

## **Содержание:**

# **Введение**

Как-то американский маркетолог, основатель и президент консалтинговой фирмы «Trout&Partners» произнес замечательную фразу, ставшую афоризмом. Звучит она так - «Сегодня, когда компания отстает, она сразу слышит за собой дыхание конкурентов, поскольку в современном бизнесе не ходят, а бегают».

Эта фраза очень точно отражает сущность конкуренции. Многие экономисты дают свое определение понятию «конкуренция», и таких

определений очень много. Если сформулировать понятие «конкуренции» своими словами, то можно сказать, что это борьба за место под солнцем.

Это понятие присуще только рыночной экономике, где все основано на частной собственности. Некоторые экономисты полагают, что конкуренция должна быть идеальной, то есть на рынке должно быть неограниченное количество продавцов и товаров, и покупатель выбирает сам, у кого покупать, и что покупать.

Но на практике нет идеальной конкуренции. Очень часто в ход идут неценовые, недобросовестные формы конкуренции. Для решения этих проблем, правительство издает специальные законы, создает контролирующие органы. В Российской Федерации за соблюдением антимонопольного законодательства отвечает Федеральная антимонопольная служба России (ФАС).

В России каждый год открываются новые фирмы, регистрируются индивидуальные предприниматели. Наше государство прилагает немало усилий для развития в стране малого и среднего предпринимательства. Но в то

же время, найти свободную нишу для занятия бизнесом становится все сложнее. И здесь на первый план выходит конкурентоспособность фирмы или предпринимателя.

Чтобы продолжать борьбу за потребителей, предприятиям необходимо предлагать что-то новое в обслуживании, в товарах, в услугах. Чтобы найти такую «изюминку», необходимо постоянно изучать рынок, собирать

информацию, анализировать. На основании полученной информации и ее анализе, можно принимать решения и разрабатывать стратегии по дальнейшему развитию предприятия.

Таким образом, актуальность выбранной темы, посвященной проблемам конкурентоспособности, обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также

3

управления ими на современном предприятии.

Целью курсовой работы является обоснование важности маркетинговых исследований как неотъемлемой части маркетинга для предприятия, овладение навыками проведения маркетингового исследования конкурентоспособности бренда.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Теоретические основы анализа конкурентоспособности предприятия
- Конкурентный анализ предприятия PepsiCo
- Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия

Объектом исследования является PepsiCo. Американская транснациональная корпорация в сфере пищевой промышленности, производитель безалкогольных напитков и других продуктов питания.

Предметом исследования является процесс повышения конкурентоспособности на рынке PepsiCo.

## **ГЛАВА 1. Теоретические основы анализа конкурентоспособности предприятия**

### **1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия**

Наиболее целостное теоретическое обоснование конкурентной борьбы и ее движущих силах появились в середине 19 века, но теоретические основы конкуренции были заложены в период докапиталистических формаций. Основная заслуга в этом принадлежит представителям классической политэкономии Д. Рикардо, А. Смиту. В поздние периоды значительное развитие теория конкуренции получила благодаря трудам Дж. Кейнса, В. Леонтьева, А. Маршалла, Й. Шумпетера, М. Портера, П. Сраффы, и др.

Существует огромное количество трактовок понятия «конкуренция».

К примеру, английский экономист Адам Смит предложил под конкуренцией понимать поведенческую категорию, при которой продавцы и покупатели конкурируют на рынке за наиболее выгодные для себя продажи или покупки. Так же Адам Смит считал, что конкуренция - это «невидимая рука» рынка, с помощью которой координируется деятельность участников рынка и основной её целью является извлечение наибольшей прибыли.

В своем учебном пособии «Стратегический менеджмент», известный отечественный экономист Р.А. Фатхутдинов, предложил такую формулировку определения конкуренции: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях». Конкуренция - это напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции при соблюдении антимонопольного законодательства, Закона «О

защите прав потребителей».

Также, содержательную характеристику конкуренции дали известные французские авторы Жан Клод Колли и Ив Бернар. Конкуренцию они рассматривают через идею полного, свободного и достоверного сопоставления всех хозяйствующих субъектов в плане, как предложения, так и спроса на товары и услуги.

5

Австрийский экономист Йозеф Алоиз Шумпетер определил конкуренцию как соперничество между старым и новым. Его интересовал вопрос, каким образом происходит замена старых экономических институтов новыми. По его утверждению, процесс эволюции создает механизмы, которые являются оптимальными. Одним из таких механизмов является «конкуренция нововведений», рассмотренная Шумпетером в одной из главных своих работ – в «Теории экономического развития».

Видный австрийский ученый экономист и социолог, представитель неолиберализма, Фридрих Август фон Хайек считал конкуренцию процессом, посредством которого можно получать и передавать знания. Хайек первым стал рассматривать конкуренцию, как способ открытия новых технологий и

продуктов, которые могли бы остаться неизвестными без конкуренции.

Конкуренция заставляет предпринимателей для получения высокой доли прибыли искать новые производственные мощности, новые рынки сырья, продукты, новые рынки сбыта, которые впоследствии обеспечивают динамическое развитие экономической системы.

В Российской Федерации определение «конкуренции» дается в пункте 7 статьи 4 Федерального Закона «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016). Согласно этого закона, «конкуренция – это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Конкуренция — это процесс взаимосвязи, взаимодействия, но и борьбы между присутствующими на рынке предпринимателями с целью обеспечить для себя лучшие возможности для сбыта своей продукции и удовлетворения широких потребностей покупателей.

Существует множество классификаций конкуренции. Можно разделить их по ряду признаков.

- По масштабам развития:

- индивидуальная (когда один участник рынка стремится подобрать для себя наилучшие условия для купли-продажи товаров и/или услуг);

б

- местная (соперничество среди предпринимателей на определенной территории);
- отраслевая (борьба идет за получение наибольшей прибыли в одной из отраслей рынка);
- межотраслевая (представители разных отраслей рынка соперничают за привлечение покупателей на свою сторону в целях получения наибольшей прибыли);
- национальная (соперничество отечественных предпринимателей внутри своей страны);
- глобальная (соперничество на мировом рынке представителей различных предприятий, объединений и государств).

- По характеру развития:

- свободная (состояние рынка, при котором отдельные покупатели и продавцы не имеют влияния на цены, но участвуют в ее формировании через спрос и предложение);
- регулируемая (конкуренция регулируется государством, предупреждение монополии);
- ценовая (появляется при искусственном сбивании цен на определенную продукцию);
- неценовая (возникает посредством улучшения качества продукции, усовершенствования технологий производства, внедрения инноваций и нанотехнологий, создания брендов, получения патентов, послепродажный сервис).

- В зависимости от конкурентного равновесия рынка:

- совершенная конкуренция – предоставлена возможность свободно торговать факторами производства; присутствует множество независимых производителей и потребителей; субъекты хозяйствования имеют самостоятельность; продукция сопоставима, однородна; доступна информация о рынке;

- несовершенная конкуренция - рынком владеет одна или несколько крупных фирм: предприятия ограничены в самостоятельности: продукция

7

дифференцирована и осуществляется контроль за всеми сегментами рынка.

- В зависимости от соотношения спроса и предложения на товары и/или услуги:

- чистая конкуренция (присутствуют большое количество продавцов и покупателей, которые не обладают достаточным влиянием на изменение цены;

товары взаимозаменяемые, недифференцированные, цена которых определяется соотношением между спросом и предложением);

- олигополистическая конкуренция (большая взаимосвязь небольшого числа конкурентов; схожесть товаров и ограниченность их количества;

- монополистическая конкуренция (множество конкурентов с уравновешенной силой; дифференциация товаров).

- По отношению к отраслям:

- внутриотраслевая конкуренция — конкуренты соперничают за наиболее выгодные условия производства, сбыта своей продукции и получение сверхприбылей в пределах одной отрасли;

- межотраслевая конкуренция — это конкуренция за более выгодное приложение капитала на основе перераспределения прибыли между предпринимателями различных отраслей.

- В соответствии с потребностью, заложенной в основе товара:

- горизонтальная конкуренция — это конкуренция между производителями одного и того же вида товара;

- вертикальная конкуренция — это конкуренция между производителями разных товаров, способных удовлетворить одну и ту же потребность покупателя.

С понятием конкуренции очень тесно связано понятие конкурентоспособности.

Конкурентоспособностью в экономической литературе считается способность продукции, товара и услуг соответствовать рыночным требованиям. Товары и услуги, которые обладают качественными параметрами и определенными потребительскими свойствами, в свою очередь, представляют собой концентрированное отражение организационно - управленческих,

8

научно - технических, маркетинговых, производственных, экономических и иных возможностей страны или конкретного производителя.

Иерархию отношений понятий конкурентоспособность и конкуренция можно изобразить графически. Тогда конкуренция будет находится на высшем уровне, потом конкурентоспособность, а затем конкурентные стратегии и конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность можно рассматривать на различных уровнях – макроуровень (страна), мезоуровень (отрасль), микроуровень (конкурентоспособность предприятия) и товарный (конкурентоспособность товара).

Каждый уровень конкурентоспособности имеет свои отличительные черты и особенности. Они подтверждают целесообразность и правомерность такого деления. И в то же время, все уровни конкурентоспособности обеспечивают и определяют, и дополняют друг друга, они взаимосвязаны.

Экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в конкурентоспособности отдельного товара и конкурентоспособности фирмы.

Конкурентным является товар, который обладает таким комплексом потребительских и стоимостных свойств, который сможет обеспечить ему коммерческий успех и позволит прибыльно продать его в условиях предложения широкого ассортимента аналогов.

От возможностей конкретного товаропроизводителя будет зависеть и конкурентоспособность выпускаемого им товара. Именно его потребительские и

качественные характеристики, по сравнению с аналогами, будут определять успех на внутреннем и внешнем рынках.

Конкурентоспособность зависит от ряда факторов, важнейшими из которых являются Издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые оказывают влияние на стоимость и качество изделия.

Конкурентоспособность предприятия определяется с позиций сравнительной выгоды. К примеру, на рынке всегда присутствует стремление индивидуального субъекта рынка приобрести товар или услугу там, где они дешевле, а продать тому, кто предложит более высокую цену. Такое поведение присуще не только отношениям на внутреннем рынке, но и в международной

9

торговле. Если товаропроизводитель или продавец не может продать свою продукцию или услуги по рыночным ценам, это означает, что данная фирма неконкурентоспособна. В случае, когда фирма имеет возможность расширить свое присутствие на внутреннем или внешнем рынке, то у нее имеется потенциальная конкурентоспособность. Если же субъект рынка сможет длительное время выдержать конкуренцию, расширить и развить свое производство, а также увеличить рынки сбыта своего товара, тогда этот субъект является конкурентоспособным.

Конкурентоспособность можно повысить не только в результате сокращения издержек производства данного конкретного продукта, а и в результате проведения государством определенной экономической, торговой и аграрной политики.

Таким образом, можно констатировать, что любая компания, присутствующая на рынке, встречается с большим числом конкурентов. В таких условиях, для любой компании главным является конкурентоспособность самой компании и конкурентоспособность ее товара. В этом случае становится необходимостью проведение исследований таких важных категорий, как конкуренция и конкурентоспособность. Победа в конкурентной борьбе будет одержана теми предприятиями, которые будут постоянно анализировать конкурентную ситуацию в отрасли и оценивать свою конкурентоспособность.



## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Факторы конкурентоспособности – это явления и процессы деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, вызывающие изменение абсолютных и относительных величин затрат на производство, что в результате приводит к изменению уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы способны менять конкурентность фирмы и в сторону повышения, и в сторону снижения. Они способствуют трансформации возможностей в действительность. Факторы могут определять способы и средства использования резервов конкурентоспособности. Но также необходимо понимать, что присутствие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. В зависимости от того, насколько эффективно используются факторы и будет зависеть получение конкурентного преимущества.

10

По мнению отечественных экономистов (Фатхутдинова Р., Селезнева А., Ермолова М.), к ключевым факторам рыночного успеха относятся: финансовая стабильность предприятия; возможность кредитования; платежеспособность покупателей; наличие высококвалифицированных кадров; обладание передовыми технологиями; наличие собственной базы для научных, исследовательских и опытно-конструкторских разработок и степень расходов на них; обладание сбытовой сетью и средствами стимулирования сбыта; способность к ценовому и продуктовому маневрированию; обеспеченность информацией; действенность рекламы.

Для классификации факторов конкурентоспособности предприятия существует множество способов, которые зависят от целей исследования, от экономической ситуации, в которой они будут проводиться, и от поставленных задач, которые необходимо решить.

Для того, чтобы лучше понимать факторы конкурентоспособности, необходимо рассмотреть их основные классификации, которые существуют в современной зарубежной и отечественной экономической литературе.

В работах М. Портера было представлено наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности. В своих изысканиях, Портер выделил 4 системы факторов конкурентоспособности. Эти системы получили

название «конкурентного ромба Портера»: Сюда вошли: состояние спроса, структура и соперничество фирм, состояние факторов производства, стратегия, состояние смежных и вспомогательных отраслей. Причем именно рост производительности труда, Портер считает главным фактором роста конкурентоспособности. И он предлагает рассматривать производительность не экономики в целом, а конкретной отрасли.

Кроме того, М. Портер предложил делить факторы конкурентоспособности на несколько типов.

- На основные и развитые:

- основные факторы – это географическое положение страны, природные ресурсы, условия климата, полуквалифицированная и неквалифицированная рабочая сила;
- развитые факторы - использование высокотехнологичных производств,

11

высококвалифицированных кадров, обеспечение современной инфраструктурой обмена информацией.

Следует заметить, что деление факторов на развитые и основные, более чем условно. Для создания основных факторов требуются совсем небольшие частные или государственные инвестиции. Эти факторы существуют объективно. Как правило, создаваемые ими преимущества нестойки, а прибыль от использования минимальна. По большей части, они имеют значение для тех отраслей, где в основном применяется стандартизованная технология, например, добывающих и перерабатывающих. Развитые факторы имеют гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности. Они требуют значительных и продолжительных по времени вложений капитала и человеческих ресурсов. Для их создания необходимо использование высококвалифицированных кадров и наукоемких технологий.

Следующим принципом деления факторов, является степень их специализации.

- Общие и специализированные:

- к общим факторам относятся: инфраструктура, персонал, имеющий высшее образование. Эти факторы могут использоваться в широком диапазоне отраслей. Они дают возможность получить ограниченные конкурентные преимущества и

присутствуют у значительного количества субъектов экономики.

- для специализированных факторов характерно наличие узкоспециализированного персонала, специфичная инфраструктура, программное обеспечение для отдельных отраслей знаний и другие факторы, которые могут применяться только в одной или ограниченном числе отраслей.

Специализированные факторы, в основе которых лежат общие, создают более крепкую долговременную платформу для обеспечения конкурентоспособности фирмы. Для создания таких факторов финансирование является более целенаправленным и часто более рискованным.

Проанализировав все классификации, можно всю совокупность факторов конкурентоспособности по отношению к самому предприятию разделить - на внутренние и внешние:

12

- внутренние факторы – это объективные критерии, которыми определяются возможности предприятия обеспечить собственную конкурентоспособность. По классификации В.А. Динеса и Н.С. Яшина к внутренним факторам относятся:

- уровни материально-технического обеспечения, осуществляемых погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг в соответствии с требованиями, технического обслуживания в пост-производственный период, сервисного, гарантийного и пост гарантийного обслуживания;
- потенциал финансово-экономический, научно-технический, кадровый, маркетинговых служб, производственно-технологический;
- эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта, производственного контроля, обследований, испытаний;
- условия упаковки продукции, ее хранения и транспортировки;
- выбор оптимальной технологии производства, подготовка и разработка производственных процессов.

- к внешним факторам относятся:

- стабильность политической системы страны;
- качественная инфраструктура региона, в которой находится организация;

- современная информационная сеть страны;
- благоприятный климат страны.

Последователи теории Портера внесли к его системе дополнения. Они предложили разбить внешние факторы:

- на уровни воздействия: мега-, макро-, мезо- и микро- уровни;
- по степени контроля со стороны предприятия и государства: неконтролируемые государством; контролируемые государством и неконтролируемые предприятием; контролируемые предприятием;

13

факторы микроуровня разбить в соответствии с пятью силами конкуренции Майкла Портера, внутренние факторы предлагается разбить по видам ресурсов на финансовые, трудовые, технологические, технические, организационные.

Французские экономисты А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе, считают, что, сталкиваясь с внутренней и международной конкуренцией, предприятию нужно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам:

- концепции товаров и услуг, на которых основывается деятельность предприятия;
- качество, соответствующее продукту высокого уровня товаров-лидеров на рынке, выявленных путем опросов и сравнительных тестов;
- возможная наценка товара;
- финансы – как собственные, так и заемные;
- коммерческие методы и средства деятельности торговли;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, которая позволяет предприятию иметь позитивные отношения с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая говорит о его способности не только предвидеть потребности будущих покупателей, но и убеждать их в исключительных возможностях организации удовлетворять эти запросы.

Таким образом, факторы, имеющие влияние на конкурентоспособность предприятия в целом, подразделяют на внешние и внутренние. Ко внешней среде относятся все условия и факторы, возникшие в окружающей среде и не зависящие от деятельности конкретного предприятия, но влияющие на её функционирование. Внутренняя же среда является результатом принятия управленческих решений и возникает в процессе работы фирмы. Анализ факторов внешней и внутренней среды позволит выявить потенциально сильные и слабые стороны предприятия и вовремя принять необходимые

14

решения. При наличии развитых и специализированных факторов, можно достичь наибольшей степени повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

## **1.3 Методы анализа конкурентоспособности предприятия**

Для анализа конкурентных позиций организации на рынке необходимо выяснить ее сильные и слабые стороны, а также наличие факторов, которые могут в той или иной степени воздействовать на отношение покупателя к фирме и, соответственно, изменения его доли в продажах на определенном товарном рынке.

Анализ конкурентоспособности позволяет решить следующие задачи:

- изучение факторов, воздействующих на ее уровень;
- оценка и прогнозирование конкурентоспособности продукции;
- разработка мер по обеспечению необходимого уровня конкурентоспособности продукции.

Для получения качественного анализа и оценки конкурентоспособности продукции, необходимо совмещать применение теоретических и прикладных методов, а также включать в себя решение следующих проблем:

- изучить запросы и предпочтения потенциальных покупателей продукции;
- организовать мониторинг рынка с целью получить информацию об условиях сбыта продукции, фирмах и товарах-конкурентах;

- разработать единую систему показателей качества продукции;
- сформировать множество факторов, влияющих на конкурентоспособность и определить их взаимосвязь;
- сформировать общие подходы к количественной оценке конкурентоспособности продукции, разработать частные методы, алгоритмы и

15

процедуры решения задач;

- проанализировать динамику конкурентоспособности продукции в целом и факторов, ее определяющих;
- определить уровень конкурентоспособности продукции, обеспечивающей заданный объем прибыли или необходимую долю рынка.

Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности многогранны и сложны. Над этой проблемой работали такие отечественные и зарубежные ученые, как Багиев Г.Л., Глухов А.В., Завьялов П.С., Голубков Е.П., Захаров А.Н., Котлер Ф., Кулибанов В.В., Федорович В.А., Ахматова М.В., Черняк В.З., Чубинский А.Н., Шеметов В.Г. и другие. Они внесли свой вклад в разработку теоретических и методических аспектов оценки конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день, самые известные модели и методы оценки конкурентоспособности предприятия разделить можно на две группы: расчетные и теоретические. К расчетным относятся - оценка на основе расчета доли рынка, метод рейтинговой оценки, метод оценки на основе потребительной стоимости, метод оценки на основе теории эффективной конкуренции. К теоретическим - матрица БКГ, модель «Привлекательность - преимущества в конкуренции», матрица конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия».

Авторы Баяскаланов А.Б. и Баяскаланова Т.А., составили сводную таблицу с результатами исследований методов оценки конкурентоспособности предприятий.

Рассмотрим более подробно теоретические методы анализа и оценки конкурентоспособности.

Матрица БКГ появилась благодаря разработкам экспертов Бостонской консалтинговой группы в конце 1960-х годов, которой руководил Брюс Хендерсон. Благодаря именно этой компании, матрица получила свое название. Эта матрица стала одной из первых инструментов портфельного анализа.

Став простым, но эффективным инструментом, матрица БКГ позволяет выявлять не только наиболее перспективные, но и самые слабые продукты или подразделения предприятия. Этот инструмент теоретически обоснован. В его

16

основе заложены две концепции: эффект масштаба производства или кривой обучения и жизненный цикл товара.

Вертикальная ось на матрице отображает рост спроса, а горизонтальная ось - долю рынка. Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Звезды - для них характерно обладание самыми высокими темпами роста на рынке. Они владеют наибольшей долей на рынке. Перспективны, популярны, привлекательны, развиваются быстро, но требуют значительных инвестиций в себя. Со временем, рост «звезд» начнет замедляться и тогда они превратятся в «дойных коров».

Дойные коровы (или «денежные мешки»). Для этой категории характерна большая доля рынка, но при низком темпе его роста. Больших инвестиций «дойные коровы» не требуют, при этом принося стабильный и высокий доход. Компания этот доход может направить на финансирования других проектов. Поэтому и возникло такое название, так как эти продукты фактически «доют».

Дикие кошки (еще их называют «проблемы», «знаки вопроса», «трудные дети», «темные лошадки»). Здесь все наоборот. Доля рынка относительно маленькая, а темпы роста продаж высокие. Для увеличения их рыночной доли потребуются большие усилия и затраты. Поэтому компании необходимо провести тщательный анализ матрицы БКГ и сделать вывод, способны ли «темные лошадки» стать «звездами», есть-ли смысл в них вкладываться. Так как, картина в их случае очень неясная, а ставки высокие, их и называли «темными лошадками».

Дохлые собаки («мертвый груз», «хромые утки»). Для этой категории все плохо. На рынке у них низкая относительная доля при низких темпах роста рынка. Приносимый ими доход и рентабельность малы. В лучшем случае, они самокупаются, но не более. Перспектив на будущее нет. Если без них можно обойтись, то от «дохлых собак» необходимо избавляться или хотя-бы прекратить их финансирование.

Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия». Для сравнительной оценки данный метод является самым удобным способом. Его плюсы в том, что он прост и понятен. Этот метод дает возможность сравнивать предприятия или товары и/или услуги.

17

Построение многоугольника конкурентоспособности производится на основании различных параметров, изображенных в виде векторов, которые исходят из одной точки и направленными в разные стороны:

- цена продукта (услуги);
- основная идея товаров и/или услуг;
- уровень квалифицированности персонала на всех этапах;
- послепродажное сервисное обслуживание;
- наличие фирменных магазинов, салонов, шоу-румов и т.д.;
- финансы предприятия, собственные и заемные;
- наличие опыта предприятия, степень новизны выпускаемого или продаваемого продукта;
- степень информационного воздействия на потребителя (веб-сайт, реклама).

Надо понимать, что оси имеют примерные значения, так как каждое предприятие, и каждый товар и/или услуга обладают персональными особенностями, которые обусловлены различными сферами производства. Но все же и этот простой метод графического многоугольника конкурентоспособности имеет некоторые недостатки. К примеру, этот метод не учитывает недобросовестные методы борьбы за потребителя, также нет возможности предугадать, какая перспектива в будущем у продукта или услуги.



Таким образом, можно сделать вывод, что до настоящего времени не разработано универсальной методики для проведения комплексной оценки конкурентоспособности предприятия. Каждая существующая методика имеет свои плюсы и свои недостатки. Для корректной оценки конкурентоспособности и получения объективной информации, нужно использовать несколько методов исследования и проводить анализ через определенные промежутки времени.

18

## **ГЛАВА 2. Конкурентный анализ выбранного предприятия**

### **2.1 Общая характеристика компании «PepsiCo»**

Началось все в августе далекого 1898 года, когда Калев Брэдхем, фармацевт из Нью-Берна, придумал рецепт сиропа из орехов колы и ванили.

Эта микстура, по заверениям изобретателя, способствовала правильному пищеварению и действовала как фермент желудочного сока пепсин.

Изначально сироп, разбавленный водой, рекламировался как лекарственное средство и назывался просто «напиток Брэда».

Однако уже к 1903 году он приобрел привычное для нас название «Pepsi-Cola» (далее – Пепси) и получил широкое признание масс.

Напиток Пепси был изобретен спустя 12 лет после появления на свет своего главного конкурента – Coca-Cola.

Отметим, что Пепси всю свою сознательную жизнь соперничает со своим «старшим братом», не желая уступать место лидера без боя.

В 1903 году Брэдхем регистрирует торговый знак «Пепси-Кола» и запускает первую рекламную кампанию. Для пиара он приглашает популярного автогонщика Барни Олдфилда, из уст которого мы узнаем, что Пепси – хороший стимулятор перед гонкой, «великолепный, освежающий и укрепляющий напиток».

Путь к успеху не был таким сладким, как сам напиток. Следующий хозяин Пепси не смог поднять компанию на ноги и второе банкротство постигает компанию в 1931 году.

Затем ее покупает Чарльз Гут, президент кондитерской фирмы Loft Incorporated. Под его руководством компания совершает смелый маркетинговый ход, который помог ей удержаться на плаву во времена великой депрессии 30-х гг. Пепси наносит удар по ценовой политике Кока-Колы, предложив потребителям за 5 центов вдвое больше напитка, чем за те же деньги конкурентам №1 – 12 унций против 6.

19

Эта акция не била по кошелькам потребителя, зато «колу», у которой оставался миллиард нераспроданных 6-унциевых бутылок, отправила в нокаут.

Во времена Второй мировой войны, Пепси изменит логотип на красно-синюю окружность, разделенную пополам белой волнообразной полосой. Этот символ с цветами флага США отдавал дань уважения американским солдатам.

В 40-ые года «Pepsi» обгоняет другие популярные в то время напитки, такие как Royal Crown и Dr. Pepper, и становится газировкой №2 после «колы». В настоящее время распределение сил осталось таким же, как и 70 лет назад.

Впрочем, кое в чем Пепси «обскакала» главного конкурента. В компании с гордостью говорят о том, что «Пепси-Кола» стала первым западным товаром массового спроса в СССР.

В 1974 году в Новороссийске открывается первый завод по производству газировки, а с 79-го в СССР массово появляются стеклянные бутылочки «Пепси» с этикетками на русском языке.

В 1965 году происходит слияние The Pepsi-Cola Company с производителем соленых закусок Frito lay. На свет появляется изменившая название компания PepsiCo, и в некоторых источниках именно 1965 год значится годом основания компании.

По сути с этого момента компания перестает ориентироваться только лишь на газированную воду и начинает развиваться в новых для себя направлениях. И к 1970 году оборот компании PepsiCo превысил 1 миллиард долларов.

В 1984 году кресло президента PepsiCo занимает Уэйн Келловой.

## 2.2 Современное состояние объекта

В настоящее время компанию PepsiCo возглавляет Индра Нуйи, американская предпринимательница индийского происхождения.

Под руководством г-жи Нуйи, PepsiCo стала расширять ассортимент полезных продуктов питания и напитков. В настоящее время на торговую марку Пепси приходится чуть более половины выручка, остальное – на другой ассортимент.

20

Современная компания PepsiCo – это производитель газированных и негазированных безалкогольных напитков, закусок, зерновых продуктов и каши.

В 2009 году, в рамках стратегии по расширению ассортимента здоровых продуктов, компания приобрела более 75% акций крупнейшего отечественного производителя соков ОАО «Лебедянский». Эту сделку, цена которой составляет 1,4 млрд. долларов, PepsiCo называет одной из лучших в своей истории.

Крупнейшими брендами компании в России являются: «Lay's», «Cheetos», «Хрустteam», «Я», «Фруктовый Сад», «Тонус», «Pepsi», «Lipton», «Mirinda», «7 Up», «Аква Минерале», «Adrenalin Rush», «Русский дар», «Tropicana», «Домик в деревне», «Веселый молочник», «Чудо», «БиоМакс», «Имунеле», «J7», «Любимый сад», «100% Gold», «Ессентуки», «Родники России», «Агуша» и «Здрайверы».

## 2.3 Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды

Факторы прямого воздействия внешней среды - это непосредственное окружение организации, оно формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность определенной организации. Рассмотрим их подробнее по отношению к нашей компании.

- Конкуренты.

К конкурентам PepsiCo внутри отрасли можно отнести лишь одну компанию: The Coca-Cola Company. Два мировых бренда практически полностью захватили

данный рынок. Говоря о продуктовой линии, необходимо отметить, что у обеих компаний они очень похожи: Нести и Липтон Айс Ти, Бон Аква и Аква - Минерале. И это не говоря о классических «ударных» товарах: Пепси-Кола и Кока-Кола. Среди всего товарного ассортимента нет ни одного продукта, аналога которого бы не было у конкурентов.

Рассматривая угрозу новых конкурентов, можно сказать, что таких угроз попросту не существует. Ни одна новая компания на рынке безалкогольных напитков не может представлять собой угрозу для мирового бренда, и, тем не менее, компания Пепси продолжает осуществлять мониторинг всех «новых игроков».

21

- Товаро-заменители.

Рассматривая рынок товаров - заменителей, необходимо для начала выделить продукты, которые могут таковыми считаться. Это безалкогольное и слабоалкогольное пиво. Они не подходят под определение рынка безалкогольных товаров, но, тем не менее, потребители видят в них замену квасу, сокам и другим безалкогольным товарам. Среди компании Пепси нет продукции алкогольного профиля, поэтому практически все рекламные компании данной компании несут в себе скрытый подтекст здорового образа жизни: энергичные, молодые, успешные люди, которые для утоления жажды используют воду, квас, сок. Это на подсознательном уровне вызывает у потребителя ассоциацию «сок - успех» или «газированная вода - успех», что дает продукции данной компании выиграть у её товаров-заменителей.

- Поставщики и партнеры.

Обращая внимание на позиции поставщиков, необходимо отметить определенную гибкость, при заключении контрактов с компанией PepsiCo. Объясняется это тем, что сделки, особенно долгосрочные, с крупным производителем приносят с собой огромные прибыли. Именно это заставляет поставщиков идти на соглашения о скидках и другие условия, диктуемые компанией. Ведь такой гигант, как PepsiCo может со временем перейти на уровень работы с очень низким кругом поставщиков и дистрибьюторов. Таким образом, поставщикам данной компании не выгодно терять в ней контракты, поэтому поставщики не оказывают влияния на компанию, а, наоборот, сотрудничают с ней на её условиях.

Однако необходимо отметить один фактор, оказывающий большое влияние на компанию, - сверхзависимость от Wal-Mart. Продажи в данной торговой сети составляют приблизительно 12 % чистого дохода PepsiCo. В случае потери контрактов с данным партнером, PepsiCo рискует существенно потерять «силу» на рынке Америки. Wal-Mart является крупнейшим клиентом PepsiCo. В результате зависимости компании от бизнес - стратегий крупного розничного продавца, PepsiCo приходится «прогибаться» под условия последнего. В частности - выдерживать давление Wal-Mart по поводу низкой цены, что является одной из главной стратегий розничной сети.

- Потребители.

Рассматривая позиции потребителей, можно сказать, что потребители

22

продукции данной компании делятся на две группы:

Лояльные клиенты, которые предпочитают тот или иной продукт компании Пепси.

Люди, которым, в принципе, все равно что пить, для того чтобы утолить жажду.

В целом, лояльные клиенты придерживаются выбранной марки, что достигается путем мощной рекламной и маркетинговой компаний. Для тех же, кто является «бренд свитчером», компания проводит несколько иные маркетинговые компании, для привлечения их в «штаб» лояльных клиентов. У компании есть 39% акций на крупнейшем американском рынке напитков и 25% доля на рынке закусок рынке закусок. Такое фирменное господство удерживает и стимулирует лояльность клиента и повторные продажи, которые на ежегодных распродажах составляют для компании более чем \$15 миллионов прибыли.

- Акционеры и инвесторы.

Крупнейшие акционеры компании являются фонды Capital Research Global Investors (3,9 %), Barclays Global Investors (3,5 %). Данные акционеры являются крупнейшими, но владеют лишь малым количеством акций, следовательно, доли остальных акционеров ещё меньше. Значит, влияние акционеров данной компании незначительное, а управлением фирмы занимается Совет Директоров.

Инвесторы оказывают прямое воздействие на компанию, так как от их вложений в проекты зависит его бюджет, вложения в рекламу и маркетинговые компании.

## **2.4 Составление многоугольника конкурентоспособности. Анализ ресурсов организации**

Как мы видим ООО «PepsiCo» занимает позиции выше средних по всем критериям. Самый высокий балл (10) присвоен только по критерию концепция продукта. В сравнении с другими конкурентами критерий дополнительных услуг высок, а величины финансовых показателей и рыночной доли находятся

23

на более низком уровне.

Рыночная доля ООО «PepsiCo» соответствует 8 баллам. При этом ООО «Бест Ботлинг» присвоено 10 баллов. Это связано с тем, что у ООО «Бест Ботлинг» существует собственная сеть магазинов, соответственно уровень сбыта и рыночная доля данной компании высоки. Кроме того, у ООО «Бест Ботлинг» невысокое качество продукции (5 баллов) и концепция продукта (6 баллов).

Предпродажная подготовка продукции в ООО «PepsiCo» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» находятся на одном уровне (8 баллов). Так как это производители, поставляющие продукцию в магазины, а не напрямую потребителям, предпродажная подготовка не имеет смысла. Однако в процессе мерчендайзинга предпродажная подготовка проводится. Кроме того, ООО «PepsiCo» устраивает предновогодние компании по оформлению горок и композиций в торговых точках силами своих сотрудников.

По результату проведенных анализов можно предложить следующие актуальные задачи маркетинговой деятельности предприятия, целью которых является повышение конкурентоспособности бренда:

Концентрированный (интенсивный) рост:

- проникновение на рынок (усиление позиций на рынке);
- расширение рынка (поиск новых рынков);

- развитие новых форм торговли и др.

Интегрированный рост:

- вертикальная интеграция (объединение по цепочке: поставщик- розничное предприятие);
- горизонтальная интеграция (контроль над конкурентами, их объединение).

Диверсифицированный рост:

- центрированная диверсификация (более полное использование возможностей освоенного рынка - выпуск новых товаров, оказания услуг);
- горизонтальная диверсификация (ориентировка на имеющиеся возможности для реализации принципиально новых товаров);

24

- конгломеративная диверсификация (предприятия с нуля, освоения новых рынков).

Данная схема позволила представить классификацию альтернативных задач маркетинговой деятельности бренда «Pepsi», которая структурирует все их множество, отражая многообразие и многовариантность стратегий, и является основой для разработки методологического подхода к выбору направлений развития предприятий торговли на основании всесторонней оценки условий их функционирования.

На основании этого, можно сказать, что для бренда «Pepsi» основной задачей развития маркетинговой деятельности является концентрированный (интенсивный) рост. Он поможет компании повысить конкурентоспособность, повысив свои финансовые показатели, утвердившись на рынке и завладев ещё не изведанными рынками.

25

### **ГЛАВА 3. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия**

Перед тем, как сформулировать свои предложения по улучшению конкурентоспособности на рынке компании PepsiCo, следует акцентировать внимание на том, что компания приложила немалые усилия для достижения конкурентного лидерства. PepsiCo занимает устойчивое положение на рынках. Вследствие нестабильной экономической ситуации в России и «дорогими» кредитными средствами, фирма PepsiCo на текущий момент, проводит только самые необходимые и недорогие маркетинговые мероприятия. Но все же можно предложить дополнительные мероприятия, не требующие значительных затрат, которые повысят конкурентоспособность.

Проанализировав полученные по итогам исследования результаты, можно предложить следующие мероприятия:

- мотивирование сотрудников к обучению;
- участие в специализированных выставках.

### **3.1 Мотивирование сотрудников к обучению**

В настоящее время практически все организации сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров. Вариантов решения этой проблемы два: можно пригласить на работу высококвалифицированного сотрудника, а можно из своих сотрудников вырастить необходимых специалистов. В первом варианте есть риск, что принятый на работу специалист не подойдет. Кроме того, квалифицированные специалисты всегда дорого стоят. Второй вариант предпочтительней для компаний, смотрящих в будущее. В таких компаниях рассматривают «человеческий капитал», как конкурентное преимущество, соответственно уделяют развитию собственного персонала внутрикорпоративному обучению максимум внимания. Обучение персонала может проходить в различных формах: тренинги, семинары, вебинары, лекции, конференции, инструктажи, самостоятельное обучение, дистанционное обучение, деловые игры, наставничество, рассмотрение практических операций (кейсов) и другие методы. Организации, которые инвестируют в обучение своих сотрудников, вправе рассчитывать на то, что работники, которые повысили свой профессиональный уровень, смогут быстрее и легче решить



поставленные задачи, будет выше готовность работать на данном предприятии с полной отдачей сил.

От чего же зависит мотивация? Американские ученые проверили связь между различными факторами мотивации и желанием людей учиться. Они выяснили, что работают только несколько факторов. То есть факторы, которые влияют на мотивацию, ограничиваются тремя группами:

- индивидуальность людей;
- показатели демографии;
- ситуационные факторы.

В компаниях всегда есть люди, которых можно специально не мотивировать, они изначально склонны к обучению. Если таким сотрудникам будут созданы условия для повышения квалификации, они с удовольствием будут проходить тренинги и курсы. Для людей этого типа характерны такие особенности, как активная вовлеченность в работу, нацеленность на достижение успеха, они склонны связывать свои успехи или неудачи с собственными качествами, знаниями. Они все время стремятся достичь лучших результатов, активно занимаются самосовершенствованием и, в частности, охотно повышают квалификацию.

Еще один важный момент состоит в том, что возраст людей косвенно влияет на интерес к повышению квалификации. Чем взрослее становится человек, тем больше он хочет углубить свои знания в сфере, которой он решил себя посвятить, и соответственно, охотно посещает курсы и тренинги по выбранной специальности. У молодых людей, если и проявится рвение к обучению, то их интересы частенько распыляются. Они хотят попробовать себя во всем, но такая мотивация неустойчива.

На мотивацию к обучению сильное влияние оказывает ситуация, сложившаяся на работе, климат в компании. Сотрудники будут проявлять больший интерес к тренингам, если поймут, что приобретенные знания и навыки действительно помогают в работе. Также важна внутрикорпоративная культура, которая способствует немедленному применению приобретенных знаний в рабочих процессах.

Мы решили проверить, как сотрудники PepsiCo относятся к своей работе, что хотят получить от нее в перспективе. Данное исследование в будущем поможет

руководству предприятия создать грамотную мотивацию персонала.

Для получения объективной информации, было решено провести тестирование с целью выявить самые эффективные, а также и нежелательные методы стимулирования для каждого работника. Также, данное тестирование может раскрыть и для самих сотрудников способы самомотивации.

За основу взят тест Герчикова «Мотивация и стимулирование персонала»

(Приложение А). Он поможет нам понять, что именно привлекает сотрудника в данной работе, какие плюсы он получает в настоящее время, и что сможет получить в будущем. Каких действий со стороны руководства ожидают сотрудники для получения удовлетворения от самой работы и лучшей самореализации.

Тест включает в себя 18 вопросов, объединенных в блоки:

- вопросы 1 - 4 - данные тестируемого;
- вопросы 5 - 8 - как сотрудник относится к своей работе;
- вопросы 9 - 10 - как сотрудник относится к заработной плате;
- вопросы 11, 13 - отношение сотрудника к организации, коллективу;
- вопрос 14 - сотрудник и совладение организацией;
- вопросы 12, 15 - 18 - отношение сотрудник к занимаемой им должности.

С помощью специальной таблицы-ключа, осуществляется ручная обработка данных теста и идентифицируются типы трудовой мотивации по ответам тестируемых.

В тестировании принимали участие 5 сотрудников компании. Анкеты, заполненные сотрудниками, прошли обработку двумя этапами. Сначала исследовалась каждая анкета и производился расчет индивидуального мотивационного профиля

опрашиваемого. Последовательно рассматривались ответы на каждый вопрос и определялся тип мотивации по

ключевой таблице.

Далее необходимо проставить ранги и рассчитать индекс мотивации. Это необходимо для того, чтобы понять, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре.

Для проставления рангов, необходимо присвоить кодам приоритет от 1 до

5. Наибольшее число получает ранг 1, наименьший 5 Для расчета индекса

мотивации, набранные суммарные баллы по каждому типу нужно разделить на общее количество ответов.

Для понимания типов мотивации, необходимо дать им характеристику:

- ИН - инструментальный (достижительный класс) - интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна обоснованность цены, не желает «подачек»; важна способность обеспечить

свою жизнь самостоятельно.

- ПР - профессиональный (достижительный класс) - интересуется содержанием работы; не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы

28

за них не платили; интересуют трудные задания - возможность самовыражения; считает важной свободу в оперативных действиях; важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

- ПА - патриотический (достижительный класс) - необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание участия в успехе; главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

- ХО - хозяйский (достижительный класс) - добровольно принимает на себя ответственность; характеризуется обостренным требованием свободы действий; не терпит контроля.

- ЛЮ - люмпенизированный (избегательный класс) - все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; низкая квалификация; не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; низкая активность и выступление против активности других; низкая ответственность, стремление переложить ее на других; стремление к минимизации усилий.

Далее необходимо высчитать средний по группе индекс данного типа мотивации.

Средние индексы стимулирования по группе показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. По результатам исследования мы выяснили, что на первое и второе место вышли типы инструментальный и профессиональный с индексами 0,336 и 0,273.

Таким образом, исследование типа мотивации показало, что в данной компании наиболее действенной формой мотивирования будет денежная форма – заработная плата и все виды надбавок. Применима, то есть может быть использована, натуральная форма мотивирования - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др. Нейтральны, то есть не окажут никакого воздействия: негативные - недовольствие, наказания, угроза потери работы; организационные - условия работы, ее содержание и организация; привлечение к совладению и участию в управлении. Запрещены, то есть не допустимы к

применению: моральные - грамоты, награды, доска почета и пр., патернализм (забота о работнике) — дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и прочие.

В компаниях, где сотрудники хотят учиться, есть возможность быстрее внедрить новые способы ведения бизнеса и работать эффективнее своих конкурентов.

Предположим, что сотрудники компании понимают, что в случае улучшения своих знаний, они получат прямую материальную выгоду.

Соответственно с их стороны будут приложены все усилия для повышения своей квалификации и вследствие уровня продаж, что положительно скажется на экономической эффективности.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа каждого предприятия целиком зависит от итогов деятельности его сотрудников. При этом

29

эффективность их работы необходимо повышать разными способами, и мотивация персонала является основным из них. Для успешной компании приоритетом является разработка со стороны руководства эффективной системы мотивации. Такая мотивация сотрудников действительно может повысить производительность труда. Высокомотивированные сотрудники всегда лучше работают. В задачи руководства и отдела персонала входит подбор правильной системы мотивации, то есть той, которая даст результаты.

Мотивация может быть, как личной, так и коллективной. Замечательно, когда коллектив сплочен и понимает общую цель, но именно личная мотивация вдохновляет сотрудника на улучшение качества своих знаний. В случае, если руководство сможет грамотно сбалансировать личную мотивацию и коллективную, то успех организации обеспечен.

## **3.2 Участие в специализированных выставках**

Участие в выставках – это вид рекламы, которая имеет специфический характер, имеет свои особенности, плюсы и минусы. Особенностью выставок является их высокая стоимость. Стоимость участия в выставке гораздо больше, чем стоит любой другой вид рекламы. Основная стоимость ложится на аренду площади и может составлять до 40% от всего бюджета, затем идут траты на выставочный стенд, полиграфическую продукцию, транспортные услуги и прочее. Но, несмотря на высокую стоимость за участие в выставке, этот вид рекламы чрезвычайно эффективен и приносит гораздо больше прибыли. Основным преимуществом выставки являются чистота и объем целевой аудитории. Контакт происходит на нейтральной территории в непринужденной обстановке. Есть возможность представить исчерпывающую, различную информацию потенциальному покупателю в виде разнообразных материалов, дисков, визиток. Можно провести презентации новых брендов и торговых марок. Также возможно проанализировать положение дел в отрасли, изучить продукцию конкурентов.

Выставки занимают лидирующее положение по сравнению с другими рекламными продуктами.

Еще одним преимуществом выставки является как-бы нейтрализация размеров предприятия, то есть маленькие фирмы работают при одинаковых условиях, в одной и той-же среде, что и крупные предприятия. Особо это преимущество ощутимо для индивидуальных предпринимателей и малых предприятий.

Для того, чтобы участвовать в выставке, необходимо провести огромную

подготовительную работу. Подготовка может занять от полугода до года. Сам процесс по участию в выставке состоит из нескольких этапов.

Отдел маркетинга предприятия постоянно обязан анализировать информацию о том, когда, где и какие выставки будут проходить.

30

При выборе выставки следует обратить внимание на:

- тематику;
- целевую аудиторию;
- количество участников;
- стоимость участия;
- требование к выставочным стендам участников.

Без тщательного планирования выставку организовать не получится. Для начала необходимо составление календарного плана действий и расчет бюджета. Это необходимо для того, чтобы понять, сколько финансов компания готова вложить в такой способ рекламы. Следующий шаг - это подготовка сотрудников. На этом же этапе следует определить основные цели участия в данном мероприятии и сосредоточиться на них.

Экономическую эффективность проведенного мероприятия определяют путем подсчета объемов продаж или количества договоров, заключенных во время выставки. Для этого используются коэффициенты для расчета эффективности проведенных мероприятий:

- коэффициент общей эффективности:
- коэффициент числа продаж, генерированных из числа инициативных контактов: при этом учитываются как совершенные на самом показе продажи, так и те, что сделаны спустя месяцы.

- затраты на посетителя:

- коэффициент посещаемости:

Таким образом, проанализировав полученные данные, мы видим, что даже небольшое количество заключенных контрактов приносит доход, а значит и увеличение прибыли.

Положительный экономический эффект от участия в выставке базируется на нескольких принципах. Во-первых, это личный контакт, который дает возможность для лучшего понимания клиента, ответа на его вопросы, позволяет сразу обрабатывать возражения, развеивать сомнения, возможность активного влияния на принятие решения. Во-вторых, выставка дает возможность сравнения, что позволяет сразу делать обоснованный выбор. В-третьих, большое количество контактов на выставке дает конкурентное преимущество перед теми конкурентами, которые не участвуют в таких выставках. В-четвертых, на выставках присутствует уникальная целевая аудитория, информацию по которой порой невозможно найти в интернете, и в обычном режиме с ними трудно встретиться. И еще многие другие положительные итоги.

### **3.3 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой политики**

По приведенному исследованию, можно сказать, что предприятию ООО «PepsiCo» требуются небольшие мероприятия по совершенствованию

31

маркетинга. Компания «PepsiCo» известна практически всему миру, она имеет эффективный комплекс маркетинга, который формировала многие годы. Каждый



год компания совершенствует свои продукты, удивляя своих потребителей новыми вкусами, проводимыми акциями и доступными ценами.

С помощью проведенных анализов мы выяснили, что основными проблемами на пути к развитию компании является проблема усиления конкуренции в отрасли безалкогольных газированных напитков и проблема снижения спроса на них.

Так же мы выяснили, что основной задачей в дальнейшем развитии маркетинговой деятельности компании станет стратегия концентрированного роста, целями которой является повышение конкурентоспособности бренда и повышение спроса на товар.

Стратегия концентрированного роста - это одна из четырех типов стратегий, которые направлены на развитие предприятия. Она, в свою очередь делится еще на три подтипа:

- стратегия развития рынка
- стратегия усиления позиций на рынке (обработка рынка)
- рассмотрим каждый из подтипов более подробно:
- стратегия развития рынка

Этот подтип стратегии концентрированного роста направлен на уже имеющийся продукт и занимается поиском новых рынков сбыта, а также развитием системы продаж и поиском чего-то нового в политике сбыта.

Для того чтобы успешно реализовать эту стратегию, можно:

Осваивать появляющиеся сегменты рынка, то есть другие отрасли, которые связаны с вашей

Расширять географию, открывать филиалы

Искать дополнительные пути сбыта.

Стратегия усиления позиций на рынке

Эта стратегия работает с продуктом, который уже существует на конкретном рынке. Риск в этом случае, по сравнению с остальными типами

стратегий, самый маленький: все, с чем нужно будет работать, уже хорошо знакомо и тщательно проверено. Худшее, что может вас ждать - это то, что вы останетесь на том же самом уровне.

Но эта стратегия предполагает вложения значительных усилий в маркетинг. Этот метод по большому счету направлен на заметное увеличение объемов продаж.

Можно применять такие методы как:

- изменение в сторону увеличения (экономия привлечет покупателя) или уменьшения (покупателей будет чаще приобретать товар) объемов упаковки
- рекламирование товара с большей интенсивностью (проведение различных акций, конкурсов, дегустаций и т.п.)
- гибкий подход к ценовой политике
- создание совместных с конкурентами предприятий или выкуп их контор
- концентрация на наиболее конкурентоспособных отраслях рынка
- создание системы поощрения самых активных продавцов товара
- воздействие через органы власти на конкурирующие организации.

Стратегия развития продукта

При применении стратегии инновации, вы действуете на освоенном рынке, но с новым продуктом или же улучшаете старый. Как правило, такой путь выбирают, если появляется новая идея и ощущается потребность рынка в таком продукте или есть необходимость подстегнуть интерес покупателей к продукту, который раньше был популярным.

В данном случае в качестве методов правильным будет использовать:

- Заметное расширение и обновление ассортимента

33

- Увеличение свойств и функций товара. Это может быть новый, более удобный дизайн, повышение уровня безопасности в использовании и т. д.
- Заметное улучшение качества продукции

Стратегия концентрированного роста (товарная стратегия) является одним из важнейших элементов стратегического управления фирмы. Принятие продуктивной стратегии должно сопровождаться разработкой четкого бизнес-плана, в работе над которым, помимо службы маркетинга, должны принимать участие финансовая, экономическая служба и бухгалтерия. Составление бизнес-плана - достаточно трудоемкий процесс, но чем подробнее он составлен, тем лучше вырисовываются перспективы развития предприятия в свете выбранной товарной стратегии.

34

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конкурентоспособность – это сравнительная характеристика предприятия, которая содержит комплекс оценок всей совокупности присущих данному предприятию показателей - экономических, коммерческих, организационных и производственных, относительно показателей конкурентов. Это некая относительная характеристика, отличающая фирму от фирм- конкурентов и, дающая преимущество у потребителей перед другими компаниями.

Помимо теоретических исследований понятий конкуренции конкурентоспособности, экономисты давно рассуждают о проблеме оценки конкурентоспособности с практической стороны. Определенные успехи в этом направлении уже достигнуты. Появились методики, позволяющие оценить идентичные товары и услуги. Сложнее оценить конкурентоспособность предприятия.

Методов для оценки много, но до настоящего времени не разработано универсальной методики для проведения комплексной оценки конкурентоспособности предприятия. Каждая существующая методика имеет свои плюсы и свои недостатки. Для корректной оценки конкурентоспособности и получения объективной информации, нужно использовать несколько методов исследования и проводить анализ через определенные промежутки времени. Изучать необходимо и конкурентов, и ситуацию в отрасли, в которой работает предприятие и только после этого возможно делать выводы и разрабатывать собственную конкурентную стратегию.

Маркетинговые исследования деятельности конкурентов и конкуренции в сфере безалкогольных газированных напитков - особый аспект маркетинговой деятельности компании PepsiCo. Он заключается в систематическом сборе данных и анализе конкуренции на рынке данной сферы, оценке привлекательности предлагаемой продукции, выявлении ключевых конкурентов фирмы и их анализе.

Для того, чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, компания должна изучать своих конкурентов, их стратегии, цели, сильные и слабые стороны. Ближайшие конкуренты компании PepsiCo, а именно ООО "Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия" и ООО «Бест Ботлинг» работают на одном целевом рынке, удовлетворяя сходные потребности потребителей, и выступают с похожими предложениями. Компания должна уделять особое внимание

35

соперникам, предлагающим новые способы удовлетворения потребностей рынка. Это подтверждает актуальность выбранной темы.

Цели курсовой работы: обоснование важности маркетинговых исследований как неотъемлемой части маркетинга для предприятия, овладение навыками проведения маркетингового исследования конкурентоспособности бренда, были достигнуты путем решения следующих задач:

- освоить теоретические основы маркетинговых исследований; • проанализировать основные маркетинговые показатели, характеризующие эффективность деятельности ООО «PepsiCo»;
- выявить и проанализировать основных конкурентов ООО «PepsiCo»; • разработать рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «PepsiCo», направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.

В итоге было проведено маркетинговое исследование деятельности конкурентов методами составления SWOT-анализа и многоугольника конкурентоспособности и были даны общие рекомендации. При выполнении данных рекомендаций фирма сможет повысить уровень своей конкурентоспособности и спрос на продукцию.

36

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция РФ
2. Закон Российской Федерации «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (в ред. Законов РФ от 24 июня 1992 г. №3119-1, от 15 июля 1992 г. № 3310-1)
3. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ
4. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Дело и сервис, 2010. С.105
5. Филоsofoва Т.Г., Быков В.А. Конкуренция и конкурентоспособность: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. С.8.
6. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. С. 11.
7. Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов 2012 г. С19
8. Воронов Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2014 № 5 – С. 92-102.
9. Андрей Юданов. Конкуренция: теория и практика. – М.: Издательство ГНОМ-ПРЕСС, 1998 – с. 384
10. И. А. Данилов, Е. В. Волкова «Теоретические аспекты конкуренции: ретроспективный анализ и современное отечественное и зарубежное трактование. // Вестник Челябинского государственного университета. 2010 № 2 (183). Экономика. Вып. 23 С. 122–127.
11. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент»
12. Метелев И.С. Статья «Проблемы теории и практики предпринимательства»

Проблемы современной экономики, N 1 (37), 2011

13. Антипина Е.В., Шапкин И.Н. «Перспективы развития капитализма: взгляды

Й. А. Шумпетера»// Журнальный клуб Интелрос «Век глобализации» №1,

2014

14. Агапова И. История экономической мысли

15. Виды конкуренции

16. Власова О.В.; Киселева Е.Н.; Коннова Е.Б. «Рынок продовольственных товаров».

17. Конкурентоспособность предприятия.

18. Рокотянская В.В.; Герасимов А.Н. «Особенности конкурентоспособности продукции промышленных предприятий». // «Экономика, Статистика и Информатика». № 2, 2015, стр. 119-120

19. Душенькина Е.А. Экономика предприятия: конспект лекций. //Понятие факторов, влияющих на конкурентоспособность, и их классификация.

20. Крайнова А.В. «Система факторов конкурентоспособности в условиях глобализации»//Журнал Экономические науки. Выпуск июль, 2013

21. Миронов Г.М. Ваша конкурентоспособность.

22. Методика анализа конкурентоспособности.

23. Многоугольник конкурентоспособности.

24. Емелина Т. А., Горнастаева Н. В. Обучение персонала как основной метод повышения конкурентоспособности работников на внутрифирменных рынках труда: проблемы и пути их решения // Молодой ученый. — 2015

— №18. — С. 258-260.

25. Изместьев Д. Как повысить мотивацию сотрудников к обучению управление персоналом № 27 - 2012

26. Как организовать выставку: 10 подробных шагов.

27. Психология счастливой жизни.

Приложение А

(обязательное)

### **Тест Герчикова**

«Мотивация и стимулирование персонала»

**1** Ваша позиция в организации:

а) управляющий

б) служащий

в) рабочий

**2** Ваш пол:

а) мужской

б) женский

**3** Ваш возраст: \_\_\_\_ лет

**4** Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев

**5** Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3) Что я чувствую себя полезным и нужным.

4) Что мне за нее относительно неплохо платят.

5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

**6** Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего? Дайте только один ответ

- 1) Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я — ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

**7** Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

**8** Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

**9** Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа



- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

**10** Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте ответ по каждой строке.

Очень Не очень Совсем не важно Важно

- 1 Заработная плата и премии, пенсии, стипендии
- 2 Доплаты за квалификацию
- 3 Доплаты за тяжелые и вредные условия
- 4 Социальные выплаты и льготы, пособия
- 5 Доходы от капитала, акций
- 6 Любые дополнительные приработки
- 7 Приработки, но не любые, а только по своей специальности
- 8 Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства
- 9 Выигрыш в лотерею, казино и пр.

**11** На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

- 1) Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

**12** Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

**13** Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2) Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я — среди своих.

**14** Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли: на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

**15** Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

**16** Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.

2) Уровень его профессионализма, квалификации.

3) Насколько хорошо он «устроился».

4) Насколько его уважают в организации.

5) Насколько он самостоятелен, независим.

**17** Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1) Освоить новую профессию.

2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3) Перейти на менее удобный режим работы.

- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
- 6) Скорее всего, я просто уйду из организации.

**18 (1)** Если Вы — РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

**18 (2)** Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.