

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсовой работы в настоящее время сомнения не вызывает.

Одна из важнейших предпосылок экономического возрождения России – стабилизация и рост производства во всех отраслях, на каждом отдельно взятом предприятии. Однако, в отличие от планово-административной в условиях рыночной экономики нужен рост не любого производства и любой ценой, а только конкурентоспособного. Сегодня в России проблема конкурентоспособности и участие в ее решении государства стоит очень остро.

Заинтересованность предприятий в результатах своей деятельности усиливает необходимость повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, что требует совершенствования работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности объекта, т.е. его выживания в «суровых условиях действительности» и его последующего эффективного развития. [12, С.31]

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям. Под стратегическим менеджментом обычно понимают управленческую деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирм с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям.

Вопросы конкурентоспособности товаров, услуг, производителей и предприятий стали наиболее актуальными в последние годы в период перехода к рыночной экономике. Ранее этим вопросам уделялось мало внимания, так как управлением рынка и экономикой занималось полностью государство. Теперь же, на новом этапе

развития нашего государства эти вопросы становятся принципиально важными, поскольку именно конкуренция помогает улучшить качество продукции и услуг.

Сегодня значение стратегического развития фирм и конкурентоспособности предприятий для российского бизнеса трудно переоценить. Рост конкуренции, снижение информационных барьеров, глобализация – все это требует от руководителей поиска профессиональных подходов к принятию и реализации стратегических решений, повышающих конкурентоспособность предприятий.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

Решающим фактором коммерческого успеха в рыночной экономике является конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие производимых компанией товаров и услуг условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации.

Целью курсовой работы является анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности на примере предприятия.

В рыночных условиях любому предприятию, специализирующемуся на оказании услуг, необходимо повышать производительность труда, количество, не снижая при этом качества, стандартизировать услуги, разрабатывать методики эффективного обслуживания, использовать современные технологии, таким образом, сделать товары и услуги, предлагаемые клиентам, более привлекательными, чем у конкурентов.

Предмет исследования – показатели конкурентоспособности.

Объект исследования – организация «EMS Russian Post», которая является филиалом ФГУП «Почта России» и оказывает услуги экспресс-доставки по России и в 190 стран мира.

Задачи курсовой работы:

- рассмотреть теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности предприятий,

- проанализировать методы оценки конкурентоспособности предприятий,
- на примере организации «EMS Russian Post» рассмотреть конкурентоспособность компании и услуг, оказываемых данной компанией в сфере экспресс-доставки,
- дать оценку конкурентоспособности организации «EMS Russian Post».

Методы используемые для выполнения курсовой работы:

- научный: сбор и изучение литературных и других источников;
- исследовательский: использованы методы сравнения, составлены аналитические таблицы, исследована документация указанного предприятия;
- наблюдение: в процессе выполнения работы производилось наблюдение за деятельностью фирмы.

Методологической основой в изучении данного вопроса являются учебная и специальная литература, периодическая печать, отчетность и документы организации «EMS Russian Post».

Практическая значимость курсовой работы заключается в разработке рекомендаций по увеличению конкурентоспособности услуг в сфере экспресс доставки.

Структура курсовой работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и значение конкуренции для организаций

В течение многих десятков лет в нашей стране, в условиях высокой монополизации производителей, регулятором производства продукции являлся не реальный спрос, а - с точностью до наоборот - производство и административно-командный механизм распределения, которые регулировали потребление, формировали потребности и выпуск показателей. В этих условиях проблема

конкурентоспособности товара, у производителей практически не вставала, а если и возникала, то решалась лишь в отношении той продукции, которая подлежала реализации на внешнем рынке. С развитием рыночного механизма эта проблема в нашей стране, естественно, резко обострилась, и ее решение требовало от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности производимых и потребляемых товаров. [9, С.12] В связи с этим в современной экономике главным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого производителя становится повышение конкурентоспособности производимого им товара для закрепления его позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Для того, чтобы более полно осветить сущность конкурентоспособности предприятия, необходимо дать как можно полное представление о конкуренции.

Конкуренция – это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношения между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями. Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотношения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере. [12, С.23]

Конкурентная борьба – это динамический (ускоряющий движение) процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка товарами.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. [13, С.9]

В литературе, посвященной данной проблеме, в принципе присутствует три подхода к определению конкуренции. Первый определяет конкуренцию как

состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот подход характерен для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка. [8, С.57]

Первый подход основывается на повседневном понимании конкуренции как соперничества за достижение лучших результатов на каком-либо поприще. Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов. Вот наиболее типичные определения:

- состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю;
- состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии;
- состязательные, сопернические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности, проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат, оттеснить соперника. Конкуренция - есть особый вид по замыслу честной экономической борьбы, в которых при наличии в принципе равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая, способная сторона;
- соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров;
- соперничество между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции;
- соперничество на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли или достижение иных конкретных целей. [14, С.11]

Для литературы советского периода характерно отрицательное отношение к конкуренции в целом. Конкуренция определяется как антагонистическая форма экономического соревнования частных товаропроизводителей. Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического способа производства. Цель конкуренции борьба за получение возможно большей прибыли. В ходе конкуренции происходит массовое разорение мелких и средних товаропроизводителей, банкротства предприятий.

В более поздней отечественной литературе отношение к конкуренции изменилось на диаметрально противоположное. Например, конкуренция естественная черта рыночных отношений. В условиях здоровой конкуренции в выигрышном положении оказываются потребители; в интересах получения прибыли поставщики, изготовители продукции и продавцы вынуждены стремиться к лучшему удовлетворению запросов покупателей.

В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А.Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция - это та самая невидимая рука рынка, которая координирует деятельность его участников.

Конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные цены. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. Конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования.

Конкуренция - механизм регулирования пропорций общественного производства. Через механизм межотраслевой конкуренции происходит перелив капиталов из отрасли в отрасль.

В современной микроэкономической теории конкуренция понимается как некое свойство рынка. Такое понимание возникло в связи с развитием теории морфологии рынка. В зависимости от степени совершенства конкуренции на рынке выделяются различные типы рынков, для каждого из которых свойственно определенное поведение экономических субъектов. [18, С.28] Под конкуренцией здесь подразумевается не соперничество, а скорее, степень зависимости общих рыночных условий от поведения отдельных участников рынка. В этой связи важно различие терминов «конкуренция» и «соперничество». В современном понимании термин «соперничество» относится к действительному поведению, тогда как термин «конкуренция» относится к определяющей структуре рынка модели, используемой для предсказания поведения на определенном рынке. Поведение экономических агентов может иметь характер соперничества лишь при олигопольном строении рынка, когда их взаимозависимость положительна и достаточно высока. С другой стороны, поведение монополиста или полиполиста (участника рынка совершенной конкуренции) не может характеризоваться как

соперничество, поскольку на рынках такого строения взаимозависимость экономических субъектов ничтожно мала.

Соперничество проявляется в предложении новых продуктов, улучшении качества уже выпускаемых, рекламировании своих продуктов, специальных мерах по продвижению их на рынок и т.п. Ярко выраженное соперничество может наблюдаться в поведении субъектов, которые в то же время не могут быть названы совершенными конкурентами. Но и наоборот, совершенная конкуренция наблюдается на тех рынках, где явное соперничество отсутствует.

Таким образом, различие конкуренции и соперничества возникло лишь с развитием теории строения рынка. Экономисты - классики не различали этих понятий, говоря просто о конкуренции. Но, говоря о свободной конкуренции, они, прежде всего, имели в виду соперничество. Рынок - продажи однородного товара и его ближайших субститутов. Степень взаимозаменяемости товара детерминирована перекрестной ценовой эластичностью спроса: если эластичность меньше единицы, то можно говорить о завершении рынка

Только выход на рынок с конкурентоспособным товаром дает возможность предприятию выжить в условиях рынка. Предприятия, вкладывающие силы в неконкурентоспособный товар обречены на гибель. Строгое значение понятия конкуренция, очевидно, заключается в том, что один человек состязается с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо.

В условиях господства рыночных отношений конкурентоспособность торговых предприятий и планирование бизнеса теснейшим образом связано с предвидением возможностей сбыта предпринимательского продукта на рынке товаров и услуг. Чтобы прогнозные оценки предпринимателя наиболее соответствовали реальной ситуации будущего спроса и объёма продаж, надлежит тщательно исследовать, изучить и проанализировать рынок сбыта предпринимательского продукта, т.е. людей, которые покупают товар предприятия или пользуются его услугами. Необходимо держать под контролем круг потребителей. Тогда фирма всегда может решить: конкурентоспособна она или нет, оставаться на этом рынке или покинуть его.

Конкурентоспособность предприятий, появление их на рынке или уход с него относится к числу наиболее важных стратегических решений и требует тщательного расчёта.

Конечно, предприятие заинтересовано в потребителях, которые купят товар по цене, обеспечивающей получение прибыли в достаточном объеме и на протяжении длительного периода с тем, чтобы фирма могла существовать и развиваться. [2, С.57]

Рассмотрим функции конкуренции.

Функция регулирования. Для того чтобы устоять в борьбе, предприниматель должен предлагать изделия, которые предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Отсюда и факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

Функция мотивации. Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно:

- предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими производственными затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции). Это стимулирует технический прогресс;

- предприятия, которые не реагируют на пожелания клиентов или нарушения правил конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции).

Функция распределения. Конкуренция включает не только стимулы к более высокой продуктивности, но и позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом. Это отвечает господствующему в конкурентной борьбе принципу вознаграждения по результатам.

Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия. Например, монополист может назначать цену. В то же время конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершенней конкуренция, тем справедливей цена.

Руководящий принцип «оптимальной интенсивности конкуренции» в качестве целей политики в области конкуренции предполагает, что:

- технический прогресс в отношении изделий и процессов быстро внедряется (инновации под давлением конкуренции);

- предприятия гибко адаптируются к меняющимся условиям (например, склонности потребителей) (адаптация под давлением конкуренции).

Масштаб интенсивности конкуренции определяется тем, как скоро преимущества в прибыли теряются в результате успешного воспроизведения инноваций конкурентами. В первую очередь это зависит от того, насколько быстро конкуренты реагируют на рывок вперед предприятия-пионера и насколько динамичен спрос. [17, С.39]

В соответствии с руководящим принципом оптимальной интенсивной конкуренции благоприятные условия для нормального функционирования соперничества появляются тогда, когда имеют дело с «широкой» олигополией с «умеренной» индивидуализацией продукции. «Узкая» олигополия с сильной индивидуализацией продукции, напротив, уменьшает интенсивность конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.

1.2. Факторы и оценка конкурентоспособности организаций

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид продаваемого товара или оказываемых услуг;

- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок; однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли; конкурентоспособность региона и страны.

Одним из показателей оценки конкурентоспособности предприятия является оценка ниши рынка.

Ниша - узкий рынок, где компания занимает уверенную и относительно защищенную позицию.

Ниша рынка (от латинского «nidus» — гнездо) — представляет собой ограниченные по масштабам вид бизнеса или сферу хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.

Ниша рынка характеризуется наличием следующих признаков:

- высокоиндивидуализированные нужды и запросы потребителей, для удовлетворения которых необходим определенный набор взаимодополняющих продуктов (изделий и услуг);
- небольшая и стабильная потенциальная емкость рынка;
- значительное ослабление конкуренции.

Ниша рынка образуется как бы «на стыке» двух или более сегментов различных рынков. Спрос здесь очень подвижный, изменения в нуждах и запросах потребителей осуществляются так быстро, что требуется очень высокая гибкость производства, чтобы их своевременно и быстро удовлетворять. [15, С.39]

Масштабы и условия хозяйствования в нише рынка делают его малопривлекательным не только для крупных предприятий и фирм, но и для мелких компаний-аутсайдеров (пока еще не занимающихся данным бизнесом). Если какая-то фирма заняла нишу рынка, для другой в этом бизнесе уже «не остается места», конкурировать становится бессмысленным, поскольку финансовые результаты не покрывают затрат. Поэтому пресс конкуренции в нише рынка значительно ослаблен.

Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу.

Большие размеры фундаментальных ниш превращают в конкурентов даже производителей достаточно несхожих товаров. То есть конкурируют все продукты, которые в принципе могут быть использованы для одних и тех же целей.

Реализованной нишей называется часть фундаментальной ниши фирмы, которую ей удастся удержать в борьбе с конкурирующими предприятиями.

Конкуренция является мощным механизмом отсекающего всего неприспособленного. И реализованные ниши - это карта территорий, поставленных под свой (временный) контроль разными участниками рыночной войны. Каждая из сторон вытеснила соперников с определенных сегментов рынка. И активные боевые действия не ведутся (или ведутся лишь в пограничье) именно потому, что конкуренция уже выявила на каждом участке сильнейшего. [6, С.255]

Таким образом, рыночной конкуренцией называется борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

Оценка конкурентоспособности предприятий начинается с определения цели исследования:

- если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;
- если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения об изделиях, которые выйдут на рынок в перспективе, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса. [5, С.209]

Независимо от целей исследования, основой оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий, которое должно проводиться постоянно, как до начала разработки новой продукции, так и в ходе ее реализации.

Задача стоит в выделении той группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном секторе рынка:

Вышеизложенное подразумевает «комплексное исследование рынка». Особое место в изучении рынка занимает долгосрочное прогнозирование его развития.

На основе изучения рынка и требований покупателей выбирается продукция, по которой будет проводиться анализ или формулируются требования к будущему

изделию, а далее определяется номенклатура параметров, участвующих в оценке. [13, С.9]

При анализе должны использоваться те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар. По каждой из групп параметров проводится сравнение, показывающее насколько эти параметры близки к соответствующему параметру потребности.

Анализ конкурентоспособности начинается с оценки нормативных параметров.

Если хотя бы один из них не соответствует уровню, который предписан действующими нормами и стандартами, то дальнейшая оценка конкурентоспособности продукции нецелесообразна, независимо от результата сравнения по другим параметрам. В то же время, превышение норм и стандартов и законодательства не может рассматриваться как преимущество продукции, поскольку с точки зрения потребителя оно часто является бесполезным и потребительской стоимости не увеличивает. Исключения могут составить случаи, когда покупатель заинтересован в некотором превышении действующих норм и стандартов в расчете на ужесточение их в будущем. [11, С.65]

Производится подсчет групповых показателей, которые в количественной форме выражают различие между анализируемыми предприятиями. Рассчитывается интегральный показатель, который используется для оценки конкурентоспособности анализируемых предприятий по всем рассматриваемым группам параметров в целом.

Определяются отдельные показатели (атрибуты) конкурентоспособности путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для продуктов – конкурентов:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \text{ или } Q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \times 100\% \quad (1)$$

Q_i – показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i – величина i -го параметра продукта;

P_{io} – величина i -го параметра для продукта – эталона.

Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности (сводный индекс конкурентоспособности):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i Q_i, \quad (2)$$

где

n – число оцениваемых параметров;

a_i – вес i -го параметра.

Очевидно, что чем ближе приближается K к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный продукт соответствует эталонному образцу. Можно сформировать некий гипотетический идеальный продукт, наделив его лучшими параметрами продуктов данной группы. Тогда K характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала. [7, С.17]

При оценке конкурентоспособности конкретного продукта его по приведенной формуле можно сравнить с подобными продуктами – конкурентами (образцами – конкурентами), для которых также было проведено подобное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом-конкурентом, то $K < 1$ означает, что анализируемый продукт уступает образцу по конкурентоспособности; $K > 1$, то превосходит. При равной конкурентоспособности $K = 1$.

Результаты оценки конкурентоспособности используются для выработки вывода о конкурентоспособности предприятия, а также - для выбора путей оптимального повышения конкурентоспособности фирмы для решения рыночных задач. [16, С.78]

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 1). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике рис. 1 оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок).

Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.



Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами-конкурентами. [3, С.49]

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

Обобщая вышеизложенное, можно указать, что на конкурентоспособность продукции влияют следующие факторы:

- нормативные;
- технические;
- экономические;
- организационные.

Следует также учитывать формы и методы технического обслуживания, наличие рекламы, торгово-политические отношения между странами и т.д. [4, С.21]

Широкое распространение конкуренции под воздействием международного разделения труда и научно-технического прогресса подталкивает производителей к усиленному поиску новых конкурентоспособных товаров и новых рынков их сбыта.

Чем обширнее параметрические ряды и ассортиментные наборы, тем выше вероятность того, что покупатель найдет для себя оптимальный вариант закупки. Конкурентоспособность товара – это одно из главных условий конкурентоспособности торговых предприятий.

Таким образом, чтобы оценить конкурентоспособность товара, необходимо решить широкий круг вопросов и прежде всего, получить объективную информацию о тех рынках, где уже реализуется или предлагается сбывать товар, о его конкурентах. Анализ рынков уделяется основное внимание. Особенно это относится к оценке тех потребностей, которые предполагаемый товар не удовлетворяет, к выявлению отрицательных и положительных свойств этого товара, которые отмечают потребители. В заключение решается вопрос, соответствует ли в данный момент производимая продукция по техническому уровню и качеству требованиям конечных потребителей, и оценивается конкурентоспособность его в результате комплексного исследования рынка.

Итак, подытоживая теоретическую часть исследования, можно сделать следующие выводы.

Конкурентоспособность - это важная рыночная категория, отражающая одно из важнейших свойств рынка - его конкурентность. При неизменных качественных характеристиках изделия его конкурентоспособность может изменяться в достаточно широких пределах, реагируя на различные факторы, определяемые конкурентной средой предприятия.

Под конкурентоспособностью понимают:

- свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке;
- способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке;

- характеристику, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. [20, С.52]

Итак, конкуренция является настолько многогранным понятием, что до сих пор нельзя говорить о том, что постижение ее сущности завершено. В литературе часто встречаются такие понятия как уровень, сила, интенсивность конкуренции, но, как правило, они не конкретизированы и объединяют в себе целую совокупность аспектов конкурентоспособности, причем при оценке внешней среды практически никогда не используется вся глубина и широта этих понятий.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ НА ПРИМЕРЕ EMS RUSSIAN POST

2.1. Экономико-правовая характеристика организации EMS Russian Post

«EMS Russian Post» является филиалом ФГУП «Почта России» и оказывает услуги экспресс-доставки по России и в 190 стран мира.

Почта России - один из ключевых элементов социально-экономической инфраструктуры РФ. Почтовая связь, которую обеспечивает национальный оператор, играет первостепенную роль в поддержании единого информационного пространства на всей территории страны. Именно от нее зависит развитие ряда важнейших сегментов отечественной экономики.

Эффективный рынок почтовых услуг выступает одним из основных факторов наращивания экономического потенциала страны. При этом почтовая связь, являясь неотъемлемым элементом глобальной конкурентоспособности российского государства, выполняет целый комплекс государственных и социальных функций.

Помимо традиционного спектра почтовых услуг в сектор почтовой связи входят финансовые, инфокоммуникационные и другие сервисы. Доступ населения к ним

обеспечивается Почтой России вне зависимости от месторасположения клиентов.

Услуга EMS (Express Mail Service) была создана Всемирным Почтовым Союзом в 1990 году. В 1998 году в рамках Всемирного Почтового Союза был сформирован Кооператив EMS для координации услуги EMS среди Почтовых Администраций и продвижения услуги на мировом рынке. В России услугу EMS предоставляет EMS Russian Post.

1 марта 2004 года EMS Russian Post начала оказывать услуги по международной экспресс-доставке на основе сети кооператива EMS.

С 1 июля 2004 года осуществляется прием и доставка экспресс-отправлений как по территории Российской Федерации, так и более чем в 190 стран мира.

Миссия компании: Оказание Клиентам качественных услуг экспресс-доставки, создающих для них дополнительную ценность за счет индивидуальных, наиболее надежных, эффективных, комплексных, оптимальных, гибких, отвечающих высоким мировым стандартам качества, клиентоориентированных решений, удовлетворяющих потребности в области логистики, почтовой и курьерской экспресс доставки, экономящих время и ресурсы Клиента.

Философия бизнеса заключается в следующем:

Быстрее - скорость соответствующая ожиданиям клиента;

Выше - высокие требования клиента помогают нам развиваться;

Сильнее - сила клиента в надежном партнере.

EMS — это служба доставки экспресс-отправлений, созданная в рамках Всемирного почтового союза с целью проникновения национальных почтовых операторов на высокодоходный рынок курьерской экспресс-доставки.

Эта услуга в рамках всемирной почтовой сети предоставляется по конкурентным ценам для быстрого, надежного направления в гарантированные сроки документации и товаров весом до 30 кг. С 1998 года сетью EMS, которая является специализированным подразделением ООН, управляет международный кооператив EMS Cooperative со штаб-квартирой в Берне (Швейцария).

В каждой из стран — членов EMS, а их насчитывается 190, доставку отправлений и посылок осуществляют национальные почтовые операторы. Тарифы службы EMS

определяются администрацией отделения государства подачи отправления.

Организационная структура Компании «EMS Russian Post» определена численностью работающих, а также функциональной системой организации работ. Существующая структура представлена линейными связями: каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления.

Преимуществами линейной организационной структуры являются:

- Четкое разграничение ответственности и компетенции
- Простой контроль;
- Быстрые и экономичные формы принятия решения;
- Простые иерархические коммуникации;
- Персоналифицированная ответственность.

К недостаткам можно отнести:

- Высокие профессиональные требования к руководителю;
- Сложные коммуникации между исполнителями;
- Низкий уровень специализации руководителей;
- Ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
- Большая нагрузка руководителя.

Следует отметить, что для филиала такая структура является вполне оправданной, т.к. вопросы стратегического и функционального характера являются прерогативой головного офиса.

Среднесписочная численность персонала компании составляет 258 чел. Из них производственный персонал 231 человек, администрация, руководители 27 человек.

Согласно определению Ассоциации экспресс-перевозчиков (АСЭП), экспресс-перевозка – это деятельность, связанная с предоставлением услуг и работами, обеспечивающими вывоз, транспортировку и доставку по схеме «от двери до

двери» документов и грузов в строго ограниченные по времени сроки. Освобождая грузовладельца от всех забот по организации перевозки, выбору вида транспорта и схемы доставки груза, экспресс-перевозчик несет перед ним ответственность за выполнение перевозки в целом и отдельно за груз с момента его принятия в свое распоряжение и до момента выдачи получателю. Отличительными особенностями перевозок такого рода также являются возможность доставки груза в любую точку земного шара; предоставление отправителю услуг по таможенному оформлению и особо «строгие» гарантии соблюдения сроков доставки груза.

Услуги EMS - действия или деятельность по приему, обработке, перевозке и доставке (вручению) почтовых отправлений, пересылаемых в сроки, в порядке и с логотипом, определенными актами Всемирного почтового союза, которые осуществляются оператором почтовой связи, уполномоченным в установленном порядке на оказание этих услуг.

Объем рынка услуг экспресс-доставки включает в себя внутренние и международные исходящие экспресс-отправления. Международные входящие отправления оплачивает иностранный потребитель, следовательно, данный сегмент не относится к структуре российского рынка.

Компания «EMS Russian Post» предлагает своим клиентам широкий спектр услуг:

- Экспресс-доставка по городу;
- Экспресс-доставка по области;
- Экспресс-доставка по территории России;
- Экспресс-доставка более чем в 190 стран мира;
- Доставка от двери до двери;
- Фирменные упаковочные материалы;
- Таможенное консультирование и оформление отправлений EMS;
- Страхование отправлений;
- Наложный платеж;
- Получение отправлений в автоматизированных терминалах;

- Возможность отслеживать местонахождение отправок через сайт и по телефону;
- Прием/доставка экспресс-отправлений в нерабочее время;
- Круглосуточная «Горячая линия» по всем вопросам оказания услуг;
- Индивидуальные решения для клиентов компании.

При заказе и отправке товаров необходимо знать, что существует ряд документов, регламентирующих ограничение или запрещение пересылки некоторых предметов и веществ почтовыми отправлениями. К ним относятся: внутреннее законодательство РФ, Акты Всемирного почтового союза, Правила оказания услуг почтовой связи, нормативные документы ИКАО, Соглашение «О порядке обмена внутрисоюзными почтовыми отправлениями на территории Таможенного союза назначенными почтовыми операторами Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации» и «Перечень предметов, запрещенных и условно допущенных к ввозу в иностранные государства», публикуемый в «Руководстве по приему международных почтовых отправок».

Кроме того, на отправления, пересылаемые авиа-путем, распространяются запрещения и ограничения, изложенные в «Технических инструкциях по безопасной перевозке опасных грузов по воздуху» Международной организации гражданской авиации (ИКАО). В соответствии с инструкциями, любое вещество, которое, будучи представленным для перевозки, способно взрываться, вступать в опасные реакции, возгораться либо выделять в опасном количестве тепло или токсические, коррозионные или легковоспламеняющиеся газы или пары в обычных условиях, возникающих в ходе перевозки, не должно перевозиться на воздушных судах ни при каких обстоятельствах.

Деятельность компании в 2018 году характеризовалась такими среднемесячными показателями (Таблица 1).

Таблица 1

Среднемесячные показатели деятельности предприятия

Показатели

Значение показателей

Объём оказываемой услуги 29 000 000 руб. в месяц

Количество доставляемых отправлений 35000 шт. в месяц

Количество принимаемых отправлений 37000 шт. в месяц

Общее количество обрабатываемых отправлений 89000 шт. в месяц

Преимущества EMS:

- быстрый срок доставки;- доставка «до двери»;
- возможность доставки негабаритных грузов;
- возможность отслеживания пути посылки.

При формировании цен на услуги компания применяет комбинированную стратегию ценообразования, которая состоит в том, что тариф устанавливают на промежуточном уровне между минимальным (издержки плюс прибыль) и максимальным (оценка стоимости услуги для грузоотправителя). При этом применяется географический подход к ценообразованию, который предполагает установление фирмой разных цен для потребителей в разных частях страны. Доставка товаров далеко находящемуся клиенту обходится фирме дороже, чем доставка клиенту, расположенному поблизости.

Для получателей наиболее значимыми критериями качества являются скорость доставки (не должна превышать 5-7 дней в целом по России) и доставка до двери. Значимость доставки до двери выше для клиентов онлайн торговли. Потребителями услуги EMS являются частные лица и корпоративные клиенты.

В данном секторе («EMS Russian Post») рост доходов ФГУП «Почта России» в 2018 году составил 20,6%. При этом увеличение отмечено практически по всем основным почтовым услугам, тарифы которых не регулируются государством.

Динамика продаж EMS-отправлений в 2018 году осталась положительной. Доля «EMS Почта России» – филиала ФГУП «Почта России» на внутрироссийском рынке экспресс-доставки выросла за 2018 год на 2% и теперь составляет 22%. Количество

принятых внутренних и международных исходящих EMS-отправлений выросло на 24% – до 4,9 млн штук. Количество доставленных международных EMS-отправлений выросло на 55% – до 1,5 млн штук.

Таким образом, доходы в данном сегменте деятельности достигли 2 889 млн рублей по итогам прошедшего года, что на 27% (614 млн рублей) выше показателей предыдущего отчетного периода.

В 2018 году предприятием обработано 148 тонн международных EMS-отправлений, что превышает показатель 2017 года на 13,9% (18 тонн). Входящий международный поток экспресс-почты увеличился на 72,3% (615 тонн) – до 1466 тонн.

Среди клиентов, которые пользуются услугами EMS, около 40% приходится на физические лица, и в настоящее время основной целью филиала является наращивание числа корпоративных пользователей. Это гарантирует стабильный рост доходов ФГУП «Почта России» от услуги экспресс-почты.

В общей сложности клиентская база выросла в 2018 году на 14%, в основном это произошло благодаря увеличению объема отправок существующих корпоративных клиентов. За последние два года доходы компании от корпоративных клиентов выросли практически вдвое.

Главным драйвером роста по-прежнему является дистанционная торговля. Несмотря на относительно большое число игроков в сегменте международных отправок на российском рынке, конкуренцию «большой четверке» (компании DHL, TNT, UPS, FedEx) способна составить только «EMS Почта России». По итогам 2018 года доля входящих международных отправок в объемах «EMS Почта России» составляет 23%.

Для развития и повышения доступности услуги курьерской доставки в 2016 году открыты новые подразделения: три экспресс-центра приема/выдачи EMS-отправлений в г. Москве, курьерские базы в г. Москве и в г. Видном. Также были введены новые услуги: «Ночной курьер», «Внутригородская переадресация».

В планах филиала «EMS Почта России» на 2019 год запуск новых услуг, расширение присутствия в Москве и регионах, модернизация производственного блока, создание и развитие информационных систем. До конца 2019 года экспресс-оператор откроет семь экспресс-центров приема/выдачи EMS-отправлений в Москве и один в Санкт-Петербурге, при этом работа экспресс-центров будет

автоматизирована. Кроме того, будут введены услуги по доставке отправок по Москве в течение дня, а также из Москвы в Санкт-Петербург на следующий день.

Отправление 1-класса – востребованная услуга по ускоренной доставке письменной корреспонденции. Доходы от данного сегмента в 2018 году увеличились на 55% (553 млн рублей) – до 1559 млн рублей, в первую очередь за счет корпоративных клиентов. Было обработано и доставлено получателям более 25 млн единиц отправок 1-го класса, что на 81,1% (на 11,2 млн шт.) больше, чем в 2017 году.

Среди ключевых пользователей этой услуги – компании дистанционной торговли, банки, мелкий и средний бизнес.

Одновременно спрос вырос и среди населения. В данной услуге оптимально сочетаются доступная цена и высокие потребительские свойства.

Ее преимущества уже оценили и интернет-магазины, для которых важен срок доставки товара потребителю, а, следовательно, и скорость оборачиваемости своих ресурсов.

В 2018 году одним из новшеств в данной сфере стало внедрение новых видов упаковки для услуги «Отправления 1-го класса»: гофрокоробов и картонных конвертов, предназначенных для пересылки мелких товарных вложений и документов.

Таким образом, ориентируясь на перспективы развития рынка и прогнозируя изменение поведения потребителей, «EMS Почта России» перешла от позиционирования «соответствие качества продукта его цене» к предоставлению стандарта качества по доступной цене. Это позволит максимально полно соответствовать потребностям клиента. Также укреплению позиций предприятия будет способствовать внедрение новых продуктов, дифференцированных по весу и скорости доставки.

2.2 Анализ конкурентов организации EMS Russian Post

В настоящее время продолжается процесс либерализации почтового рынка. Если в 2010 году насчитывался 121 лицензиат – участник отрасли, то к 2018 году их было

уже 377 .

При этом ФГУП «Почта России» остается системообразующим отраслевым предприятием, ведущим участником рынка почтовой связи, а также одним из крупнейших работодателей страны.

Предприятие располагает беспрецедентной по масштабам сетью фронт-офисов и логистических объектов, охватывающих всю территорию страны.

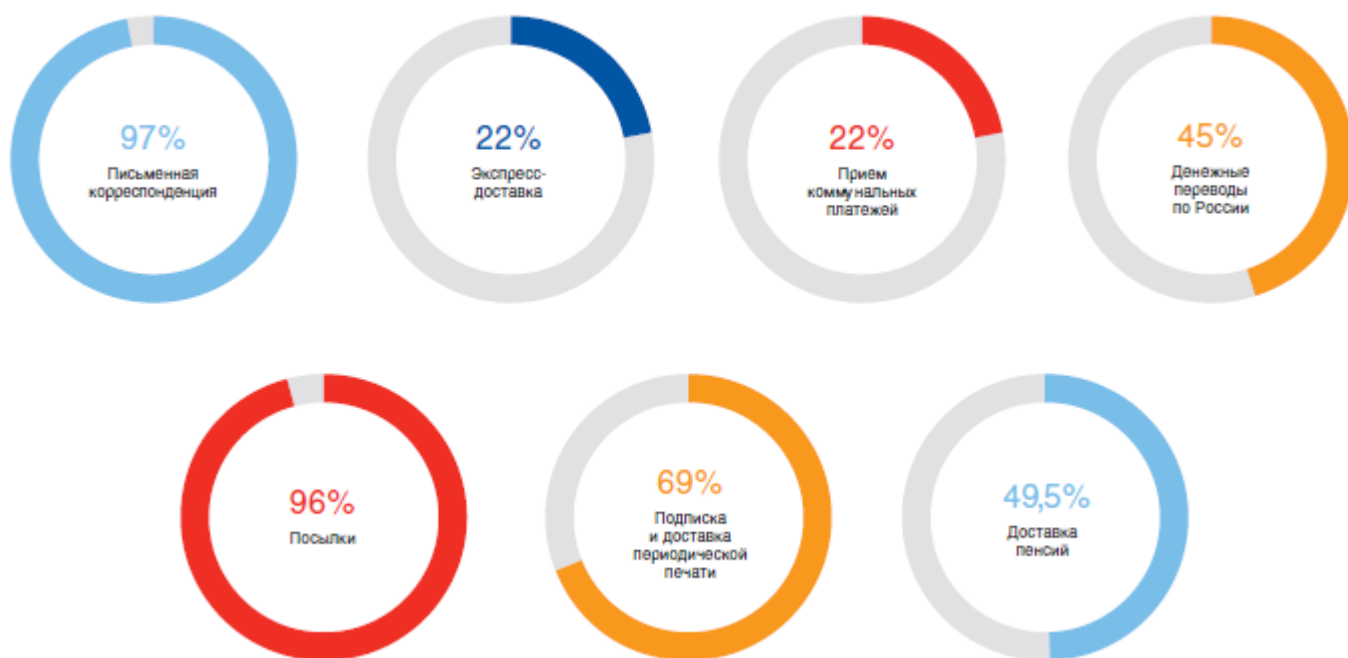


Рис. 2 - Доля ФГУП «Почта России» на различных рынках по итогам 2018 года

В ходе исследования был сделан анализ рынка экспресс-доставки и оценка конкурентов EMS Почта России.

Спрос на экспресс-доставку за 2018 год в регионах вырос на 10-15% по итогам прошлого года. Это связано с развитием транспортной инфраструктуры, активными экономическими связями между регионами и бумом Интернет-торговли. Рост этого рынка в регионах связан, прежде всего, с укреплением экономических связей между ними, в этом смысле экспресс-доставка является «барометром» состояния торговли.

Товарооборот внутрироссийских перевозок DHL рос в прошлом году привычно быстрее, чем международные перевозки. К концу года доля внутрироссийских перевозок составляла 60%, доля международных – 40%.

Региональный рынок экспресс-доставки рос быстрее московского за счет восстановления и роста бизнес-активности существующих компаний на рынке. Темпы роста составили более 35%, по данным исследования журнала «Логистика&Система». Выросли объемы тяжелых отправок посылок и грузов. Вес перевозимых отправок вырос в 2017 году на 60%.

Крупные зарубежные службы доставки в России сегодня: DHL, FedEx, TNT, UPS, DPD. Среди отечественных операторов лидируют «СПСР-Экспресс», «EMS Почта России», Pony Express, «Гарантпост».

Несмотря на очевидный рост рынка, перевозчики сталкиваются с рядом проблем, в первую очередь, в сфере таможенного законодательства.

Необходимо принятие единых правил, регламентирующих деятельность по экспресс-перевозке; работа в отношении законодательной поддержки индустрии в России и таможенного регулирования (учет экспресс-грузов, категоризация подобных грузов по стоимости, предотгрузочная инспекция и др.) - все это, по его мнению, позволит приблизиться к международным нормам.

Если растут потоки дистрибуции и сопутствующие им потоки образцов, документации и комплектующих, развивается и отрасль экспресс-доставки.

Россия переживает бум онлайн-торговли: в том числе, и в регионах появляется все больше покупателей как зарубежных, так и российских интернет-магазинов.

При этом услуги, например, премиальной экспресс-доставки подходят не для всех сегментов онлайн-торговли, а прежде всего для высокостоймых товаров - например, гаджетов или люксовых брендов одежды.

Если говорить о корпоративных клиентах экспресс-перевозчиков, все более востребованными становятся услуги доставки к определенному времени по России. Определяющим фактором для корпоративных покупателей становится уже не цена, а скорость и надежность.

Положительное влияние оказывает и развитие транспортной инфраструктуры - это позволяет доставлять грузы в большинство крупных населенных пунктов страны в минимальные сроки.

Основные игроки рынка - международные компании-интеграторы: DPD, DHL, TNT, UPS и FedEx, а также крупные российские игроки: «СПСР-Экспресс», Pony Express и т.д. Особый игрок - «Почта России» с курьерским подразделением EMS, которые

обслуживают каждый населенный пункт России. Помимо этого есть целый ряд региональных курьерских служб, доставляющих почтовые отправления в конкретном регионе (рис. 3)

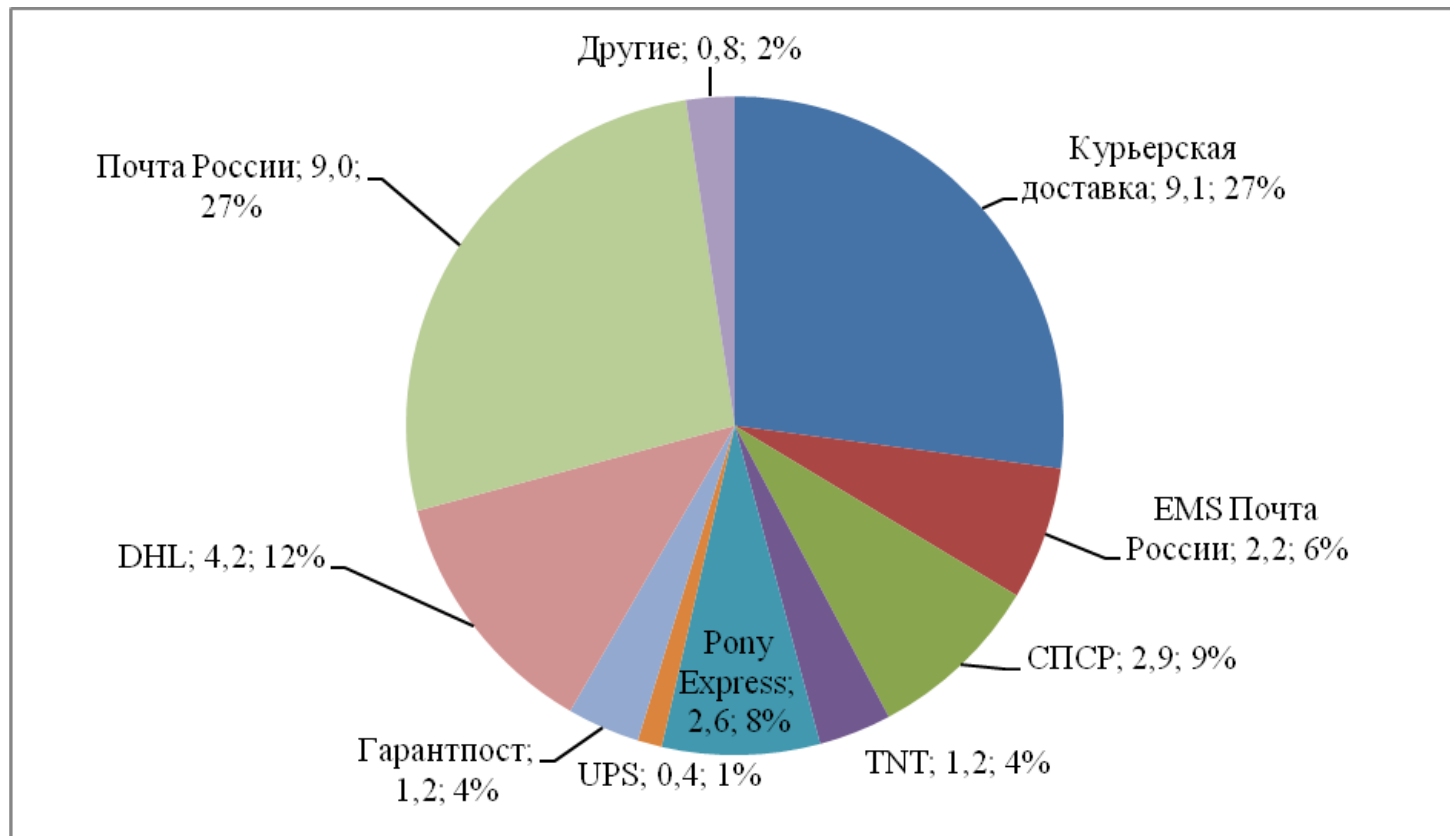


Рис. 3 Структура рынка экспресс-доставки

Позиция EMS Почта России определяется следующими факторами. Ввиду размера страны, концентрации экономической активности, уровня конкуренции и привычек потребления выделены пять различных географических сегментов рынка:

А. - в пределах крупных городов -34% рынка;

В. - между крупными городами -13%;

С. - в пределах крупных регионов -13%;

Б. - другие внутренние - 22%;

Е. - международные отправки -18%.

Высокая доля городского сегмента объясняется на данном этапе развития концентрацией в городах онлайн-торговли.

Услуга «EMS» имеет слабые позиции по доставке внутри крупных городов - их доля менее 10%, умеренные - в сегментах В, С и Е (порядка 20-35%), и сильные - в сегменте Б (90%). В сегменте Б наиболее низкая конкуренция, так как прочие игроки не имеют здесь собственной сети. Низкая представленность в наиболее крупном городском сегменте создает угрозы дальнейшему развитию EMS Почты России на этом рынке.

Со вступлением в силу нового закона «О почтовой связи» ожидается значительное усиление конкуренции на высокодоходных сегментах рынка А, В и С.

Основными конкурентами, сопоставимыми с EMS Russian Post по занимаемой доле рынка, являются компании Pony Express (8%), «СПСР-Экспресс» (9%) и DHL (12%). Сравнительная характеристика конкурентов представлена в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика позиций фирмы и конкурентов

Область сравнения	EMS Russian Post	Конкуренты		
		Pony Express	«СПСР- Экспресс»	DHL
Сегмент В2В				
1.Наличие региональной сети	5	4	2	4
2.Услуги	3	5	5	3
3. on-line сервис (сайт, калькулятор стоимости услуг, возможность on-line заказа)	5	4	5	4
4.Цены	4	4	5	4

Всего баллов	17	17	17	15
Сегмент B2C				
1.Наличие региональной сети	5	5	2	4
2.Услуги	3	3	3	3
3. on-line сервис (сайт, калькулятор стоимости услуг, возможность on-line заказа)	5	4	5	4
4.Цены	4	4	5	4
Всего баллов	17	16	15	15

Для сравнения использована 5-ти бальная шкала:

5 –максимально благоприятная позиция

4 –благоприятная позиция

3 – нейтральная позиция

2 – неблагоприятная позиция

1 – крайне неблагоприятная позиция

Необходимо отметить, что набор предоставляемых услуг, подходы к ценообразованию, on-line – сервис приблизительно одинаковы у всех конкурентов. Основные отличия состоят в доступности сервиса в регионах (широта региональной сети).

Так Компании EMS Russian Post доступна сеть почты России, которая охватывает практически все населенные пункты России, есть круглогодичные представительства в 759 труднодоступных населенных пунктах. Компания Pony

Express имеет представительства в 192 населенных пунктах, т.е. региональная сеть ограничена. «СПСР-Экспресс» охватывает более 1500 населенных пунктов.

Все Компании на рынке оказывают услуги экспресс-доставки плюс стандартный набор дополнительных услуг: фирменная упаковка, страхование, таможенное оформление. Все компании предоставляют услугу отслеживания отправок по номеру накладной.

On-line сервис максимально прост, понятен и удобен в Компании EMS Russian Post. Недостатком On-line услуг «СПСР-Экспресс» является то, что сложно отследить филиальную сеть. При этом на сайтах всех компаний есть возможность калькулирования стоимости заказа, оформление заказа с сайта.

Таким образом, можно считать, что основным фактором, определяющим предпочтения клиента, является качество предоставляемой услуги.

Компании EMS Почта России, чтобы составить сильную конкуренцию, необходимо соответствовать уровню основных игроков рынка, в том числе и признанных мировых лидеров, как по цене, так и по качеству оказываемых услуг.

Как уже отмечалось, основным параметром качества клиенты считают скорость доставки. К сожалению, именно к этому параметру предъявляют наибольшее количество претензий клиенты EMS Russian Post.

Технологическое отставание и высокие издержки, и как следствие - невозможность оперативно предложить рынку продукт с требуемым соотношением цены и качества создает риски потери наиболее привлекательных сегментов рынка.

В ходе исследования были проанализированы потенциальные внутренние, сильные и слабые стороны

Анализ внутренней среды компании позволил выявить ее сильные и слабые стороны (табл. 3)

Таблица 3

Анализ сильных и слабых сторон организации

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

		- низкая техническая оснащенность;
		- недостаточная квалификация персонала;
	- доступ к инфраструктуре почты России;	
Внутренняя среда	- позиция на рынке;	- неэффективная организация внутренних производственных процессов;
	- стоимость услуг;	
	- таможенные льготы	- система мотивации и уровень заработной платы;
		- юридический статус

Таким образом, компания имеет как сильные стороны, которые при благоприятных внешних условиях способны обеспечить компании устойчивые конкурентные преимущества, так и слабости, которые при неправильном управлении способны значительно ослабить конкурентные позиции предприятия на рынке.

Рассмотрев возможности EMS Russian Post, его слабые и сильные стороны, проведя анализ факторов непосредственного окружения, и ознакомившись с основными показателями работы предприятия, можно определить стратегию, как конкурентная стратегия, состоящая в исключении слабых сторон функционирования организации и в создании ее конкурентной силы посредством максимального использования существующих шансов, способствующих развитию.

2.3. Оценка конкурентоспособности организации EMS Russian Post в сфере экспресс-доставки

В исследовании «Рынок экспресс-доставки корреспонденции и посылок в России 2018: итоги, драйверы роста и прогноз на 2019 - 2021» говорится, что в 2018 году объем рынка экспресс-доставки корреспонденции и посылок показал умеренный по отношению к предыдущим годам прирост. Замедление общих темпов прироста связано со снижением натурального объема внутренних EMS-отправлений (-5% по отношению к 2017 году). Общий размер рынка в 2018 году составил 33,6млрд. руб.

Ежегодный прирост рынка экспресс-доставки – 25 – 40%

Услуги срочной доставки можно классифицировать несколькими различными способами (рис. 4).

ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

География деятельности

- международная доставка
- внутрироссийская доставка
- региональная доставка
- локальная доставка

Вид груза

- письма
- деловая корреспонденция
- мало- и крупногабаритные грузы
- товары интернет-магазинов

Сроки доставки

- супер-экспресс (сверхсрочная)
- экспресс (срочная)
- эконом (увеличение срока за счет снижения стоимости)

Наличие дополнительных услуг

- Перевозка без доп. услуг
- С доп. услугами (экспедирование, складские услуги, упаковка и др.)

Транспорт

- Автомобильная
- Железнодорожная

- Авиа-перелет

Рис. 4 Классификация рынка услуг экспресс-доставки

Необходимо отметить, что сегментировать рынок по указанным параметрам достаточно сложно, т.к. они в целом характеризуют услугу экспресс-доставки и присущи всем крупным поставщикам этой услуги.

Мелкие и средние организации вообще не обслуживают международные направления по причине нехватки мощностей. Как правило, основные потоки писем и грузов проходят между городами-миллионниками.

Актуальным форматом экспресс-отправлений в РФ является деловая корреспонденция, поэтому большинство служб ориентируется на документооборот между отечественными компаниями. Однако, в целом структура экспресс-отправлений говорит о преобладании грузовых перевозок (рис.5)

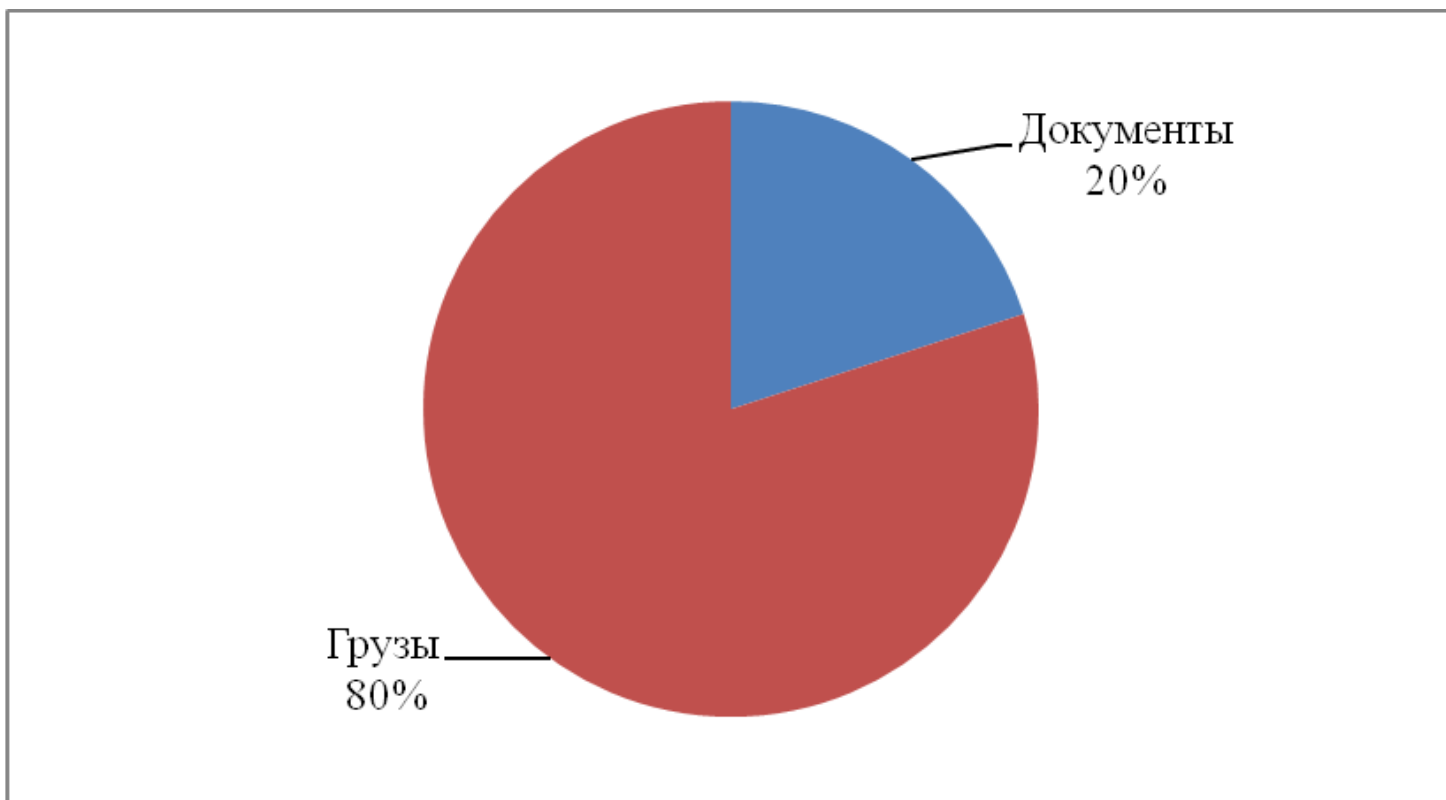


Рис. 5 Структура пересылаемых отправлений

Внутри рынка услуги экспресс-доставки выделяют сегменты, характеризующие основные группы клиентов:

- B2B (Business-to-business) - отправления от коммерческих организаций коммерческим организациям.
- B2C (Business-to-customer) — отправления от коммерческих организаций физическим лицам (потребителям).
- C2C (Consumer-to-consumer) - отправления от физических лиц физическим лицам.

Основные характеристики сегментов представлены в табл. 4.

Основная доля перевозок - около 70% - приходится на сегмент B2B. Как правило, это деловой документооборот. Отраслевая структура клиентов достаточно закономерна. Это банки, которым необходима срочная доставка пластиковых карт, документов или POS-материалов; автомобильные компании, для которых доставляют запчасти; ретейлеры, фармацевтические компании, которым необходима срочная отправка клинических образцов. Для таких клиентов экспресс-доставка - это один из ключевых элементов цепочки поставок, органически встроенный в бизнес.

Таблица 4

Сегментирование рынка

Параметры сегментирования	Профили сегмента		
	B2B	B2C	C2C
Характеристика отправителей	Коммерческие организации	Коммерческие организации	Физические Лица
Характеристика получателей	Коммерческие организации	Физические лица	Физические Лица

Широта географии	- международная доставка	- международная доставка	- международная доставка
	- внутрироссийская доставка	- внутрироссийская доставка	- внутрироссийская доставка
	- региональная доставка	- региональная доставка	- региональная доставка
	- локальная доставка	- региональная доставка	- региональная доставка
Вид груза	Деловая корреспонденция	Товары, приобретаемые в интернет-магазинах	Корреспонденция Посылки
Сроки доставки	- супер-экспресс (сверхсрочная)	- экспресс (срочная)	- экспресс (срочная)
	- экспресс (срочная)	- эконом (увеличение срока за счет снижения стоимости)	- эконом (увеличение срока за счет снижения стоимости)
Использование доп.услуг	С доп. услугами	С доп. услугами	без доп. Услуг

В B2B-секторе в 2016 – 2018 гг. одной из точек роста сегмента стала торгово-экономическая интеграция Белоруссии, Казахстана и России (Таможенный союз), значимо увеличившая потоки корреспонденции и посылок между странами-партнерами. Вступление России в ВТО рассматривается игроками рынка как один из потенциальных драйверов развития сегмента B2B.

Ключевым драйвером роста в B2C-сегменте рынка экспресс-доставки является активное развитие Интернет-торговли. Удельный вес сегмента онлайн от общего объема розничной торговли в России еще сравнительно невысок (2,2%), и в разрезе международных сопоставлений очевидно, что российский рынок Интернет розницы пока не насыщен и имеет огромный потенциал для роста.

По мнению экспертов ближайшие несколько лет рынок экспресс-доставки будет расти и развиваться во многом благодаря увеличению сегмента B2C. Одна из предпосылок - рост дистанционной торговли. Покупка товаров через интернет-магазины пользуется все большим спросом.

Таким образом, последней тенденцией является явное смещение в структуре спроса. Объем поставок B2C непрерывно растет: только за последние два года этот сегмент увеличился на 20-30%. Таким образом, сегмент B2B, на данный момент оцениваемый экспертами на уровне 70-80%, очень скоро может утратить лидирующую позицию.

Для формирования стратегии деятельности компании необходимо понимать насколько клиенты разных сегментов удовлетворены в своих основных ожиданиях (рис. 6)

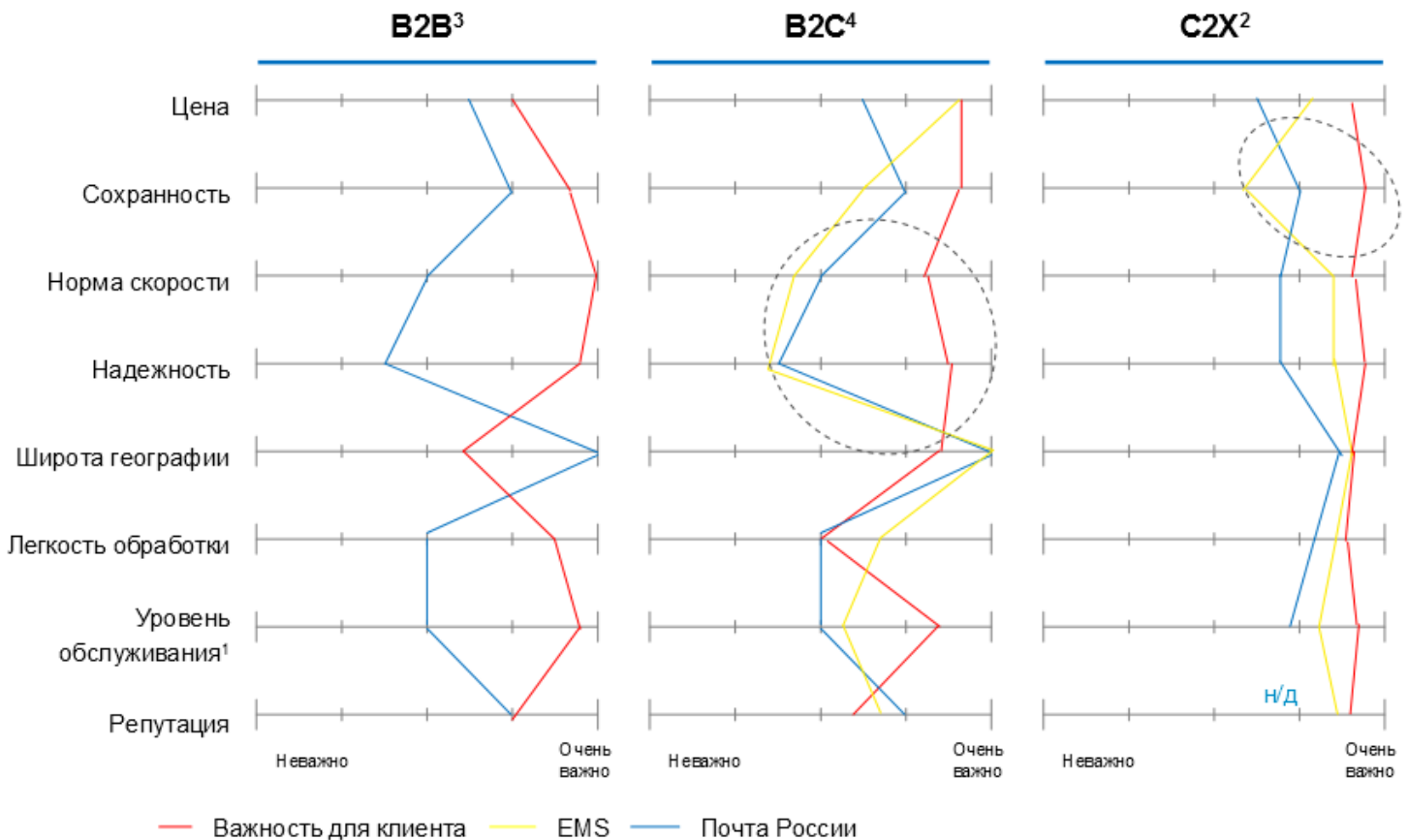


Рис. 6. Результаты опросов клиентов, принадлежащих к разным сегментам рынка

Таким образом, мы видим, что резервы улучшения работы компании лежат в области сохранности пересылаемых документов и грузов, а также скорости и надежности предоставляемой услуги.

Анализ воздействия факторов внешней среды состоит из двух групп: факторов прямого воздействия, непосредственно влияющих на деятельность организации, и факторов косвенного воздействия, влияющих опосредованно.

К факторам прямого воздействия следует отнести нормативно-правовое регулирование деятельности, в первую очередь таможенное законодательство. В качестве примера влияния можно привести ситуацию, сложившуюся в январе 2018 года. Так, международные операторы экспресс-доставки предупредили, что с 27 января полностью прекращают доставку грузов для частных лиц в России, поскольку неожиданно усложнились правила таможенного оформления. Руководство Федеральной таможенной службы (ФТС) отвергало претензии, утверждая, что новации были известны заранее, однако участники рынка оказались не готовы работать по новым правилам. Последствия: уменьшение грузопотока и, соответственно, уменьшение прибыли. На текущий момент времени эти проблемы решены. Служба разрешила проводить оформление грузов по реестру, а не в индивидуальном порядке.

Сейчас таким правом обладает «Почта России». Стороны также пришли к соглашению, что цена посылок для беспощинного ввоза в Россию должна быть установлена на уровне 150-200 евро, вес - 10 килограммов.

Другим фактором, оказывающим принципиальное влияние на деятельность компаний по предоставлению услуг экспресс-доставки, являются тарифы на перевозки различными видами транспорта. Удорожание перевозок вследствие роста цен на топливо на мировом рынке или вследствие инфляции отразится на стоимости услуг и может стать фактором, сдерживающим рост рынка, а значит, и рост прибыли компаний.

К факторам непрямого воздействия следует отнести рост рынка электронной коммерции. Этот фактор обеспечивает перспективы развития сегмента рынка B2C и возможности увеличения физического объема предоставляемых услуг, а соответственно и финансовых показателей деятельности компаний. В свою очередь, рост рынка электронной коммерции определяется расширением технических возможностей использования глобальной сети во всех регионах России и нормативным регулированием деятельности в данной сфере.

К факторам косвенного влияния следует также отнести качество инфраструктуры: дорог, аэропортов, парка самолетов и автомобилей. Эти факторы влияют на обеспечение качества предоставляемых услуг по параметрам скорости доставки и

сохранности груза.

Можно отметить определенные сезонные увеличения объемов перевозок в сегментах B2C и C2C, связанные с праздниками (рождественские, новогодние праздники, день влюбленных, день защитника отечества, международный женский день).

Чтобы добиться успеха, экспресс-операторы стремятся предлагать гибкую ценовую политику. Цены на услуги зависят от срока доставки, объема заказа и веса груза. Каждая компания предлагает несколько тарифных планов в зависимости от срочности доставки пакета: «завтра утром» (самый дорогой), «в течение следующего дня», «в течение 1-3 дней» и т.п. Многие компании накладывают дополнительные ограничения, например, не берутся доставлять в короткие сроки (до 24 часов) крупногабаритные и тяжеловесные грузы.

К факторам, влияющим на активность клиентов во всех сегментах можно отнести степень развития экономики (определяет активность в секторе B2B) а также рост платежеспособности населения (определяет активность в секторе B2C и C2C).

Совокупность рассмотренных факторов систематизирована в табл. 5.

Таблица 5

Анализ внешних факторов, влияющих на организацию

Факторы прямого воздействия	Факторы косвенного воздействия
- нормативно-правовое регулирование деятельности	- расширение технических возможностей использования глобальной сети во всех регионах
- динамика тарифов на перевозки различными видами транспорта	- рост рынка электронной коммерции
- динамика цен на топливо на мировом рынке	- качество инфраструктуры: дорог, аэропортов, парка самолетов и автомобилей

- уровень платежеспособности населения

- степень развития экономики

На текущую деятельность и перспективы развития компаний по предоставлению услуг экспресс-доставки оказывает влияние общая конкурентная среда в отрасли (рис. 7)

Таким образом, общая конкурентная среда обуславливает достаточно жесткий уровень конкуренции на рынке. При этом основное влияние наблюдается со стороны потребителей услуги и угроза появления продуктов заменителей, активное развитие которых приведет к сокращению сегмента рынка B2B. А развитие электронной коммерции определяет перспективный сегмент - B2C.

Угроза появления новых игроков

Рыночная власть потребителей:

- срок
- сохранность
- стоимость
- информация о грузе
- страхование

Угроза появления продуктов-заменителей:

- электронный документооборот, ЭЦП

Рыночная власть поставщиков:

- тарифы
- объемы
- сроки

УРОВЕНЬ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

Рис. 7 Анализ конкурентной среды в отрасли

Таким образом, анализ рынка показал, что с развитием рынка доставки, совершенствованием технологий производства, развитием экономических, культурных, социальных связей с мировым сообществом, глобализацией и интеграцией в мировую экономику растет потребность в экспресс-доставке. В следующей главе разработан проект стратегии по совершенствованию конкурентоспособности данной компании.

В условиях господства рыночных отношений конкурентоспособность компаний, оказывающих услуги на рынке услуг, и планирование бизнеса теснейшим образом связано с предвидением возможностей сбыта предпринимательского продукта на рынке услуг. Чтобы прогнозные оценки предпринимателя наиболее соответствовали реальной ситуации будущего спроса и объёма продаж, надлежит тщательно исследовать, изучить и проанализировать рынок сбыта предпринимательского продукта, т.е. людей, которые пользуются его услугами. Необходимо держать под контролем круг потребителей. Тогда фирма всегда может решить: конкурентоспособна она или нет, оставаться на этом рынке или покинуть его.

Важное направление повышения конкурентоспособности организации «EMS Russian Post» - совершенствование процесса оказания услуг на рынке услуг, повышения качества предоставляемых услуг, сервисного обслуживания клиентов, предоставление скидок, рекламы продукции, которые являются мощными инструментами стимулирования спроса.

Разработка и реализация данных мероприятий представляет собой подсистему саморазвития системы менеджмента, которая призвана выявлять на основе анализа компании (а также анализа опыта других организаций экспресс-доставки) тенденции в развитии управления и реализовывать новые идеи и подходы в управлении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В эпоху глобализации и интернационализации производства единственным критерием его эффективности и востребованности выпускаемой продукции является конкурентоспособность. В настоящее время не существует единого определения понятия «конкурентоспособности». Основными факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, являются различные исходные позиции экономистов, а также и то, что в качестве

производителя рассматривается лишь отдельное предприятие, отрасль или вся экономика в целом. Конкурентоспособность - понятие относительное, поскольку успешно конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособным на других. Это порождает необходимость разграничения конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках.

Целью исследования являлось рассмотреть сущность и оценку конкурентоспособности предприятия. В ходе исследования были выполнены следующие задачи.

Во-первых, рассмотрены теоретические основы конкурентности и конкурентоспособности предприятия.

В рыночной экономике конкурентоспособность является решающим фактором коммерческого успеха предприятия. Это многоаспектное понятие, означающее и соответствие товара условиям рынка, и требованиям потребителей, и различным условиям его реализации, и уровня затрат потребителя за период эксплуатации.

В условиях господства рыночных отношений конкурентоспособность компаний, оказывающих услуги на рынке недвижимости, и планирование бизнеса теснейшим образом связано с предвидением возможностей сбыта предпринимательского продукта на рынке услуг. Чтобы прогнозные оценки предпринимателя наиболее соответствовали реальной ситуации будущего спроса и объёма продаж, надлежит тщательно исследовать, изучить и проанализировать рынок сбыта предпринимательского продукта, т.е. людей, которые пользуются его услугами. Необходимо держать под контролем круг потребителей. Тогда фирма всегда может решить: конкурентоспособна она или нет, оставаться на этом рынке или покинуть его.

Конкурентоспособность компаний, появление их на рынке или уход с него относится к числу наиболее важных стратегических решений и требует тщательного расчёта.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия является стратегическим фактором его успеха на рынке.

Исследуемая компания «EMS Russian Post» является заметным игроком на рынке экспресс-перевозок. Компании доступна инфраструктура Федерального государственного унитарного предприятия «Почта России», она имеет наиболее широкую региональную сеть, что могло бы стать решающим фактором успеха. В то

же время, потребители имеют претензии к качеству предоставляемой компанией услуги. Эти претензии касаются основных параметров качества, а именно сроков доставки и сохранности грузов.

Конкурентоспособность компаний, появление их на рынке или уход с него относится к числу наиболее важных стратегических решений и требует тщательного расчёта.

В условиях жесткой конкуренции перед даже широко известными предприятиями возникает достаточно сложная задача: как удержать свои позиции на рынке и сохранить эффективность деятельности. Обычно руководством организаций осуществляется ряд мероприятий по увеличению доли на рынке, по снижению затрат в целях осуществления ценовой конкуренции и еще множество других. Но зачастую этого бывает мало, чтобы выжить.

Перспективы роста рынка могут быть использованы компанией в полной мере только при реализации мероприятий, направленных на повышение качества и конкурентоспособности оказываемой услуги.

В рамках стратегии развития предприятию можно предложить реализацию следующих организационных решений:

- расширение существующего в Санкт-Петербурге автоматизированного сортировочного центра;
- создание учебного центра по повышению квалификации работников Компании;
- формирование диспетчерско-логистической службы.

Реализация мероприятий сопряжена с определенными рисками, однако внутренние риски достаточно умеренны. Внешние риски являются характерными для всех участников рынка, а потому на принципиальную расстановку сил не повлияют.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О защите конкуренции: Федеральный закон [от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 27.12.2018)] // КонсультантПлюс
2. Баринов, В.А. Основы менеджмента / В.А. Баринов. - М.:РИОР, 2016. - 255 с.
3. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова. - М: ИНФРА, 2016. - 364с.

4. Воробьев, А.Д. Методология стратегического менеджмента / А.Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - № 6. - С 20-22
5. Глухов, В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 500с.
6. Горфинкель, В. Я. Предпринимательство. / В.Я. Горфинкель.- М.: ЮНИТИ, 2016. - 512 с.
7. Губенко И.В. Стратегические подходы к формированию конкурентоспособного бренда / И.В. Губенко // Современная конкуренция. - 2018. - № 5. - С.17
8. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2015. - 230 с.
9. Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг / Н.В. Еремеева. - М: Колос, 2016. - 214 с.
10. Ефимов, В.А. Конкуренция и рынок / В.А. Ефимов // Российское предпринимательство. - 2017. - № 4. - С.29
11. Зайцев, Б.Ф. Система методов управления / Б.Ф. Зайцев. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 218с.
12. Кабушкин, И.И. Основы менеджмента / И.И. Кабушкин. - М: Новое знание, 2015. - 410 с.
13. Лапуста, М.Г. Конкурентный анализ отрасли и ключевые факторы успеха./ М.Г. Лапуста // Конкурентная стратегия фирмы. - 2019. - № 2. - С.9
14. Лившиц, А.Я. Введение в рыночную экономику / А.Я.Лившиц- М.: Финансы и статистика, 2017. - 267с.
15. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФА-М, 2016. - 287с.
16. Моисеева, Н.К. Современное предприятие -конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева. - М.: Внешнеторгиздат, 2015. - 155с.
17. Немцова, И.Ю. Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций // Материалы III Международной научно-практической конференции. Пенза: РИО ПГСХА, 2014. - С. 39-41
18. Рузавин, Г.И. Основы рыночной экономики / Г.И. Рузавин. -М.: ЮНИТИ, 2015. - 320 с.
19. Румянцева, З.П. Менеджмент организации / З.П. Румянцева. - М.: Инфра, 2017. - 268 с.
20. Тимирьянова, В.М. Сила и уровень конкуренции / В.М. Тимирьянова // Российское предпринимательство. - 2018. - № 3. - С.52