

Министерство образования Российской Федерации
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Экономический факультет

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Практикум

Благовещенск

2003

ББК 65.290 я73
К64

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
университета*

Васильева А.В. (составитель)

Конкурентоспособность предприятия: Практикум для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2003.

Предназначен для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения с целью формирования практических навыков по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия». Излагаются методические указания оценки конкурентоспособности объектов различной природы, практические задания, приводится список рекомендуемой литературы.

Рецензенты: В.З. Григорьева, зав. кафедрой экономики и менеджмента организации АмГУ, канд. техн. наук
С.И. Королева, зав. кафедрой менеджмента и коммерции Благовещенского филиала Московской академии предпринимательства, канд. экон. наук

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| Задание 1. Поиск конкурентных преимуществ фирмы | 4 |
| Задание 2. Модель пяти сил М. Поттера..... | 4 |
| Задание 3. Определение географических границ рынка | 5 |
| Задание 4. Формирование списка конкурентов..... | 6 |
| Задание 5. Диагностика целей и намерений конкурентов | 7 |
| Задание 6. Расчет емкости рынка..... | 8 |
| Задание 7. Расчет рыночной доли..... | 12 |
| Задание 8. Определение интенсивности конкуренции на рынке | 15 |
| Задание 9. Построение конкурентной карты рынка | 16 |
| Задание 10. Определение уровня конкурентоспособности товара | 23 |
| Задание 11. Определение уровня конкурентоспособности товара | 29 |
| Задание 12. Оценка конкурентоспособности персонала..... | 33 |
| Библиографический список..... | 35 |

Анжелика Валерьевна Васильева,

асс. кафедры экономики и менеджмента организации АмГУ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Практикум

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция сегодня для российской экономики стала реальностью. Каждый предприниматель все острее ощущает ее натиск. Как выжить и стать конкурентоспособным в этих условиях?

Предлагаемый практикум – систематическое изложение курса «Конкурентоспособность предприятия», который представлен в рабочей программе для специальности 061100 «Менеджмент организации».

В нем рассматриваются следующие темы: поиск конкурентных преимуществ предприятия; оценка конкурентоспособности товара; оценка конкурентоспособности предприятия.

Цель практикума – закрепить и углубить знания, полученные при изучении курса, приобрести навыки решения практических задач по определению уровня конкурентоспособности предприятия.

Задача практикума – научить студентов оценивать конкурентоспособность объектов различной природы (персонала, товара, услуги, организации); прогнозировать и планировать деятельность предприятия, исходя из анализа конкурентной среды на рынке; выработать практические навыки разработки программы повышения конкурентоспособности предприятия.

Практикум предназначен для студентов экономических специальностей, аспирантов, а также менеджеров и специалистов предприятий, занимающихся решением проблем обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Задание 1. Поиск конкурентных преимуществ фирмы

Выявить конкурентные преимущества конкретного предприятия на рынке. Результаты свести в табл. 1. Сделать выводы.

Таблица 1 – Анализ конкурентных преимуществ фирмы _____

| Виды конкурентных преимуществ | Анализируемая фирма | Фирма-конкурент 1 | Фирма-конкурент 2 |
|---|---------------------|-------------------|-------------------|
| 1) основанные на географических факторах | - - | - - | - - |
| 2) основанные на экономических факторах | | | |
| 3) технические (технологические) | | | |
| 4) основанные на демографических факторах | | | |
| 5) определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка | | | |
| 6) конкурентные преимущества структурного характера | | | |
| 7) определяемые хорошей информированностью | | | |
| 8) вызванные административными мерами | | | |
| 9) основанные на нормативно-правовых актах | | | |

Задание 2. Модель пяти сил М. Портера

Определить влияние факторов, представленных в модели М. Портера, на процесс формирования конкурентных преимуществ конкретного предприятия. Результаты свести в табл. 2. Сделать выводы.

Таблица 2 – Анализ влияния пяти сил модели Портера на фирму _____

| Фактор | Влияние фактора |
|--|---|
| 1) конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов | количество реальных конкурентов; доли рынка конкурентов; применяемые конкурентные стратегии; качество продукции конкурентов; материальное положение конкурентов; другое |
| 2) угроза появления новых конкурентов | емкость рынка и ее динамика; эффект жизненного цикла продукта; масштабность производства; уровень затрат на производство; потребность в дополнительных капитальных вложениях; степень дифференциации продукции; предпочтения и преданность потребителей; доступность каналов распределения продукции; уровень развития рыночной инфраструктуры; наличие административных барьеров; перспективность отрасли; другое |
| 3) влияние потребителей продукции | количество потребителей; степень зависимости потребителя от приобретаемого товара; доходность потребителей; степень стандартизации продукции; информированность потребителей о продукции фирмы; степень организации потребителей; скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей; возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем; другое |
| 4) влияние поставщиков продукции | количество поставщиков; роль поставляемых продуктов в конечном изделии; наличие эффективных заменителей поставляемых продуктов; степень дифференциации поставляемой продукции; степень зависимости фирмы от поставок; другое |
| 5) влияние товаров-заменителей | количество эффективных заменителей производимого товара; объем производства товаров-заменителей; разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями; другое |

Задание 3. Определение географических границ рынка

С помощью факторов, представленных в таб. 3, определить географические границы рынка конкретного предприятия. Сделать выводы.

Таблица 3 – Определение географических границ рынка фирмы _____

| Фактор | Влияние фактора |
|--|-----------------|
| 1) специфика использования товара | - - |
| 2) альтернативность предлагаемых на рынке товаров | - - |
| 3) стоимость транспортировки товаров до места их использования | - - |
| 4) частота покупок товара | - |

Задание 4. Формирование списка конкурентов

Сформировать список конкурентов и выявить, какие именно предприятия-конкуренты в наибольшей степени препятствуют реализации целей анализируемого предприятия. Для формирования такого списка использовать различные приемы выбора конкурентов, представленные в табл. 4.

Проранжировать конкурентов в отобранных группах. В качестве критериев ранжирования использовать следующие характеристики: рыночную долю; объем реализации продукции; норму прибыли по интересующим группам изделий; рентабельность производства; бюджет маркетинга. Сделать выводы.

Таблица 4 – Выбор конкурентов фирмы _____

| Прием выбора конкурентов | Конкуренты | Характеристика конкурента | | | | |
|--|------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------------|-------------------|
| | | рыночная доля | объем реализации продукции | норма прибыли | рентабельность производства | бюджет маркетинга |
| 1) выбор ближайших конкурентов | - | | | | | |
| 2) выбор более мощных конкурентов | - | | | | | |
| 3) выбор предприятий, обладающих значительной суммарной долей на рынке (>50 %) | - - - | | | | | |
| 4) выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка | - - | | | | | |
| 5) выбор всех возможных конкурентов: - действующие предприятия; - потенциальные конкуренты | - - - - | | | | | |

Задание 5. Диагностика целей и намерений конкурентов

Определить цели и намерения конкурентов. Сделать выводы.

Знание целей и намерений конкурентов позволяет определить степень их удовлетворенности текущей позицией на рынке, а также предвидеть возможные действия по изменению существующей расстановки сил.

Распознавание целей необходимо начинать с изучения целевых установок отдельных производителей (табл. 5), затем изучить самооценку деятельности конкурента, т. е. мнений и представлений о самом себе и рынке, на котором он действует.

Таблица 5 – Диагностика целей и намерений конкурентов фирмы _____

| Вопрос | Ответ |
|--|-------|
| ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ ОТДЕЛЬНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ | |
| 1) намеревается ли конкурент быть лидером рынка (по себестоимости продукции, технологии, ценам) или стремится следовать за лидером? | |
| 2) имеет ли он традиции в реализации каких-либо целей относительно качества, дизайна продукции, типа покупателя, географической границы и т. д? | |
| 3) каковы темпы роста доходов и чем они обеспечены? | |
| 4) какова структура управления предприятием? | |
| 5) единодушно ли персонал принимает решения о будущих направлениях развития или есть сторонники других целей? | |
| САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТА | |
| 1) в чем состоят, по мнению конкурента, сильные стороны его деятельности, позиция в сфере себестоимости продукции, качества, технологических достижений? | |
| 2) что думает конкурент о будущем спросе на выпускаемую продукцию и о тенденциях развития рынка? | |
| 3) как определяется иерархия целей и оцениваются возможности ближайших конкурентов? | |
| 4) считает ли конкурент, что на рынке существуют определенные правила бизнеса (использует ли недобросовестную конкуренцию)? | |
| 5) насколько мнение о своей деятельности отражает используемую стратегию конкуренции? | |
| ФОРМЫ ПРЯМОГО И КОСВЕННОГО ВЫРАЖЕНИЯ НАМЕРЕНИЙ КОНКУРЕНТА | |
| 1) заявления о предстоящих изменениях в деятельности предприятия | |
| 2) информирование о действии или его результатах путем изложения фактов, которые должен знать конкурент | |
| 3) публичные мнения о развитии рынка | |
| 4) объяснение собственных действий | |
| 5) внешние проявления маркетинговой политики | |
| 6) действия, противоречащие прежним целям и традициям | |

Главными результатами диагностики целей конкурентов необходимо считать:

- 1) аргументированное доказательство опасности или благоприятных возможностей, проявляющихся в результате активизации деятельности конкурентов;
- 2) оценку резерва времени, оставшегося до начала массированных действий конкурентов;
- 3) возможное влияние этих действий на важнейшие экономические показатели деятельности предприятия и его конкурентные преимущества.

Задание 6. Расчет емкости рынка

Определить емкость рынка конкретного товара (E). Сделать выводы.

Определение емкости рынка и его сегментов необходимы для оценки потенциального или реального объема реализации товаров при сложившейся конъюнктуре рынка.

1. Определение емкости рынка на основе норм потребления.

Метод используется, как правило, для продовольственных товаров, сырья и расходных материалов.

В случае с продовольственными товарами статистической основой для расчетов служат годовые нормы потребления товара на одного жителя (H) и общая численность населения ($Ч_{общ}$):

$$E = H * Ч_{общ} \quad (1)$$

Зная средневзвешенные нормы потребления на 1 чел., напр., пива (15-16 л в год), и численность населения отдельных городов или регионов, можно оценить емкость соответствующих географических рынков.

Чтобы повысить точность определения норм потребления, население обычно разделяют на несколько групп по интенсивности потребления, возрастным группам, территории проживания или иному важному для исследования признаку. Для каждой группы определяются расчетные нормы. При таком подходе формула для расчета емкости рынка имеет следующий вид:

$$E = \sum H_i * Ч_i, \quad i = 1, \dots, K, \quad (2)$$

где H_i – годовая норма потребления товара одним представителем из i-й группы домохозяйств;

$Ч_i$ – численность населения в i-й группе;

к – общее количество групп домохозяйств, представляющих исследуемое население.

По основным продуктам питания нормы можно найти в официальных статистических сборниках или в специализированных газетах и журналах («Маркетинг», «Эксперт», «БИКИ» и др.)

При формировании предпочтений потребителей на новые потребительские товары нормы потребления могут быстро меняться. В этих условиях каждое измерение емкости рынка сопряжено с необходимостью специально измерять нормы потребления и количество реальных покупателей. Поэтому для оценки емкости проводят специальные полевые исследования. Их цель – в определении трех величин:

$Ч_i^n$ – общего количества потенциальных пользователей товара в каждой выделенной группе;

∂_i^p – доли реальных покупателей среди потенциальных пользователей;

h_i – месячной нормы потребления на одного реального покупателя.

Расчет годовой емкости производится по модифицированной формуле:

$$E = 12 * Ч_i^n * \partial_i^p * h_i, \quad i = 1, \dots, k \quad (3)$$

2. Определение емкости рынка на основе частоты покупок и стандартных норм расходования товара.

Метод используется для потребительских быстро расходуемых, приобретаемых систематически товаров (напр., зубной пасты, стирального порошка и т. п.):

$$E = 12 * \sum Ч_i^n * \partial_i^p * C * T_i, \quad i = 1, \dots, k, \quad (4)$$

где $Ч_i^n$ – общее количество потенциальных пользователей товара в каждой выделенной группе;

∂_i^p – доли реальных покупателей среди потенциальных пользователей;

C – объем потребления при одном обращении к данному товару, или, что то же самое, – стандартная разовая норма потребления (напр., 20 г зубной пасты для одной чистки зубов, 150 г стирального порошка для одной стирки и т. п.);

T_i – частота обращения (использования) в месяц.

3. Определение емкости рынка на основе суммирования первичных, повторных и дополнительных продаж.

Метод используется для потребительских товаров длительного пользования. В соответствии с логикой построения расчетов всех потребителей товара разделяют на три категории:

$E_{\text{перв}}$ – тех, кто впервые приобретает данную продукцию; они формируют рынок первичных продаж;

$E_{\text{повт}}$ – тех, кто повторно покупает товар, заменяя старый – повторные продажи;

$E_{\text{доп}}$ – тех, кто приобретает товар дополнительно к уже имеющемуся – дополнительные продажи.

Исходя из этого, общий объем реализации можно представить в виде трех слагаемых:

$$E = E_{\text{перв}} + E_{\text{повт}} + E_{\text{доп}}. \quad (5)$$

4. *Определение емкости рынка на основе коэффициентов приведения объемов продаж.*

Метод используется при определении емкости региональных рынков.

$$E = E_0 * K_1 * K_2 * \dots * K_n, \quad K = \frac{\Pi_{p1}}{\Pi_{p0}}, \quad (6)$$

где E – рассчитываемая (неизвестная) емкость регионального рынка;

E_0 – известная емкость одного из региональных рынков;

K_1, K_2, K_n – коэффициенты приведения продаж;

Π_{p1} – показатель в сравниваемом регионе;

Π_{p0} – показатель в базисном регионе.

Пример расчета емкости рынка на основе коэффициентов приведения объемов продаж.

Известно, что фирма «Видео» производит лицензионную видеопroduкцию (видеокассеты с кинофильмами, музыкальными клипами, мультфильмами) и распространяет их на рынке Благовещенска уже несколько лет.

В ходе специального исследования рынка видеопroduкции было установлено, что основные факторы, определяющие уровень продаж, – численность населения и средняя зарплата. В связи с этим при оценке емкости местных рынков Амурской области следует рассчитать ряд частных коэффициентов приведения продаж:

$K_1 = \frac{S_p}{S_B}$ – коэффициент приведения численности населения, рассчитываемый как

частное от деления численности населения региона к численности населения Благовещенска;

$K_2 = \frac{З_p}{З_B}$ – коэффициент приведения средней зарплаты, рассчитываемый как част-

ное от деления средней заработной платы, в области к средней зарплате в Благовещенске.

Перемножение всех частных коэффициентов даст общие коэффициенты приведения продаж для различных регионов.

Известно, что общий объем продаж видеопродукции в Благовещенске – около 4000 шт. в год. Численность населения Благовещенска (и подчиненных ему пунктов) на 01.01.03 составила 222,1 тыс. Среднемесячная номинальная зарплата в Благовещенске в 2002 г. составила 4380,9 тыс. рублей

Исходные данные по городам и районам Амурской области показаны в табл. 6.

Таблица 6 – Исходные данные по городам и районам Амурской области

| Регион | Численность постоянного населения на 01.01.2003 (тыс.) | Среднемесячная номинальная зарплата в 2002 г. (тыс. руб.) |
|----------------------|--|---|
| Белогорск | 73,9 | 4928,7 |
| Зея | 30,5 | 5307,5 |
| Райчихинск | 45,4 | 4212,9 |
| Свободный | 68,3 | 4356,8 |
| Тында | 45,1 | 7791,5 |
| Шимановск | 24,9 | 4243,2 |
| Архаринский р-н | 23,2 | 4486,2 |
| Белогорский р-н | 26,8 | 2188,3 |
| Благовещенский р-н | 20,5 | 3031,5 |
| Бурейский р-н | 30,0 | 7924,0 |
| Завитинский р-н | 25,4 | 3987,7 |
| Зейский р-н | 21,7 | 5774,2 |
| Ивановский р-н | 32,9 | 2702,7 |
| Константиновский р-н | 15,7 | 2201,6 |
| Магдагачинский р-н | 29,2 | 6398,2 |
| Мазановский р-н | 18,0 | 3230,1 |
| Михайловский р-н | 18,5 | 2572,3 |
| Октябрьский р-н | 23,6 | 2923,6 |
| Ромненский р-н | 12,4 | 2858,3 |
| Свободненский р-н | 15,5 | 2346,4 |
| Селемджинский р-н | 14,4 | 4821,4 |
| Серьшевский р-н | 33,1 | 2459,4 |
| Сковородинский р-н | 37,4 | 6018,3 |
| Тамбовский р-н | 25,4 | 2726,9 |
| Тындинский р-н | 25,7 | 6848,7 |
| Шимановский р-н | 7,8 | 2777,1 |

Расчет емкости рынка видеопродукции по городам и районам области показан в табл. 7.

Таблица 7 – Расчет емкости рынка видео продукции (в год)

| Регион | K_1 | K_2 | Коэффициент приведения продаж = $K_1 * K_2$ | Е, шт. |
|----------------------|-------|-------|---|----------|
| Белогорск | 0,33 | 1,13 | 0,37 | 1497,36 |
| Зея | 0,14 | 1,21 | 0,17 | 665,48 |
| Райчихинск | 0,20 | 0,96 | 0,20 | 786,29 |
| Свободный | 0,31 | 0,99 | 0,31 | 1223,31 |
| Тында | 0,20 | 1,78 | 0,36 | 1444,59 |
| Шимановск | 0,11 | 0,97 | 0,11 | 434,35 |
| Архаринский р-н | 0,10 | 1,02 | 0,11 | 427,87 |
| Белогорский р-н | 0,12 | 0,50 | 0,06 | 241,10 |
| Благовещенский р-н | 0,09 | 0,69 | 0,06 | 255,48 |
| Бурейский р-н | 0,14 | 1,81 | 0,24 | 977,27 |
| Завитинский р-н | 0,11 | 0,91 | 0,10 | 416,39 |
| Зейский р-н | 0,10 | 1,32 | 0,13 | 515,11 |
| Ивановский р-н | 0,15 | 0,62 | 0,09 | 365,55 |
| Константиновский р-н | 0,07 | 0,50 | 0,04 | 142,10 |
| Магдагачинский р-н | 0,13 | 1,46 | 0,19 | 768,05 |
| Мазановский р-н | 0,08 | 0,74 | 0,06 | 239,02 |
| Михайловский р-н | 0,08 | 0,59 | 0,05 | 195,63 |
| Октябрьский р-н | 0,11 | 0,67 | 0,07 | 283,65 |
| Ромненский р-н | 0,06 | 0,65 | 0,04 | 145,71 |
| Свободненский р-н | 0,07 | 0,54 | 0,04 | 149,51 |
| Селемджинский р-н | 0,06 | 1,10 | 0,07 | 285,42 |
| Серышевский р-н | 0,15 | 0,56 | 0,08 | 334,66 |
| Сковородинский р-н | 0,17 | 1,37 | 0,23 | 925,32 |
| Тамбовский р-н | 0,11 | 0,62 | 0,07 | 284,74 |
| Тындинский р-н | 0,12 | 1,56 | 0,18 | 723,58 |
| Шимановский р-н | 0,04 | 0,63 | 0,02 | 89,05 |
| Итого | - | - | - | 13816,60 |

Таким образом, емкость рынка области в видеопродукции в 2002 г. составляла 13817 шт. Наибольшая емкость рынка характерна для Белогорска и Тынды.

Задание 7. Расчет рыночной доли

Определить рыночную долю каждого предприятия, действующего на конкретном товарном рынке по количеству реализованной продукции и общей стоимости продукции. Расчеты свести в табл. 8.

Определить ценовой сегмент рынка каждого предприятия. Расчеты свести в табл. 9. Построить график предпочтительного для конкурентов ценового сегмента рынка. Сделать выводы.

Фактическая рыночная доля показывает степень доминирования предприятия на рынке, его возможность влиять на объемные и структурные характеристики спроса и предложения по рассматриваемой группе товаров.

Значения рыночной доли рассчитываются по следующим формулам:

$$D_i^k = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < D_i^k \leq 1; \quad (7)$$

$$D_i^v = \frac{Q_i * C_i}{\sum Q_i * C_i} = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (8)$$

где $D_i^k (D_i^v)$ – рыночная доля i -го предприятия по количеству (общей стоимости) реализованной продукции;

Q_i – количество продукции, реализованной i -м предприятием;

C_i – цена продукции, реализованной i -м предприятием;

B_i – выручка i -го предприятия по рассматриваемой продукции;

n – количество предприятий, работающих на анализируемом рынке.

Формула (7) оперирует с объемами реализации в натуральных измерителях. Вместе с тем, если продукция имеет высокую степень дифференциации, а следовательно широкий диапазон цен, расчет необходимо дополнить определением рыночной доли, взвешенной по цене (формула 8).

Таблица 8 – Рыночные доли предприятий в _____ году

| Предприятие | Объем продаж, шт. (K_i) | Средняя цена 1 шт., руб. (C_i) | Выручка предприятия, руб. (B_i) | Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции (D_i^k) | Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (D_i^v) |
|-------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| Итого | Σ | - | Σ | 1 | 1 |

Таблица 9 – Определение ценового сегмента

| Предприятие | Отношение рыночных долей предприятия (D_i^k / D_i^b) | Ценовой сегмент рынка |
|-------------|--|-----------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |

Если $\frac{D_i^k}{D_i^b} > 1$, предприятие работает в дешевом ценовом сегменте.

Если $\frac{D_i^k}{D_i^b} = 1$, предприятие работает в среднем ценовом сегменте.

Если $\frac{D_i^k}{D_i^b} < 1$, предприятие работает в дорогом ценовом сегменте.

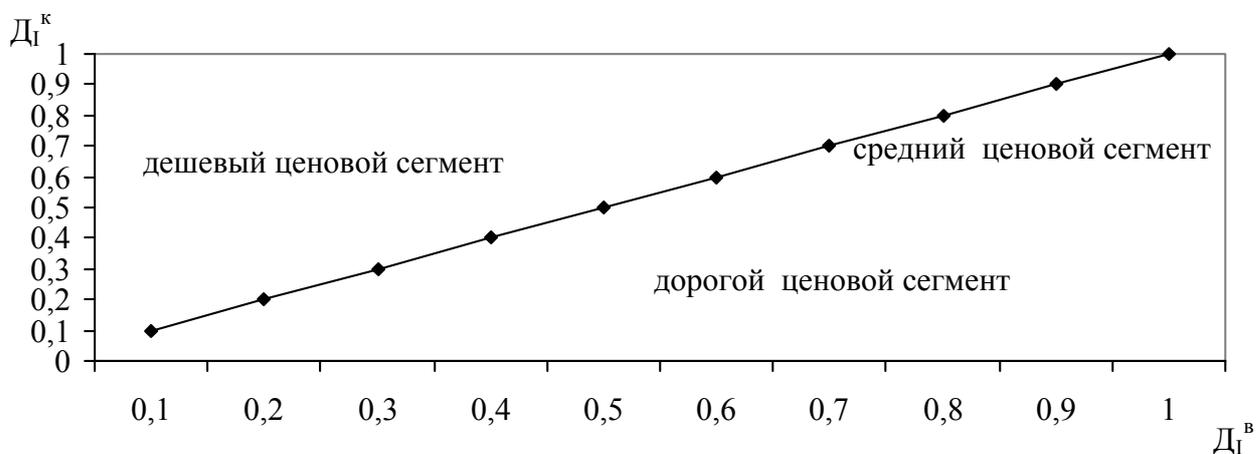


Рис. 1. Соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции.

Задание 8. Определение интенсивности конкуренции на рынке

Определить интенсивность конкуренции на конкретном рынке. Сделать выводы.

Для оценки интенсивности конкуренции обычно пользуются показателем, отражающим уровень концентрации производства в отрасли. Он позволяет оценить монополизацию рынка и является величиной, обратной интенсивности конкуренции.

1) *Четырехдольный показатель концентрации:*

$$CR_4 = \frac{\sum_{i=1}^4 Q_i}{Q_p} \leq 0,75, \quad i = 1, 2, 3, 4, \quad (9)$$

где Q_i – объем реализации продукции i -й фирмой;

Q_p – общий объем реализации продукции заданного ассортимента;

CR_4 представляет собой относительную долю четырех первых (наиболее крупных) компаний на рассматриваемом рынке.

Этот показатель применялся в США с 1968 по 1984 гг. При значении CR_4 больше 0,75 вводились ограничения на слияние фирм.

2) *Индекс Герфиндаля-Гиршмана:*

$$I_h = \sum D_i^2, \quad 0 < I_h \leq 1, \quad (10)$$

где D_i – доля на рынке i -й фирмы в общем объеме реализации продукции данного ассортимента, доли единицы.

Если показатель I_h больше 0,18, это свидетельствует о низкой интенсивности (силе) конкуренции и высокой концентрации рынка, что требует вмешательства государства для нормализации ситуации на рынке.

3) *Индекс Розенблюта (Холла-Тайдмана):*

$$I_r = \frac{1}{2\sum(i * D_i) - 1}, \quad i = 1, \dots, n \quad (11)$$

Указанный индекс определяется с использованием порядкового номера предприятия, полученного на основе ранжирования долей от максимума к минимуму (i).

4) для оценки уровня конкуренции (Y_k) используется также следующий показатель:

$$Y_k = 1 - \sum_{i=1}^n d_i^2, \quad d_i = \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i}, \quad (12)$$

где d_i – доля на рынке i -го предприятия;

Q_i – объем реализации i -го предприятия;

n – количество предприятий-конкурентов.

Чем больше на рынке сбыта фирм-конкурентов и меньше их доли, тем выше уровень конкуренции, и соответственно на таком рынке сильнее конкурентная борьба.

Задание 9. Построение конкурентной карты рынка

Построить конкурентную карту рынка конкретного предприятия. Сделать выводы.

Конкурентная карта рынка представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и служит для определения статуса конкурентов и систематизации конкурентных преимуществ.

Таблица 10 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

| Рыночная доля D_i | | Классификационные группы | | | |
|---|-----|---|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| | | лидеры рынка | фирмы с сильной конкурентной позицией | фирмы со слабой конкурентной позицией | аутсайдеры рынка |
| Темп прироста рыночной доли T_i | | I | II | III | IV |
| | | фирмы с быстро растущей (быстро улучшающейся) конкурентной позицией | I | 1 | 5 |
| фирмы с улучшающейся конкурентной позицией | II | 2 | 6 | 10 | 14 |
| фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией | III | 3 | 7 | 11 | 15 |
| фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией | IV | 4 | 8 | 12 | 16 |

Схема определения границ представленных групп:

- 1) рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей;
- 2) вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на два сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения;

3) в каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклонения, которые с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

При всей важности показателя рыночной доли необходимо иметь в виду, что он представляет собой статическую оценку для конкретного момента времени. А поскольку конъюнктурная ситуация на рынке достаточно мобильна, необходимо знать тенденцию изменения этого показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Такую тенденцию можно оценить с помощью темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле

$$T_i = \frac{1}{m} * \frac{D_i^t - D_i^{to}}{D_i^{to}} * 100\% \quad (13)$$

где T_i – темп прироста рыночной доли i -го предприятия, %;

D_i^t – рыночная доля i -го предприятия в период t , %;

D_i^{to} – рыночная доля i -го предприятия в период to (базисном периоде), %;

m – количество лет в рассматриваемом периоде.

Помимо абсолютной величины T_i , решающее значение имеет знак данного показателя. Отрицательные значения T_i свидетельствуют о тенденции уменьшения рыночной доли, положительные – ее роста.

В матрице выделяется 16 типовых положений фирм, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ. Наиболее значимым статусом обладают фирмы 1-й группы, наиболее слабым – фирмы 16-й группы.

При равенстве рыночных долей для ранжирования конкурентов можно воспользоваться показателем стабильности их рыночных долей (C_i). Эта характеристика описывает степень приверженности потребителей к продукции предприятия и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям, приобретающим продукцию не в первый раз. Показатель стабильности рыночной доли (C_i) можно рассчитать по формуле

$$C_i = \frac{(Q_i - Q_i^n)}{Q_i}, \quad (14)$$

где Q_i – общее количество продукции, реализованной i -м предприятием;

Q_i^n – количество продукции i -го предприятия, приобретенной потребителями впервые.

Оценка статуса конкурентов позволяет решить ряд взаимосвязанных задач:
определить особенности развития конкурентной ситуации;
установить степень доминирования фирмы на рынке;
выделить ближайших конкурентов;
установить относительную позицию фирмы среди участников рынка.

Пример построения конкурентной карты рынка.

В качестве анализируемого товара для построения конкурентной карты рынка выберем торты. Проведя исследования, удалось выяснить средний объем продаж тортов в 2001 г. и среднюю цену их за год по каждой из фирм.

Основные предприятия, занимающиеся приготовлением тортов, – 1) «Три толстяка»; 2) кафе «Березка»; 3) «Дом хлеба»; 4) кондитерская фабрика «Зоя»; 5) столовая «Три тюльпана»; 6) компания «Простор»; 7) «ДПК».

На основании данных, приведенных в табл. 11 (гр. 2, 3), рассчитаем рыночную долю каждого предприятия по количеству реализованной продукции (гр. 5) и по общей стоимости продукции (гр. 6).

Таблица 11 – Рыночные доли предприятий в 2001 г.

| Предприятие | Объем продаж, кг (K_i) | Средняя цена 1 кг торта, руб. (C_i) | Выручка предприятия, руб. (B_i) | Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции (D_i^K) | Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (D_i^B) |
|-------------|----------------------------|---|-------------------------------------|---|--|
| 1 | 29000 | 120 | 3480000 | 0,24 | 0,32 |
| 2 | 13500 | 95 | 1282500 | 0,11 | 0,12 |
| 3 | 23600 | 98 | 2312800 | 0,19 | 0,22 |
| 4 | 16000 | 71 | 1136000 | 0,13 | 0,1 |
| 5 | 10000 | 85 | 850000 | 0,08 | 0,08 |
| 6 | 13000 | 56 | 728000 | 0,1 | 0,07 |
| 7 | 18300 | 51 | 933300 | 0,15 | 0,09 |
| Итого | 123400 | - | 10722600 | 1 | 1 |

Расчет рыночных долей i -го предприятия производится по формулам (7) и (8).

Определим ценовой сегмент рынка каждого предприятия через соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции.

$D_1^K / D_1^B = 0,24/0,32 = 0,75$ – дорогой;
 $D_2^K / D_2^B = 0,11/0,12 = 0,92$ – дорогой;
 $D_3^K / D_3^B = 0,19/0,22 = 0,86$ – дорогой;
 $D_4^K / D_4^B = 0,13/0,10 = 1,3$ – дешевый;
 $D_5^K / D_5^B = 0,08/0,08 = 1$ – средний;
 $D_6^K / D_6^B = 0,10/0,07 = 1,43$ – дешевый;
 $D_7^K / D_7^B = 0,15/0,09 = 1,67$ – дешевый.

Расчеты сведены в табл. 12 и представлены на рис. 2.

Таблица 12 – Определение ценового сегмента

| Предприятие | Отношение рыночных долей предприятия (D_i^K / D_i^B) | Ценовой сегмент рынка |
|-------------|--|-----------------------|
| 1 | 0,75 | дорогой |
| 2 | 0,92 | дорогой |
| 3 | 0,86 | дорогой |
| 4 | 1,3 | дешевый |
| 5 | 1 | средний |
| 6 | 1,43 | дешевый |
| 7 | 1,67 | дешевый |

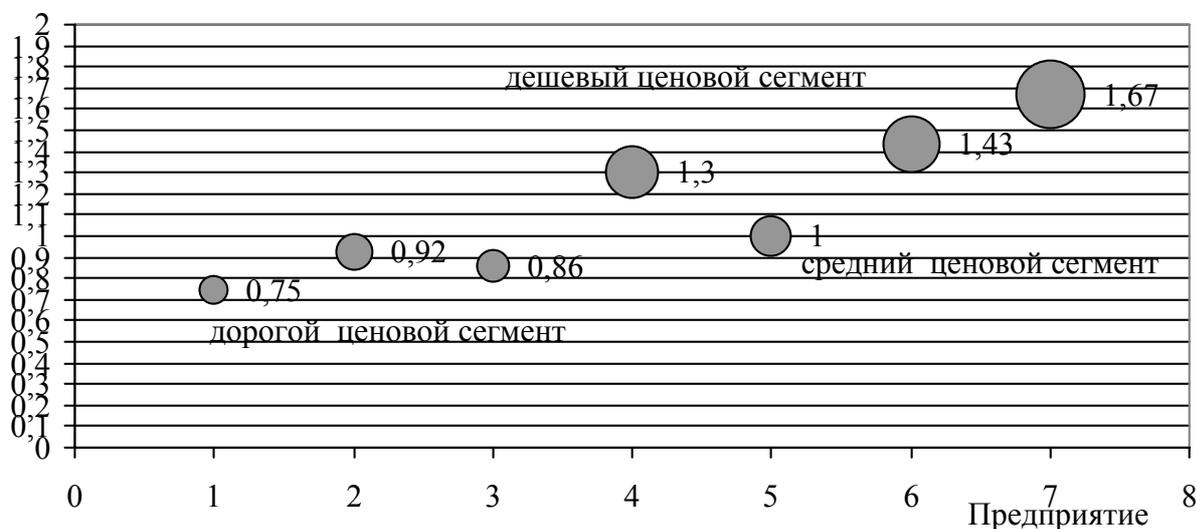


Рис. 2. Соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции.

Определим среднеарифметическое значение рыночных долей конкурентов:

$$\overline{D}_a = \bar{x}_a = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{0,32 + 0,12 + 0,22 + 0,10 + 0,08 + 0,07 + 0,09}{7} = 0,142$$

Вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на два сектора, значения долей которых больше или меньше среднего значения.

| | | |
|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| $D_i < \overline{D}_a$ | $\overline{D}_a = 0,14\%$ | $D > \overline{D}_a$ |
| Предприятия 2, 4, 5, 6, 7 | - | Предприятия 1, 3 |

В каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклонения, которые совместно с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

Среднее квадратическое отклонение – квадратный корень из дисперсии:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}; \sigma^2 = \frac{\sum (X - \overline{X})^2}{n} \text{ – простая невзвешенная дисперсия.}$$

Расчет среднеквадратических отклонений рыночных долей по соответствующим секторам:

$$\overline{D}_1 = \frac{(0,12 + 0,10 + 0,08 + 0,07 + 0,09)}{5} = 0,092$$

$$\overline{D}_2 = \frac{(0,32 + 0,22)}{2} = 0,27$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{5}\right) * \left((0,12 - 0,092)^2 + (0,10 - 0,092)^2 + (0,08 - 0,092)^2 + (0,07 - 0,092)^2 + (0,09 - 0,092)^2 \right)} = 0,017$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{2}\right) * \left((0,32 - 0,27)^2 + (0,22 - 0,27)^2 \right)} = 0,05.$$

Определим границы классификационных групп по рыночной доле:

нижняя граница: $D_{\min} = 0,07$,

верхняя граница: $D_{\max} = 0,32$,

промежуточная граница 1: $D_{cp} - \sigma_1 = 0,14 - 0,017 = 0,123$,

промежуточная граница 2: $D_{cp} + \sigma_2 = 0,14 + 0,05 = 0,19$.

Таблица 13 – Распределение рыночных долей предприятий-конкурентов

| | | | |
|--|--|---|---|
| $(D_{\min}; D_{cp} - \sigma_1)$ (0,07; 0,123) | $(D_{cp} - \sigma_1; D_{cp})$ (0,123; 0,14) | $(D_{cp}; D_{cp} + \sigma_2)$ (0,14; 0,19) | $(D_{cp} + \sigma_2; D_{\max})$ (0,19; 0,32) |
| 2, 4, 5, 6, 7 | - | - | 1, 3 |
| IV | III | II | I |
| Аутсайдеры рынка | Предприятия со слабой конкурентной позицией | Предприятия с сильной конкурентной позицией | Лидеры рынка |

Определим темп прироста доли рынка. Данные для расчета представлены в табл.

14.

Таблица 14 – Рыночные доли предприятий в 2000 г.

| Предприятие | Объем продаж, кг (K _i) | Средняя цена 1 кг торта, руб. (Ц _i) | Выручка предприятия, руб. (B _i) | Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции (D _i ^K) | Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (D _i ^B) |
|-------------|------------------------------------|---|---|--|---|
| 1 | 20000 | 120 | 2400000 | 0,19 | 0,275 |
| 2 | 11000 | 95 | 1045000 | 0,104 | 0,12 |
| 3 | 17000 | 98 | 1666000 | 0,16 | 0,191 |
| 4 | 18000 | 71 | 1278000 | 0,17 | 0,146 |
| 5 | 8000 | 85 | 680000 | 0,08 | 0,078 |
| 6 | 15200 | 56 | 851200 | 0,144 | 0,097 |
| 7 | 16000 | 51 | 816000 | 0,152 | 0,093 |
| Итого | 105200 | - | 8736200 | 1 | 1 |

Темп прироста рыночной доли i-го предприятия определяется по формуле (13).

$$T_1 = \frac{1}{2} * \frac{0,32 - 0,275}{0,275} = 0,082 = 8,2\%$$

$$T_5 = \frac{1}{2} * \frac{0,08 - 0,078}{0,078} = 0,013 = 1,3\%$$

$$T_2 = \frac{1}{2} * \frac{0,12 - 0,12}{0,12} = 0$$

$$T_6 = \frac{1}{2} * \frac{0,07 - 0,097}{0,097} = -0,14 = -14\%$$

$$T_3 = \frac{1}{2} * \frac{0,22 - 0,191}{0,191} = 0,076 = 7,6\%$$

$$T_7 = \frac{1}{2} * \frac{0,09 - 0,093}{0,093} = -0,016 = -1,6\%$$

$$T_4 = \frac{1}{2} * \frac{0,10 - 0,146}{0,146} = -0,16 = -16\%$$

Минимальное (T_{min}) и максимальное (T_{max}) значения темпа прироста доли определяются по величине значения T_i:

$$T_{\min} = -16\%, T_{\max} = 8,2\%.$$

Определим среднеарифметическое значение темпа прироста рыночной доли:

$$\bar{T}_a = \bar{x}_a = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{8,2 + 0 + 7,6 - 16 + 1,3 - 14 - 1,6}{7} = -2,07$$

| $T_i < \bar{T}_a$ | $\bar{T}_a = -2,07\%$ | $T_i > \bar{T}_a$ |
|-------------------|-----------------------|---------------------------|
| Предприятия 4, 6 | - | Предприятия 1, 2, 3, 5, 7 |

$$\bar{T}_1 = \frac{(-16-14)}{2} = -15$$

$$\bar{T}_2 = \frac{(8,2+0+7,6+1,3-1,6)}{5} = 3,1.$$

Расчет среднеквадратического отклонения темпа прироста рыночной доли:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{2}\right) * ((-16 - (-15))^2 + (-14 - (-15))^2)} = 1.$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{5}\right) * ((8,2 - 3,1)^2 + (0 - 3,1)^2 + (7,6 - 3,1)^2 + (1,3 - 3,1)^2 + (-1,6 - 3,1)^2)} = 4,03.$$

Определим границы классификационных групп по темпу прироста рыночной доли:

нижняя граница: $T_{\min} = -16 \%$;

верхняя граница: $T_{\max} = 8,2 \%$;

промежуточная граница 1: $T_{cp} - \sigma_1 = -2,07 - 1 = -3,07$;

промежуточная граница 2: $T_{cp} + \sigma_2 = -2,07 + 4,03 = 1,96$

| | | | |
|---|---|--|--|
| $(T_{\min}; T_{cp} - \sigma_1)$ (-16; -3,07) | $(T_{cp} - \sigma_1; T_{cp})$ (-3,07; -2,07) | $(T_{cp}; T_{cp} + \sigma_2)$ (-2,07; 1,96) | $(T_{cp} + \sigma_2; T_{\max})$ (1,96; 8,2) |
| 4, 6 | - | 2, 5, 7 | 1, 3 |
| с быстро ухудшающейся конкурентной позицией | С ухудшающейся конкурентной позицией | С улучшающейся конкурентной позицией | С быстро растущей конкурентной позицией |

На основании проведенных расчетов строим конкурентную карту рынка.

Таблица 15 – Матрица формирования конкурентной карты рынка тортов Благовещенска (рыночная доля D_i)

| Темпы прироста рыночной доли T_i | | | Классификационные группы | | | |
|------------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| | | | I | II | III | IV |
| | | | Лидеры рынка | с сильной конкурентной позицией | со слабой конкурентной позицией | Аутсайдеры рынка |
| | | | $(D_{cp} + \sigma_2; D_{max})$ | $(D_{cp}; D_{cp} + \sigma_2)$ | $(D_{cp} - \sigma_1; D_{cp})$ | $(D_{min}; D_{cp} - \sigma_1)$ |
| I | с быстро растущей конкурентной позицией | $(T_{cp} + \sigma_2; T_{max})$ | 1, 3 | | | |
| II | с улучшающейся конкурентной позицией | $(T_{cp}; T_{cp} + \sigma_2)$ | | | | 2, 5, 7 |
| III | с ухудшающейся конкурентной позицией | $(T_{cp} - \sigma_1; T_{cp})$ | | | | |
| IV | с быстро ухудшающейся конкурентной позицией | $(T_{min}; T_{cp} - \sigma_1)$ | | | | 4, 6 |

Из приведенной матрицы можно сделать вывод, что лидирующее положение на рынке занимает предприятие «Три толстяка» и «Дом хлеба», а положение аутсайдеров – кондитерская фабрика «Зея» и компания «Простор». Остальным предприятиям следует обоснованно подойти к вопросам разработки стратегии конкуренции.

Задание 10. Определение уровня конкурентоспособности товара

Оценить конкурентоспособность конкретного товара или услуги. Сделать выводы.

Оценка конкурентоспособности продукта включает следующие этапы.

1. Исследование рынка (изучение покупателей, конкурентов, правовых норм и стандартов).
2. Формирование требований рынка к продукту.
3. Определение параметров конкурентоспособности, подлежащих оценке (оценка критических потребительских и экономических параметров – соответствие международным и национальным стандартам, законам, нормам, действующим на рынке).

Экономические параметры определяют цену потребления продукта (C_p), которая складывается из следующих компонентов:

$$C_{\text{п}} = C_{\text{кп}} + Z_{\text{т}} + Z_{\text{м}} + Z_{\text{о}} + Z_{\text{э}} + Z_{\text{з/п}} + Z_{\text{тех}} + Z_{\text{зч}} + Z_{\text{страх}} + Z_{\text{нл}} + Z_{\text{у}}, \quad (15)$$

где $C_{\text{кп}}$ – полная цена купли-продажи;

$Z_{\text{т}}$ – затраты на доставку товара к месту потребления;

$Z_{\text{м}}$ – затраты на установку и наладку или на монтаж и настройку объекта;

$Z_{\text{о}}$ – затраты на обучение персонала;

$Z_{\text{э}}$ – затраты на энергоносители, необходимые для использования объекта по назначению;

$Z_{\text{з/п}}$ – затраты на зарплату персонала, привлекаемого для работы с объектом;

$Z_{\text{тех}}$ – затраты на техническое обслуживание и ремонт в послегарантийный период;

$Z_{\text{зч}}$ – затраты на запасные части;

$Z_{\text{страх}}$ – затраты на страховые взносы, связанные с объектом и его использование по назначению;

$Z_{\text{нл}}$ – затрат на выплату налогов, связанных с использованием по назначению;

$Z_{\text{у}}$ – затраты на утилизацию объекта после окончания его использования по назначению.

4. Определение параметрических индексов (I_i).

5. Определение коэффициентов весомости (значимость для покупателей) показателей конкурентоспособности (α_i).

6. Определение сводного параметрического индекса по потребительским параметрам (I_n).

Сводный параметрический индекс определяется по формуле:

$$I_n = \sum_{i=1}^n \alpha_i * I_i, \quad (16)$$

где α_i – вес i -го параметрического индекса;

I_i – параметрический индекс i -го параметра;

n – число оцениваемых параметров.

7. Определение сводного индекса по экономическим параметрам ($I_э$). Сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам определяется по формуле

$$I_{\phi} = \sum_{j=1}^m \alpha_j * I_j, \quad I_j = \frac{Z_{\phi}}{Z_n}, \quad (17)$$

где α_j – вес j -го параметрического индекса;

I_j – параметрический индекс j -го параметра;

m – число анализируемых экономических параметров;

Z_{ϕ} – фактические затраты потребителя;

Z_n – затраты, желательные для потребителя.

8) Определение интегрального показателя конкурентоспособности ($K_{инт}$) по формуле

$$K_{инт} = \frac{I_n}{I_{\phi}} \quad (18)$$

Если $K_{инт} > 1$, анализируемое изделие превосходит по объективным факторам конкурентоспособности требования рынка.

Если $K_{инт} = 1$, изделие соответствует требованиям рынка.

Если $K_{инт} < 1$, изделие уступает по объективным факторам конкурентоспособности требованиям рынка.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности необходимо повышать I_n и уменьшать I_{ϕ} .

9. учет имиджа фирмы (И) и расчет коэффициента конкурентоспособности.

Наиболее объективную оценку конкурентоспособности дает покупатель, приобретая тот или иной товар, поэтому для расчета окончательного значения показателя конкурентоспособности продукта необходимо учесть такой существенный, хотя и субъективный, фактор как имидж фирмы. Поправку на имидж фирмы рассчитывают по формуле

$$И = k_1 * D_1 + k_2 * D_2, \quad (19)$$

где k_1 и k_2 – весовые коэффициенты, учитывающие значимость соответственно D_1 и D_2 ;

D_1 – «доля в сердце» – это доля потенциальных потребителей, которые называют данное предприятие первым в общем числе потребителей при ответе на вопрос: «Какие предприятия, производящие данные продукты, вы знаете?».

D_2 – «доля в сознании» – это доля потенциальных покупателей, которые называют данное предприятие первым в общем числе покупателей при ответе на вопрос: «Продукт какого предприятия, вы желаете приобрести?»

Учитывая большое значение D_2 , эмпирически определено, что $k_1 = 0,4$, $k_2 = 0,6$.

Окончательное значение коэффициента конкурентоспособности товара ($K_{ТВ}$) имеет вид:

$$K_{ТВ} = K_{инт} * I \quad (20)$$

10. Принятие решения. Полученное таким образом значение коэффициента конкурентоспособности продукта может быть использовано для прогнозирования долей рынка, ожидаемой выручки, и рисков фирмы.

Пример расчета конкурентоспособности товаров.

Цель – рассчитать конкурентоспособность автомобилей одного класса двух фирм – А и В, предназначенных для сбыта на одном сегменте рынка.

Исследования рынка и указанных изделий позволили получить следующие исходные данные.

1. Требования рынка по критическим показателям в соответствии с установленными на нем нормами определяются:

экологичностью (уровень вредных выбросов выхлопных газов) $K_э < 0,33$;

безопасностью $K_б > 0,9$, приведенными в табл. 16.

Таблица 16 – Показатели экологичности и безопасности

| Показатели | Норма | Изделия фирмы А | Изделия фирмы В |
|---------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Экологичности | $K_э < 0,33$ | $K_{эа} = 0,25$ | $K_{эб} = 0,3$ |
| Безопасности | $K_б > 0,9$ | $K_{ба} = 0,9$ | $K_{бб} = 0,91$ |

2. Потребительские параметры автомобилей, рассчитанные на основе экспертных оценок потребителей, приведены в табл. 17.

Таблица 17 – Потребительские характеристики автомобилей

| Важнейшие потребительские параметры | Значимость, α_j | Параметрические индексы автомобилей | |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|--------------|
| | | фирмы А - Ii | фирмы В - Ii |
| Технический уровень | 0,3 | 0,8 | 0,9 |
| Дизайн | 0,2 | 0,9 | 0,7 |
| Эргономика | 0,12 | 0,75 | 0,73 |
| Оригинальность и новизна | 0,15 | 0,83 | 0,85 |
| Комплектация | 0,11 | 0,8 | 0,7 |
| Уровень сервисного обслуживания | 0,12 | 0,9 | 0,8 |

3. Экономические параметры автомобилей, рассчитанные на основе экспертных оценок потребителей, приведены в табл. 18.

Таблица 18 – Экономические характеристики автомобилей

| Важнейшие экономические параметры | Значимость, α_j | Запросы потребителей (тыс. дол.) | Фактические значения для автомобилей | |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| | | | фирмы А | фирмы В |
| Затраты на приобретение | 0,25 | $Z_{п} = 20$ | $Z_{па} = 0$ | $Z_{пб} = 20$ |
| Затраты на эксплуатацию | 0,75 | $Z_{э} = 60$ | $Z_{эа} = 70$ | $Z_{эб} = 40$ |

4. Указанными выше методами определены также следующие показатели:

«доля в сердце» фирмы А – $D_{1a} = 0,34$;

«доля в сердце» фирмы В – $D_{1б} = 0,75$;

«доля в сознании» фирмы А – $D_{2a} = 0,28$;

«доля в сознании» фирмы В – $D_{2б} = 0,62$.

Решение:

1) Анализ критических параметров.

Как следует из данных таблицы 16, справедливы следующие неравенства:

$K_{эа} < K_э$; $K_{эб} < K_э$; $K_{ба} = 1$; $K_{бб} > K_б$.

Из этого следует вывод, что по критическим показателям автомобили фирм А и В конкурентоспособны на данном рынке.

2) Оценим потребительские параметры.

Сводный параметрический индекс конкурентоспособности по потребительским параметрам (I_n) рассчитываем по формуле 16 на основе данных табл. 17:

для автомобиля А:

$$I_a = 0,3*0,8+0,2*0,9+0,12*0,75+0,15*0,83+0,11*0,8+0,12*0,9 = 0,8305;$$

для автомобиля В:

$$I_b = 0,3*0,9+0,2*0,7+0,12*0,73+0,15*0,85+0,11*0,7+0,12*0,8 = 0,7981 = 0,80.$$

Очевидно, что с точки зрения потребительских параметров автомобиль А более предпочтителен.

3) Оценим экономические параметры.

По данным таблицы 18 найдем параметрические индексы, характеризующие затраты на приобретение:

$$\text{для автомобиля А: } I_{jna} = \frac{Z_\phi}{Z_n} = \frac{10}{20} = 0,5;$$

$$\text{для автомобиля В: } I_{jnб} = \frac{Z_\phi}{Z_n} = \frac{20}{20} = 1.$$

Используя данные таблицы 18, найдем параметрические индексы, характеризующие затраты на эксплуатацию:

$$\text{для автомобиля А: } I_{jэа} = \frac{Z_\phi}{Z_n} = \frac{70}{60} = 1,1666 = 1,17;$$

$$\text{для автомобиля В: } I_{jэб} = \frac{Z_\phi}{Z_n} = \frac{40}{60} = 0,6666 = 0,67.$$

Определим сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам:

$$\text{для автомобиля А: } I_{эа} = \sum_{j=1}^m \alpha_j * I_j = 0,25*0,5+0,75*1,17 = 1,0;$$

$$\text{для автомобиля В: } I_{эб} = 0,25*1+0,75*0,67 = 0,75.$$

Очевидно, что по экономическим параметрам автомобиль фирмы В превосходит автомобиль фирмы А.

4. Найдем интегральные показатели конкурентоспособности:

$$\text{для автомобиля А: } K_{инт} = \frac{I_n}{I_s} = 0,8305/1,0 = 0,8305;$$

$$\text{для автомобиля В: } K_{инт} = 0,80/0,75 = 1,066.$$

На основе полученных результатов можно сделать следующие выводы. Так как $K_{интВ} > K_{интА}$, автомобиль фирмы В имеет более высокие показатели конкурентоспособности без учета влияния имиджа фирм А и В.

Параметры конкурентоспособности автомобиля фирмы А соответствуют требованиям рынка, а фирмы В – в целом ниже требований, запрашиваемых потребителями данного рынка.

5. Найдем поправки на имидж:

для фирмы А: $I = k_1 * D_1 + k_2 * D_2 = 0,4 * 0,34 + 0,6 * 0,28 = 0,304$;

для фирмы В: $I_b = 0,4 * 0,75 + 0,6 * 0,62 = 0,672$.

6. Окончательные значения коэффициента конкурентоспособности:

для автомобиля А: $K_{ТВ} = K_{инт} * I = 0,8305 * 0,304 = 0,25$;

для автомобиля В: $K_{ТВ} = 1,066 * 0,672 = 0,716$.

Таким образом, конкурентоспособность автомобиля фирмы В выше конкурентоспособности автомобиля фирмы А.

Задание 11. Оценка конкурентоспособности предприятия

Оценить конкурентоспособность конкретного предприятия. Сделать выводы.

Анализ показателей конкурентоспособности товаропроизводителей показал, что их конкурентоспособность определяется комплексом свойств, к которым относятся стратегия развития предприятия, эффективность управления, забота об безопасности людей, финансовое состояние, качество товаров и многое другое.

Основная задача при оценке конкурентоспособности предприятий – выразить количественно эти свойства и учесть их разную значимость для конкурентоспособности рассматриваемых производителей.

Уровни конкурентоспособности предприятий можно определить по формуле

$$K_{пред} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_i, \quad (21)$$

где α_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий;

β_i – оценка показателей конкурентоспособности предприятия экспертом по балльной системе.

Пример расчета конкурентоспособности трех аптек Благовещенска.

По результатам проведенной оценки три наиболее авторитетных фармацевтических предприятий Благовещенска получили следующие оценки в баллах (табл. 19).

Таблица 19 – Балльная оценка единичных показателей

| Показатели | Аптека 1 | Аптека 2 | Аптека 3 |
|---|-----------------|-----------------|----------------|
| Качество управления | 9,1 | 8,1 | 8,0 |
| Качество товаров и услуг | 9,1 | 8,5 | 8,0 |
| Финансовое состояние | 9,3 | 8,2 | 8,4 |
| Использование ресурсов | 8,5 | 8,8 | 8,1 |
| Умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом | 9,0 | 7,9 | 7,6 |
| Долгосрочные капвложения | 8,7 | 6,6 | 8,0 |
| Способность к инновациям | 8,9 | 7,8 | 7,7 |
| Ответственность перед обществом и природой | 8,3 | 8,2 | 7,4 |
| Средний балл | $70,9/8 = 8,86$ | $64,1/8 = 8,01$ | $63,2/8 = 7,9$ |

Как видно из табл. 19, наиболее высокий уровень конкурентоспособности – у аптеки № 1, а наименьший – у аптеки № 3.

Для более точного анализа конкурентоспособности предприятий необходимо учесть разное влияние на нее (различную значимость) каждого из рассматриваемых показателей.

Три указанные аптеки были оценены экспертами. При этом установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, а сумма весовых коэффициентов показателей конкурентоспособности должна быть равна 1.

Полученные результаты приведены в табл. 20.

Таблица 20 – Оценка показателей конкурентоспособности с учетом весовых коэффициентов (α_i – весомость каждого качества конкурентоспособности предприятия; β_i – оценка показателей конкурентоспособности предприятия экспертом по пяти балльной системе).

| Показатели | α_i | Аптека 1 | | Аптека 2 | | Аптека 3 | |
|---|------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|
| | | β_{i1} | $\alpha_i * \beta_{i1}$ | β_{i2} | $\alpha_i * \beta_{i2}$ | β_{i3} | $\alpha_i * \beta_{i3}$ |
| Качество управления | 0,17 | 4 | 0,68 | 3 | 0,51 | 2 | 0,34 |
| Качество товаров и услуг | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Финансовое состояние | 0,14 | 4 | 0,56 | 2 | 0,28 | 3 | 0,42 |
| Использование ресурсов | 0,08 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| Умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом | 0,10 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Долгосрочные капиталовложения | 0,07 | 2 | 0,14 | 1 | 0,07 | 5 | 0,35 |
| Способность к инновациям | 0,17 | 4 | 0,68 | 3 | 0,51 | 1 | 0,17 |
| Ответственность перед обществом и природой | 0,12 | 1 | 0,12 | 4 | 0,48 | 5 | 0,6 |
| Средний балл | 1 | - | 3,09 | - | 3,07 | - | 2,85 |

На основе табл. 20 построим профили конкурентов (рис. 3).

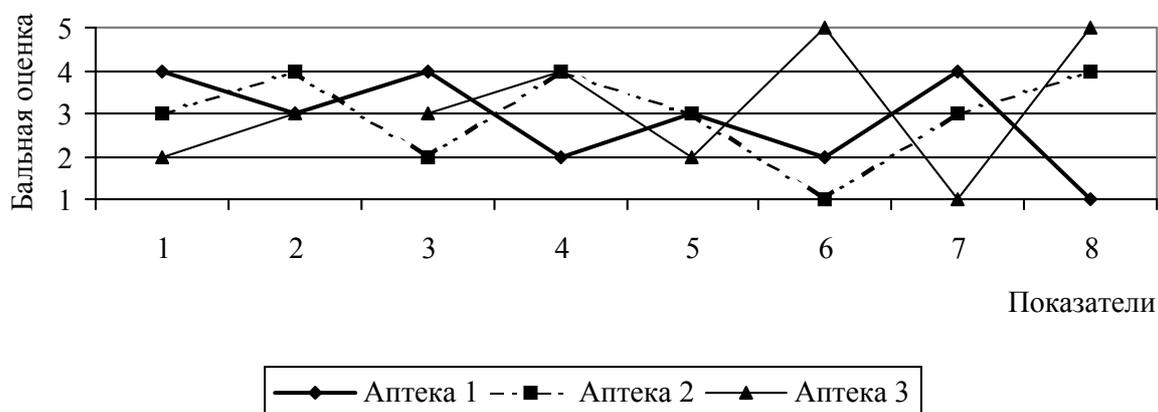


Рис. 3. Профили конкурентов.

Из профилей конкурентов видно, что аптека № 2 превосходит аптеку № 1 качеством товаров, использованием ресурсов и ответственностью перед обществом.

Аптека № 3 превосходит аптеку № 1 использованием ресурсов, долгосрочными капиталовложениями, ответственностью перед обществом.

Таким образом, в дальнейшем аптеке следует серьезное внимание уделить указанным показателям.

Построим радиационные диаграммы конкурентоспособности рассматриваемых аптек по значениям конкурентоспособности каждого показателя (рис. 4).

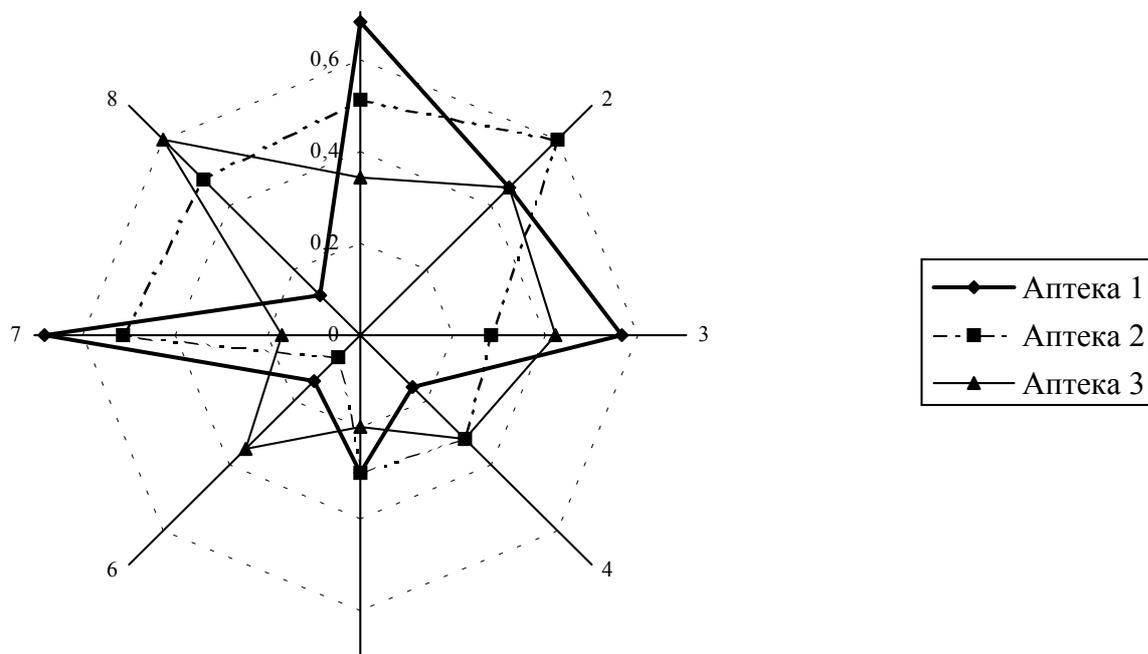


Рис. 4. Радиационные диаграммы конкурентов.

Из диаграммы видно, что конкурирующие предприятия имеют каждое свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества аптеки № 1:

- качество управления;
- устойчивое финансовое состояние;
- способность к инновациям.

Преимущество аптеки № 2:

- качество товаров.

Преимущества аптеки № 3:

- долгосрочные капвложения;
- повышенная ответственность перед обществом.

По формуле (21) определяются уровни конкурентоспособности предприятий.

$$K_{\text{пред1}} = 0,68+0,45+0,56+0,16+0,3+0,14+0,68+0,12 = 3,09 \text{ балла};$$

$$K_{\text{пред2}} = 0,51+0,6+0,28+0,32+0,3+0,07+0,51+0,48 = 3,07 \text{ балла};$$

$$K_{\text{пред3}} = 0,34+0,45+0,42+0,32+0,2+0,35+0,17+0,6 = 2,85 \text{ балла}.$$

Таким образом, аптеки № 1 и № 2 имеют более предпочтительные шансы на рынке. В то же время относительное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы между указанными аптеками.

Анализ профилей конкурентов и радиационных диаграмм конкурентов дает возможность не только объективно оценить потенциал своего предприятия для конкурентной борьбы, но и принять конкретные решения для победы над конкурентами, связанные с использованием своих сильных сторон и устранением отставания по показателям, по которым наше предприятие уступает конкурентам.

Задание 12. Оценка конкурентоспособности персонала

Оценить конкурентоспособность не менее трех работников конкретного предприятия. Сделать выводы.

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять, исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный работник. Внутренние преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными.

Примерный перечень качеств персонала, их весомость приведены в табл. 21.

Таблица 21 – Примерный перечень качеств персонала и их весомость

| Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке) | Весомость качеств персонала, α_i | Результаты оценки качеств менеджера экспертами, β_{ij} | |
|--|---|--|-----------|
| | | эксперт 1 | эксперт 2 |
| 1) конкурентоспособность организации, в которой работает персонал | 0,20 | 4 | 4 |
| 2) наследственные конкурентные преимущества (умственные способности, физические данные, темперамент и т. п.) | 0,20 | 5 | 4 |
| 3) деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения) | 0,30 | 4 | 5 |
| 4) интеллигентность, культура | 0,05 | 4 | 3 |
| 5) коммуникабельность | 0,05 | 5 | 5 |
| 6) организованность | 0,05 | 5 | 5 |
| 7) возраст, здоровье | 0,15 | 4 | 4 |
| Итого | 1,00 | - | - |

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле

$$K_{\Pi} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j * \beta_{ij})}{5 * n} \rightarrow 1, \quad (22)$$

где K_{Π} – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;

$i = 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, m$ – количество оцениваемых качеств персонала;

α_j – весомость j -го качества персонала;

β_{ij} – оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе;

$5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов * n экспертов).

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

1 балл – качество отсутствует;

2 балла – качество проявляется очень редко;

3 балла – качество проявляется не сильно и не слабо;

4 балла – качество проявляется слабо;

5 баллов – качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно.

Подставив в формулу (22) результаты экспертной оценки из табл. (21), получим:

$$K_{\Pi} = [0,20*(4+4)+0,20*(5+4)+0,30*(4+5)+0,05*(4+3)+0,05*(5+5)+0,05*(5+5)+0,15*(4+4)] / (5*2) = 0,865.$$

Таким образом, менеджер имеет высокую конкурентоспособность. Для ее дальнейшего повышения ему следует повышать уровень своей культуры и укреплять здоровье.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
4. Аристов О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: Учеб. пособие / ГУУ. М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999.
5. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учеб. пособие для вузов / С.Б. Авдашева, В.А. Аронин, И.К. Ахполов и др; Под. Ред. А.Г. Цыганова. М.: Логос, 1999.
6. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
7. Портер М. Международная конкуренция. М.: Междунар. отношения, 1993.
8. Светульников С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения: Моногр. / С.Г. Светульников, А.А. Литвинов. Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2000.
9. Селезнев А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / Центральный экон. математ. ин-т РАН. М.: Юристъ, 1999.
10. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности России. М., 1997.
11. Кирцнер Израэл Мью. Конкуренция и предпринимательство: Учеб. Пособие / Пер. с англ. под ред. А.Н. Романова. М.: ЮНИТИ; Дана, 2001.
12. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М., 2000.
13. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1999.
14. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб.-практ. пособие. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998.

Рекомендуемые журналы:

1. БИКИ.
2. Вопросы статистики.
3. Вопросы экономики.

4. Консультант директора.
5. Маркетинг в России и за рубежом.
6. Менеджмент в России и за рубежом.
7. Мировая экономика и международные отношения.
8. Общество и экономика.
9. Проблемы теории и практики управления.
10. Риск.
11. Российский экономический журнал.
12. Экономист.
13. Эксперт.