходной цены;

ΔQ – погрешность количественной оценки товара;

C – исходная цена товара;

Q – количественная оценка товара.

Относительная погрешность прогнозируемой цены сбыта δ_C может быть определена по формуле

$$\delta_C = \sqrt{\frac{\Delta C^2}{C^2} + \frac{\Delta Q^2}{Q^4}}.$$

Для обеспечения защиты интересов поставщика погрешность прогноза целесообразно использовать в неблагоприятном сечении $C+\Delta$ как плату за неполный объём информации.

Пример 1.

На региональной выставке представлены четыре однотипных объекта, выпускаемые четырьмя фирмами по ценам C_i .

Служба маркетинга оптового потребителя рассчитала для этих объектов количественную оценку качества Q_T и количественную оценку поведения товаров на рынке (показатель прогностичности) Q_P .

Расчётные данные службы маркетинга приведены ниже.

$C_1=800$	$Q_{T1}=0,80$	$Q_{P1}=0,665$
$C_2=1100$	$Q_{T2}=0,93$	$Q_{P2}=0,75$
$C_3=900$	$Q_{T3}=0,90$	$Q_{P3}=0,82$
$C_4=1000$	$Q_{T4}=0,91$	$Q_{P4}=0,7$

Определить, какой из четырёх объектов может обеспечить потребителю наибольшую прибыль при их реализации.

Решение

1. Из политики оценивания объектов потребителем выясняем, что он планирует выбрать объект с соотношениями C , Q_T , Q_P , обеспечивающими минимум прогнозируемой цены сбыта (ПЦ). При этом приоритет отдаётся показателю Q_P . С учётом этого задаём коэффициенты весомости для Q_T $\alpha = 0,4$, а для Q_P $\alpha = 0,6$.

2. Вычисляем прогнозируемые цены сбыта по формуле

$$\text{ПЦ} = \frac{C}{\alpha_1 Q_T + \alpha_2 Q_p},$$

$$\text{ПЦ}_1 = \frac{800}{0,4 \cdot 0,8 + 0,6 \cdot 0,665} = \frac{800}{0,32 + 0,399} = 1110,$$

$$\text{ПЦ}_2 = \frac{1100}{0,4 \cdot 0,93 + 0,6 \cdot 0,75} = \frac{800}{0,372 + 0,450} = 1330,$$

$$\text{ПЦ}_3 = \frac{900}{0,4 \cdot 0,9 + 0,6 \cdot 0,82} = \frac{800}{0,36 + 0,44} = 1040,$$

$$\text{ПЦ}_4 = \frac{1000}{0,4 \cdot 0,91 + 0,6 \cdot 0,7} = \frac{1000}{0,364 + 0,42} = 1270.$$

3. С учётом качества объекта и показателя, характеризующего поведение объекта на рынке, наибольшую прогнозируемую прибыль обеспечит объект с наименьшей ПЦ (т.е. $C_3=900$, $Q_T = 0,90$, $Q_p=0,82$ и $\text{ПЦ}=1040$). При цене товара на рынке $\text{Ц}=1100$ прибыль составит: $\text{П}=\text{Ц} - \text{ПЦ}=1100 - 1040=60$.

Пример 2.

Для условий примера 1 и политики в области оценивания розничного покупателя выбрать объект с лучшим соотношением цены C и количественной оценки качества Q_T .

Решение

1. Исходя из принятой политики оценивания, принимаем, что $Q_p=0$, а коэффициент весомости $\alpha_1=1,0$.

2. Рассчитываем прогнозируемые цены по формуле $\text{ПЦ} = \frac{C}{Q_T}$:

$$\text{ПЦ}_1 = \frac{800}{0,8} = 1000,$$

$$\text{ПЦ}_2 = \frac{1100}{0,93} = 1180,$$

$$\text{ПЦ}_3 = \frac{900}{0,9} = 1000,$$

$$\text{ПЦ}_4 = \frac{1000}{0,91} = 1100.$$

3. Находим, что политике оценивания объектов покупателем отвечают цены $C_1=800$ и $C_3=900$.

4. Если покупатель уточняет цель покупки как «приобрести дешёвый объект», то этому соответствует цена $C_1=800$, наименьшая из четырёх цен объектов.

Пример 3

Предприниматель на рынке имеет намерение реализовывать выбранный объект в примере 2 по цене на 20 % выше исходной цены $C_1=800$. Цена товара на выбранном рынке $C=1100$. Определить возможную прибыль.

Решение

1. Планируемая цена реализации $PЦ=C_1+0,2\cdot C_1=800+160=960$.

2. С учётом величины прогнозируемой цены $ПЦ=1110$ из примера 1 находим прибыль $П=PЦ-ПЦ=960-1110=-150$. Отрицательный знак означает, что предпринимателя ожидает вероятный убыток. Только при реализации объекта на 40 % выше исходной цены может быть получена прибыль $П=1120-1110=10$. Однако цена реализации $PЦ=1120$ при устойчивой цене рынка $C=1110$ не даёт гарантий на получение прибыли даже при том, что не учитываются и возможные действия конкурентов.

Пример 4

Определить возможность получения прибыли с учётом оценки качества товара Q_T и оценки конкурента Q_K . Исходная цена товара $C_0=700$. Цена товара рыночная $C=1100$. Количественные оценки качества товара $Q_T = 0,80$, $Q_P=0,65$, $Q_P=0,75$.

Решение

1. Выбираем функцию для определения прогнозируемой цены сбыта

$$ПЦ = \frac{C}{\alpha_1 Q_T + \alpha_2 Q_P + \alpha_3 Q_K} = \frac{C_0}{Q_\Sigma}$$

Для функции оценивания Q_Σ погрешность $\Delta_{p\Sigma}$. Погрешность исходной цены $\Delta C_0=50$.

2. Задаём коэффициенты весомости α_i для составляющих функций оценивания Q_Σ :

$$\alpha_1 = 0,2, \quad \alpha_2 = 0,3, \quad \alpha_3 = 0,5.$$

3. Рассчитываем прогнозируемую цену сбыта:

$$ПЦ = \frac{700}{0,2 \cdot 0,8 + 0,3 \cdot 0,65 + 0,5 \cdot 0,75} = \frac{800}{0,16 + 0,195 + 0,375} = \frac{700}{0,73} = 960,$$

$$Q_\Sigma = \frac{C_0}{ПЦ} = \frac{700}{960} = 0,73.$$

4. Вычисляем абсолютную погрешность прогноза:

$$\begin{aligned}\Delta\Pi &= \sqrt{\frac{\Delta C_0^2}{Q_\Sigma^2} + \frac{C_0^2 \cdot \Delta p_\Sigma^2}{Q_\Sigma^4}} = \sqrt{\frac{2500}{0,53} + \frac{490000 \cdot 0,0025}{0,26}} \\ &= \sqrt{4700 + 4900} = \sqrt{9600} = 98.\end{aligned}$$

5. С учётом $\Delta\Pi$ можем записать прогнозируемую цену в наихудшем сочетании с погрешностью прогноза $\Pi\Pi=960^{(+98)}$.

6. Наихудшая прогнозная цена сбыта товара

$$\Pi\Pi_{\text{худ}}=960+98=1058.$$

7. С учётом устойчивой цены объекта на рынке $\Pi=1000$ прибыль составит:

$$\Pi=\Pi - \Pi\Pi_{\text{худ}}=1000-1058=-58,$$

т.е. на самом деле имеем убыток.

8. Таким образом, выбранный предпринимателем проект можно оценить как убыточный, поскольку уровень качества товара оказался низким, ситуационная неопределённость рынка неблагоприятная, а действия конкурента определены как достаточно опасные.

Контрольные вопросы

1. Что такое маркетинг?
2. Что такое система маркетинга и что она в себя включает?
3. Назовите основные виды конкурентных преимуществ.

Практическое занятие № 9

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Цель занятия: ознакомиться с основными принципами разработки и практической реализации стратегий конкурентоспособности.

1. Сущность и виды стратегий конкурентоспособности

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои конкурентные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают предприятие от потенциальных или реальных конкурентов.

Четкая ориентация на свои сравнительные преимущества в конкуренции, неустанный их поиск как внутри предприятия, так и вне его определяют набор функций, выполняемых аппаратом управления ведущих компаний, состав их управленческих и инженерных подразделений, подходы к разработке хозяйственной стратегии.

Конкурентная стратегия компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Перед предприятием стоит довольно простая задача – честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру. Стратегия предприятия в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те из них, которые оправданы рыночными условиями. Кроме того, она включает краткосрочные тактические маневры, необходимые для немедленного реагирования на изменение условий, а также действия, рассчитанные на продолжительное влияние на долгосрочные конкурентные возможности компании и ее рыночные позиции.

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, чем общая стратегия предприятия. Последняя не только рассматривает проблему конкуренции, но и охватывает стратегии функциональной работы, учитывает, как руководство планирует отреагировать на изменения условий любого типа (а не только те, которые связаны с конкуренцией), как оно намерено справляться с полным диапазоном стратегических проблем, стоящих перед предприятием. Конкурентная стратегия относится исключительно к управленческому плану, направленному на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

Компании во всем мире стремятся использовать все мыслимые способы, чтобы привлечь потребителей и вызвать у них желание сделать следующую покупку в целях опережения конкурентов и получения преимущества на рынке. И поскольку руководители разрабатывают краткосрочные тактические и долгосрочные стратегические меры, соответствующие специфической ситуации их компании и состоянию рынка, существует бесчисленное число вариантов стратегий и различных их нюансов. Таким образом, можно сказать, что имеется столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов присутствует на рынке. Однако можно установить, что при рассмотрении рыночных целей предприятия и типа конкурентоспособности, которого предприятие хочет достичь, все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы.

Пять основных конкурентных стратегий показаны на рис. 9.1. Каждая из них занимает свою рыночную позицию и включает принципиально разные подходы к управлению бизнесом.

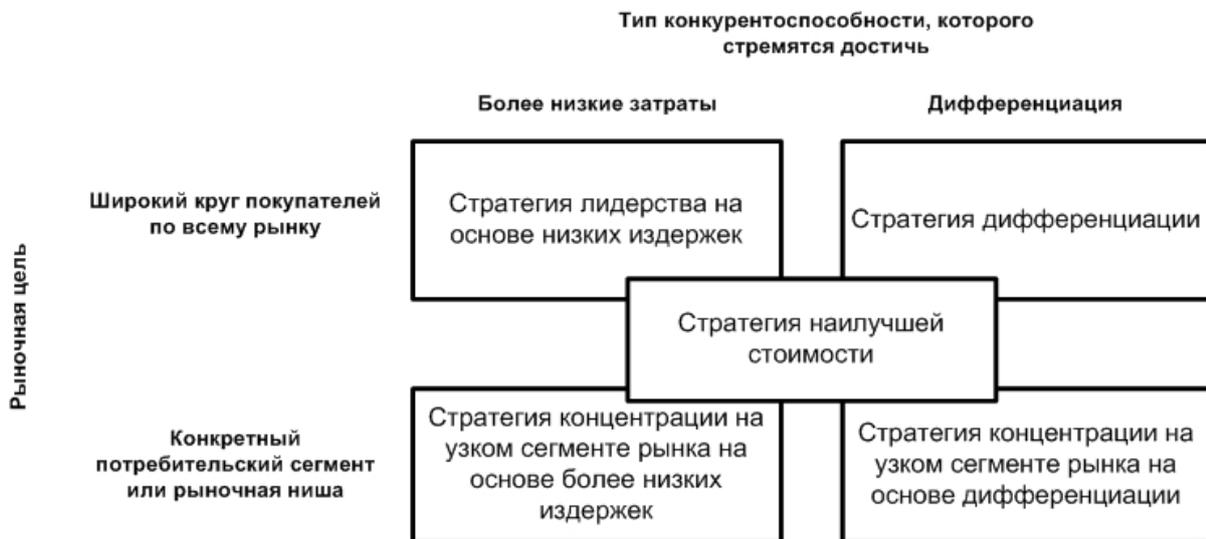


Рис. 9.1. Пять основных конкурентных стратегий

Выделим пять категорий конкурентных стратегий:

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

Для осуществления конкурентного преимущества по издержкам можно использовать методы:

- максимально упростить технологию производства;
- упростить дизайн товара;
- провести реинжиниринг основных производственных процессов;
- заменить использование дорогостоящих материалов на более дешевые товарозаменители;

- сократить маркетинговое обеспечение;
- уменьшить транспортные расходы;
- прибегнуть к вертикальной интеграции вперед или назад;
- максимально сузить ассортимент и номенклатуру, сфокусировав внимание на самых эффективных.

Осуществление этих мероприятий должно дополняться комплексом мер управленческого характера (удешевление организационной структуры управления, ориентация всей корпоративной культуры на экономию ресурсов, тщательное выполнение бюджетных требований).

2. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей.

Стратегия дифференциации является наиболее эффективной для рынков, где потребительские запросы и предпочтения являются разнообразными и не удовлетворяются стандартными товарами. Для того чтобы стратегия была успешной, фирма должна тщательно изучить запросы и поведение потребителей. При этом должны предлагаться такие признаки дифференциации, которые отвечают запросам покупателей, ценятся ими или являются запоминающимися. Конкурентное преимущество появляется только тогда, когда достаточно большое количество покупателей является заинтересованным в предлагаемых признаках дифференциации. Сущностью этой стратегии является нахождение на пути быть единственным продавцом уникальных по свойствам товаров. Благодаря успешной дифференциации фирма может получить преимущества:

- установить повышенную цену на товар или услугу;
- увеличить объемы продаж, т.к. большое количество покупателей привлекаются за счет отличительных характеристик;
- завоевать приверженность покупателей к своей торговой марке.

Стратегию дифференциации целесообразно проводить только тогда, когда издержки на ее проведение перекрываются доходами от ее проведения. Дифференциация терпит неудачу, когда покупатели не видят уникальности товарной марки или если подход к дифференциации может быть легко скопирован фирмами-конкурентами.

Дифференцировать товар или услугу можно следующим образом:

- предлагать товар с большими возможностями, с более длительным сроком действия;
- предлагать товар, требующий меньше профилактических затрат, более удобный в эксплуатации, с большим сроком гарантии;
- повысить стандарты по изготовлению товара по сравнению с товарами конкурентов;

- предлагать товар, в большей степени отвечающий требованиям потребителя;
- дать преимущество в обслуживании.

При использовании стратегии дифференциации необходимо учитывать прочность входных барьеров в отрасль, уровень приверженности покупателей, возможность копирования товара или замены его товарами-субститутами, возможность того, что при определенных условиях конкурентом может выступить фирма, использующая стратегию низких издержек.

Существуют следующие ошибки при проведении стратегии дифференциации:

- попытка дифференциации на основе качества, что не повышает полезность или не снижает затрат и не повышает благосостояния покупателя;
- чрезмерные усилия по дифференциации, когда цена становится слишком высокой по отношению к конкурентам, а характеристики товара намного превышают требования покупателей;
- попытка установить очень высокую цену вызывает переключение покупателей на товары конкурентов с более низкими ценами;
- производитель недостаточно рекламирует признаки дифференциации своих товаров;
- производитель недостаточно знает о том, какие именно признаки покупатель рассматривает в виде особой ценности товара.

3. Стратегия наилучшей стоимости. Предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.

Стратегия основана на предоставлении покупателю пропорционально большей ценности за пропорционально большие деньги. Она предполагает стратегическую ориентацию на низкие издержки и одновременно предоставление покупателю ценностей от минимально приемлемого качества до максимального. Стратегическая цель состоит в стремлении стать производителем товара с низкими издержками и отличительными от конкурента характеристиками. Особое конкурентное преимущество достигается, когда производитель по ключевым качественным параметрам товара близок к конкурентам и гораздо превосходит конкурентов по уровню издержек.

Стратегия дает фирме возможность гибкого маневрирования на рынке как по качественным параметрам, так и по уровню затрат.

Лидером становится производитель, который имеет самые низкие издержки и выпускает достаточно разнообразные товары с достаточным уровнем качества и обслуживания.

4. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.

5. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных под вкусы и потребности покупателя.

Сфокусированную стратегию целесообразно применять, когда:

- рынок слишком большой, чтобы полностью охватить его;
- сегмент достаточно большой, чтобы обеспечить прибыль, и имеет перспективы роста;
- сегмент не является привлекательным для многих конкурентов;
- фирма, начинающая работать на сегменте, имеет достаточно опыта и ресурсов, чтобы полностью охватить его;
- фирма может создать на сегменте высокие барьеры и защитить себя от всех пяти сил конкуренции Портера.

Реализация данной стратегии связана со следующими рисками:

- 1) всегда есть возможность усиления уровня конкуренции на сегменте;
- 2) всегда есть опасность, что требования и предпочтения потребителей на сегменте распространятся на весь рынок;
- 3) сегмент в процессе разработки его фирмой может повысить уровень своей привлекательности для конкурентов.

Следует отметить, что конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также широтой целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий предприятие должно определить ряд ограничивающих факторов: ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей; планируемые каналы распределения продукции; регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу. Комбинируя целевые рынки с основными стратегиями, предприятие расширяет область выбора стратегий. Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются лидерством в издержках и дифференциацией продукции соответственно. Но когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются фокусированием. Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

2. Конкурентные стратегии при различных типах рынка, конкурентной позиции фирмы и динамики рынка

В зависимости от условий и возможностей реализации стратегии развития предприятия можно выделить несколько основных стратегий повышения конкурентоспособности.

Наступательные стратегии. Конкурентное преимущество фирмы приобретается в борьбе с соперниками за счет успешных наступательных стратегических действий. В связи с этим различают следующие типы наступательных стратегий:

- стратегия противостояния сильным сторонам конкурентов;
- стратегия использования слабых сторон конкурентов;
- одновременное наступление на нескольких фронтах;
- захват незанятых пространств;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

Стратегия противостояния сильным сторонам конкурентов является рискованной и ее недопустимо применять против более сильной фирмы, а целесообразно использовать против сильных сторон более слабой фирмы. Нападающая фирма должна иметь достаточное количество ресурсов.

Стратегия использования слабых сторон конкурентов – наиболее распространенный и наименее опасный метод достижения конкурентного преимущества. Существует несколько вариантов стратегии:

- сконцентрироваться на регионах, где конкурент наиболее слаб и контролирует наименьшую долю рынка, не представляет серьезных проблем в конкурентной борьбе;
- сконцентрироваться на тех сегментах рынка, которые конкурент в силу своей слабости не имеет возможности хорошо обслужить или которыми он пренебрегает;
- работать с потребителями тех конкурентов, чья продукция отличается невысоким качеством или недостаточно дифференцирована;
- осуществлять продажу товара для тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов;
- атаковать конкурентов, товары которых плохо рекламируются, не имеют товарной марки, вообще, имеют плохое маркетинговое обеспечение.

Стратегия одновременного наступления на нескольких фронтах имеет шанс на успех тогда, когда атакующий имеет достаточно ресурсов для доведения борьбы до конца. Можно вводить модифицированные товары, снижать цены, расширять каналы распределения и т.д.

Стратегия захвата незанятых пространств имеет целью избежание открытого вызова конкуренту и не требует больших затрат. Поэтому ее могут использовать небольшие и несильные фирмы. Она предполагает

маневрирование вокруг соперника, поиск и занятие свободных рыночных ниш. Если фирме удастся захватить незанятое пространство, это позволяет добиться конкурентного преимущества на сегменте.

Стратегия партизанской войны осуществляется небольшими и несильными фирмами, у которых мало ресурсов и им сложно вести открытую борьбу. Стратегия основана на принципе удар-выход, когда объект атаки выбирается так, что победитель сможет временно использовать ситуацию с выгодой для себя.

Стратегия упреждающих ударов состоит в действиях по сохранению выгодных позиций на рынке, которые отбивают у конкурентов желание бороться. Существуют 4 типа фирм, которые могут быть объектом атаки:

1. Лидер – наступать на него могут только очень сильные фирмы. Атаковать его целесообразно тогда, когда он не в состоянии обслужить слишком широкий для него рынок. Признаками слабости лидера может быть недовольство клиентов, плохое обслуживание, недостаточный ассортимент и номенклатура, слабая стратегия лидерства.

2. Идущий вслед за лидером – успешной атака оказывается, когда сила, бросающая вызов, соответствует слабостям идущего вслед за лидером.

3. Средние фирмы – такой фирме можно бросить вызов без особого риска. Это особенно важно для быстрорастущих фирм, когда темпы их роста не удовлетворяют потребностей в росте.

4. Слабые фирмы – самые выгодные объекты для атаки.

Оборонительная стратегия – ее главная цель состоит в защите конкурентного преимущества и обороне своей доли рынка. Существуют пути защиты:

1. Попытка помешать конкурентам начать наступательные действия.

2. Доведение до внимания конкурентов того, что их действия не останутся без ответа и фирма готовится к атаке. Целью служит попытка воспрепятствовать началу наступления конкурентов, т.к. их потери могут оказаться больше, чем приобретения.

Стратегия вертикальной интеграции чаще всего расширяет сферу деятельности фирмы и увеличивает ее возможности. Интеграция назад приводит к снижению затрат, когда требуемый объем настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и у поставщиков или если поставщики работают более эффективно и имеют возможность улучшить свои показатели. Интеграция с поставщиками дает большой эффект, когда поставляемые компоненты занимают основную часть в себестоимости конечного продукта.

Интеграция вперед может быть выгодна по отношению к оптовым и розничным предприятиям, в результате чего создается сеть связанных с фирмой каналов распределения. Организация собственной торговой сети позволяет снизить издержки обращения и установить более низкие цены за счет устранения дорогостоящей традиционной сети распределения.

Чтобы избежать некоторых недостатков вертикальной интеграции и увеличить преимущества, получила распространение **стратегия независимости и рассредоточения**, которая заключается не в полном слиянии при интеграции, а в заключении долгосрочных кооперативных соглашений. Она эффективна в случаях:

- когда определенные действия могут быть лучше выполнены независимыми специализированными фирмами;
 - когда данная деятельность не является критически важной для достижения конкурентного преимущества и не связана с его главными достоинствами;
 - когда она приводит к сокращению риска, негативных последствий, изменению технологий или предпочтений потребителя;
 - когда она позволяет фирме-производителю сосредоточиться на своем деле.
- Решение вопроса о том, какое направление и какой масштаб интеграции выбрать зависит от:
- способности вертикальной интеграции улучшить стратегически важные участки работы, обеспечить снижение издержек;
 - влияния вертикальной интеграции на капитальные затраты, гибкость и быстроту ответной реакции на изменение, эффективность системы управления;
 - способности вертикальной интеграции создать конкурентное преимущество.

3. Методика выполнения и оформления работы

1. На примере конкретного объекта обоснуйте возможность и целесообразность выбора конкурентных стратегий развития предприятия.
2. Проведите сопоставление предлагаемых стратегий с позиции их максимальной эффективности в рамках стратегического планирования деятельности предприятия.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой конкурентная стратегия компании (организации, предприятия)?
2. Перечислите основные конкурентные стратегии.
3. В чем заключается сущность стратегии лидерства на основе низких издержек?
4. Что представляет собой стратегия дифференциации?
5. Опишите принципы стратегии наименьшей стоимости.
6. Что представляет собой стратегия концентрации на узком сегменте рынка?
7. Опишите основные типы наступательных стратегий в рамках повышения конкурентоспособности предприятий.

Практическое занятие № 10

ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ И СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. БЕНЧМАРКИНГ

Цель занятия: получение навыков использования метода систематического сопоставления деятельности предприятия с работой компаний-конкурентов (бенчмаркинг).

1. Общие сведения

Бенчмаркинг – это метод объективного систематического сопоставления собственной деятельности с работой лучших компаний (подразделений своей компании); уяснение причин эффективности бизнеса партнеров, организация соответствующих действий для улучшения собственных показателей и их реализация. Применяется для создания конкурентного преимущества при решении проблем, связанных с качеством, затратами и поставкой. Целью метода является изучение бизнеса партнеров с точки зрения обеспечения качества и эффективности и использование их передовых приемов и практических методов в конкурентной борьбе для достижения коммерческих успехов своей компании. Критериями конкурентного сравнения являются: цена, качество, забота о клиентах и сервис, обратная связь с потребителем, доставка, разнообразие продукции, новые продукты и услуги.

Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, а не разовое мероприятие. Так как требования потребителей постоянно меняются, меняются и характеристики работы компаний-конкурентов. Соответственно эталоны, в сравнении с которыми проводится бенчмаркинг, также меняются, и только непрерывный бенчмаркинг способен помочь компании быстрее узнавать о всех новациях и выгодно применять их на практике.

Существует несколько видов бенчмаркинга:

Внутренний бенчмаркинг – осуществляется сравнение процессов (продуктов, услуг) внутри организации. В качестве объектов выбираются близкие или похожие процессы (продукты, услуги).

Конкурентный бенчмаркинг – сравнение проводится с прямыми конкурентами (по предоставляемым продуктам или услугам), работающими на местном, региональном или международном рынке.

Функциональный бенчмаркинг – сравниваются процессы собственной организации с похожими процессами другой организации, но работающей в другой сфере деятельности. При таком виде бенчмаркинга можно получить объективные и важные данные с меньшими усилиями, применяя этичные и легальные методы получения информации.

Обобщенный бенчмаркинг – для этого вида бенчмаркинга отбираются организации, которые обладают лучшими в своем сегменте процессами и подходами. Такие организации могут открыто публиковать информацию о деятельности (примерами могут служить публикации по производственной системе Toyota или по системе 6 сигм компании Motorola). Из этих процессов и подходов выбираются для изучения и сравнения наиболее подходящие. После чего они адаптируются для условий своей собственной организации.

Методика проведения бенчмаркинга включает следующие основные этапы:

1. Определение объекта бенчмаркинга

На этом этапе предполагается провести диагностику предприятия, определить ключевые показатели работы. Полученная информация будет являться базой для сравнения с конкурентами или эталоном и позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия. Для оценки состояния предприятия можно воспользоваться методом SWOT-анализа.

SWOT-анализ (CBOT-анализ) – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов, влияющих на предприятие. Все факторы делятся на четыре категории:

– две категории CBOT (SWOT)-анализа описывают предприятие изнутри – strengths (сильные стороны предприятия), weaknesses (слабые стороны предприятия);

– две другие категории CBOT (SWOT)-анализа описывают внешнюю среду для предприятия – opportunities (возможности для предприятия) и threats (угрозы для предприятия).

2. Выбор партнера по бенчмаркингу

Проводится поиск предприятий, которые являются эталонными, и определяются критерии, по которым будут осуществляться оценка и анализ.

3. Поиск информации

Необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу. Полученная информация должна быть всесторонне проверена.

4. Анализ полученной информации

Последующий анализ позволяет предприятию оценить различия в эффективности, выявить причины своего отставания, воспользоваться опытом лучших организаций.

5. Внедрение

Разработка плана внедрения, процедур контроля.

Пример 1. Рассмотрим пример SWOT-анализа для ОАО «Атмис-сахар» (табл. 10.1, 10.2).

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – Репутация на рынке (товар конкурентоспособен и пользуется массовым спросом конечных потребителей благодаря качеству) – Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении поставщиков, так и в отношении потребителей – Присутствие продукции на внутреннем, так и на внешнем рынке – Высокая и стабильная оплата труда – Развитая сбытовая система 	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение рынка сбыта – Обучение персонала (технические навыки, технология продаж, маркетинговые исследования) – Покупка нового оборудования – Расширение номенклатуры выпускаемой продукции
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия – Устаревшее оборудование – Слабый маркетинг – Небольшая номенклатура выпускаемой продукции – Стандартные методы продвижения продукции на разных рынках – Не проводятся маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта – Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> – Рост налогов – Климатические условия (влияют на урожайность свеклы) – Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости – Усиление требований потребителей (кондитерские фабрики др.)

Таблица 10.2

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы

		Сильные стороны					Слабые стороны						
		Репутация на рынке	Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении поставщиков, так и в отношении потребителей	Присутствие продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке (г. Пенза, г. Саранск, г. Киров, г. Москва, г. Каменка)	Развитая сбытовая система	Высокая и стабильная оплата труда	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия	Устаревшее оборудование	Слабый маркетинг	Стандартные методы продвижения продукции на разных рынках	Не проводятся маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии	Небольшая номенклатура выпускаемой продукции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
угрозы	Рост налогов												
	Климатические условия (влияют на урожайность свеклы)		Усиление договорных обязательств с иностранными поставщиками (сырца)										
	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости		Принятие правильных решений в области менеджмента предприятия					Усиление контроля					

Окончание табл. 7.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Усиление требований потребителей (кондитерские фабрики др.)			Разработка стандартов организации							Проведение маркетинговых исследований по изучению каналов сбыта		
ВОЗМОЖНОСТИ	Увеличение рынка сбыта								Повышение квалификации персонала в области маркетинга				
	Обучение персонала (технические навыки, технология продаж, маркетинг)					Участие в конкурсах							
	Покупка нового оборудования												Увеличение номенклатуры продукции
	Расширение номенклатуры выпускаемой продукции			Укрепление позиций предприятия						Увеличение объемов производства			

Пример 2. Проведем SWOT-анализ на примере деятельности ООО Фирма «Навигатор-М».

Данная фирма осуществляет оптовые поставки современных материалов и оборудования для полной комплектации инженерных систем водоснабжения, канализации, отопления, теплых полов жилых и административных зданий и комплексов. Организация работает со многими застройщиками г. Пензы и г. Саранска. Имеет свой фирменный розничный салон-магазин «ТермоClass» с широким и эксклюзивным ассортиментом по данному направлению. Среди представленного ассортимента можно выделить следующие виды товаров: газовое оборудование BAXI, Attack, водонагреватели Atlantic, Termolux, алюминиевые и биметаллические радиаторы Global, Mectherm, Sira Group, Royal Thermo, Alurad, Rifar, стальные панельные радиаторы Kermi, Korado, Purmo, внутривольные конвекторы Minib, насосное оборудование Grundfos, Wilo, SFA Group, Джилекс, полипропиленовые трубы и фитинги PPRC Vesbo и Ekoplastik, металлопластиковые трубы Jansen и фитинги NTM, запорно-регулирующая арматура Bugatti, Danfoss, FAR, ICMA, Arco, ESBE, Caleffi, канализационные системы трубопроводов Ostendorf, Политэк, Политрон, системы очистки воды Honeywell, Новая вода, стабилизаторы и источники питания Бастион, Штиль, трубная и листовая изоляция Энергофлекс и многое другое. Товары, предлагаемые ООО Фирма «Навигатор-М», имеют отличное качество, безопасны и отличаются большим сроком службы при минимальных затратах. Постоянно увеличивающийся ассортимент предлагаемого товара и наличие складских запасов позволяют обеспечивать полную комплектацию заказов. А поставка заказных позиций осуществляется в максимально короткие сроки. ООО Фирма «Навигатор-М» и салон-магазин «ТермоClass» являются официальным представителем компании BAXI – мирового лидера по производству газового оборудования: бытовых и промышленных котлов, бойлеров, водонагревателей. Составляющие внешней и внутренней среды деятельности ООО Фирма «Навигатор-М» представлены на рис. 10.1.

Поставщики являются одной из наиболее важных составляющих внешней микросреды компании, поскольку именно от качества их продукции, а также надёжности поставок зависит успех компании на рынке. За последний год общее число поставщиков ООО Фирма «Навигатор-М» увеличилось в среднем на 50 %. При этом совокупный объём закупок за отчетный период возрос на 22,56 % по сравнению с уровнем предыдущего года. Увеличение совокупного объема закупок при росте числа поставщиков свидетельствует о том, что компания имеет большие запасы и при увеличении спроса компания сможет удовлетворить потребности своих клиентов.

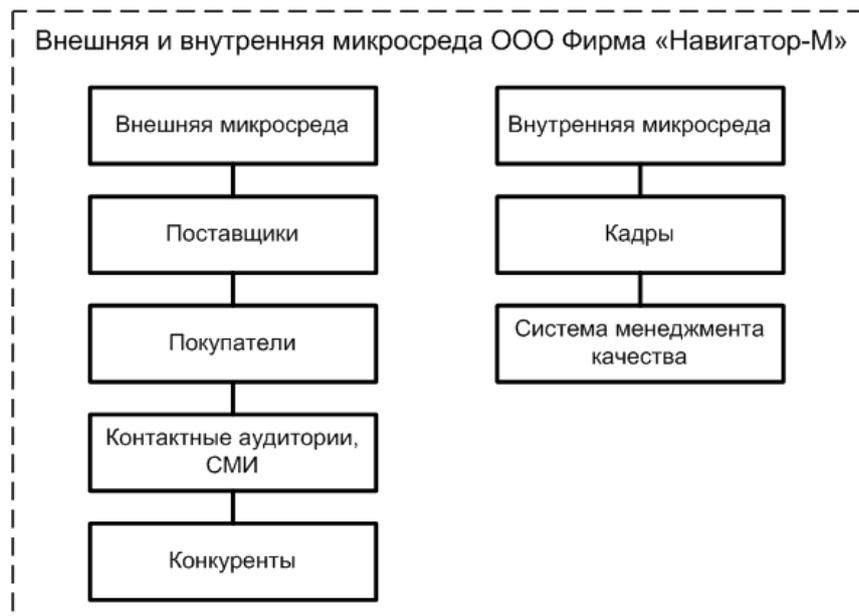


Рис.10.1. Внешняя и внутренняя микросреда ООО Фирма «Навигатор-М»

Приток новых поставщиков происходит по трём направлениям:

- целенаправленный поиск и отбор альтернативных производителей;
- выбор среди предложений, которые адресуют в ООО Фирма «Навигатор-М» сами производители и поставщики;
- разовое приобретение уникальных (не относящихся к основной номенклатуре компании) товаров.

Все существующие поставщики делятся на группы в зависимости от их вида деятельности:

- специализированные заводы-изготовители;
- дилеры и дистрибьютеры заводов;
- крупные оптовые компании, осуществляющие продажу одной группы оборудования;
- оптовые компании, осуществляющие комплексные поставки товара;
- интернет-магазины;
- мелкие организации.

Абсолютное большинство из общего объёма закупок предприятия приходится на заводы-изготовители, а также крупные оптовые компании. Доля закупок в каждом из перечисленных выше сегментов представлена на рис. 10.2.

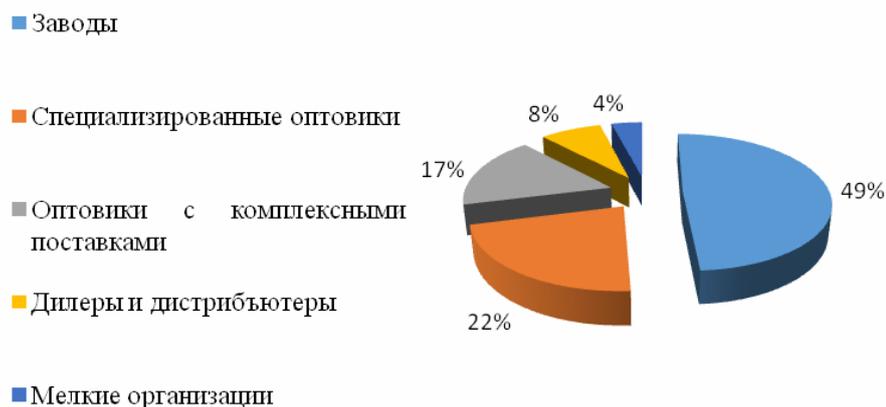


Рис.10.2. Структура закупок ООО Фирма «Навигатор-М»

Подобное распределение процентного соотношения закупок у различных сегментов поставщиков обуславливает специфику работы ООО Фирма «Навигатор-М», поскольку немногие организации могут позволить себе осуществлять крупные закупки непосредственно у заводов-изготовителей в связи с тем, что закупка напрямую у производителя отличается рядом особенностей. К ним прежде всего относятся:

- большой объём единовременной закупки;
- 100 % предоплата за всю партию товара;
- значительный срок изготовления готовой продукции.

Возможность выполнения перечисленных выше условий представляет одно из ключевых конкурентных преимуществ предприятия. Предприятие способно предложить своим конечным потребителям более выгодные условия, а именно:

- минимальные сроки отгрузки;
- отсрочку платежа;
- возможность заказа любой партии необходимого товара.

География закупок ООО Фирма «Навигатор-М» охватывает только территорию Российской Федерации. В число крупнейших поставщиков ООО Фирма «Навигатор-М» входят компании О'РЭХТ, «ЭЛСО Энергосбыт», ООО «Интерма», Kermi, Buderus. Что касается структуры закупок предприятия, то большую часть из общего объёма закупок составляет покупка радиаторов Elsotherm, Protherm, котельного оборудования, сантехоборудования.

Таким образом, проанализировав поставщиков предприятия и структуру закупок, можно сделать вывод, что количество поставщиков возросло и увеличился совокупный объём закупок. Повысилась доля закупок у заводов-изготовителей.

Покупатели представляют собой ключевое звено внешней микросреды предприятия, поскольку являются основным субъектом деятельности ком-

пании, который приносит ей прибыль, а также формирует имидж на рынке. По итогам работы за отчетный период общее число покупателей реализуемого организацией инструмента увеличилось на 29,4 %.

Данная тенденция свидетельствует о том, что фирма стремится к совершенствованию своей деятельности, наращивает объёмы продаж и осуществляет целенаправленную маркетинговую работу по повышению лояльности потребителей, привлечению новых клиентов и формированию положительной репутации на рынке.

Приток новых клиентов обеспечивается по трём основным направлениям:

1) самостоятельный поиск и дальнейшая разработка новых предприятий сотрудниками отдела сбыта;

2) проработка и участие в различных процедурах закупки, публикуемых на официальном сайте www.zakupki.ru;

3) работа над обращениями, направленными в адрес ООО Фирма «Навигатор-М» непосредственно потенциальными потребителями.

Таким образом, проанализировав структуру клиентов ООО Фирма «Навигатор-М», можно сделать вывод, что компания ориентирована на работу с конечным потребителем.

Контактные аудитории и средства массовой информации представляют собой субъекты рыночной конъюнктуры, которые обеспечивают взаимодействие компании с прочими элементами её внешней микросреды.

Применительно к ООО Фирма «Навигатор-М» основными контактными аудиториями являются:

- финансово-кредитные учреждения (банки);
- организации, оказывающие транспортно-экспедиционные услуги;
- рекламные агентства и типографии.

Рассмотрим особенности каждой из перечисленных выше контактных аудиторий в рамках ее взаимодействия с ООО Фирма «Навигатор-М».

В настоящее время ООО Фирма «Навигатор-М» сотрудничает с двумя финансово-кредитными учреждениями, являющимися влиятельными структурами банковского сектора России, а именно ОАО «Сбербанк России» и ОАО «Банк ВТБ».

При этом большинство осуществляемых операций приходится на «Банк ВТБ», который, помимо расчётно-кассового обслуживания, осуществляет кредитование фирмы (в случае необходимости), а также предоставляет услуги по выдаче тендерных гарантий в качестве обеспечения заявок на участие в различных процедурах закупки, а также банковских гарантий выполнения договора.

«Банку ВТБ» принадлежит и абсолютное лидерство в области поступления денежных средств в качестве оплаты за поставленную продукцию на открытый для ООО Фирма «Навигатор-М» расчётный счёт. Процентное

распределение доли операций по расчётно-кассовому обслуживанию в «Банке ВТБ» составляет 92 %.

Проанализируем организации, оказывающие ООО Фирме «Навигатор-М» транспортно-экспедиционные услуги. Процентное соотношение различных видов транспорта, используемых ООО Фирма «Навигатор-М» при доставке продукции конечному потребителю, представлено на рис. 10.3.

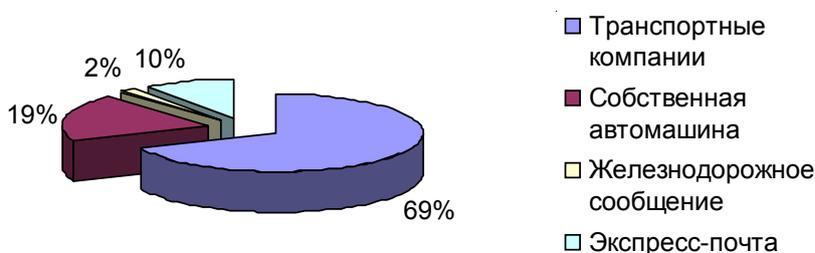


Рис.10.3. Доля различных видов транспорта, используемых ООО Фирма «Навигатор-М»

Таким образом, более половины перевозок, связанных с доставкой груза, фирма осуществляет с помощью различных транспортных компаний, поскольку их услуги оптимизированы с точки зрения стоимости и скорости доставки. Так, к примеру, отправка продукции экспресс – почтой, безусловно, окажется наиболее быстрой, однако стоимость данных услуг в большинстве случаев крайне высока и зачастую превышает сумму отправляемой посылки. К подобным услугам чаще всего фирма прибегает лишь при отправке заявок на участие в различных процедурах закупки.

Доставка же собственной автомашиной целесообразна при отправке продукции в близлежащие регионы Поволжья и Центрального федерального округа в случае, когда объём груза позволяет заполнить всю грузовую машину.

Среди многочисленных транспортно-экспедиционных компаний наиболее часто ООО Фирма «Навигатор-М» прибегает к услугам таких организаций, как «Деловые линии» (39 % от общего объёма грузоперевозок), «Ратэк» (22 %), «Первая экспедиционная компания – ПЭК» (17 %), «Байкал Сервис» (10 %), «КИТ» (8 %) и др.

Выбор указанных транспортных компаний во многом обусловлен тем, что они располагают значительным автопарком, позволяющим выполнять доставку как небольшой партии товара, так и крупногабаритного груза. Кроме того, перечисленные организации имеют разветвлённую географическую сеть поставок и собственные терминалы доставки во многих городах России и странах Ближнего зарубежья, что отвечает потребностям ООО Фирма «Навигатор-М», осуществляющего поставки реализуемой продукции, как было отмечено ранее, практически во все субъекты РФ.

Помимо финансово-кредитных учреждений и транспортных компаний, ключевой контактной аудиторией ООО Фирма «Навигатор-М» являются

различные рекламные агентства и типографии. Взаимодействие с данными организациями заключается в оформлении заказов на изготовление печатной и сувенирной продукции, поскольку основными способами прямого продвижения фирмы на рынке являются личные встречи с покупателями и участие в специализированных выставках

Конкуренты являются неотъемлемым элементом рыночной среды, способным оказывать значительное влияние на деятельность фирмы и косвенно способствующим формированию у неё дополнительных конкурентных преимуществ.

Рынок оборудования в России представляет собой среду с очень высоким уровнем конкуренции, что обусловлено значительным числом производственных предприятий различной специализации.

Однако при определении основных конкурентов ООО Фирма «Навигатор-М» ключевое значение имеет способность компаний осуществлять крупные оптовые поставки комплексного характера.

Прямых конкурентов ООО Фирма «Навигатор-М» по указанному критерию не очень много, и наиболее оптимальным способом их выявления для сравнительного анализа является оценка протоколов заявок на участие в различных процедурах закупки, предметом которых является комплексная поставка различных материально-технических ресурсов.

Подобный анализ позволил определить ближайших конкурентов фирмы, которыми являются ООО Медстроймонтаж (г. Пенза), ООО Модуль (г. Пенза), ООО Айсберг (г. Пенза), ООО Салиан (г. Пенза), ООО Вятка (г. Пенза).

В табл. 10.3 представлена сравнительная характеристика ООО Фирма «Навигатор-М» и данных организаций по основным составляющим элементам комплекса маркетинга.

Составляющие комплекса были проанализированы применительно к каждой из перечисленных выше организаций по 10-балльной шкале с присвоением соответствующих баллов по каждому критерию методом сравнения (где 5 – самый высокий балл, положительно характеризующий каждый показатель).

Таким образом, наиболее значимыми конкурентами среди проанализированных организаций для ООО Фирма «Навигатор-М» являются такие предприятия, как ООО «Медстроймонтаж» и ООО «Модуль». При этом ООО Фирма «Навигатор-М» опережает ближайших конкурентов лишь по полноте ассортимента, что говорит о необходимости совершенствования остальных элементов в целом и политики продвижения в частности.

Т а б л и ц а 10.3

Сравнительная характеристика основных конкурентов
 ООО Фирма «Навигатор-М»

Наименование показателя	ООО «Фирма Навигатор-М»	ООО «Мед-строй-монтаж»	ООО «Модуль»	ООО «Айсберг»	ООО «Салиан»	ООО «Вятка»
Уровень цен и предоставление скидок	4	4	3	2	3	2
Полнота ассортимента	5	4	3	2	2	1
Продвижение	3	5	4	3	3	2
Распределительная сеть (наличие филиалов)	4	5	4	1	1	1

Таким образом, краткий анализ конкурентной среды ООО Фирма «Навигатор-М» показал, что ключевым недостатком, влияющим на позиционирование фирмы на рынке, является более низкий в сравнении с ближайшими конкурентами уровень продвижения реализуемой продукции.

Стоит отметить, что вся продукция, реализуемая ООО Фирма «Навигатор-М», отличается высоким уровнем качества и соответствует требованиям любой нормативно-технической документации (ГОСТ, ТУ, DIN, ISO и проч.). В случае, если тот или иной вид не подлежит обязательной сертификации в соответствии с нормами действующего законодательства, качество подтверждается специалистами технического контроля организации. Система менеджмента качества ООО Фирма «Навигатор-М» задокументирована в следующих стандартах организации:

СТО 01–2013 «Руководство по качеству»;

СТО 02–2013 «Бизнес-процесс продажи изделий»;

СТО 03–2013 «Бизнес-процесс закупки изделий»;

СТО 04–2013 «Процесс приемки и входного контроля закупленных изделий»;

СТО 05–2013 «Процесс хранения, отгрузки и доставки изделий»;

СТО 06–2013 «Процесс рассмотрения и удовлетворения претензий. Управление несоответствующими изделиями»;

СТО 07–2013 «Процесс анализа причин несоответствия изделий. Разработка корректирующих и предупреждающих действий»;

СТО 08–2013 «Оценка эффективности СМК. Проведение совещаний «День качества»»;

СТО 09–2013 «Организация и порядок проведения внутреннего аудита СМК»;

СТО 10–2013 «Управление документацией»;

СТО 11–2013 «Управление записями»;
 СТО 12–2013 «Описание процессов и оценка их результативности»;
 СТО 13–2013 «Управление ресурсами предприятия».

Конечная матрица SWOT-анализа ООО Фирма «Навигатор-М» представлена в табл. 10.4.

Т а б л и ц а 10.4

Матрица SWOT-анализа ООО Фирмы «Навигатор-М»

Сильные стороны	Слабые стороны
1) длительный период функционирования на рынке 2) обширный ассортимент продукции, отвечающий современным запросам потребителей 3) осуществление комплексных поставок различной продукции 5) большое количество клиентов, значительную часть которых составляют крупнейшие предприятия различных отраслей экономики 6) различные способы доставки грузов 7) наличие собственного современно оборудованного склада 8) индивидуальный подход к клиентам 9) соответствие системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ГОСТ ISO 9001-2011	1) наличие пересортицы и недогруза 2) отсутствие системы выбора альтернативных поставщиков 3) присутствие неликвидных позиций на складе 4) игнорирование участия в системе государственных закупок 5) значительная дебиторская задолженность 6) морально устаревший веб-сайт
Возможности	Угрозы
1) открытие дополнительного филиала 4) участие в размещаемых государственных закупках 5) разработка комплексной программы продвижения, в том числе на основе инструментов интернет-маркетинга 6) внедрение системы электронных заказов 7) увеличение числа проводимых акций и специальных предложений на реализуемую продукцию	1) снижение курса национальной валюты 2) снижение размера скидок, предоставляемых заводами-изготовителями, а также увеличение цен на изготавливаемую ими продукцию 3) дальнейшее ухудшение финансово-экономической ситуации в России 4) ужесточение законодательства в области закупок продукции и услуг 5) укрепление позиций конкурентов на рынке

Четкое формулирование сильных и слабых позиций деятельности организации позволяет сформировать грамотную стратегическую политику развития предприятия, направленную на усиление конкурентных преимуществ и расширение бизнеса.

2. Методика выполнения и оформления самостоятельной работы

1. Выявить сильные и слабые стороны предприятия (SWOT-анализ). Определить объекты бенчмаркинга.

2. Выбрать в качестве эталонов конкурентов, которые значительно превосходят ваше предприятие по выбранным критериям.

3. Собрать информацию о конкурентах и представить ее в виде таблицы. Проведя анализ полученных данных и информации о возможностях вашего предприятия, оценить целесообразность применения опыта конкурентов.

Контрольные вопросы

1. Что такое бенчмаркинг?
2. Какие виды бенчмаркинга существуют?
3. Какие основные этапы включает методика проведения бенчмаркинга?
4. Расскажите о назначении и областях применения бенчмаркинга.
5. Каковы цели и задачи применения бенчмаркинга?
6. Расскажите о внутреннем и конкурентном бенчмаркингах.
7. Поясните содержание процессного бенчмаркинга.
8. Поясните назначение стратегического бенчмаркинга.
9. Перечислите основные этапы бенчмаркинга.
10. Расскажите о содержании этапа определения предмета бенчмаркинга.
11. Поясните сущность этапа идентификации партнеров по бенчмаркингу.
12. Каким образом производят сбор данных об осуществлении процессов партнерами по бенчмаркингу?
13. Как определяют разрыв между лучшими достижениями конкурентов и собственными результатами?
14. Поясните сущность этапов бенчмаркинга, направленных на формулирование конструктивных функциональных целей и на разработку плана действий.
15. Сформулируйте Ваши предложения о порядке выполнения запланированных действий в рамках бенчмаркинга.
16. Какие результаты могут быть получены от практического применения бенчмаркинга?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В практикуме рассматриваются практические исследования приемов, методов реализации различных стратегий конкурентоспособности предприятий.

Проблема повышения конкурентоспособности предприятия является актуальной для любого предприятия, особенно на современном этапе. Конкуренция – очень тонкий и гибкий механизм. Конкуренция выступает мощным фактором концентрации производства, характер ее зависит от развитости и степени монополизации производства.

В современной экономике, для того чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. В условиях усиления конкуренции особое значение приобретает анализ конкурентоспособности предприятия, ее факторов.

Обобщая выводы, сделанные из предложенных практических работ, можно сказать:

1. Конкурентоспособность предприятия зависит от таких факторов, как конкурентоспособность товаров на внешнем и внутреннем рынках; вид производимого товара; ёмкость рынка; лёгкость доступа на рынок; однородность рынка; конкурентные позиции конкурентов; конкурентоспособность отрасли; возможность технических новшеств в отрасли; конкурентоспособность региона и страны.

2. Особенностью современных условий планирования для предприятия является поиск путей, направленных на создание конкурентного преимущества с целью выживания в неблагоприятных внешних условиях. При подготовке плана необходимо предусмотреть те события, которые могут произойти не так, как предполагалось, и затормозить движение к цели.

3. При принятии решения о выборе стратегии используется ряд методов, которые помогут упорядочить и оценить цели, рассмотреть задачи, которые необходимо решить, и разместить их в порядке выполнения.

4. Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям: оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости для организации; сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей. Система оценки, ее критерии – важнейшие компоненты самой программы стратегии предприятия.

На основании вышеизложенного можно заключить, что обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия, а уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, которые выделяются в различные направления в решении этой задачи.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азгальдов, Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров (основы квалиметрии) [Текст] / Г.Г. Азгальдов. – М.: Экономика, 1982. – 256 с.
2. Квалиметрия и управление качеством. Инструменты управления качеством [Текст]: учебное пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, Б.И. Герасимов, А.В. Трофимов. – Тамбов: ТГТУ, 2005.-80 с.
3. Азгальдов, Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров [Текст] / Г.Г. Азгальдов. – М.: Экономика, 1989. – 256 с.
4. Федюкин, В.К. Управление качеством производственных процессов [Текст]: учебное пособие / В.К. Федюкин. – М.: КНОРУС, 2013. – 232 с.
5. Мазур, И.И. Управление качеством [Текст]: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2003. – 339 с.
6. Метод «Бенчмаркинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0029/>
7. Бенчмаркинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kpms.ru/General_info/Benchmarking.htm
8. Бенчмаркинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.support17.com/component/content/296.html>
9. Логанина, В.И. Квалиметрия и управление качеством [Текст]: учебное пособие / В.И. Логанина, Л.В. Макарова, Р.В. Тарасов. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 304 с.
10. Методика проведения функционально-стоимостного анализа и его преимущества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.diplomilirist.ru/articles/metodika-provedeniya-funkcionalno-stoimostnogo-analiza-i-ego-preimushhestva>
11. Шишкин, И.Ф. Квалиметрия и управление качеством [Текст]: учебник / И.Ф. Шишкин, В.М. Станякин. – М.: Изд-во ВЗПИ, 1992. – 255 с.
12. Логанина, В.И. Обеспечение качества и повышение конкурентоспособности строительной продукции [Текст]: монография / В.И. Логанина, Л.В. Макарова, Р.В. Тарасов. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 176 с.
13. Менеджмент качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kpms.ru/General_info/Just_in_Time.htm
14. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book135/part36>
15. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book135/part34/>
16. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2001. – 222 с.
17. Развертывание функции качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.support17.com/component/content/288.html>

О Г Л А В Л Е Н И Е

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	6
Практическое занятие №1 КОНЦЕПЦИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	8
Практическое занятие №2 КОНЦЕПЦИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ И РОССИЙСКОМ РЫНКАХ	14
Практическое занятие №3 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	22
Практическое занятие №4 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ	27
Практическое занятие №5 СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ И ПРЕДПРИЯТИЙ	41
Практическая работа №6 ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА.....	49
Практическая работа №7 ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	61
Практическое занятие № 8 ПОИСК КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ. ТЕХНОЛОГИЯ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ.....	69
Практическое занятие № 9 РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	85
Практическое занятие № 10 ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ И СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. БЕНЧМАРКИНГ	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	107
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	109

Учебное издание

Садовникова Мария Анатольевна
Макарова Людмила Викторовна
Тарасов Роман Викторович

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КАЧЕСТВО
Практикум по направлению подготовки
27.03.01 «Стандартизация и метрология»

Редактор М.А. Сухова
Верстка Н.А. Сазонова

Подписано в печать 28.09.16. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 6,51. Уч.-изд.л. 7,0. Тираж 80 экз.
Заказ № 648.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.