

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность рассматриваемой темы заключается еще и в том, что функционирование предприятий происходит в условиях жесткой конкурентной борьбы между товаропроизводителями, когда часто используются методы, связанные с нарушением норм и правил конкуренции. Это выражается в установлении демпинговых цен – продаже товаров по цене ниже себестоимости; установлении контроля над деятельностью конкурента; злоупотреблении господствующим положением на рынке; зависимости поставок конкретных товаров или предоставлении услуг от принятия ограничений по производству или распределению конкурирующих товаров; введении ограничительных условий и агентских соглашений при сбыте продукции, определяющих, когда, кому, в каких количествах и на каких условиях осуществлять поставки; тайных сговорах на торгах; ложной информации и рекламе, вводящей конкурента в заблуждение; недобросовестном копировании товаров и продукции конкурентов; нарушении стандартов и условий поставок товаров, услуг и др.

Поэтому важное значение имеет такое направление маркетинговой деятельности предприятия как изучение конкурентов. Контроль за конкурентами позволит удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Объект исследования в курсовой работе – конкурентоспособность торгового предприятия ООО «Вавилон».

Предмет исследования – оценка конкурентоспособности рынка пушно – меховых изделий.

## **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 1.

## Понятие конкурентоспособности предприятия

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.

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 – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. [1]

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. [2]

Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех. В процессе маркетингового исследования для оценки

конкурентоспособности предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

Конкурентоспособность предприятия ( $K_{пред}$ ) можно определять в статике и динамике. В статике она определяется с учётом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются, формула (1):

$$K_{пред} = \sum_{i=1}^n a_i b_i * K_{ij} \rightarrow 1, i=1, \dots, n, (1)$$

где:  $a_i$  – удельный вес  $i$ -го товара организации в объёме продаж за анализируемый период, доли единицы,  $i = 1, 2, \dots, n$ ,

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1;$$

$$i=1$$

$b_i$  – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации.

Для промышленно развитых стран значимость рынка Фатхутдиновым рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран – 0,7, для внутреннего рынка – 0,5;

$K_{ij}$  – конкурентоспособность  $i$  – го товара на  $j$  –м рынке. [3]

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате сравнения, и поэтому является относительным показателем. Она представляет собой характеристику товара, отражающую его отличие от товара – конкурента по степени удовлетворения конкурентной общественной потребности.

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия, можно свести к следующим:

- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, создающих приоритетность продукции предприятия на рынке;

- изменение качества изделия и его технико-экономических параметров с целью учёта требований потребителя и его конкретных запросов, повышение внимания к надёжности продукции;
- выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;
- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на своём предприятии;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;
- определение возможных модификаций продукта путём повышения качественных характеристик, например, таких как долговечность, надёжность, экономичность в эксплуатации, улучшение внешнего оформления (дизайна);
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции, в том числе, применяемых предприятиями-конкурентами (скидок с цены, сроков и объема гарантий);
- нахождение и использование возможных приоритетных сфер применения продукции, в особенности новой продукции;
- приспособление продукции к работе в различных условиях: тропических или полярного климата, на различных грунтах (каменистых, песчаных, болотистых);
- дифференциация продукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определённым видам взаимозаменяемых товаров; значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, поскольку покупатели руководствуются сложившимися предпочтениями в отношении качества продукции, особенностей её эксплуатации, репутации предприятия-производителя и другого;
- воздействие непосредственно на потребителя путём искусственного ограничения поступления на рынок новых и более прогрессивных товаров, проведение активной рекламной деятельности, предоставления денежного или товарного кредита, в частности, путём рассрочки платежа. [4]

Выделим три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы:

- стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства);

- поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации);
- фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса или ниши). [5]

Рассмотрим данные стратегии более подробно.

### *Низкие издержки производства как вид конкурентных преимуществ*

Издержки никогда не должны определять цену, но они играют решающую роль в формировании стратегии ценообразования. Ценовые решения неизбежно привязаны к решениям об объемах продаж, а продажи связаны с производственными, маркетинговыми и управленческими издержками. Верно то, что готовность покупателей заплатить ту или иную сумму не зависит от издержек производителя, но верно также и то, что решение продавца о том, какие товары и в каком количестве производить, зависит именно от стоимости производства этих товаров. [6] Фирмы, эффективно устанавливающие цену, решают, что производить и кому это продавать, путем сравнения цен, которые они могут назначить, с издержками, которые они могут взять на себя. Таким образом, получается, что издержки влияют на назначение цен. Фирмы с низкими издержками могут устанавливать низкие цены и продавать больше, так как это привлекает большее количество покупателей. С другой стороны, фирмы с высокими издержками для привлечения большого количества покупателей не могут позволить предлагать товары по более низкой цене, чем фирмы с низкими издержками. Поэтому они должны привлечь тех покупателей, которые готовы платить более высокую цену.

Контроль затрат - это неотъемлемая функция управления любой успешно действующей компании. Этот процесс должен быть непрерывным, поскольку все те, кто связан с компанией, не без оснований заинтересованы в том, чтобы определенные издержки росли. [7] Сотрудники хотели бы, чтобы увеличивалось число работников в их отделах или их счета расходов контролировались с меньшей тщательностью. Поставщики полагают, что оказываемые ими услуги оправдывают немного более высокую цену и что покупатели должны быть более сговорчивыми при планировании графиков поставок и управлении запасами. Однако только контроль издержек как таковой редко способен приносить конкурентные преимущества в издержках в течение очень долгого времени. Хотя политика тугого затягивания поясов может приносить временные преимущества в затратах, эти преимущества скоро оказываются утраченными в связи с падением морального настроения сотрудников и доброй воли поставщиков или из-за товаров-имитаторов,

выпускаемых конкурентами. Устойчивые преимущества в издержках достигаются не за счет постоянного затягивания поясов, а за счет эффективного использования ресурсов. [8]

Существуют три разных способа, используя которые компания может сократить свои затраты на единицу продукции благодаря эффективной организации своих внутренних операций: экономия за счет ассортимента, за счет масштаба и за счет накопленного опыта.

Экономия за счет ассортимента. Ассортимент - это величина "портфеля" товаров, выпускаемых фирмой. [9] Многие фирмы продают различные товары. Цель планирования выпуска продукции - в том, чтобы подобрать синергетический "портфель" товаров. Один из важных источников синергии - это экономия, возникающая, когда различные товары имеют общий набор затрат. Фирма, которая тщательно подбирает свой "портфель" товаров для максимизации общих издержек, способна довести свои дополнительные затраты до более низкого уровня по сравнению с дополнительными затратами конкурентов, имеющих менее эффективные "портфели". [10]

Экономия за счет масштаба. Масштаб - это размер фирмы, измеряемый как ее долговременный устойчивый уровень выпуска.

Экономия за счет накопленного опыта. Экономия за счет опыта - это сокращение издержек, которое возникает с ростом кумулятивных объемов производства, что отличает ее от экономии за счет масштаба, зависящей от текущего объема производства. [11]

В дополнение к эффективности внутренних издержек компания также может снизить издержки за счет правильного выбора и управления своими внешними контактами с клиентами и поставщиками.

*Дифференциация продукции как способ получения конкурентного преимущества*

Дифференциация - это способность обеспечить компанию уникальной и большей стоимостью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. [12] Стратегии дифференциации уместны в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции. Производитель, с успехом применяющий принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности

покупателей с целью выяснения мнения клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков. После этого компания дифференцирует свою продукцию согласно одного или, может быть, нескольких признаков, стимулируя тем самым предпочтение покупателей к предполагаемой компанией продукции. Конкурентное преимущество является следствием уникальной (по сравнению с конкурентами) способности фирмы удовлетворять потребности покупателей, отдающих предпочтение тому или иному признаку выпускаемой продукции.

Успешно проведенная дифференциация позволяет фирме:

- устанавливать премиальную наценку на свою продукцию;
- продавать больший объем продукции (поскольку привлекается дополнительное число покупателей);
- сделать торговую марку фирмы более популярной среди покупателей (поскольку некоторое число покупателей сильно привязывается к дифференцирующим признакам). [13]

Дифференциация может дать дополнительную прибыль, если премиальная наценка способна покрыть дополнительные затраты, связанные с ее проведением. Дифференциация не приносит желаемых результатов, если признаки, положенные в основу дифференциации продукции, не оценены покупателями столь высоко, чтобы окупить дополнительные издержки фирмы по дифференциации.

*Возможности применения стратегии ниш для получения конкурентного преимущества*

Фирма - продавец концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка, разрабатывает маркетинговые подходы и производит товары в расчете на удовлетворение потребителей именно этих групп покупателей.

Согласно такой стратегии товар обязан в максимальной степени отвечать потребностям соответствующей группы потребителей. Фирма детально изучает рынок с целью выявления оптимального сегмента своей деятельности и анализирует сегменты по экономическим, коммерческим и социальным характеристикам. По каждому сегменту рынка фирма конструирует отдельную маркетинговую программу, хотя это связано с построением долгосрочных стратегических целей и увеличением расходов. [14]

Обычно фирма выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены и уникальное предложение. Она может контролировать издержки, концентрируя усилия на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специальной группы потребителей, создавая высокую репутацию при обслуживании рынка, который может не удовлетворяться и не покрываться деятельностью конкурентов, т.е. представлять собой в определенном смысле "рыночное окно".

Концентрирование начинается с выбора рыночной ниши, характеризующейся определенными требованиями и предпочтениями покупателей. Она может быть выделена в силу географического положения, особых требований к использованию продукции или в силу специфических свойств продукции, удовлетворяющих потребителей ниши. Основой для успешной конкурентной борьбы при применении стратегии концентрирования в обслуживании ниши являются либо меньшие, чем у конкурентов издержки, либо способность предложить потребителям нечто отличное от продукции конкурентов.

Стратегия концентрированного маркетинга довольно привлекательна для фирм с ограниченными ресурсами, малых предприятий, когда вместо концентрации усилий на небольшой доле крупного рынка фирма предпочитает концентрировать свои усилия на большой доле одного или нескольких рыночных сегментов. Фирма обеспечивает прочную рыночную позицию в выбранных сегментах, поскольку имеет подробнейшую информацию о требованиях этих сегментов, прекрасно знает особенности запросов потребителей и пользуется хорошей репутацией. Ей удастся добиться определенной экономии во многих сферах своей деятельности за счет узкой специализации и направленности своей работы. [15]

Сегменты рынка, благоприятные для использования стратегии концентрирования, должны обладать одной или несколькими из перечисленных ниже характеристик:

- сегмент достаточно велик для извлечения прибыли;
- сегмент обладает высоким потенциалом для развития;
- сегмент не дает успеха большинству конкурентов;
- фирма, концентрирующаяся на сегменте, обладает квалификацией и ресурсами, необходимыми для эффективного обслуживания сегмента;
- фирма, концентрирующаяся на сегменте, может защитить себя от конкурентов за счет установившихся хороших отношений с клиентами и лучших возможностей обслуживания покупателей в сегменте. [16]



Применение особых методов концентрирования при обслуживании целевой рыночной ниши является основой защиты от пяти конкурирующих сил. Конкуренты не обладают равными возможностями обслуживания целевой клиентуры фирмы, применяющей стратегию концентрирования. Особые приемы фирмы, применяющей стратегию концентрирования, дают ей преимущество в конкуренции, препятствующее внедрению в ее рыночную нишу. Ее особые приемы являются также препятствием для тех, кто желает заменить ее. В какой-то степени незаключение деловых сделок влиятельными клиентами зависит от их нежелания иметь дело с фирмами, обладающими меньшими возможностями для удовлетворения их нужд.

Подводя итог вышесказанному, можно прийти к выводу, что пока не было сформулировано четкое определение понятия «конкурентоспособности предприятия». Под конкурентоспособностью предприятия можно понимать способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.

1.

## **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАГАЗИНА ПУШНО - МЕХОВЫХ ИЗДЕЛИЙ ООО «Вавилон»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Вавилон»**

Общество с ограниченной ответственностью «Вавилон» (ООО магазин «Вавилон»).

ООО «Вавилон» учреждено в соответствии с ГК РФ, принятым Государственной Думой РФ 21.10.94 г. и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.98 г., а также на основании Решения учредителей.

Учредителями выступают физические лица. Размер уставного капитала составляет 250 тыс.руб.

Данное предприятие является юридическим лицом с моментом его государственной регистрации, обладает обособленным имуществом, которое арендует у муниципалитета (договор заключен с Комитетом по управлению

имуществом г. Хабаровска), имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, товарный знак и иные реквизиты.

Целью создания ООО «Вавилон» является более полное насыщение рынка товарами народного потребления и услугами для удовлетворения потребностей организаций и физических лиц, а также создания дополнительных рабочих мест и получения дополнительной прибыли.

Предметом деятельности предприятия является:

- организация и проведение розничной торговли промышленными товарами;
- осуществление оптовых закупок промышленных товаров у отечественных и иностранных производителей;
- коммерческая деятельность по продвижению товаров на рынки Хабаровского края и др. регионов, инновационная деятельность;
- торгово – посредническая и рекламная деятельность;
- осуществление комплекса мер по хранению и контролю качества реализуемых товаров.

В настоящее время предприятие функционирует и осуществляет свою деятельность в сфере розничной торговли пушно – меховыми и овчинно – шубными товарами.

Общая численность сотрудников ООО "Вавилон" составляет 26 человек.

В организации действует линейно-функциональная структура управления:



Рисунок 1 – Структура управления

Структура определяет иерархию подчиненности, исключает дублирование управленческих функций и промежуточные звенья управления. Возглавляет иерархию управляющий ООО "Вавилон". В непосредственном подчинении управляющего находятся менеджер по персоналу, директор по сбыту и административный директор. Директору по сбыту подчинены: старшие менеджеры по сбыту, менеджеры и продавцы.

- **1. Оценка конкурентоспособности ООО «Вавилон»**

Конкурентоспособность предполагает наличие возможности у предприятия выдерживать конкуренцию и удовлетворять требования потребительского сегмента.

Оценка конкурентоспособности торгового предприятия позволят выявить результаты и эффективность коммерческой деятельности объекта исследования, а также определить резервы ее повышения.

В данной главе на примере магазина розничной торговли пушно – меховыми и овчинно – шубными товарами ООО «Вавилон» г. Хабаровска на основе составления сводного анализа деятельности предприятия произведем оценку его конкурентоспособности. Для достижения намеченной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- осуществлены выбор и исследование критериев конкурентоспособности услуг розничных торговых предприятий города, специализирующихся на меховых товарах;
- произведены анализ и оценка показателей, критериев конкурентоспособности услуг этих предприятий;
- осуществлен расчет среднего индекса цен товаров исследуемых предприятий;
- определены коэффициенты конкурентоспособности этих магазинов.

Для оценки конкурентоспособности были определены следующие показатели:

- структура ассортимента
- широта ассортимента
- оценка эффективности маркетинговой деятельности
- коэффициент рыночной доли
- оценка финансового состояния предприятия
- интегральный показатель

В качестве основы была использована методика оценки конкурентоспособности услуг торговли, предложенная И.М. Лифицем и О. Ковылиной. Показатель конкурентоспособности услуг торговли рассчитывается из отношения обобщенного показателя качества услуги торговли (ПКут) и относительной стоимости приобретаемых товаров (С) или  $I_p$  / среднего индекса цен для каждого магазина. Расчет обобщенного показателя:

n

$$ПК_{ут} = \sum_{i=1}^n m_i q_i, \quad (2)$$

i=1

где:  $q_i$  - комплексный показатель i-го свойства;  $m_i$  - коэффициент весомости комплексного показателя.

Конкуренты ООО «Вавилон»: «Меховой двор», «Северина», «Меха - Алеф», «Бари», «Она», «Екатерина», «Барбара».

Для обеспечения сопоставимости условий сравнительного анализа критериями выборки приведенных торговых фирм являлись: вид, тип и категория магазинов.

Так, все исследуемые магазины имели одинаковую специализацию и примерно одинаковую торговую площадь (50 - 60 м<sup>2</sup>).

Таблица 1 – Структура пушно - мехового ассортимента

Наименование предприятий	Типовое (базовое) кол-во товарных Подгрупп ПП	Фактическое количество	Коэффициент структуры ассортимента
	Одежда из меха	Одежда из меха	Одежда из меха

Продолжение таблицы 1

Меховой двор	20 0,7		
Северина	9 0,3		
Меха - Алеф	12 0,4		
Бари	13 0,4		
Она	28 11 0,3		
Екатерина	9 0,3		
Барбара	18 0,5		
Вавилон	16 0,4		
	18 0,5		

Рассчитаем коэффициенты структуры для каждого магазина.

Кстр = Факт. кол-во / Баз. кол-во

Для 1-го магазина:

$$20/28=0,7$$

Аналогично рассчитываем показатели для остальных магазинов.

По полученным данным можно сделать вывод, что структура ассортимента ООО «Вавилон» представлена в большем количестве, чем у конкурентов.

Рассчитаем коэффициенты широты ассортимента исследуемых торговых предприятий на основе данных, представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Коэффициенты широты ассортимента пушно - мехового ассортимента

Базовая	Меховой двор		Северина		Меха - Альф		Бари		Она		Екатерина		Барбара		Вавилон	
Шб	Шф	Кш	Шф	Кш	Шб	Кш	Шф	Кш	Шф	Кш	Шф	Кш	Шф	Кш	Шф	Кш
596	59	0,1	66	0,1	97	0.3	68	0.2	73	0.1	84	0.1	95	0.2	98	0.3

Шф - широта фактическая, количество моделей, находящихся в продаже (рассчитывалось на 01.06.09); Шб - широта базовая, количество моделей, выпускаемое промышленностью.

Для магазина 1-го:

$$\text{Шб} = (\text{меховая одежда}) = 596$$

$$\text{Шф} = 59$$

$$\text{Кш} = \text{Шф}/\text{Шб} = 59/596 = 0,1$$

(аналогично для остальных магазинов).

Данные относительно услуг, предоставляемых исследуемыми предприятиями содержатся в таблице 3.

Таблица 3 - Перечень услуг магазинов бытовой техники

Наименование	Бесплат. доставка по городу	Фамильная скидка	Персональная скидка	Гарантия	Скидка опт. покупателям	Розница по безналич. расчету
Вавилон	+	+	-	-	-	+
Барбара	+	+	-	-	+	-
Екатерина	+	+	+	+	-	-
Она	+	+	-	-	-	-
Бари	+	+	-	-	-	-
Меха - альфроники	+	+	-	-	+	-
Северина	+	+	-	-	-	-
Меховой двор		+	-	-	+	-

Обязательные услуги (обслуживание при продаже, выбор товара (с участием продавца), кассовое обслуживание, отпуск товара (включая упаковку и проверку функционирования товара) в перечень не включались.

Фамильная скидка: вторая покупка и покупка 2 наименований - 2%; третья покупка-3%, четвертая-4%. Начиная с пятой покупки - номинальная скидка до 15%.

ООО «Вавилон» имеет преимущества в управлении предприятием, т.е. магазин использует разнообразные дополнительные услуги: бесплатная доставка по городу, фамильная скидка и розница по безналичному расчёту.

Далее приведена оценка эффективности маркетинговой деятельности. Она осуществляется посредством расчета коэффициентов конкурентоспособности, сгруппированных по элементам комплекса маркетинга, итогом которой является интегральный показатель эффективности маркетинговой деятельности. При оценке эффективности маркетинговой деятельности предприятий-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга.

#### Продукт:

коэффициент рыночной доли, показывающий долю, занимаемую предприятием на рынке;

коэффициент предпродажной подготовки (КПП), характеризующий усилие предприятия к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки (в случае если продукт не требует предпродажной подготовки в отчетном периоде, то КПП принимается равным 1).

коэффициент изменения объема продаж, показывающий рост или снижение конкурентоспособности предприятия за счет роста объема продаж

#### Цена:

коэффициент уровня цен, показывающий рост или снижение конкурентоспособности предприятия за счет динамики цен на продукцию.

#### Доведение продукта до потребителя:

коэффициент доведения продукта до потребителя, показывает стремление предприятия к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

#### Продвижение продукта:

коэффициент рекламной деятельности, характеризующий стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности;

коэффициент использования персональных продаж, показывающий стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с



привлечением торговых агентов;

коэффициент использования связей с общественностью, показывающий стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Для начала определим коэффициент рыночной доли:

Таблица 4. Магазины, занимающие наибольшую долю рынка пушно – меховых изделий в г. Хабаровск.

Наименование предприятия Доля на рынке в %

1. Она	3,2
2. Меховой двор	8,8
3. Вавилон	5,9
4. Барбара	3,4
5. Северина	4,8

Как видно из таблицы 4, доля рынка ООО «Вавилон» равна 5,9% , т.е. коэффициент рыночной доли равен 0,059.

Коэффициент предпродажной подготовки принимается равным 1, т.к. продукция предприятия не требует предпродажной подготовки.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определяется итоговый показатель эффективности маркетинговой деятельности для конкретного продукта - коэффициент маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК). Следует отметить, что большинство коэффициентов имеют разные величины для разных продуктов. Тогда для расчета интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности предприятия нужно определить сумму коэффициентов маркетингового

тестирования конкурентоспособности (КМТК) для всех его продуктов.

Оценим конкурентоспособность предприятия в целом, этот метод предполагает расчет показателей, характеризующих позицию предприятия на рынке и его финансовое состояние.

Позиция предприятия на рынке оценивается следующими показателями:

- текущий спрос;
- степень удовлетворения спроса;
- доля рынка.

Финансовое состояние предприятия оценивается с помощью следующих показателей:

- рентабельность продукции;
- рентабельность продаж;
- общая рентабельность производства;
- рентабельность собственного капитала по балансу;
- рентабельность всех активов;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент быстрой ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности.

Оценим финансовое состояние предприятия:

Рентабельность продукции:

$$R_{\text{прод.}} = P - S / S * 100\%.$$

Расчеты производятся за 1 шт продукции (\$):

$$R \text{ меховое пальто (соболь)} = 3648 - 3034 / 3304 * 100\% = 10,4\%$$

$$R \text{ меховое пальто (норка)} = 2215 - 1972 / 1972 * 100\% = 12,28\%$$

Рентабельность продаж по прибыли от продаж ООО «Вавилон»:

$$R \text{ продаж} = \text{прибыль от продаж} / \text{выручка от реализации} * 100\%$$

$$R \text{ продаж} = 104675 / 1961150 * 100\% = 5,34\%$$

Коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия определяется как отношение всех оборотных средств (текущих активов) за вычетом НДС по приобретенным ценностям и дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

Коэффициент текущей ликвидности = (строка 290 баланса - строка 220 баланса) / (строка 610+строка 620+строка 630+строка 660)

Коэффициент текущей ликвидности на начало года = (274 331 - 2 814) / (153 488 + 94 597 + 119 + 0) = 1,09

Коэффициент текущей ликвидности на конец года = (351 218 - 10 843) / (172 942 + 171 206 + 95 + 0) = 0,99.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой степени текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Он характеризует платежные возможности магазина, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств. Уровень коэффициента покрытия зависит от отрасли производства, длительности производственного цикла, структуры запасов и затрат. Нормальное значение коэффициента - 2. В случае с ООО «Вавилон» невыполнение установленного норматива создает угрозу финансовой нестабильности ввиду различной степени ликвидности активов и невозможности их срочной реализации в случае одновременного обращения кредиторов.

Коэффициент абсолютной ликвидности представляет собой отношение наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов (сумма кредиторской задолженности и краткосрочных кредитов).

Коэффициент абсолютной ликвидности = (строка 250 баланса + строка 260 баланса) / (строка 610 баланса + строка 620 баланса + строка 630 баланса + строка 660 баланса)

Коэффициент абсолютной ликвидности на начало года = (16 + 8 394) / (153 488 + 94 597 + 119 + 0) = 0,03

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец года = ( 0 + 5 311) / (172 942 + 171 206 + 95 + 0) = 0,02.

Нормальное ограничение 0,2 – 0,5. коэффициент показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее к моменту составления баланса время, что является одним из условий платежеспособности. Как видно из расчета нормальное ограничение не выдерживается, что также говорит о финансовой нестабильности предприятия.

Таким образом, интегральный показатель оценки конкурентоспособности предприятия в целом может быть как произведение интегрального показателя конкурентоспособности продукции, интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности предприятия и коэффициента обеспеченности собственными средствами и коэффициента текущей ликвидности.

Интегральный показатель =  $0,75 * 0,06 * 0,99 = 0,05$

На основании рассмотренных аналитических подходов к исследованию конкурентоспособности предприятия была разработана единая методика оценки конкурентоспособности предприятия, учитывающая все направления анализа и позволяющая выявить слабые места в его деятельности в рамках каждого из исследуемых направлений и принять соответствующие эффективные маркетинговые решения для их устранения.

## **2.3 Анализ уровня конкурентоспособности предприятия**

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Управление предприятием в условиях рынка сводится, по существу, к оценке и анализу факторов, повышающих или понижающих конкурентоспособность предприятия, выбору и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения той или иной намеченной цели. Большое влияние на конкурентоспособность оказывают внутренние факторы. Их изменения могут быть скорректированы усилиями руководства предприятия.

Таблица 5 - Показатели уровня предприятий

Показатель	Использование маркетинга	Использование спец-х исследовательских организаций	Оценка эффективности интеграции со спец исслед орг-й	Планирование деятельности	Проведение маркетинговых исследований
Вавилон	значительное	низкое	нет	регулярно	редко
Меховой двор	низкое	низкое	нет	осуществляется	нет
Северина	значительное	низкое	нет	осуществляется	регулярно

Продолжение таблицы 5

Меха - Альф	никакого	низкое	нет	осуществляется	нет
Бари	редко	низкое	нет	регулярно	нет
Она	редко	низкое	нет	регулярно	нет
Екатерина	регулярно	низкое	нет	редко	редко
Барбара	низкое	низкое	нет	осуществляется	редко

Анализ показателей уровня предприятий показал, что в наименьшей степени маркетинг используется на предприятиях «Меховой двор», «Барбара». Наиболее активно маркетинг используется предприятиями «Вавилон», «Северина», «Екатерина». Остальные предприятия используют маркетинг на практике время от времени. Специализированные исследовательские организации в своей деятельности предприятия практически не используют. Как следствие отсутствует

оценка эффективности интеграции со специализированными исследовательскими организациями. Все магазины осуществляют планирование своей деятельности, за исключением магазина «Екатерина», который осуществляет планирование время от времени.

Маркетинговые исследования регулярно проводятся лишь магазином «Северина», редко проводятся магазином «Вавилон», «Екатерина», «Барбара». Остальные магазины маркетинговые исследования не проводят.

Таблица 6 - Показатели уровня конкурентоспособности

Показатель Предприятие	Конкурентная среда	Привлекательность рынка	Запоминание конкурентов	Узнавание конкурентов	Угроза появления новых конкурентов
Вавилон	олигополия	имеет потенциал	высокое	высокое	возможно

Продолжение таблицы 6

Меховой двор	олигополия	зрелый, потенциала нет	низкое	низкое	высокая
Северина	олигополия	имеет потенциал	высокое	высокое	слабая
Меха - Альф	отказ ответа	зрелый, потенциала нет	высокое	высокое	возможно
Бари	отказ ответа	имеет потенциал	нет	нет	высокая
Она	острая конкуренция	стадия спада	низкое	низкое	высокая

Екатерина	острая конкуренция	стадия спада	нет	нет	высокая
Барбара	острая конкуренция	имеет потенциал	низкое	низкое	высокая

Анализ показателей уровня конкурентоспособности показал, что большинство предприятий функционирует в условиях олигополии, когда на рынке существует несколько крупных фирм, производящих товары и услуги. Магазин «Она» осуществляет свою деятельность в условиях острой конкуренции со многими фирмами, продающие схожую продукцию. Относительно привлекательности рынка для предприятий: магазины «Северина», «Вавилон», «Бари», «Барбара» имеют потенциал для своего развития, это перспективные предприятия. Магазины «Она», «Екатерина», напротив, находятся на стадии спада.

Многие предприятия характеризуются низким уровнем запоминания и узнавания конкурентов, в первую очередь – это «Меховой двор», «Она», «Барбара». «Екатерина», а вот «Вавилон» и «Меха - Альф» достаточно хорошо осведомлены о существующих конкурентах, как следствие, имеют наиболее низкую угрозу появления новых конкурентов.

При проведении маркетингового исследования были обнаружены следующие недостатки:

- Магазин имеет не квалифицированных продавцов – менеджеров, поэтому на мнение данных людей, при выборе пушно – меховых изделий, нельзя положиться.
- Также было видно равнодушное отношение продавцов к покупателю.
- Грубость и невоспитанность при разговоре с покупателем.
- Из-за высоких цен на меховые изделия, клиенты со средним уровнем дохода не в состоянии купить себе понравившуюся вещь.
- Плохая рекламная деятельность.

### **3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина ООО «Вавилон»**

Проведя анализ показателей были получены следующие выводы.

Необходимую комплексную оценку мы получили, используя специальные разработочные таблицы, содержащие данные о фирме и основных конкурентах. Анализ материалов этих таблиц показывает истинное положение исследуемого торгового предприятия ООО «Вавилон», несомненными плюсами которого является: качество продукции. Магазин «Вавилон» предоставляет потребителям продукцию, с широким ассортиментом, экономичную, комфортную и надёжную. На каждую единицу продукции имеется эксплуатационно-сопроводительная документация, а также знаки соответствия. Данное предприятие обладает относительно широким ассортиментом пушно - меховой продукции ( $K_{ш}=0.3$ ). Этот показатель не является идеальным, но является преимущественным по сравнению с предприятиями-конкурентами. Достаточно высок коэффициент структуры ассортимента ( $K_{стр}=0.5$ ), что говорит о грамотно организованном ассортименте продукции. Относительно качества торгового обслуживания, магазин «Вавилон» выгодно отличается набором услуг, обеспечивающих удобство пребывания в магазине. Это главным образом скидки (фамильная, персональная, скидка оптовым покупателям), наличие гарантии.

ООО «Вавилон» имеет преимущества в управления предприятием: это значительное использование маркетинга (в первую очередь различные рекламные акции). Однако маркетинговые исследования на предприятии проводятся довольно редко. Предприятию нужно усилить маркетинговые исследования, чаще проводить анализ и ввести какие-то различные акции, промо - акции. Несомненной положительной чертой является высокий уровень запоминания и узнавания конкурентов, что позволяет магазину «Вавилон» сохранять слабую возможность возникновения новых конкурентов.

Наряду с положительными в деятельности ООО «Вавилон» можно отметить и ряд отрицательных моментов, на устранение которых необходимо обратить свое внимание руководству фирмы. В первую очередь это необходимость повышения потребительской новизны предлагаемого ассортимента. Также первоочередная задача данной фирмы - улучшение условий обслуживания покупателей, а именно: более рациональное, удобное для покупателей оформление торгового зала, повышение профессионализма обслуживающего персонала или принятие на



работу, разбирающегося в меховых изделиях человека, или для упрощения работы нанять нескольких продавцов - менеджеров, работающих одновременно. Наличие нескольких человек в магазине позволит уделять больше внимание покупателям и продавцам, появляется возможность дополнять друг друга (наблюдается недостаток внимательности, эрудированности с их стороны).

Активизировать рекламную деятельность:

- Прямая рассылка рекламных листовок по районам.
- Плакат, афиша – графическое рекламное средство, цель которого – ознакомление людей с основными качествами фирмы.
- Реклама на транспорте – представлена объявлениями внутри и снаружи транспортных средств.
- Реклама на остановках городского транспорта – аналогична рекламе на транспорте.
- Реклама на Интернет - страницах.

Необходимо выводить товар на новые сегменты рынка, привлекать потенциальных потребителей с помощью усиленной рекламы, снижать цену на товар, улучшать сервисное обслуживание покупателей до и после покупки, закреплять имидж фирмы.

Требует пересмотра и ценовая политика магазина «Вавилон». Организация имеет наиболее высокий средний индекс цен по сравнению с предприятиями-конкурентами. Следует рассмотреть оправданность столь высоких цен и проанализировать рынок цен пушно – меховых изделий города Хабаровска.

Проблему привлечения потребителей со средним уровнем дохода можно решить с помощью внедрения новой для магазина услуги - продажа в кредит. Очень популярная на сегодняшний день услуга.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Всестороннее изучение и анализ конкурентоспособности фирмы – важное направление маркетинговых исследований, имеющее целью уточнение вопросов привлекательности рынков, и используемое для выработки стратегии фирмы в области производства и сбыта.

Формула конкурентоспособности = качество + цена + обслуживание. Неверно было бы думать, что укрепление конкурентоспособности фирмы можно добиться просто за счет быстрой реакции на изменения запросов потребителей или намерений основных конкурентов. В современных условиях изменения в технике и технологиях производства, улучшения в выпускаемых изделиях происходят не под давлением внешней среды (в виде требований маркетинга или при появлении новых инженерных разработок), а постоянно (прогнозируя, прежде всего будущие потребности и варианты действий конкурентов по их удовлетворению).

В предлагаемой работе были изложены проблемы

конкурентоспособности предприятия. Рассмотренная тема, в настоящее время, чрезвычайно актуальна, так как конкурентная позиция фирмы является непреложным фактором коммерческого успеха.

В работе были раскрыты сущность и понятие конкуренции и конкурентоспособности, концепция конкурентного преимущества, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия; приводится методика сравнительного анализа конкурентов; произведен анализ конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Вавилон», а также изложены предложения по повышению конкурентоспособности данного предприятия.

Оценивая возможности предприятия и ранжируя их привлекательность, необходимо помнить, что интересы фирмы должны отвечать интересам потребителей. Не каждая фирма имеет достаточно хорошие позиции, чтобы использовать все существующие на рынке возможности, - некоторые компании являются более конкурентоспособными, чем другие, а некоторые могут быть вообще безнадежно выбывшими из борьбы или ограничиваться более скромной ролью. Сильные и слабые стороны компании, а также её способность конкурировать, позволяют ей лучше использовать одни возможности, чем другие. Наиболее выгодными для фирмы являются те возможности рынка, которые обеспечивают компании максимальный рост прибыли, то есть при которых фирма приобретает конкурентные преимущества, а также те, которые являются приемлемыми для компании в финансовом отношении.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Воронов А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции. — Краснодар, 2003. – 346 с.

2. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 с.
3. Лебедев О.Т., Филиппов Т.Ю. Основы маркетинга: Учеб. пособие / Под ред. О.Т.Лебедева. - 2-е изд. доп. - СПб.: Изд. Дом «МиМ», 2002. - 221с.
4. Котлер Ф. и др Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Издат.дом «Вильяме», 2003. - 944 с
5. Макаров М.А. Маркетинговая ориентация предприятия. - www. ptpu. ru
6. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. - 256 с.
7. Котлер Ф. и др Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Издат.дом «Вильяме», 2003. - 944 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: “Дело”, 2003.-251с.
9. Мартынова О.К. Контроль качества на предприятии // Приложение к журналу “Стандарты и качество”. - 2005. - № 5. - С. 35 - 43.
10. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2003 - 346 с.
11. Фатхутдинов Р. А. «Конкурентоспособность организации», М., 2004.
12. Третьяк В.П. и др. Основы маркетинга: Учеб. пособие / В.П. Третьяк, О.А. Третьяк, В.А.
13. Фасхиев Х.А. Оценка экономической эффективности качества и конкурентоспособности изделий // Вестник машиностроения. - 2003. - №10. - с.59-66.
14. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции// Маркетинг в России и за рубежом. - 2005. - № 1. - с. 63-77.
15. Маркетинг: Учеб-к для вузов по спец «Маркетинг и Менеджмент» / Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и Биржи, 2000. - 558 с.
16. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия. М.: Маркетинг в России и за рубежом, №4,2005.-С.21
17. Канаев Д.А. Заметки маркетолога// <http://www.marketing.spb.ru/mass/pri/2000/index.htm>