

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в любой стране мира господствуют рыночные отношения. Фирм, выпускающих однородную продукцию, сейчас огромное количество. Между ними существует жесткая конкуренция. И выпуск качественной, недорогой, конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами – главная задача любой фирмы в любой стране. В связи с мировыми экономическими условиями, попыток изоляции России от привычных каналов поступления товаров из-за рубежа правительством РФ была выработана политика, направленная на замещение импортных товаров аналогичной производимой в России продукцией.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от возможностей 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.

В рыночной экономике предприятия не смогут добиться успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, а также положении конкурентов на них, так и о собственных перспективах и возможностях.

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперемный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет выделить из множества организаций неперменных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Контроль над конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить

специфические запросы потребителя раньше и лучше других.

Выпуск конкурентоспособной продукции и ее реализация завершают кругооборот хозяйственных средств предприятия, что позволяет ему выполнять обязательства перед государственным бюджетом, банком по ссудам, рабочими и служащими, поставщиками, а также возмещать производственные затраты. Достижение конкурентоспособности своей продукции и увеличение объема ее реализации является важной задачей для каждого предприятия. Таким образом, успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей, а значит очень важно и необходимо больше внимания уделять такому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность предлагаемой темы заключается в том, что умение управлять конкурентоспособностью предприятия на основе использования современных знаний об основах экономической категории «конкурентоспособность», факторах и условиях, влияющих на нее, а также методологии планирования, оценки, анализа и контроля конкурентоспособности, является одним из главных условий его эффективного функционирования и поможет предприятию лучше оценить собственные возможности и шансы, спрогнозировать ситуацию, попытаться заранее подготовить альтернативные варианты поведения.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия АО «Таркетт».

Для достижения поставленной цели в рамках работы следует последовательно решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы конкурентоспособности организации.
2. Провести анализ и оценку уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия:
3. Разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.
4. Обосновать экономическую целесообразность предложенных мероприятий.

Объектом исследования данной работы является АО «Таркетт».

Предмет – конкурентоспособность рассматриваемого предприятия.

Основными методами исследования стали: статистический, графический, табличный, метод экспертных оценок, сравнение, диагностика, системный подход, а также личный опыт.

При написании работы помимо плановой и отчетной документации анализируемого предприятия были использованы учебные пособия ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области маркетинга и стратегического управления, публикации в специализированных периодических изданиях, таких как «Маркетинг в России и за рубежом», «Менеджмент в России и за рубежом», «Коммерческий директор», Интернет-ресурсы и т.д.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Методика оценки конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день понятие «конкурентоспособность» стало одним из наиболее часто используемых в научной литературе. Люди, деятельность которых связана с экономикой, бизнесом и политикой также очень часто его применяют, когда речь идет о необходимости объединения экономики страны в современную систему мирового хозяйства. Повышение конкурентоспособности организации в частности и национальной экономики в целом является важнейшим условием для объединения страны в глобальную экономику. Одной из самых сложных и важнейших задач предприятия является создание концепции комплексного подхода повышения конкурентоспособности организации.

Для успешной реализации конкурентоспособного продукта система менеджмента качества предприятия должна быть признана потребителями или поставщиками отечественного и зарубежного рынка. Процесс сертификации предприятий имеет большое значение.

Следующий вопрос в осуществлении конкурентной стратегии – это относительное положение компании в отрасли. Позиционирование определяет прибыльность компании.

Компания, которая позиционируется правильно, может получать высокую прибыль, несмотря на то, что средняя прибыльность в отрасли невысока.

Основа высокой прибыльности компании – это конкурентное преимущество, которое можно поддерживать в течение длительного времени.

Компания может иметь ряд преимуществ, которые в общем виде можно свести к низкой себестоимости продукции и ее дифференцируемости, то есть производству продукции, отличной от той, что производится конкурентами. Значимость всех преимуществ или недостатков определяется характером их влияния на себестоимость и дифференцируемость продукции. [8,с.213]

Низкая себестоимость и дифференцируемость продукции – это способность фирмы управлять основными факторами конкуренции лучше, чем конкуренты.

Перечисленные выше основные конкурентные преимущества в сочетании со сферой деятельности, в которой компания стремится их достичь, приводят к общим стратегиям достижения высоких показателей в отрасли, которые кратко можно сформулировать следующим образом:

- лидерство в области минимизации себестоимости для части номенклатуры выпускаемой продукции;
- дифференцируемость продукции данной номенклатуре;
- фокусирование определенной номенклатуры выпускаемой продукции на минимизацию себестоимости;
- фокусирование в определенном сегменте рынка на новую продукцию. Каждая из стратегий – это особое направление в достижении конкурентного преимущества, включающее выбор типа конкурентного преимущества, целей и методов его достижения.

С целью поддержания и повышения уровня конкурентоспособности, предупреждения и исключения негативного влияния внешних и внутренних факторов, необходима система управления качеством, большим шагом на пути внедрения которой, является разработка и описание процессов деятельности предприятия, которые могут быть зафиксированы в Руководстве по качеству, а также отдельных документированных процедурах (стандартах организации).

1) Теория конкурентного преимущества Майкла Портера

Суть конкуренции выражается пятью силами, представленные наглядно на схеме ниже (Рис.1.1) [7, с.23].

Новые игроки

Власть поставщиков

Власть покупателей

Конкурентная борьба

Продукты-заменители

Рисунок 1.1 – Модель пяти сил конкуренции Портера

Конкурентное преимущество фирмы определяется тем, насколько четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Лучше организовав эти связи (см. рис. 1.2), фирма может получить конкурентное преимущество.

Цепочка ценностей каналов сбыта

Цепочка ценностей поставщиков

Цепочка ценностей фирмы

Цепочка ценностей покупателей

Рисунок 1.2 - Система ценностей

Цепочка ценности фирмы (см. рис. 1.3) – это система видов ее деятельности, между которыми существуют связи. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других [21].

- Вспомогательная деятельность фирмы
- Инфраструктура фирмы (планирование, финансовая деятельность и т.д.)
 - Управление людскими ресурсами
 - Развитие технологии
 - Снабжение

Пози
приб

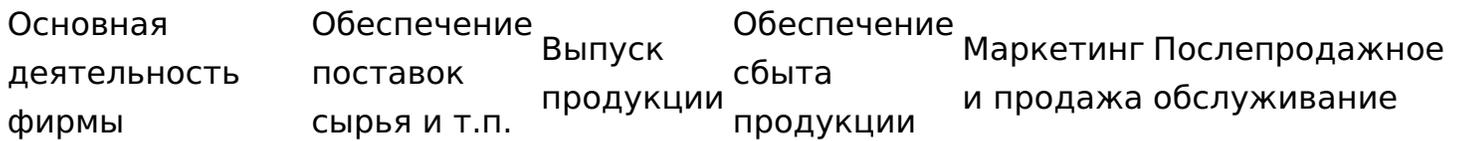


Рисунок 1.3 - Цепочка ценностей фирмы

1.2. Методы повышения конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день нереально добиться стабильного успеха в бизнес-сфере без планирования его развития, аккумуляции информации о его возможностях и перспективах, о положении конкурентов на целевом рынке, его состоянии и о конкурентоспособности своей фирмы.

Высокая конкурентоспособность предприятия зависит от таких факторов, как готовность потребителей повторно приобрести вашу продукцию, отсутствие каких-либо претензий к предприятию со стороны общества, престижность работы на этом предприятии.

Понятие конкурентоспособности предприятия невероятно многогранно, и включает в себя не только лишь ценовые и качественные составляющие выпускаемой продукции, но и зависит от уровня управления данным предприятием и от системы управления финансовой деятельностью. Также на конкурентоспособность оказывает влияние степень конкуренции на целевом рынке, внедрение технических инноваций в работу предприятия, финансовая устойчивость и уровень квалификации персонала.

При равных условиях важной ролью является маркетинговая составляющая предприятия. Маркетинг позволяет выявить наиболее важные потребности клиента, проводит калькуляцию изменений потребительских предпочтений, оценивает перспективность сегментов рынка, разрабатывает стратегию для повышения конкурентоспособности.

Обязательное условие для определения конкурентоспособности предприятия – присутствие конкуренции. Конкурентоспособность товара или услуг – способность продукции быть лучше по сравнению с аналогичными товарами. Она определяется

соотношением цены и качества товара. Так же на конкурентоспособность воздействует мода, реклама, имидж производителя.

Установление конкурентоспособности предприятия - это более сложная процедура, которая предполагает осуществлять деятельность на рынке и при этом получать прибыль, достаточную для улучшения производства, качества, а также стимулирования работников.

Исследователь А. Чаплина отмечает, что основные силы предприятия, как правило, направляются на цели:

1. Улучшение качественных свойств товара;
2. Уменьшение производственных издержек;
3. Стимулирование рекламной деятельности.

Основа конкурентоспособности предприятия – система конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т. е. приметно выдаваться на фоне соперников;
- видными, т. е. различимыми клиентами;
- важными для покупателя, т. е. приводить ему чувствуемую выгоду;
- надежными, т. е. предохранять свою значимость в критериях конфигураций среды, невозпроизводимыми соперниками;
- неповторимыми, т. е. предоставляемую выгоду невозможно заполучить у остальных производителей продукта;
- прибыльными для фирмы.

Все факторы преимуществ в области конкуренции предприятия делятся на внутренние и внешние. Внутренние полностью определяются руководством предприятия, а проявление внешних зависит от предприятия в малой степени.

Управление конкурентоспособностью необходимо на предприятии, так как она имеет важное значение для поддержания конкурентоспособности организации. Задачей специалистов по рекламной деятельности заключается в заблаговременном создании модели показателей конкурентоспособности, цены,

качества и сервиса.

В управлении конкурентоспособностью предприятия стратегический подход играет особую роль в повышении конкурентоспособности.

Из них выделяют стратегии:

1. Силовую;
2. Нишевую;
3. Соединяющую;
4. Пионерскую.

Компания, которая не замечает потребителей, добивается в меньшей степени маркетинговых преимуществ, чем фирма, которая ориентирована на потребителя.

Оценивая эффективность деятельности в области маркетинга конкурирующих фирм можно применить критерии:

1. Продукция или услуги: бренд товара (фирмы), разнообразие товара (услуг), его качество, степень подготовки перед продажей.
2. Стоимость: уровень стоимости, гибкость ценовой политики, установление стоимости на новейшие продукты (услуги).
3. Рассортировывание продукции (распределение услуг): распределение объема поставок по различным точкам сбыта, количество работников и уровень их квалификации, использование инструментов прямой рекламной деятельности
4. Вклад в развитие продукции или услуг (уровень маркетинга): сумма финансов, затраченных на маркетинг, различная реклама, СМИ, улучшение сбытовой политики.

Для достижения конкурентоспособности предприятия нужно:

1. Обеспечить конкурентоспособность издаваемой продукции в целевых секторах рынка. Под конкурентоспособностью продукта предполагается свойство продукта, на базе которого этот продукт превышает в установленный момент времени согласно высококачественным и ценовым чертам аналоги в конкретном секторе рынка без вреда для производителя.

2. Увеличить потенциал конкурентоспособности компании, а так же и его подразделения, до уровня глобальных производителей в предоставленной отрасли. Этот показатель характеризует вероятность удачной работы организации в будущем.

Для снабжения конкурентоспособности предприятие обязано владеть определенным комплектом внутренних конкурентных преимуществ, количественную оценку факторов можно представить в виде:

1. Конкурентоспособность изделия (услуги);
2. Финансовое положение предприятия;
3. Эффективность рекламной деятельности;
4. Имидж предприятия;
5. Рентабельность продаж (оказания услуг).

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной деятельности в области хозяйства и прибыльной практической реализации данной деятельности в конкурентной среде рынка. С помощью всех имеющихся на предприятии компонентов маркетинговых средств обеспечивается высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

Производство и реализация конкурентоспособных продуктов и услуг – обобщающий показатель жизнестойкости компании, его умения отлично применять свой производственный, финансовый, трудовой потенциал.

2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТАРКЕТТ»

2.1. Организационная характеристика предприятия

Завод в г. Отрадный – главная производственная площадка для рынка России – крупнейший в мире и один из самых современных заводов по производству

линолеума, максимальная производительность завода достигает 114 миллионов м² в год. На заводе действуют 4 линии по производству гетерогенного бытового и коммерческого линолеума, а также 1 линия по производству гомогенного коммерческого линолеума.

Адрес: 446301, САМАРСКАЯ область, г. ОТРАДНЫЙ, ПРОМЗОНА-1, д. 1

Стратегия компании:

- Создавать уникальный опыт для покупателей
- Укреплять предпринимательский дух
- Работать на долгосрочную перспективу
- Ускорение роста через стратегически выбранные приобретения

Видение компании:

Быть мировым лидером в создании инновационных решений для полов и спортивных покрытий, создавая на устойчивой основе дополнительную ценность для потребителей и профессионалов

Миссия:

Уже на протяжении 130 лет мы создаем безопасные, долговечные и вдохновляющие решения для полов и спортивных покрытий по всему миру, постоянно улучшая качество жизни наших потребителей и обеспечивая возврат вложенных средств наших инвесторов

Организационная структура АО «Таркетт» представлена в Приложении 1. Линейно-функциональная структура ХАО «Таркетт» объединяет в себе достоинства линейного и функционального принципа управления. Линейные руководители непосредственно руководят подчиненными и несут полную ответственность за деятельность подчиненных подразделений и отдельных работников перед вышестоящим руководством. Они имеют право поощрять и наказывать подчиненных, издавать приказы и распоряжения в отличие от линейной структуры.

2.2. Оценка конкурентоспособности АО «Таркетт»

В 2003 году ПВХ-линолеум занимал более половины всего рынка напольных покрытий. За прошедшее десятилетие рынок линолеума почти постоянно рос и

увеличился в объеме на 60%, но в относительном выражении сократился, поскольку другие сегменты рынка – в первую очередь ламинат, плитка, керамогранит – развиваются еще более активно и теснят традиционные напольные материалы. В настоящее время спрос на линолеум, как и десять лет назад, в основном обеспечивается силами внутреннего производства. Наиболее высокими темпы производства были до кризиса – по 20% с лишним. В 2007 году было выпущено 131,1 млн кв.м линолеума. В 2008 г. отечественные компании произвели 129,1 млн кв.м, а в 2009 г. на 9,8% меньше – 116,4 млн кв.м Однако производство быстро восстановилось – уже в 2010 году было выпущено столько же, сколько в 2008 году, а в 2011 году – на 2,5 млн больше, чем до кризиса. В 2012 году прирост составил 6,5% и объем выпуска дорос до 142 млн кв.м. В 2013 году практически все сегменты рынка напольных покрытий испытали трудности со сбытом, и рынок линолеума не стал исключением

Таблица 2.1 - Производители линолеума ПВХ в России[1].

Предприятие, производимые торговые марки	Регион	Выпуск до 2010 г. кв.м	Выпуск после 2010 г. кв.м
Приволжский федеральный округ			
АО «Таркетт» (Таркетт, Синтерос, Полистил)	Самарская обл.	70-90 млн	80-95 млн
ООО «Стройпластмасс-СП» (Ликонт)	Ульяновская обл.	9-12 млн	4-6 млн
ОАО «Полимерстройматериалы»	Самарская обл.	2-3 млн	1-2 млн
ООО «Нижегородский линолеум» («ТехноТекс»)	Нижегородская обл.	200-800 тыс.	150-200 тыс.
Нефтекамское производственное объединение искусственных кож	Башкортостан	500-800 тыс	0

ОАО «Завод Искож»	Марий Эл	200-600 тыс.	0
АО «Казанский завод искусственных кож»	Татарстан	100-300 тыс.	0
Северо-Западный федеральный округ			
ООО «Комитекс Лин»	Республика Коми	15-25 млн	21-23 млн
ООО «Новобалт-Евролин»	Новгородская обл.	2-3 млн	1-2 млн
Центральный федеральный округ ООО «Ютекс Ру»	Владимирская обл.	0	13-15 млн
ООО «Щекинский линолеум»	Тульская обл.	2-3 млн	1-2 млн
ООО «Форбо-Калуга»	Калужская обл.	600-800 тыс.	400-500 тыс.
ОАО «Мосстройпластмасс»	Московская обл.	5-7 млн	0
Продолжение таблицы 2.12			
ОАО «Химволокно»	Тульская обл.	1-2 млн	0
ООО «Полимер»	Тульская обл.	700-900 тыс.	0

АО «Каландр»	Тульская обл.	400-900 тыс.	0
ОАО «Камертон»	Тульская обл.	300-900 тыс.	0
Уральский федеральный округ			
ОАО «Стройпластполимер»	Свердловская область	200-300 тыс.	10-20 тыс.

Около 70% отечественного линолеума производится на конвейерах самарского завода «Таркетт» – это российское подразделение немецкого концерна, которое работает на российской территории с 2000 года. Несмотря на то, что концентрация производства в целом увеличивается (в 2005 году, когда функционировало 18 заводов, было выпущено 83 миллиона кв. м линолеума, а в 2016 году 141 миллион кв.м был произведен силами всего 10 заводов), «Таркетт» сохраняет свою долю практически неизменной. Это предприятие было и остается бесспорным лидером на российском рынке линолеума. У компании самый широкий ассортимент: бытовой и полукommerческий линолеум, коммерческий гомогенный и коммерческий гетерогенный линолеум, специальные ПВХ покрытия, покрытия для транспорта.

Второе место в объеме производства долгое время удерживает завод «Комитекс Лин», который расположен в городе Сыктывкаре и работает уже более десяти лет. Сейчас на его долю приходится 15% от общего выпуска, что в условиях доминирующего положения гиганта «Таркетт» является совсем неплохим рыночным результатом. Правда, еще совсем недавно, в 2010 году, эта доля составляла 18%. Причиной постепенного вытеснения «серебряного призера» с занятых позиций является новый завод «Ютекс». У группы компаний «Ютекс» имеется два завода для производства виниловых покрытий. Один находится в Словении, а другой, «Ютекс РУ», начал производство в 2010 году в России, во Владимирской области. Среди предлагаемых российским заводом покрытий представлены традиционный бытовой, полукommerческий и коммерческий линолеум, а также линолеум на текстильной основе. Доля четвертого игрока – ульяновского предприятия ООО «Стройпластмасс-СП» – в последние годы заметно

снижается, и если в 2005 году его выпуск составлял 12% от общероссийского, то в 2016 году – не больше 3%. Это связано не только с экспансией более крупных игроков, но также и с высокой продуктовой диверсификацией предприятия – завод выпускает не только линолеум (на нетканой иглопробивной основе), но и разнообразные пленочные материалы, искусственные газоны для футбольных полей, различные виды герметиков, пенополистирольные плиты, полиэтиленовые трубы и другую продукцию (см. рис. 2.2).

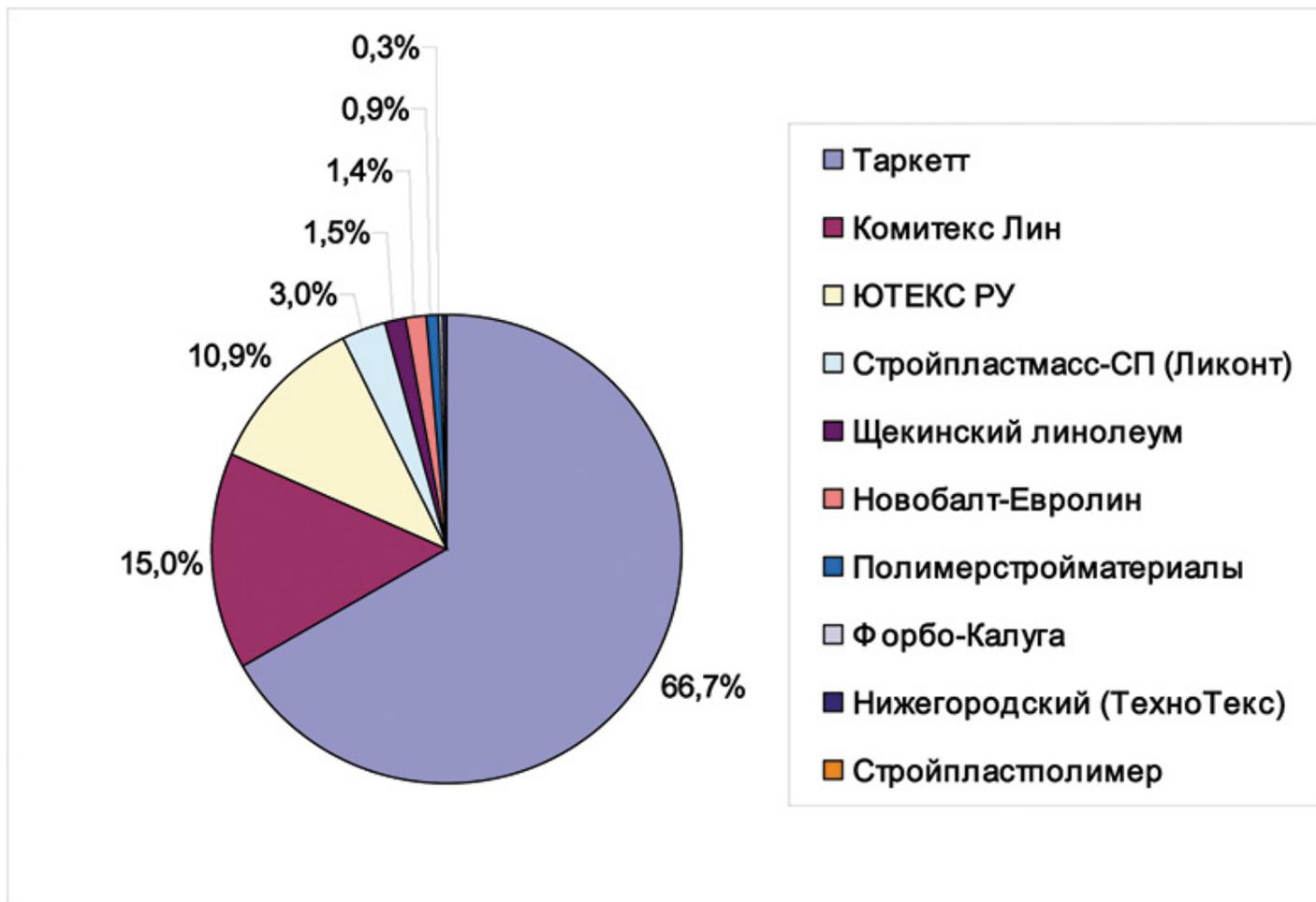


Рисунок 2.2 - Доли отечественных производителей ПВХ-линолеума в общем объеме [2]

Также на российских просторах продолжают работать и другие предприятия, производящие виниловые напольные покрытия: ООО «Новобалт-Евролин», ООО «Щекинский линолеум», ОАО «Полимерстройматериалы», ООО «Форбо-Калуга», ООО «Нижегородский линолеум», ОАО «Стройпластполимер». Ассортимент этих предприятий варьируется от традиционных видов бытового линолеума, выпускаемого по ГОСТам, до специальных покрытий – коммерческих,

транспортных, антистатических и т.д. Импортный линолеум на российском рынке Доля импортного линолеума составляет в настоящее время около 18-19%. Основная доля импортного линолеума – это коллекции коммерческих, износостойких линолеумов, которые в России производятся в небольшом количестве. Коммерческие покрытия приемлемого качества по доступной цене в России выпускает практически только «Таркетт», а для активно развивающегося рынка коммерческой недвижимости выпуска одного производителя недостаточно. Именно этот сегмент рынка выглядит наиболее перспективным, в отличие от рынка бытовых напольных покрытий, где более востребованными становятся комбинированные материалы, с ростом содержания древесных компонентов против синтетических наполнителей. В условиях кризиса создавалось впечатление, что линолеуму легче всего будет пережить этот непростой период. В действительности же оказалось, что этот популярный и недорогой материал точно также подвержен рискам, как и более дорогие покрытия. Одной из причин проблем рынка линолеума в 2008-2009 гг. стал его «перегрев» непосредственно перед кризисом: при росте внутреннего производства наблюдался довольно высокий импорт. Зато после кризиса рынок линолеума снова стал расти, как и другие сегменты рынка. Особой тенденцией последних лет стало увеличение в объеме импорта виниловых покрытий доли штучного линолеума, то есть плитки ПВХ. В 2013 году на долю плитки пришлось 33% от всего импорта линолеума. Стоит обратить на это внимание из-за того, что рыночная стоимость плитки в 3-4 раза дороже рулонного линолеума.

Разброс цен на виниловые покрытия довольно-таки широк. Линолеум на российском рынке встречается самого различного уровня и качества. Розничные цены на бытовой линолеум начинаются от 120 руб. за квадратный метр и могут достигать 700-800 руб., а в среднем составляют 200-300 руб. Если посмотреть на сегмент самого распространенного класса – так называемого полукommerческого линолеума – то его средняя стоимость находится на уровне 350-360 руб. за кв.м. Износостойкие коммерческие линолеумы стоят 400-500 руб. за кв.м. Самые дорогие ПВХ покрытия – это упомянутая нами плитка и спортивные материалы – цена таких покрытий в среднем составляет 900-1000 руб. за квадратный метр, но может достигать и 1500 руб.

Основная тенденция рынка – продолжение вытеснения линолеума более новыми материалами – в первую очередь, ламинатом. Сейчас доля ламината достигла 21%, тогда как десять лет назад составляла чуть более 10%. Положение ковролина выглядит устойчивым – он занимает 8-9%, как и десять лет назад. Сегмент

напольной керамической плитки долгое время удерживал стабильную долю в 20-22%, но к 2016 году вырос до 25%. Стоит отметить, что прошедший год стал непростым для всех видов напольных покрытий, снизился спрос даже на ламинированный паркет, который до этого рос весьма активными темпами. Что же касается рынка линолеума, то в 2016 году он потерял от 1 до 2% своего объема. Очевидно, что трудности носят общий характер, рынок напольных материалов отреагировал на макроэкономические сигналы – снижение роста ВВП и промышленного производства, замедление прироста реальных доходов. В целом же сегмент виниловых покрытий к настоящему времени сформировался как полноценный рынок с огромным ассортиментным разнообразием. Этот рынок имеет собственные внутренние сегменты и продуктовые ниши, в рамках которых «живут» материалы с принципиальными различиями в технических характеристиках, с широким диапазоном текстур и расцветок. Пожалуй, теперь не существует ни одного помещения в жилом или коммерческом секторе, который в принципе не мог бы воспользоваться таким материалом, как линолеум. Таким образом, рынок линолеума обладает хорошим потенциалом, который давно накопился и просто ждет благоприятных условий для дальнейшего развития[3].

В таблице 2.2 сравним наиболее известных конкурентов по четырем параметрам.

Таблица 2.2 – Показатели функционирования производителей линолеума

Предприятие	Объем цена качество известность			
	Объем	Цена	Качество	Известность
АО «Таркетт»	6	6	6	6
ООО «Стройпластмасс-СП»	3	5	4	4
ОАО «Полимерстройматериалы»	2	3	4	4
ООО «Комитекс Лин»	5	3	4	3
ООО «Новобалт-Евролин»	1	3	5	3

Построим далее многогранник конкурентоспособности.

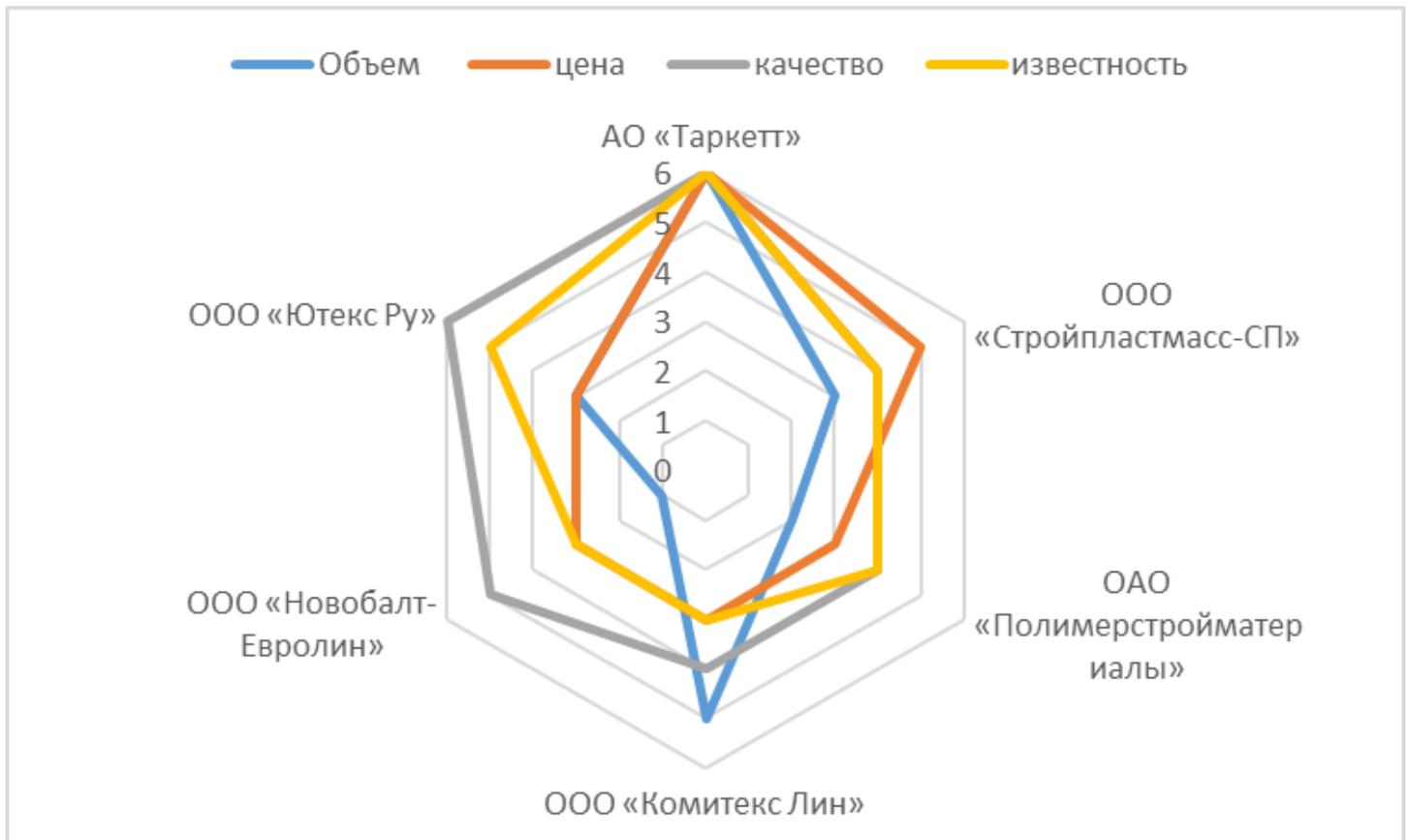


Рисунок 2.3 – Оценка конкурентоспособности

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что АО «Таркетт» не имеет конкурентов по объему выпуска напольных покрытий в России.

Он устойчиво занимает наибольшую долю рынка по объемам производства, а также по качеству выпускаемой продукции.

2.3. Повышение конкурентоспособности АО «Таркетт»

Повышение конкурентоспособности предприятия – это, в первую очередь, повышение качества продукции, которое является главным показателем деятельности любого производства. В напольных покрытиях покупатели прежде

всего обращают внимание на цвет и рисунок линолеума, а потом уже смотрят на другие его технические характеристики. Поэтому внешний вид продукции играет немаловажную роль в формировании спроса на нее.

Нанесение рисунка на лицевую поверхность полотна осуществляется согласно технологической схемы в отделении печати, состоящим из десяти печатных машин. Сущность метода заключается в передаче печатной краской рисунка, выгравированного на печатном вале, на поливинилхлоридное полотно.

98% продукции АО «Таркетт» выпускается первым сортом. Тем не менее, существуют проблемы в технологическом процессе, которые приводят к выпуску бракованной продукции (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Перечень видов дефектов продукции и их причины

Вид дефектов продукции	Уд. вес	Причина
1. Дефекты лицевой поверхности:		
- продольные мелкие полосы,		Инеродные включения в пасте ПВХ попадают под ракельный нож
- белые точки на поверхности материала	26,3	Несоответствие вязкость ПВХ пасты
- раковины на поверхности материала		Несоосность ракельного ножа и наносного вала
- наплывы на поверхности материала		Угол наклона ракельного ножа
		Износ ракельного ножа
		Износ обрениенного вала
		Перегрев обрениенного вала
2. Трещины и микротрещины на поверхности материала после желирования	14,5	Недостаточная температура для желирования
		Высокая скорость линии

Недостаточная температура в термокамере для желирования

3. Мутный транспарентный слой

9,6

Высокая скорость линии

Нарушена рецептура транспарентной ПВХ пасты

Высокая температура воздуха в термокамере

4. Толщина лицевого слоя, тыльного слоя выше нормы (перевспенивание)

6,8

Низкая скорость линии

Нарушение рецептуры лицевой ПВХ пасты; тыльной ПВХ пасты

Нарушение конструкции продукта

Низкая температура воздуха в термокамере

5. Толщина лицевого слоя, тыльного слоя ниже нормы (плохое вспенивание)

6,1

Неравномерная температура воздуха по зонам в термокамере.

Высокая скорость линии

Загрязнены теплообменники в термокамере

6. Царапины на лицевой поверхности

5,4

Загрязнены валки транспортера термокамеры

		Гравировка печатного вала загрязнена
		Износ печатного вала
7. Непропечатанный рисунок	5,2	Перекоп печатного вала
		Загрязнен охлаждающий вал/прижимной обрезающий вал
		Вязкость печатной краски: - менее 25 сек или - более 45 сек
8. Размазанный, нечеткий рисунок	4,8	Износ ракельного ножа
		Давление прижимного вала: высокое или недостаточное.
9. Продольные полосы на рисунке	4,2	Инородные включения в печатной краске попадают под печатный ракельный нож
		Несоответствие тона печатной краски
10. Тон рисунка	4,1	Скорость линии высокая/низкая
		Температура воздуха в сушильной камере высокая/низкая
11. Продольные полосы	3,8	Инородные включения в лаке УФ-защиты попадают под вал-нож/ракельный нож

		Неравномерное давление прижатия обрезиненного вала на вал тиснения
12. Неравномерное тиснение по ширине	3,6	Износ обрезиненного вала/вала тиснения Перегрев обрезиненного вала/вала тиснения
13. Неравномерное тиснение по ширине	3,4	Лампы УФ (соответствующего сегмента ИК-поля): - сбой настроек; - выработали свой срок эксплуатации.
14. Дефекты лицевой и тыльной поверхности: - пузыри	2,2	Неравномерное натяжение полотна на двухпозиционном размоточном устройстве

Как видно из табл. 2.3, наибольшая доля дефектов выпускаемой продукции приходится на дефекты лицевой поверхности: продольные мелкие полосы, белые точки на поверхности материала, раковины на поверхности материала, наплывы на поверхности материала, причиной их являются в основном износ ракельных ножей. В настоящее время АО «Таркетт» использует в технологическом процессе ракельные ножи производства MONA (Индия), поставляемые из Санкт-Петербурга, которые часто выходят из строя и требуют замены.

Также АО «Таркетт» предлагается перейти на закупку более долговечных ножей производства компании MDC Daetwyler (Швейцария), которая является крупнейшим в мире производителем ракельных ножей самого высокого качества.

Замена ракельных ножей позволит не только сэкономить в дальнейшем на стоимости ракельных ножей при их частой замене, но и устранить самый весомый вид дефекта продукции, повысив ее качество и позволит АО «Таркетт» оставаться конкурентоспособным на рынке напольных покрытий.

В АО «Таркетт» почти все оборудование участвует непосредственно в технологическом процессе и оказывает прямое влияние на качество выпускаемой продукции. Наиболее частыми являются следующие неполадки в работе оборудования

- Высокая температура воздуха в термокамере
- Низкая температура воздуха в термокамере
- Неравномерная температура воздуха по зонам в термокамере.
- Загрязнены теплообменники в термокамере
- Загрязнены валки транспортера термокамеры
- Гравировка печатного вала загрязнена
- Износ печатного вала
- Перекос печатного вала
- Загрязнен охлаждающий вал
- Загрязнен прижимной обрешиненный вал
- Давление прижимного вала высокое или недостаточное
- Износ обрешиненных валов/ прижимных валов
- Лампы УФ (соответствующей группы) выработали свой срок эксплуатации

Каждая неполадка в работе оборудования приводит к остановке технологического процесса на устранение неполадок либо к выпуску некачественной продукции.

Для их предотвращения необходимо в рамках организовать сессии по «Автономному обслуживанию» с привлечением всего ремонтного и обслуживающего персонала, в ходе которых выявить причины остановов или неполадок в работе оборудования путем тотальной инвентаризации всего оборудования на предмет износа частей, прочистить все детали, заменить изношенные. Необходимо в ходе работы колонны провести классификацию оборудования, работающего с наибольшими потерями, чтобы выяснить, с чего начинать работу в первую очередь. Также путем, например, «мозгового штурма» коллективно выявить причины возникновения неполадок в работе технологического оборудования и найти пути их решения. Этот подготовительный этап работ позволит сократить аварийные простои наполовину (по опыту АО «АрселорМиттал Темиртау»)

Таким образом, в ходе работы по методологии WCM, предварительно проведя множество ремонтов, выявив и устранив много аномалий, в дальнейшем станет меньше поломок, соответственно можно производить больше, затраты на ремонты станут меньше. Методология WCM в данный момент является самым эффективным средством для повышения конкурентоспособности АО «Таркетт». По планам

руководства уже через 2 года все цехи завода будут работать по WCM, что позволит заводу не только «вырастить» для себя высокопрофессиональных работников, но и достичь ещё большего экономического эффекта, приближаясь к уровню европейских предприятий.

Главным итогом станет постепенный переход предприятия на работу полностью по системе WCM, так как это длительный процесс. Это позволит АО «Таркетт» сохранить конкурентоспособность в жестком и очень требовательном рынке и стать образцом для подражания во всей области работы предприятия или отрасли в целом, что особенно важно в нынешних условиях импортозамещения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Завод в г.Отрадный – главная производственная площадка для рынка России – крупнейший в мире и один из самых современных заводов по производству линолеума, максимальная производительность завода достигает 114 миллионов м² в год. На заводе действуют 4 линии по производству гетерогенного бытового и коммерческого линолеума, а также 1 линия по производству гомогенного коммерческого линолеума.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что АО «Таркетт» не имеет конкурентов по объему выпуска напольных покрытий в России.

Повышение конкурентоспособности предприятия – это, в первую очередь, повышение качества продукции, которое является главным показателем деятельности любого производства.

Предлагается перейти на закупку более долговечных ножей производства компании MDC Daetwyler (Швейцария), которая является крупнейшим в мире производителем рапельных ножей самого высокого качества.

Для предотвращения неполадок в работе оборудования необходимо в рамках организовать сессии по «Автономному обслуживанию» с привлечением всего ремонтного и обслуживающего персонала, в ходе которых выявить причины остановов или неполадок в работе оборудования путем тотальной инвентаризации всего оборудования на предмет износа частей, прочистить все детали, заменить изношенные.

Так как во 2 главе мы выяснили, что АО «Таркетт» не имеет конкурентов по объему выпуска напольных покрытий в России, поэтому мы не можем показать изменение места среди конкурентов предприятия, следовательно, мы можем только показать, что предлагаемые мероприятия приведут к улучшению показателей деятельности АО «Таркетт».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

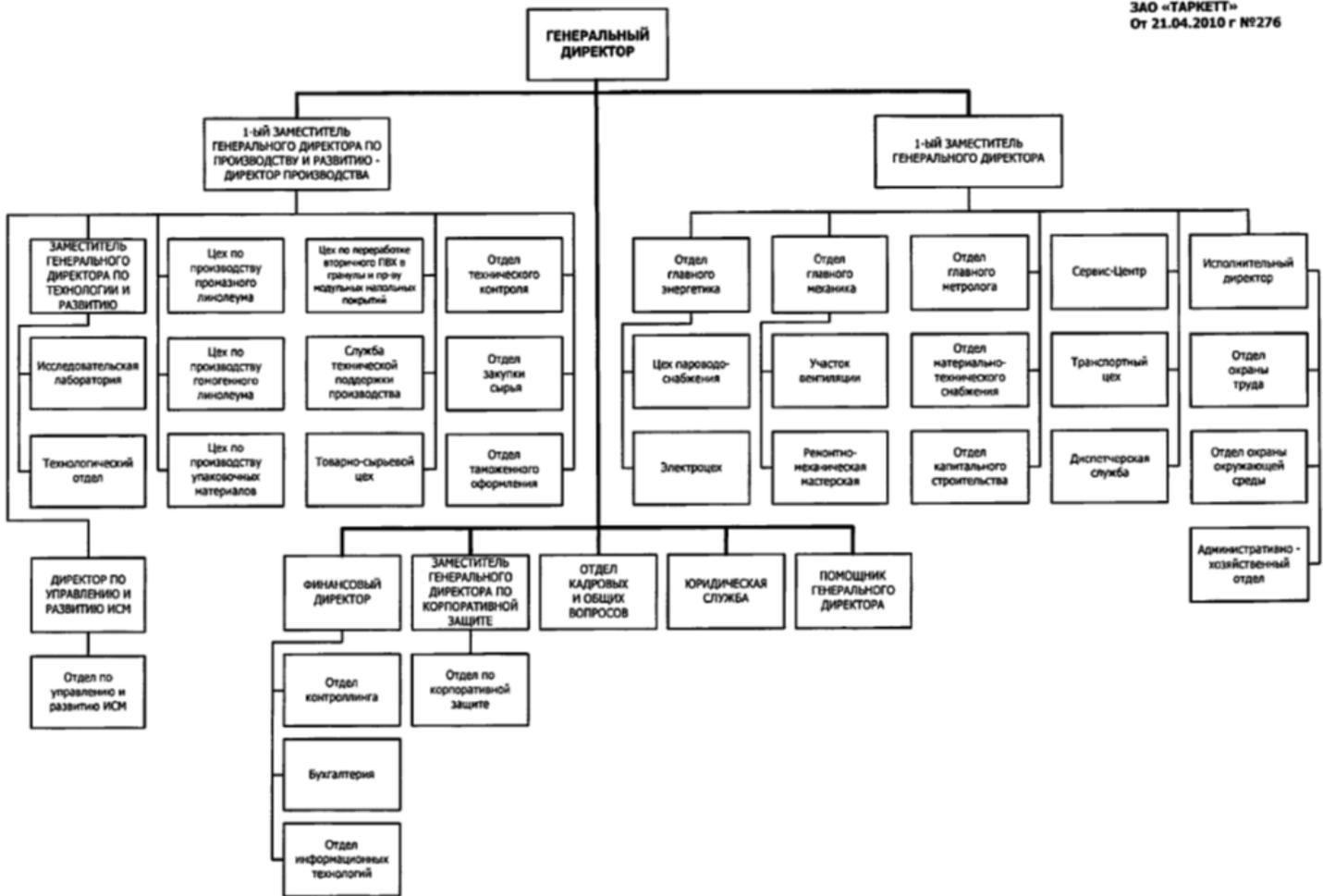
1. Андронов, Д. А. Управление стратегической конкурентоспособностью компании / А.А. Андронов// Экономика, предпринимательство и право. 2011. № 5 (5). - С. 16-21
2. Аристов, Д. В. Квалиметрический анализ конкурентоспособности предприятия /Д.В. Аристов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - N 1. - С. 90 - 94.
3. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции /Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 102 с
4. Бутко, Г.П. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе маркетингового подхода /Г.П. Бутко, Я.А. Матвеев, К.А. Машков, П.П. Корсунов// Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-1. – С. 180-184.
5. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 447 с.
6. Макарова Л.В., Тарасов Р.В., Акжигитова О.Ф. Методика оценки конкурентоспособности предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [<http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31616>]
7. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер – М.: Альпина Паблишер,2015.-453 с.
8. Салихов, В. А. Конкурентоспособность предприятий: учебное пособие / В. А. Салихов. - Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2011. - 161 с.
9. Стародубцева Е. А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е. А. Стародубцева // Известия ИГЭА. - 2011. - №4. - С. 132-135.
10. Фасхиев, Х. А. Как оценить и управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг /Х.А. Фасхиев// Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 3. С. 67-81.

11. Фасхиев, Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия /Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - N 4. - С. 75 - 83.
12. Феронова, А. В. Методические подходы конкурентоспособности продукции / А. В. Феронова, В. И. Бородаенко // Молодой ученый. — 2011. — №10. Т.1. — С. 170-175.
13. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособие. /Н.Ю. Четыркина- СПб: Издательство СПбГУЭФ, 2009. – 185 с.
14. Шихкеримова, И. А. Ключевые показатели конкурентоспособности: методика оценки конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей /И.А. Шихкеримова // Российское предпринимательство. – 2010. - № 1, вып. 2. - С. 62 - 68.
15. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации /А.В. Бандурин// [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: <http://www.cfin.ru>
16. Мухтаров, Э.Р. Модель управления конкурентоспособностью предприятия /Э.Р. Мухтаров// [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: www.fa.ru/projects
17. Тотальная экономия на крупных расходах [Электронный ресурс] /Режим доступа: [http://romir.ru/studies/653_1427922000/]

Приложение

Организационная схема ЗАО "ТАРКЕТТ" г. Отрадный

УТВЕРЖДЕНА
приказом
генерального директора
ЗАО «ТАРКЕТТ»
От 21.04.2010 г №276



1. Расчеты агентства NEXVER Report на основе данных Росстата. [↑](#)
2. Расчеты агентства NEXVER Report на основе данных Росстата. [↑](#)
3. <http://vsedlyastroiki.ru/ru/stroitelnyiy-ryinok-obzoryi-issledovaniya/rossiyskiy-ryinok-pvh-linoleuma/> [↑](#)