

Министерство образования и науки Российской Федерации
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано Советом УМО по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 080200 «Менеджмент», по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» квалификация (степень) «бакалавр»

Благовещенск
Издательство АмГУ
2012

УДК 339.137
ББК 65.290-80я73
М54

*Рекомендовано
учебно-методическим советом университета*

Рецензенты:

Донецкая С.С., доцент кафедры менеджмента Новосибирского государственного университета, доктор экон. наук, доцент;

Шаланов Н.В., заведующий кафедрой статистики и математики Сибирского университета потребительской кооперации, доктор экон. наук, профессор

Васильева А.В. (составитель)

М54 Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2012. – 115 с.

Методики оценки конкурентоспособности предприятия: учебно-методическое пособие для студентов экономических специальностей очной, заочной, заочно-сокращенной форм обучения; для студентов направления подготовки «Менеджмент»; слушателей Федеральной программы подготовки управленческих кадров для организации народного хозяйства РФ по направлению «Стратегический менеджмент»; слушателей бизнес-школы.

В пособии излагаются методики оценки конкурентоспособности предприятия, способствующие более широкому применению современных экономических инструментов в практике маркетинговой деятельности российских предприятий.

© Васильева А.В., составитель, 2012

© Амурский государственный университет, 2012

ВВЕДЕНИЕ

Для управления конкурентоспособностью предприятия необходим объективный инструмент ее оценки. Конкурентоспособность представляет собой оценочную величину.

Наиболее распространенное направление анализа конкурентоспособности – это сравнительная оценка конкурентоспособности продукта данной фирмы. Такую оценку на практике провести наиболее легко, так как информация о потребительских свойствах и эксплуатационных характеристиках продуктов является доступной. Проводя исследование потребителей, торговых организаций, можно получить информацию о престижности торговых марок, предпочтениях потребителей, рыночной доле и т.д.¹

Оценка конкурентоспособности предприятия – гораздо более сложная задача. Проблемность такой оценки усугубляется во многих случаях невозможностью законными способами получить достоверную информацию о различных аспектах производственно-хозяйственной деятельности конкурентов.

Однако и неполная информация позволяет выявить конкурентные преимущества и недостатки в деятельности, проанализировать улучшение или ухудшение в целом рыночной позиции предприятия.

Создание универсальной методики оценки конкурентоспособности, применимой для любых фирм, вероятно, представляет собой сложную задачу. Фирмы характеризуются разными сферами деятельности, отличиями в производстве и сбыте, разнообразными продуктами, имеющими несравнимые параметры. В связи с этим использование только одного метода не дает полного представления об уровне конкурентоспособности предприятия, здесь необходим комплексный подход.

Оценка конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность проведе-

¹ Белоусов, В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО «Каскад») // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 109-119.

ния такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств. В частности, оценка конкурентоспособности предприятия необходима в целях²:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности и т.д.

В любом случае осуществление оценки конкурентоспособности предприятия преследует цель определить положение предприятия на исследуемом рынке. Достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности предприятия.

² Максимова, И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-39.

ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Обзор определений понятия «конкурентоспособность предприятия»

Сравнительный анализ понятия «конкурентоспособность предприятия» показал, что совокупность определений можно поделить на три группы: 1) характеризующие внутреннюю и внешнюю деятельность фирмы; 2) базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности; 3) сочетающие товар и производственную деятельность субъекта³.

На высокую значимость внутренней и внешней среды в формировании конкурентоспособности предприятия указывают в своих определениях, к примеру, А. Селезнев и П.С. Завьялов.

Так, А. Селезнев предложил следующее определение: «Конкурентоспособность предприятия – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику».

По мнению П.С. Завьялова: «Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка».

Вторая группа авторов (Р.А. Фатхутдинов, М. Эрлих, Дж. Хайн, З.А. Васильева и др.) основой конкурентоспособности предприятия считает конкурентоспособность продукции, соотнося их между собой как целое и часть. Товар является ключевым элементом конкурентоспособности на уровне предприятия. За редким исключением без оценки позиции товара на рынке нельзя вести речь о конкурентоспособности его производителя. Исключение составляют случаи, когда товары конкурирующих предприятий по цене и качеству абсолютно одинаковы, что встречается крайне редко.

Согласно Р.А. Фатхутдинову: «Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу».

М. Эрлих и Дж. Хайн считают, что конкурентоспособность – это способность фирмы продавать свои товары.

З.А. Васильева связывает конкурентоспособность предприятий (для потребителей) со способностью удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.

Экономисты исследовательской организации «European management forum» (г. Женева) предлагают следующее определение: «Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента».

И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова связывают конкурентоспособность предприятия с долей рынка определенной продукции. Авторы указывают, что интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю.

Согласно третьей точке зрения, возможности предприятия конкурировать на определенном рынке зависят не только от конкурентоспособности товара, но и производственной деятельности предприятия. Среди авторов, придерживающихся данной точки зрения, следует отметить Л.В. Донцову, Ю.Б. Рубина, В.В. Шустова, М.Х. Мескона, И.В. Сергеева, Д.О. Самодурова, Х.А. Фасхиева.

Так, Л.В. Донцова указывает: «конкурентоспособность предприятия – способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами

³ Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 4 (72). – С. 75-83.

конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности».

Ю.Б. Рубин, В.В. Шустов под конкурентоспособностью предприятия понимают реальную и потенциальную способность компании, а также имеющиеся для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

М.Х. Мескон в своей книге «Основы менеджмента» пишет: «Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности». Конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов предприятия.

В оценке конкурентоспособности предприятия важную роль играет конкурентный потенциал. На это обращают внимание в своем определении И.В. Сергеев и Д.О. Самодуров.

И.В. Сергеев под конкурентоспособностью предприятия предлагает понимать его способность производить конкурентоспособную продукцию за счет умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциалы.

Согласно Д.О. Самодурову: «Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей выполнение в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также качественный и количественный рост его потенциала»⁴. В приведенном определении подчеркивается также, что конкурентоспособность предприятия устанавливается на определенном рынке. Предприятие, во-первых, не может одновременно присутствовать на

⁴ Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91-94.

всех рынках, во-вторых, оно может быть конкурентоспособным на одних и не конкурентоспособным на других. Даже на одном и том же рынке, но на различных сегментах, конкурентные позиции предприятия могут существенно различаться. В определении должно быть указано, на каких сегментах рынка предприятие конкурентоспособно.

Более полным определением, сочетающим товар и производственную деятельность субъекта, является определение, сформулированное Х.А. Фасхиевым: «Конкурентоспособность предприятия – это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в настоящем и будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары (услуги), превосходящие по критерию цена/качество аналоги».

Таким образом, для того чтобы стать конкурентоспособным, предприятию необходимо, во-первых, обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка, во-вторых, повысить конкурентный потенциал предприятия до уровня лучших производителей отрасли.

Успех на рынке товаров сегодня не гарантирует предприятию успех в будущем, так как конкурентоспособность – явление динамичное, поэтому ее следует оценивать по состоянию на конкретный момент времени с учетом изменений рыночной конъюнктуры.

Конкурентоспособность предприятия – показатель относительный. Базой для сравнения являются аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов либо идеальных (эталонных) предприятий.

Конкурентоспособность предприятия ярко проявляется в следующих четырех признаках: 1) потребители довольны товарами и готовы купить повторно продукцию этой фирмы; 2) общество, партнеры, государственные и социальные институты не имеют претензий к фирме; 3) акционеры довольны положением дел в фирме, величиной дивидендов; 4) работники довольны своим положением

и гордятся своим участием в деятельности фирмы, считают за честь трудиться в ней.

1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия

При определении конкурентной позиции предприятия особое внимание уделяется факторам его конкурентоспособности. Для эффективного функционирования предприятию необходимо не только изучить все факторы, влияющие на его конкурентоспособность, но и определить относительную важность этих факторов в рамках определенной сферы деятельности.

Разные авторы, в зависимости от области маркетинговых исследований и исходя из своих научных взглядов, обосновывают различные группы факторов конкурентоспособности предприятий.

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд⁵ предлагают при разработке стратегии организации (компании) на основе анализа отрасли и конкуренции выявлять *ключевые факторы ее успеха*, в том числе такие как: качество и характеристики продукции; репутация (имидж); производственные мощности; использование технологий; дилерская сеть и возможности распространения; инновационные возможности; финансовые ресурсы; издержки по сравнению с конкурентами; обслуживание клиентов.

Т.Н. Парамонова, О.А. Шальнова подразделяют факторы конкурентоспособности **торгового предприятия** на первостепенные и второстепенные⁶.

Первостепенные (основные) факторы при прочих равных условиях являются определяющими в выборе товара, а следовательно, и магазина. К ним относятся:

- качество товара;
- ассортимент;
- цена;
- местоположение магазина.

⁵ Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

⁶ Парамонова, Т., Шальнова, О. Конкурентоспособность специализированного магазина // Маркетинг. – 2007. – № 5 (96). – С. 103-110.

Второстепенными факторами являются такие, о которых как предприниматель, так и покупатель задумываются во вторую очередь:

выкладка товара;

квалификация и доброжелательность персонала;

наличие дополнительных услуг;

атмосфера в магазине;

раздача рекламных и информационных проспектов;

организация специальных промо-мероприятий;

предоставление дисконтных/бонусных карт;

периодическое извещение покупателей о поступлении новых коллекций и организация специальных мероприятий.

Рассмотрим некоторые факторы подробнее.

Одним из основных факторов конкурентоспособности является **местоположение** магазина, которое способно кардинальным образом повлиять на отношение и поведение покупателя. Тем не менее довольно часто этим фактором пренебрегают, размещая магазины в неудобных для покупателей местах. Однако чтобы ни делали компании для удержания клиентов, выбор магазина потребителем все равно будет определяться на основании его близости от дома, места работы, учебы, проведения досуга и т.д.

Значимым фактором конкурентоспособности предприятия является квалифицированный и доброжелательный **персонал**. Специализированные магазины изначально отличались высокой квалификацией своего персонала. Сотрудник такого магазина мог ответить на любой вопрос клиента (от материалов, из которых произведен товар, до особенностей эксплуатации). Однако в настоящее время проблема персонала в розничной сфере стоит очень остро: все крупные структуры (такие, как торговые сети) отличаются очень слабой приверженностью персонала и высокой текучестью кадров, что негативно сказывается на их отношении к клиентам. Довольно часто предприниматели забывают о такой малости как доброжелательное отношение персонала к клиентам. Прошли те времена, когда покупатель не обращал внимания на то, как с ним разго-

варивает продавец. Сегодня клиент хочет, чтобы его уважали, ценили и относились с доброжелательной ненавязчивостью.

Важным фактором при выборе покупателем магазина является его **атмосфера**. Покупатель остро ощущает настроение в магазине (освещение, музыку, температуру, дружелюбность персонала и т.д.), что в целом складывается в благоприятную атмосферу. Если в магазине приятно находиться, посетители дольше задерживаются в нем, внимательней осматривают экспозицию товаров, легче идут на контакт с продавцом.

Благоприятная атмосфера в магазине имеет сильное влияние на принятие посетителем решения о покупке. Но не менее важную роль атмосфера играет и в закреплении магазина в сознании покупателя как достойного и приятного для совершения покупок.

Покупатель – это прежде всего человек, основа поведения которого заложена в его психике (сознательном и бессознательном «Я»). Атмосфера в магазине вызывает именно к бессознательному «Я», что впоследствии предопределяет действия клиента. И не учитывать этого факта в условиях быстрой насыщенности розничного рынка невозможно. Особенно необходимо концентрировать на нем внимание специализированным магазинам, работающим в среднем и высшем ценовых сегментах, когда покупателя интересует не просто низкая цена и большой выбор, а нечто большее.

Также существенны для покупателей, но все же в меньшей степени, нежели рассмотренные первые три фактора: организация **промо-мероприятий** и **выкладка товаров**. Мало привлечь покупателя в магазин, важно сделать его приверженцем – лояльным покупателем, предпочитающим совершать покупки именно в этом магазине. Лояльным покупателя делают очень многие факторы, работающие в комплексе.

Для покупателей имеет большое значение предоставление дисконтных или бонусных **карт**, т.е. организация магазином программ лояльности. В настоящее время программы лояльности стали очень популярными, карточки предлагают практически во всех местах продажи (имеются в виду цивилизо-

ванные формы торговли). Что привело к некоторой избалованности рядового покупателя различными предложениями.

В настоящее время программы лояльности являются одним из самых распространенных инструментов коммуникативной политики, который используется для удержания постоянных клиентов. Однако в большинстве своем магазины организуют аналоговые программы лояльности, не имеющие в своей основе оригинальной идеи.

Дисконтная/бонусная карта будет иметь вес в следующих случаях:

- 1) предоставляется значимая скидка или значимый бонус, выгодные условия участия в программе;
- 2) из расположенных поблизости магазинов, торгующих схожим товаром, один магазин предоставляет карту, а другой – нет;
- 3) покупатель любит приобретать товары в определенном магазине, а дисконтная/бонусная карта является приятным дополнением;
- 4) компанией разработана уникальная программа лояльности, в которой интересно и престижно участвовать.

Наиболее эффективно программа лояльности сможет функционировать только в том случае, если в ее основу будут положены оригинальная идея и методика, отличные от конкурентов, создающие устойчивое конкурентное преимущество для магазина.

Немаловажное значение для покупателей имеет периодическое их извещение о поступлении новых коллекций и организация специальных мероприятий. Традиционный способ информирования покупателей – услуги почты, характерными особенностями которой являются ненавязчивость, вещественность и наглядность. Среди минусов можно назвать невозможность моментально доставить информацию и большая вероятность того, что клиент выбросит послание, не прочитав. Чтобы избежать этого, лучше посылать информацию в стилизованном конверте с персональным обращением к покупателю.

На втором месте с большим отрывом рассматривается одно из новейших средств коммуникации – sms-сообщение. Такой вид коммуникации в последнее

время становится все более популярным, чему способствует ряд его преимуществ:

рост количества абонентов, что обеспечивает достаточно широкий охват аудитории;

моментальность доставки сообщения;

возможность быть прочитанным в момент, удобный клиенту;

небольшие затраты.

Однако все-таки можно выделить и ряд недостатков sms-сообщения:

необходимая краткость сообщения;

невозможность его визуализировать.

В то же время телефонный звонок не является таким популярным средством информирования среди респондентов, что, скорее всего, связано с причинаемыми им неудобствами:

необходимость ответить на звонок, возможно, в неподходящий для клиента момент, и уделить ему определенный период времени;

быстрая забываемость сообщенной информации, не подкрепленной вещественной формой.

Одна из проблем розничных торговых предприятий – неспособность или нежелание выяснять, чем именно недоволен клиент, почему посетитель уходит из магазина без покупки и больше туда не возвращается или совершает одну покупку, но за второй отправляется в другой магазин. Среди факторов, негативно влияющих на совершение покупки, следует назвать: грубость персонала; неудовлетворительную чистоту; слишком высокие цены; отсутствие у продавца представления о товаре; ограниченный выбор; медленное обслуживание; неприятную атмосферу.

Таким образом, в оценке конкурентоспособности магазинов важное значение играют как основные, так и второстепенные факторы.

Показатели оценки конкурентоспособности **финансово-кредитных учреждений** отличаются от показателей оценки торговых предприятий. Для сравнения банков необходимо учесть такие показатели как надежность банка, про-

фессионализм работников, скорость расчетов, культура обслуживания, репутация банка, доступность работников банка, авторитет его руководителей, гибкость в работе, условия кредитования, техническая оснащенность и др.⁷

Для анализа конкурентоспособности **транспортных предприятий** следует учесть следующие показатели⁸: сохранность перевозимого груза; доставка груза точно в срок; скорость, экономичность, безопасность перевозки; гибкость обслуживания клиентуры (способность перевозчика приспосабливаться к специфике конкретных заказов); предоставление клиентуре информации о местонахождении груза в любой момент времени; информационное обеспечение работы перевозчика; выступление фирмы-перевозчика в роли генерального экспедитора; организация транспортным предприятием временного хранения груза и его таможенной очистки; оформление перевозчиком документации, связанной с грузом; организация погрузочно-разгрузочных работ и т.д.

В.А. Мошнов для выявления конкурентных преимуществ предприятия предлагает использовать 6 факторов: конкурентоспособность изделия; финансовое состояние предприятия; эффективность маркетинговой деятельности; рентабельность продаж; имидж (марочный капитал) предприятия; эффективность менеджмента⁹.

Проведенный анализ литературных источников показал, что конкурентоспособность предприятия определяется совокупностью факторов, характеризующих результативность его деятельности на рынке, атрибуты качества продукции и эффективность маркетинговой деятельности. Каждый фактор можно выразить одним или несколькими показателями, по которым проводится сравнение предприятий-конкурентов. Система показателей может меняться (добавляться или сужаться) в зависимости от целей анализа и вида экономической деятельности предприятия.

⁷ Блинов, А.О., Захаров, В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35-44.

⁸ Фасхиев, Х.А., Попова, Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4 (36). – С. 53-68.

1.3. Этапы оценки конкурентоспособности предприятия

Последовательность действий при оценке конкурентоспособности предприятия может быть следующей¹⁰:

1. Первый этап – определение цели оценки.
2. Выявление прямых конкурентов, сбор информации об их деятельности.
3. Формулирование факторов и соответствующих им показателей, имеющих наибольшее значение для предприятий определенной сферы деятельности.
4. Установление весов выбранных показателей (α_i).
5. Проведение оценки конкурентоспособности по выбранным показателям. Качественные показатели оцениваются экспертным путем по 5, 10-балльной или любой другой шкале (β_{ij}). На этом этапе осуществляется определение согласованности мнений экспертов. Количественные показатели проставляются в действующих значениях на определенный момент времени.
6. Приведение показателей к сопоставимому виду. На этом этапе возможно использовать различные методы, наиболее известными из которых являются метод «Паттерн» и метод относительных разностей.

Метод «Паттерн» позволяет получить оценки по частным показателям при помощи соотнесения фактических значений показателей с наилучшими. Чтобы привести в сопоставимый вид количественные и качественные показатели, проводится расчет приведенных коэффициентов (K_{ij}):

$$K_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{\max}}, \quad (1.1)$$

где x_{ij} – значение показателя конкурентоспособности предприятия; x_{\max} – максимальное значение показателя конкурентоспособности предприятия среди рассматриваемых конкурентов.

⁹ Мошнов, В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия // http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml

¹⁰ Оленева, О.С., Иващенко, Н.С., Папенкова, К.Э., Кузьменко, Т.В. Маркетинговый подход к выбору эффективного рынка сбыта готовой продукции с целью укрепления конкурентной позиции фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 2 (64). – С. 16-23.

Если наилучшим значением является минимальное, формула принимает вид:

$$K_{ij} = \frac{x_{\min}}{x_{ij}}, \quad (1.2)$$

где x_{\min} – минимальное значение показателя конкурентоспособности предприятия среди рассматриваемых конкурентов.

Формула 1.1 применяется, если следует стремиться к максимизации показателя, формула 1.2 – если к минимизации.

Метод относительных разностей предполагает получение оценок по частным показателям при помощи нормирования (шкалирования). Суть шкалирования состоит в приведении показателей, измеренных в разных единицах (в процентах, денежных или натуральных единицах, баллах) к безразмерным величинам, – как правило, на интервале от 0 до 1. Оно осуществляется путем отнесения разницы между показателем предприятия и минимальным показателем среди предприятий к разнице максимума и минимума показателей. Это преобразование в общем виде записывается следующими формулами:

$$I_{ij} = \frac{a_{ij} - a_{\min i}}{a_{\max i} - a_{\min i}}, \quad (1.3)$$

$$I_{ij} = 1 - \frac{a_{ij} - a_{\min i}}{a_{\max i} - a_{\min i}}, \quad (1.4)$$

где I_{ij} – индекс конкурентоспособности j -го предприятия по i -му показателю; a_{ij} – i -й показатель j -го предприятия; $a_{\min i}$ – минимальное значение i -го показателя среди всех предприятий; $a_{\max i}$ – максимальное значение i -го показателя среди всех предприятий.

Преобразование 1.3 осуществляется, если большие значения соответствуют лучшему качеству, а 1.4 – если меньшие значения соответствуют лучшему значению. Иногда полученное число превращают в баллы от 0 до 5 умножением на 5. Полученная выборка представляет собой совокупность индексов по

каждому из выбранных показателей для всех предприятий, значение которых находится в интервале от 0 до 1, где 0 – наихудшее значение, 1 – наилучшее.

7. Расчет интегрального (сводного) показателя конкурентоспособности. Широко распространено представление интегрального показателя конкурентоспособности предприятия (KC_j) в виде формулы:

$$KC_j = \sum_{i=1}^k \alpha_i * \beta_{ij}, \quad (1.5)$$

или

$$KC_j = \sum_{i=1}^k \alpha_i * K_{ij}, \quad (1.6)$$

или

$$KC_j = \sum_{i=1}^k \alpha_i * I_{ij}, \quad (1.7)$$

где α_i – удельный вес i -го показателя конкурентоспособности предприятия; β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия; j – номер оцениваемого предприятия; k – количество показателей.

8. Анализ результатов оценки конкурентоспособности предприятий, определение конкурентных преимуществ и недостатков в деятельности предприятий, обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности.

На пятом этапе для оценки конкурентоспособности предприятий желательно привлечь не одного, а нескольких экспертов. При этом появляется задача определить согласованность оценок экспертов.

Для измерения согласованности мнений экспертов о влиянии различных факторов на конкурентоспособность предприятия используют множественный коэффициент ранговой корреляции (коэффициент конкордации) (W), который вычисляется по формуле¹¹:

$$W = \frac{S}{m^2 * (n^3 - n)}, \quad (1.8)$$

¹¹ Теория статистики: Учеб.: рек. Мин. обр. РФ / В. А. Шмойлова [и др.]; ред. Р. А. Шмойлова. – Изд. 5-е. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 656 с.

где W – коэффициент конкордации; S – отклонение суммы квадратов рангов от средней квадратов рангов; m – количество факторов (показателей); n – число экспертов (число наблюдений).

Значимость коэффициента конкордации проверяется на основе χ^2 -критерия Пирсона по формуле:

$$\chi^2 = \frac{12 * S}{m * n * (n - 1)}. \quad (1.9)$$

Коэффициент конкордации принимает любые значения в интервале $[-1; 1]$.

Рассмотрим пример расчета коэффициента конкордации.

Три эксперта дали характеристику конкурентоспособности одному предприятию по пяти показателям (табл. 1.1).

$$S = 323 - \frac{(39)^2}{5} = 18,8,$$

$$W = \frac{12 * 18,8}{5^2 * (3^3 - 3)} = \frac{225,6}{600} = 0,376.$$

Таблица 1.1

Расчет коэффициента конкордации

Показатель	Эксперты			Ранг показателя i-го эксперта			Сумма рангов по каждому показателю	Квадраты сумм
	1-й	2-й	3-й	R ₁	R ₂	R ₃		
Количество торговых точек	5	3	5	1	3	1	5	25
Ассортимент товаров	2	5	3	4	1	3	8	64
Качество обслуживания клиентов	3	4	3	3	2	3	8	64
Уровень цен	3	2	2	3	4	4	11	121
Имидж предприятия	4	3	4	2	3	2	7	49
Итого	17	17	19	–	–	–	39	323

В данном случае значение коэффициента конкордации показывает, что согласованность мнений экспертов низкая.

Значимость коэффициента конкордации составит:

$$\chi^2 = \frac{12 * 18,8}{5 * 3 * (3 - 1)} = 7,52.$$

Расчетное значение $\chi_p^2=7,52$ больше табличного $\chi_m^2=5,991$ ($\alpha=0,05$, $v=n-1=3-1=2$), что подтверждает значимость коэффициента конкордации и свидетельствует о слабой согласованности мнений экспертов.

В случае связанных рангов формула коэффициента конкордации имеет вид:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} * \left[m^2 * (n^3 - n) - m * \sum_{j=1}^m T_j \right]}, \quad (1.10)$$

где T_j – характеристика связанности рангов по j-й переменной.

$$T_j = \frac{1}{12} * \sum_{j=1}^m (t_j^3 - t_j), \quad (1.11)$$

где t_j – количество связанных рангов по отдельным показателям.

Для данных табл. 1.1 расчет коэффициента конкордации будет следующим:

$$S = 323 - \frac{(39)^2}{5} = 18,8$$

$$T_1 = \frac{1}{12} * [(2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = 1$$

$$T_2 = \frac{1}{12} * [(2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = 1$$

$$T_3 = \frac{1}{12} * [(2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = 1$$

$$\sum T_j = T_1 + T_2 + T_3 = 1 + 1 + 1 = 3$$

$$W = \frac{18,8}{\frac{1}{12} * [5^2 * (3^3 - 3) - 5 * 3]} = \frac{18,8}{48,75} = 0,39.$$

В данном случае значение коэффициента конкордации показывает, что согласованность мнений экспертов низкая.

Значимость коэффициента конкордации проверяется на основе χ^2 - критерия Пирсона по формуле:

$$\chi^2 = \frac{12 * S}{m * n * (n-1) - \frac{1}{(n-1)} * \sum_{j=1}^m T_j} . \quad (1.12)$$

Расчетное значение χ^2 - критерия Пирсона для проверки значимости коэффициента конкордации по данным примера составило:

$$\chi^2 = \frac{12 * 18,8}{5 * 3 * (3-1) - \frac{1}{(3-1)} * 3} = \frac{225,6}{28,5} = 7,916 .$$

Расчетное значение $\chi_p^2=7,916$ больше табличного $\chi_m^2=5,991$ ($\alpha=0,05$, $v=n-1=3-1=2$), что подтверждает значимость коэффициента конкордации и свидетельствует о слабой согласованности мнений экспертов.

Среди *мероприятий по повышению конкурентоспособности фирм* следует отметить следующие¹²:

повышение качества продукции предприятия;

расширение ассортимента продукции;

более внимательное отношение к клиентам, смягчение условий поставок (снижение цен, увеличение количества разнообразных скидок, специальных предложений, продление сроков оплаты);

предоставление бесплатных дополнительных услуг для постоянных клиентов (семинары, консультации и пр.);

активизация маркетинговой и рекламной деятельности (напоминание о себе);

активизация развития новых направлений, по которым планируется повышение спроса;

активизация сотрудничества с зарубежными партнерами (заказчиками);

введение новых сервисов и услуг (в том числе учебных программ);

выход на прямую (минуя посредников) работу с покупателями и др.

ТЕМА 2. МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий

Наиболее распространенной является рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле:

$$KC_{пред} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_{ij}, \quad (2.1)$$

где $KC_{пред}$ – совокупная балльная оценка конкурентоспособности предприятия; α_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий; β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия, определяется экспертом по балльной системе; j – номер оцениваемого предприятия; n – количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (α_i) можно определить по формуле:

$$\alpha_i = \frac{(n - r_n + 1)}{S_n}, \quad (2.2)$$

где n – число исследуемых объектов (количество показателей); r_n – ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы; S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

¹² Моисеева, Н.К., Коньшева, М.В. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг. – 1999. – № 6. – 22-34.

В свою очередь S_n можно определить по формуле:

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) * a_n}{2}, \quad (2.3)$$

где a_1 – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;
 a_n – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Пример расчета конкурентоспособности трех фирм.

Методологически проведение рейтинговой оценки начинается с выбора показателей оценки, присвоения им весов, учитывающих относительную существенность того или иного показателя.

Отобранные показатели, представленные в табл. 2.1, были оценены экспертами. При этом установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, минимальной – 1 балл.

Полученные результаты приведены в табл. 2.1

Таблица 2.1

**Оценка показателей конкурентоспособности фирм
с учетом весовых коэффициентов (условный пример)**

№	Показатели	r_n	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
				β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Качество управления	1	0,222	4	0,888	3	0,666	2	0,444
2.	Качество товаров и услуг	2	0,194	3	0,582	4	0,776	3	0,582
3.	Финансовое состояние	3	0,167	4	0,668	2	0,334	3	0,501
4.	Использование ресурсов	4	0,139	2	0,278	4	0,556	4	0,556
5.	Умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом	5	0,111	3	0,333	3	0,333	2	0,222
6.	Долгосрочные капвложения	6	0,083	2	0,166	1	0,083	5	0,415
7.	Способность к инновациям	7	0,056	4	0,224	3	0,168	1	0,056
8.	Ответственность перед обществом и природой	8	0,028	1	0,028	4	0,112	5	0,14
Итоговый балл		–	1	–	3,167	–	3,028	–	2,916

Для определения весовых коэффициентов необходимо каждому показателю присвоить ранг в соответствии с его значимостью. Результаты ранжирова-

ния показателей представляются в колонке 3 табл. 2.1. Далее по формуле 2.3 рассчитывается значение S_n :

$$S_n = \frac{(1+8)*8}{2} = 36.$$

Найденное значение S_n подставляют в формулу 2.2 для определения удельного веса показателей:

$$\alpha_1 = \frac{(8-1+1)}{36} = 0,222, \text{ или } 22,2 \%,$$

$$\alpha_2 = \frac{(8-2+1)}{36} = 0,194 \text{ и т.д.}$$

Сумма весовых коэффициентов показателей конкурентоспособности должна быть равна 1 (100 %).

На основе данных о балльной оценке показателей табл. 2.1 построены профили конкурентов (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Профили конкурентов.

На рис. 2.2 построены *радиационные диаграммы конкурентов* (многоугольники конкурентоспособности) рассматриваемых фирм по значениям конкурентоспособности каждого показателя с учетом их веса.

При построении многоугольника конкурентоспособности на каждой оси графика откладываются в определенном масштабе достигнутые значения оцениваемого показателя каждого предприятия с учетом удельного веса показателей. Полученные точки на осях графика соединяют линией, получают для каждого предприятия многоугольник, позволяющий провести анализ как отдельной составляющей конкурентоспособности, так и предприятия в целом.

Рис. 2.2. Многоугольники конкурентоспособности предприятий.

На основе многоугольника конкурентоспособности определяются площадь каждого сектора и общая площадь радара для каждого оцениваемого предприятия. Чем больше площадь круга занимает предприятие, тем выше его конкурентоспособность.

Из профилей и многоугольников видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества фирмы 1: качество управления; устойчивое финансовое состояние; способность к инновациям.

Преимущества фирмы 2: качество товаров и услуг.

Преимущества фирмы 3: долгосрочные капвложения; повышенная ответственность перед обществом и природой.

При этом каждая из фирм имеет недостатки в деятельности.

Если анализируемая фирма находится под номером 1, то из табл. 2.1 и рисунков видно, что фирма 2 превосходит фирму 1 качеством товаров и услуг, использованием ресурсов, ответственностью перед обществом и природой.

Фирма 3 превосходит фирму 1 использованием ресурсов, долгосрочными капвложениями, ответственностью перед обществом.

В дальнейшем фирме 1 следует серьезное внимание уделить четвертому и восьмому показателям (использование ресурсов и ответственность перед обществом и природой). По этим показателям фирма 1 имеет самые низкие значения.

Конкурентная борьба между фирмой 1 и конкурентами наблюдается по таким показателям как качество товаров и услуг (показатель 2), умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом (показатель 5), долгосрочные капвложения (показатель 6), так как именно по этим показателям наблюдаются равные значения баллов у фирмы 1 и ее конкурентов.

Уровни конкурентоспособности предприятий определены по формуле 2.1 следующим образом:

$$K_{\text{пред1}}=0,888+0,582+0,668+0,278+0,333+0,166+0,224+0,028=3,167 \text{ балла};$$

$$K_{\text{пред2}}=0,666+0,776+0,334+0,556+0,333+0,083+0,168+0,112=3,028 \text{ балла};$$

$K_{\text{пред3}}=0,444+0,582+0,501+0,556+0,222+0,415+0,056+0,140=2,916$ балла.

Таким образом, фирмы 1 и 2 имеют предпочтительные шансы на рынке. В то же время относительное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы между ними.

Анализ профилей 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 анализируемое предприятие уступает конкурентам.

Для более полной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо сравнить различные стороны его деятельности по отношению к конкурентам. Ниже приводится один из вариантов такой оценки.

Одним из важных инструментов маркетинговых коммуникаций считается реклама¹³. В зависимости от целей, которые она преследует, выбирают тот или иной ее вид. Реклама направлена на достижение как экономических целей, связанных со сбытом товаров фирмы, так и коммуникативных, – например, улучшение мнения о фирме. В табл. 2.2 приведен перечень показателей рекламной деятельности, по которым возможно сравнение предприятий.

Таблица 2.2

Оценка рекламной деятельности компаний

№	Показатели	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Доступность восприятия							
2.	Количество рекламы							
3.	Узнаваемость рекламных роликов							
4.	Размещение в СМИ							
5.	Размещение на движимых рекламоносителях							
6.	Размещение на недвижимых рекламоносителях							
7.	Выгодное размещение рекла-							

¹³ Ерёмин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: Учебник. – М.: КНОРУС, 2006. – 656 с.

	моносителей							
8.	Количество выпускаемой рекламы							
Общий балл (Крек)								

Наличие у предприятия свободных денежных средств, отсутствие значительной кредиторской задолженности позволяют своевременно погашать задолженность по текущим обязательствам, оперативно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, финансировать новые программы производства и сбыта. Показатели оценки финансового состояния фирм представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Оценка финансового состояния фирм

№	Показатели	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Темпы роста дохода							
2.	Платежеспособность и кредитоспособность							
3.	Наличие свободных денежных средств для развития предприятия							
Общий балл (Кфин)								

Следующей составляющей анализа конкурентоспособности предприятия является оценка персонала. Пример показателей оценки персонала предприятий представлен в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Оценка персонала фирм

№	Показатели	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Способность быстро и качественно обслужить покупателей							
2.	Деловые качества (образование, навыки, умения и т.д.)							
3.	Интеллигентность, культура взаимоотношений							
4.	Коммуникабельность							
5.	Организованность							
6.	Мотивация сотрудников							
7.	Здоровье							

8.	Численность персонала							
	Общий балл (Кп)							

Современная система обеспечения конкурентоспособности предприятия является «тотальной». Это означает, что любой работник организации, независимо от занимаемой должности, является неотъемлемой составной частью системы обеспечения конкурентоспособности предприятия. Другими словами на предприятии нет работника, деятельность которого не влияет на имидж данного производителя и его конкурентоспособность. Поэтому оценка персонала важна для обеспечения конкурентоспособности фирм.

Имидж – это восприятие индивидуальности данного предприятия, осознание его специфических черт, особенностей. Как люди выражают свою индивидуальность через одежду, которую они носят; автомобили, на которых они ездят; работу, которую они выбирают; районы, в которых они живут, так и предприятия выражают свою индивидуальность через предлагаемые товары и услуги, отношение к своим работникам, через свое название и фирменные знаки, качество обслуживания¹⁴. Один из вариантов оценки имиджа фирм представлен в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Оценка имиджа фирм

№	Показатели	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Время нахождения на рынке							
2.	Известность торговой марки							
3.	Общественный резонанс (участие в социальных акциях, спонсорская помощь, создание внебюджетных фондов и т.д.)							
4.	Внутренняя атмосфера предприятия							
5.	Отношение сотрудников к политике руководства							
6.	Общественное мнение о предприятии							
	Общий балл (Ки)							

¹⁴ Блинов, А.О., Захаров, В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35-44.

Имидж предприятия – это результат взаимодействия большого числа факторов, только часть их предприятие может контролировать, большинство же контролю не поддаются, но на них можно попытаться каким-то образом повлиять.

Положительный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения фирмой устойчивого делового успеха, т.е. повышает конкурентоспособность предприятия на рынке, способствует привлечению потребителей и партнеров, защищает от атак конкурентов, ускоряет процесс сбыта и т.д.

Главная задача предприятия – наиболее полное удовлетворение запросов покупателей. Наиболее важными из запросов являются соотношение приемлемой цены и качества товаров, высокий уровень обслуживания, максимально возможный размер скидки, близость расположения к покупателю (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Оценка потребительских предпочтений покупателей

№	Показатели	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Количество филиалов							
2.	Месторасположение магазинов							
3.	Уровень обслуживания							
4.	Соотношение цена/качество							
5.	Индивидуальные скидки							
	Общий балл (Кпрп)							

В связи с тем, что качество товара является одним из главных факторов при принятии покупателем решения о покупке, рекомендуется потребительские характеристики качества товаров оценивать отдельно (табл. 2.7).

Качество – совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Качество товаров является главной составляющей его конкурентоспособности.

Практика обеспечения качества в современных условиях внесла существенные коррективы и в концепцию качества. Если несколько десятилетий назад под качеством понимали совокупность технических показателей свойств товара, то сейчас этого мало: необходимо, чтобы совокупность свойств удовлетворяла потребности покупателей.

Таблица 2.7

Оценка потребительских характеристик качества товаров

№	Показатели	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Внешний вид							
2.	Вкус							
3.	Свежесть							
4.	Компоненты							
5.	Оригинальность и новизна							
6.	Экологические характеристики							
7.	Качество							
8.	Уровень сервисного обслуживания							
9.	Многообразие							
10.	Индивидуальная комплектация, поставка на заказ							
11.	Соответствие стандартам							
Общий балл (Ккач)								

Для того чтобы обеспечить эффективную предпринимательскую деятельность, фирма должна управлять товарным ассортиментом. Необходимость этого обусловлена рядом факторов, основными из которых являются:

изменение спроса на отдельные товары;

появление новых или усовершенствование уже существующих товаров в результате проведенных исследований в области техники и технологии;

изменения в товарном ассортименте конкурентов.

Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы обеспечить наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей с точки зрения следующих показателей (табл. 2.8):

широты (фирма может развить ассортимент за счет изготовления товаров новых ассортиментных групп);

глубины (фирма может увеличить количество ассортиментных позиций в отдельных ассортиментных группах и уменьшить их в других);

насыщенности (фирма может развить ассортимент за счет увеличения общего числа всех ассортиментных позиций);

гармоничности (фирма может добиться большей или меньшей гармоничности между товарами различных ассортиментных групп).

Таблица 2.8

Оценка ассортимента товаров

№	Показатели	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Широта номенклатуры							
2.	Глубина ассортимента							
3.	Насыщенность							
4.	Гармоничность							
	Общий балл (Касс)							

По данным табл. 2.2-2.8 составляется сводная таблица показателей (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Сводная таблица показателей конкурентоспособности фирм

№	Показатели	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1.	Оценка рекламной деятельности (Крек)							
2.	Оценка финансового состояния (Кфин)							
3.	Оценка персонала (Кп)							
4.	Оценка имиджа (Ки)							
5.	Оценка потребительских предпочтений покупателей (Кпрп)							
6.	Оценка потребительских характеристик качества товаров (Ккач)							
7.	Оценка ассортимента товаров (Касс)							
	Общий балл (КС)							

2.2. Методика «4Р»

Одним из первых методов, позволяющих проводить оценку конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, является концепция «4Р»¹⁵. Она была разработана Джером Маккарти в 1960 г. и впервые опубликована в книге «Marketing». Данная концепция основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. 4Р – по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. В табл. 2.10 приведен лист анализа конкурентоспособности компании с использованием концепции «4Р». Всем факторам конкурентоспособности предприятий присваивается количественная оценка по шкале, в которой граничные условия задаются наилучшим и наихудшим положением по критериям.

Таблица 2.10

Лист оценки конкурентоспособности по методике «4Р»

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
1	2	3	4	5
Продукт (Product)				
1. Надежность				
2. Срок службы				
3. Ремонтпригодность				
4. Технический уровень				
5. Престиж торговой марки				
6. Стиль				
7. Уровень ремонтного обслуживания				
8. Гарантийное обслуживание				
9. Уникальность дополнительных услуг				
10. Многовариантность набора изделий и услуг				
11. Широта ассортимента				
Цена (Price)				
1. Отпускная				
2. Розничная				
3. Скидки с цены				

¹⁵ Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике // Риск. – 2011. – № 2. – С. 258-263.

1	2	3	4	5
4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (Place)				
1. Стратегии сбыта				
2. Вид распределения продукта				
3. Число дилеров				
4. Число дистрибьюторов				
5. Степень охвата рынка				
6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion)				
1. Формы рекламы				
2. Где размещается реклама				
3. Бюджет рекламы				
4. Частота появления рекламы				
5. Участие в выставках				
6. Упоминание в средствах массовой информации				
7. Комиссионные				
<i>Нормированный индекс рейтинга</i>				

Нормированный индекс рейтинга является результирующим относительным показателем измерения конкурентоспособности предприятия и рассчитывается как доля от максимально возможного значения суммы рейтингов.

Таким образом, метод анализа конкурентоспособности предприятия, основанный на концепции «4Р», позволяет дать количественную оценку как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом.

Впоследствии к четырем факторам концепции «4Р» были добавлены новые компоненты, что привело к появлению таких моделей анализа конкурентоспособности предприятия как «6Р», «7Р» и «12Р».

Модель «6Р», например, включает два дополнительных фактора – упаковка (package) и покупка (purchase).

Модель «7Р» дополнена таким фактором как люди (people), предполагающим изучение контингента, непосредственно связанного с реализацией товаров и услуг потребителям, а также осуществляющих поддержку по этой линии.

В свою очередь, модель «12Р», помимо всех перечисленных факторов, содержит ряд дополнительных элементов: персонал (personnel), работа с которым необходима, чтобы произвести благоприятное впечатление на клиента; процесс (process), связанный с деятельностью покупателя по осуществлению выбора товара; окружающая среда (physical premises), включающая условия, создаваемые продавцом с целью более эффективной реализации своего товара; прибыль (profit), под которой понимается капитал, полученный в виде дохода относительно вложенных средств; связи с общественностью (Public Relations), создающие положительную репутацию проекту и организации в целом.

2.3. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина по методике Н.Н. Павловой

Совершенно очевидно, что методики оценки конкурентоспособности торговых предприятий (где прежде всего учитываются показатели маркетинговой деятельности) должны существенно отличаться от методик оценки производственных предприятий (где нужно учесть показатели финансовой, производственной, кадровой деятельности предприятий; качества продукции, уровня управления и т.д.).

Н.Н. Павлова предлагает достаточно простую методику оценки конкурентоспособности магазина, требующую минимальных затрат времени и ресурсов и позволяющую проводить исследования своими силами, без привлечения сторонних организаций¹⁶.

Магазин, как и товар, можно рассматривать в качестве совокупности некоторых характеристик, имеющих различную степень важности с точки зрения потребителя. Эти характеристики могут помочь предпринимателю определить концепцию магазина при его создании или оценить конкурентоспособность уже существующего магазина. К таким характеристикам относятся:

¹⁶ Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 120-123.

ассортимент товаров, рассматриваемый с точки зрения его ширины (разнообразия товарных групп) и глубины (количества моделей одного товарного ряда);

комплекс услуг, в том числе: помощь при выборе товара, помощь при примерке, объяснение принципов работы технических товаров, финансовые услуги (открытие кредита), разного рода дополнительные услуги (обмен валюты, обеспечение парковки автомобиля и др.);

уровень цен и динамика их изменения в соответствии с изменением различных факторов внешней среды (цены конкурентов, сезонность и т.д.);

месторасположение магазина, его доступность, от которого зависит время похода за покупками;

время работы магазина и время пребывания в нем, зависящее от легкости обнаружения нужных товаров, длины очереди в кассы;

уровень обслуживания (квалификация персонала);

атмосфера магазина, которая зависит от оформления интерьера, уровня гигиены, расстановки товаров, освещения, музыкального фона и т.д.

Перечисленные характеристики служат потребителям в качестве критериев при сравнении торговых точек. Задача предпринимателя – творчески и новаторски выбрать концепцию магазина, т.е. набор его атрибутов, отвечающих ожиданиям целевого сегмента покупателей и выделяющих магазин в ряду других торговых точек, обеспечивая его конкурентоспособность.

Предлагаемая Н.Н. Павловой методика оценки конкурентоспособности магазина включает следующие три этапа:

1. Анкетный опрос покупателей на выходе из магазина.
2. Определение степени удовлетворенности покупателей на основе обработки анкет оценки магазина.
3. Выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина.

Этап 1. Опрос покупателей на выходе из магазина. Производится с помощью анкеты (табл. 2.11).

Анкета оценки магазина

№ п/п	Название критерия	Важность критерия для покупателя			Оценка степени удовлетворенности покупателя						
		1	2	3	4						
1.	Ассортимент	Не очень важен		Очень важен	Узкий					Широкий	
		1	2	3		1	2	3	4	5	
2.	Время работы	1	2	3	Неудобное	1	2	3	4	5	Удобное
3.	Уровень цен	1	2	3	Неудовлетворительный	1	2	3	4	5	Удовлетворительный
4.	Длина очередей	1	2	3	Длинные	1	2	3	4	5	Короткие
5.	Уровень гигиены	1	2	3	Низкий	1	2	3	4	5	Высокий
6.	Комплекс услуг	1	2	3	Недостаточный	1	2	3	4	5	Достаточный
7.	Квалификация персонала	1	2	3	Низкая	1	2	3	4	5	Высокая
8.	Уровень обслуживания	1	2	3	Низкий	1	2	3	4	5	Высокий
9.	Удобство размещения товара	1	2	3	Неудобное	1	2	3	4	5	Удобное
10.	Месторасположение	1	2	3	Неудобное	1	2	3	4	5	Удобное
11.	Парковка	1	2	3	Небольшая	1	2	3	4	5	Большая
12.	Интерьер	1	2	3	Непривлекательный	1	2	3	4	5	Привлекательный
N	...	1	2	3	...	1	2	3	4	5	...

1. Пожалуйста, оцените важность для Вас каждого критерия, указанного в графе 2. Для этого нужно обвести соответствующую цифру в графе 3: 1 – не очень важен; 2 – важен; 3 – очень важен.

2. Оцените степень Вашей удовлетворенности магазином по соответствующему критерию. Для этого обведите цифру от 1 до 5. Цифра 1 соответствует абсолютной неудовлетворенности покупателя по данному критерию; цифра

5 – полной удовлетворенности. Другие цифры обводятся в соответствии с уровнем частичной удовлетворенности.

3. Если в графе 2 отсутствует критерий, важный для Вас, то допишите его и соответственно заполните для него графы 3 и 4.

4. Дайте, пожалуйста, сведения о Вас, которые помогут лучше Вас обслуживать. По желанию, но не обязательно можете указать свою фамилию, имя, отчество и адрес

Пол _____, возраст ____, социальное положение _____

Семейное положение _____, число детей в семье _____

Район проживания _____

Ф.И.О. _____

Адрес, телефон _____

Спасибо!

В зависимости от величины магазина число розданных анкет может меняться от 100 до 300.

Результаты опроса можно считать хорошими, если число ответивших по анкете будет не меньше 65 % от общего числа опрошенных.

Заметим, что нельзя просто раздать опросные анкеты – процент заполненных анкет будет весьма мал. Нужно заполнить анкету совместно с посетителем, освобождая его от чтения пояснений в анкете, терпеливо разъясняя ему, что он должен сделать, заинтересовать его.

Этап 2. Выявление наиболее важных критериев и определение степени удовлетворенности покупателей. Результаты обработки полученных анкет сводятся в табл. 2.12.

Для построения табл. 2.12 необходимо в графе 2 написать критерии, наиболее важные для покупателей в порядке убывания оценок важности каждого, полученных путем суммирования содержания графы 3 табл. 2.11 для каждого критерия по всем заполненным анкетам. Эта суммарная оценка важности критерия проставляется в графе 3 табл. 2.12.

В графе 4 табл. 2.12 приводится средняя арифметическая оценка степени удовлетворения покупателей по каждому критерию по пятибалльной шкале. В табл. 2.12 показан пример определения степени удовлетворения магазином потребителей по пяти наиболее важным критериям, полученным после обработки анкет оценки магазина.

Таблица 2.12

Результаты обработки анкет (условный пример по одному магазину)

№ п/п	Критерий	Важность критерия для покупателя	Оценка степени удовлетворенности по пятибалльной шкале
1	2	3	4
1.	Ассортимент	220	4,7
2.	Уровень цен	215	2,1
3.	Уровень гигиены	179	3,8
4.	Квалификация персонала	155	4,0
5.	Длина очередей	137	4,9
Общее число розданных анкет		100	
Общее число заполненных анкет		76	

Аналогичные таблицы составляются по магазинам-конкурентам. После этого результаты оценок нужно свести в общую табл. 2.13.

Таблица 2.13

Оценка конкурентоспособности магазинов в зависимости от предпочтений покупателей

№ п/п	Критерий	Коэффициент весомости	Оценка степени удовлетворенности покупателей по пятибалльной шкале			
			Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3	Магазин N
1.	Ассортимент	0,243	4,7
2.	Уровень цен	0,237	2,1
3.	Уровень гигиены	0,198	3,8
4.	Квалификация персонала	0,171	4,0
5.	Длина очередей	0,151	4,9
Средняя оценка		1	3,9

Этап 3. Выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина.

Анализ табл. 2.13 позволяет получить ответы на следующие вопросы:

1. Что наиболее важно для покупателей?

Из таблицы видим, что самым главным для покупателей рассматриваемого магазина является ассортимент, вторым по важности – уровень цен в нем, третьим – уровень гигиены и т.д.

2. По каким критериям покупатель удовлетворен работой магазина?

Как видим, больше всего покупатель удовлетворен ассортиментом и длиной очередей. В достаточной степени он удовлетворен квалификацией персонала и уровнем гигиены.

3. По каким критериям покупатель не удовлетворен?

Покупатель не удовлетворен весьма важным для него критерием «Уровень цен» (оценка 2,1).

4. Что нужно улучшить для повышения конкурентоспособности магазина? Как видим из данных табл. 2.13, для этого следует в первую очередь существенно изменить уровень цен. Кроме того, следовало бы повысить уровень гигиены – данный критерий важен для покупателей, но не дотягивает до оценки «хорошо».

Рассмотренная методика является достаточно простой и помогает наглядно определить точки приложения сил для повышения конкурентоспособности магазина.

Практически без изменений данная методика может быть использована для оценки и повышения конкурентоспособности не только магазина, но и предприятий сервиса.

Ниже приведен альтернативный вариант составления анкеты¹⁷, по которой можно составить таблицы анализа конкурентов.

Анкета

Вопрос 1. Какова цель Вашего посещения магазина?

1.1. Просто ознакомление.

1.2. Совершить покупку.

Вопрос 2. Что Вас заинтересовало в нашем магазине?

2.1. Цена на определенный товар.

2.2. Ассортимент.

2.3. Цены.

2.4. Товар в целом.

2.5. Определенный товар (какой именно?).

2.6. Дополнительный сервис и услуги.

2.7. Форма оплаты (кредит, пластиковые карты и т.п.).

2.8. Ничего.

Вопрос 3. Оправдалась ли цель Вашего прихода в магазин? Совершили ли Вы покупку?

3.1. Да. Товар куплен. Что привлекло вас больше всего? (возможно несколько вариантов ответа):

торговая марка / качество товара (укажите наименование товара);

широкий ассортимент;

высокий уровень обслуживания;

доступная цена;

гарантийное обслуживание после покупки;

форма оплаты (кредит, пластиковые карты);

иное.

3.2. Нет. Товар не куплен. Почему не осуществилась покупка? (возможно несколько вариантов ответа):

отсутствие товара (укажите наименование товара);

неудовлетворительный уровень обслуживания;

слишком высокая цена товара (укажите его наименование);

неудовлетворительные условия доставки товара;

неудовлетворительная гарантия обслуживания после продажи;

¹⁷ Мильберг, Б.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ (взгляд из региона) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 6 (38). – С. 93-100.

другое (укажите, что именно).

Вопрос 4. Как бы Вы оценили расположение товара?

4.1. Товар расставлен так, что легко найти нужный.

4.2. Товар расставлен так, что сложно найти нужный.

4.3. Расположение товара не имеет значения, так как с помощью торгового продавца/консультанта проблема легко решается.

Вопрос 5. Как бы Вы оценили ассортимент товара, представленного в нашем магазине.

5.1. Отличный ассортимент.

5.2. Слишком широкий ассортимент, трудно сделать выбор.

5.3. Можно найти более новые модели товара в других магазинах.

5.4. Скучный ассортимент.

Вопрос 6. Как бы Вы охарактеризовали цены в нашем магазине?

6.1. Самые доступные в городе.

6.2. Не самые низкие, но соответствуют качеству товара.

6.3. Очень высокие, не соответствуют качеству товара, можно купить дешевле в других магазинах (укажите, где).

Вопрос 7. Как бы Вы оценили обслуживание в нашем магазине?

7.1. Вежливое обслуживание, высокий профессиональный уровень продавцов-консультантов.

7.2. Долго ждать, у продавцов нет времени, чтобы дать полную информацию об использовании и качестве товара.

7.3. Уделяется внимание каждому покупателю.

7.4. Неудовлетворительное обслуживание (дополнительный комментарий).

Вопрос 8. Что для Вас наиболее важно при выборе магазина? (расставьте цифры от 1 до 5 по приоритетам):

8.1. Удобная парковка.

8.2. Недалеко от места жительства.

8.3. Хороший ассортимент товара.

8.4. Приемлемые цены, скидки.

8.5. Привлекательный и удобный внутренний и внешний интерьер магазина.

8.6. Профессиональное обслуживание.

Вопрос 9. Впервые ли Вы в нашем магазине?

9.1. Да.

9.2. Захожу ежедневно.

9.3. Захожу при необходимости совершить покупку.

10. Пол.

11. Возраст.

12. Род занятий.

13. Место жительства.

14. Семейное положение.

Спасибо!

2.4. Оценка конкурентоспособности фармацевтического предприятия

Аптечный бизнес в России в настоящее время претерпевает самые серьезные изменения, превращаясь из социальной функции государства в полноценный и весьма динамично развивающийся. Один из самых регламентированных сегментов рынка вступает в период жесткой конкурентной борьбы.

В условиях усиления конкуренции на данном рынке проблема создания и удержания конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных.

Большинство аптек предоставляют потребителю практически одинаковые услуги по схожим ценам. Поэтому, чтобы вырваться вперед или хотя бы удержать ранее завоеванные позиции, среди аптечных сетей будет все больше возрастать роль неценовой конкуренции.

А.А. Афанасьев, С.И. Светлова, Е.Н. Смородина, М.А. Яковкина предложили оценивать конкурентоспособность аптеки по следующим факторам:

месторасположение, мерчандайзинг, качество обслуживания, цена, ассортимент¹⁸.

Определение объема выборки.

Генеральная совокупность: сеть аптек конкретного предприятия.

Элементы: аптеки.

Территория: город _____

Время: _____ (2 периода) года.

Особые условия: исследование проводилось в период эпидемии гриппа.

Авторами методики использовался детерминированный метод определения выборки. Он основан на индивидуальной оценке исследователя, который может произвольно или сознательно решать, какие элементы включать в выборку. В результате проведения детерминированной выборки можно получить детальную оценку характеристик совокупности.

В качестве элементов выбраны 10 аптек.

После этого было проведено полевое исследование. Выбранные аптеки измерялись по месторасположению, мерчандайзингу, качеству обслуживания, цене и ассортименту, для чего были разработаны специальные измерители.

Оценка факторов показала следующее.

Оценка конкурентоспособности аптек по месторасположению

В качестве основного показателя, характеризующего месторасположение, рассматривается проходимость аптеки, т.е. количество людей, проходящих мимо или зашедших в аптеку, и проезжающего мимо транспорта.

Все пространство около аптеки подразделяется на три зоны:

1-я зона – тротуар около аптеки;

2-я зона – дорога;

3-я зона – противоположная сторона, через дорогу.

¹⁸ Афанасьев, А.А., Светлова, С.И., Смородина, Е.Н., Яковкина, М.А. Влияние качества обслуживания на выручку аптек в условиях конкуренции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 76-89.

Данные параметры измеряются методом структурированного личного наблюдения в естественных условиях. Для повышения точности наблюдения необходимо произвести два замера в разные дни.

Все замеры во всех аптеках производятся в один временной промежуток, так как в разные часы проходимость существенно различается. С целью анализа местоположения аптек была разработана форма наблюдения, на основе которой составлены табл. 2.14 и 2.15.

Для удобства расчетов введены обозначения, приведенные в табл. 2.14.

Таблица 2.14

Принятые обозначения

Поведение	Зона 1 (тротуар около аптеки)	Зона 2 (дорога)	Зона 3 (противоположная сторона через дорогу)
Прошел мимо	$X_{1,2}$	$Y_{1,2}$	$Z_{1,2}$
Зашел в аптеку	$X'_{1,2}$	$Y'_{1,2}$	$Z'_{1,2}$

По первому замеру обозначения с индексом 1, а по второму – с индексом 2.

Таблица 2.15

Результаты наблюдения (ед. изм. – чел.)

Аптека	Зона 1		Зона 2		Зона 3	
	Прошел мимо ($X_{1,2}$)	Зашел в аптеку ($X'_{1,2}$)	Прошел мимо ($Y_{1,2}$)	Зашел в аптеку ($Y'_{1,2}$)	Прошел мимо ($Z_{1,2}$)	Зашел в аптеку ($Z'_{1,2}$)
1	30	17,5	160,5	1,5	73,5	–
2	42	10,5	113,5	1,5	1	–
3	40,5	7,5	243	1	60,5	–
4	91,5	9	179,5	1	60,5	1,5
5	48	4,5	267,5	–	45	2,5
6	74	9	64	0,5	71,5	1
7	73	14,5	106	1,5	87	0,5
8	96	16,5	116,5	0,5	58	–
9	102,5	16,5	353	–	136	–
10	116,5	20,5	252	–	104	–

Сначала рассчитываются средние значения по двум замерам по формуле средней арифметической. Таким образом, получаются средние значения X , Y , Z , X' , Y' , Z' .

Далее по каждой зоне рассчитывается процент заходящих в аптеку из общей массы проходящих мимо объектов наблюдения по следующим формулам:

$$z_1 = \frac{X'}{X + X'} * 100\%, \quad (2.4)$$

$$z_2 = \frac{Y'}{Y + Y'} * 100\%, \quad (2.5)$$

$$z_3 = \frac{Z'}{Z + Z'} * 100\%. \quad (2.6)$$

Результаты расчетов по формулам 2.4-2.6 представлены в табл. 2.16.

Таблица 2.16

Средний процент заходящих в аптеку

Аптека	Зона 1	Зона 2	Зона 3
Среднее значение, %	15,00	0,40	0,78

Полученное среднее значение по каждой зоне представляет собой вес зоны. Умножение веса на количество проходящих в каждой зоне дает интегральный индекс проходимости по каждой аптеке:

$$I_{\text{прох}} = (X + X') * B_1 + (Y + Y') * B_2 + (Z + Z') * B_3, \quad (2.7)$$

где $I_{\text{прох}}$ – интегральный индекс проходимости по каждой аптеке; B_i – вес зоны.

Результаты расчетов интегрального индекса проходимости по каждой аптеке представлены в табл. 2.17.

По фактору «месторасположение» высокой проходимостью обладает аптека 10, у которой общая оценка проходимости составляет 22,37. За ней следует аптека 9, далее аптека 8. Невыгодное местоположение у аптеки 2, которая получила низкую оценку проходимости.

Оценка конкурентоспособности аптек по фактору «месторасположение»

Аптека	Общая оценка проходимости
1	8,35
2	8,34
3	8,65
4	16,28
5	9,32
6	13,27
7	14,24
8	17,80
9	20,32
10	22,37

Оценка конкурентоспособности аптек по мерчандайзингу

Мерчандайзинг в исследуемых аптеках измеряется методом личного наблюдения в естественных условиях. Для этого разработан специальный бланк наблюдения (табл. 2.18), содержащий десять наиболее важных характеристик, выбранных исследователями. Каждая характеристика оценивается в ходе наблюдения по пятибалльной ранговой шкале.

Ниже перечислены характеристики оценки мерчандайзинга аптек: вывеска, оформление фасада, удобство подхода, освещение внутреннего пространства, просторность, чистота помещения, запах, удобство для покупателей, выкладка товаров, реклама на местах продаж, удобство подъезда.

Таблица 2.18

Форма для регистрации использования средств мерчандайзинга

Аптека № _____

Адрес _____

Дата _____

Фактор	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовл.)	2 (неуд.)	1 (плохо)
Вывеска	Вывеску видно в радиусе 100 м и более. Вывеска очень яркая	Вывеску видно в радиусе менее 100 м. Вывеска яркая	Вывеску плохо видно. Вывеска яркая	Вывеску плохо видно. Вывеска не яркая	Вывеску не видно
Оформление фасада аптеки	Во внешнем оформлении использованы рекламные	Во внешнем оформлении недостаточно используются	Во внешнем оформлении использованы рекламные	Во внешнем оформлении недостаточно используются	Во внешнем оформлении не используются рекламные

Фактор	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовл.)	2 (неуд.)	1 (плохо)
Оформление фасада аптеки	щиты, плакаты. У фасада равномерная окраска, отделка. На фасаде нет пятен, сколов, грязных подтеков. Стекла внешней витрины целые и чистые	рекламные щиты, плакаты. У фасада неравномерная окраска, отделка. На фасаде нет пятен, сколов, грязных подтеков. Стекла внешней витрины целые и чистые	щиты, плакаты. У фасада равномерная окраска, отделка. На фасаде пятна, сколы, грязные подтеки. Стекла внешней витрины целые и чистые	рекламные щиты, плакаты. У фасада неравномерная окраска, отделка. На фасаде пятна, сколы, грязные подтеки. Стекла внешней витрины целые и чистые	щиты, плакаты. У фасада неравномерная окраска, отделка. На фасаде пятна, сколы, грязные подтеки. На стеклах внешней витрины грязь или трещины
Удобство подхода к аптеке	Ступени крыльца выполнены из нескользкой плитки. На крыше нет снега и сосулек	Ступени крыльца выполнены из нескользкой плитки или продублированы деревянными. На крыше есть снег или сосульки, при этом крыльцо под навесом	Ступени крыльца выполнены из нескользкой плитки или продублированы деревянными. На крыше есть снег или сосульки, навеса над крыльцом нет	Ступени крыльца выполнены из нескользкой плитки. На крыше нет снега или сосулек или крыльцо под навесом	Ступени крыльца выполнены из нескользкой плитки. На крыше снег или сосульки, навеса над крыльцом нет
Освещение внутреннего пространства	Освещение равномерное, мягкое, не раздражает. Интенсивность освещения достаточна. Свет (дополнительное освещение) направлен на витрины	Освещение равномерное, мягкое, не раздражает. Интенсивность освещения достаточна. Нет дополнительного света, направленного на витрины	Освещение неравномерное или раздражает. Интенсивность освещения достаточна. Свет (дополнительное освещение) направлен на витрины	Интенсивность освещения недостаточна. Освещение равномерное, мягкое, не раздражает. Нет дополнительного света, направленного на витрины	Интенсивность освещения недостаточна. Освещение неравномерное или раздражает. Нет дополнительного света, направленного на витрины
Просторность	Рационально организовано внутреннее пространство. Очень просторный зал	Просторный зал, но оборудование расставлено не очень рационально	Рационально организовано внутреннее пространство, но свободного места немного	Оборудование расставлено нерационально, мало свободного места	В аптеке очень тесно, практически нет свободного места
Чистота помещения	Очень чисто. В аптеке у двери находится грязепоглощающее покрытие или решетка для сбора воды	Чисто. В аптеке у двери находится грязепоглощающее покрытие или решетка для сбора воды	Недостаточно чисто. В аптеке нет грязепоглощающего покрытия или решетки для сбора воды и грязи	Грязно. В аптеке нет грязепоглощающего покрытия или решетки для сбора воды и грязи с обуви.	Очень грязно. В аптеке нет грязепоглощающего покрытия или решетки для сбора воды

Фактор	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовл.)	2 (неуд.)	1 (плохо)
Чистота помещения	и грязи с обуви. В аптеке чистые стены, торговое оборудование, пол	и грязи с обуви. В аптеке чистые стены, торговое оборудование. Незначительно загрязнен пол	с обуви. В аптеке чистые стены, торговое оборудование. Незначительно загрязнен пол	В аптеке чистые стены, торговое оборудование. Пол грязный	и грязи с обуви. Стены и торговое оборудование загрязнены. Пол грязный
Запах	Воздух свежий, без запаха лекарств	Воздух свежий, при этом улавливается запах, характерный для аптеки	В зале душно, чувствуется запах лекарств	В зале комфортная температура воздуха, но сильный запах лекарств	В зале жарко, душно, присутствует сильный запах лекарств
Удобство для покупателей	Очень удобно. В зале есть мебель для покупателей: стол, несколько стульев, лавочка. Внутренние витрины открыты для покупателей даже при наличии очереди	Удобно. В зале есть мебель для покупателей: стол, стул или лавочка, но ее недостаточно. Внутренние витрины открыты для покупателей даже при наличии очереди	Не очень удобно. В зале есть мебель для покупателей, но ее недостаточно. Внутренние витрины частично недоступны при наличии очереди	Неудобно. В зале нет мебели для покупателей. Внутренние витрины частично недоступны при наличии очереди	Очень неудобно. В зале нет мебели для покупателей. Внутренние витрины недоступны при наличии очереди
Выкладка товара	Лекарства сгруппированы, расположены структурированно, легко можно найти ту или иную группу лекарств. Ценники достаточного формата, напечатаны крупным, четким шрифтом	Лекарства сгруппированы, расположены структурированно, легко можно найти ту или иную группу лекарств. Ценники недостаточного формата или напечатаны мелким, неразборчивым шрифтом	Лекарства сгруппированы, но расположены недостаточно структурированно, сложно найти ту или иную группу лекарств. Ценники достаточного формата, напечатаны крупным, четким шрифтом	Лекарства сгруппированы, но расположены недостаточно структурированно, сложно найти ту или иную группу лекарств. Ценники недостаточного формата или напечатаны мелким, неразборчивым шрифтом	Лекарства не сгруппированы, расположены недостаточно структурированно, сложно найти ту или иную группу лекарств. Ценники недостаточного формата или напечатаны мелким, неразборчивым шрифтом
Реклама на местах продаж	Реклама в большом количестве и расположена эффективно (обращает на себя внимание покупателей,	Рекламные материалы в большом количестве, но расположены неэффективно	Рекламы мало, рекламные материалы расположены эффективно	Рекламные материалы в очень малом количестве, расположены неэффективно	Нет рекламы на местах продаж

Фактор	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовл.)	2 (неуд.)	1 (плохо)
	расположена в наиболее заметных местах)				
Удобство подъезда	Хорошо организованы подъездные пути и место для парковки личного автотранспорта	Организованы подъездные пути и место для парковки личного автотранспорта	Плохо организованы подъездные пути и место для парковки личного автотранспорта	Не организованы подъездные пути и место для парковки личного автотранспорта	Нет подъездных путей и места для парковки личного автотранспорта

При оценке вывески учитывается, насколько далеко она видна и насколько ярка. Минимальный балл ставится в случае, если вывеску не видно, максимальный балл – в случае, когда вывеску видно в радиусе 100 м и более.

В результате проведения наблюдения получены оценки по всем характеристикам во всех исследуемых аптеках (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Оценка характеристик мерчандайзинга во всех исследуемых объектах

Характеристика	Вес хар-ки, %	Аптека									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Вывеска	8	5	4	2	4	5	4	4	4	3	4
2. Оформление фасада	6,5	4	3	3	4	5	2	4	4	4	3
3. Удобство подхода	8,9	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4
4. Освещение внутреннего пространства	9,6	5	5	3	4	5	5	3	5	5	4
5. Просторность	10,3	5	5	5	3	4	5	5	5	3	4
6. Чистота помещения	12,2	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5
7. Запах	10,5	1	4	4	5	4	3	4	3	5	5
8. Удобство для покупателей	6,7	2	5	5	3	4	5	3	3	2	3
9. Выкладка товаров	11,2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10. Реклама на местах продаж	7,3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2
11. Удобство подъезда	8,8	4	3	4	5	5	5	5	4	2	2
Суммарная оценка	100	3,76	4,06	3,85	1,68	4,49	4,16	4,19	4,07	3,91	3,89

Вес характеристик мерчандайзинга определен по данным анкетирования покупателей (табл. 2.24).

Далее произведен расчет интегрального показателя мерчандайзинга по каждой рассматриваемой аптеке по следующей формуле:

$$I_M = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_i, \quad (2.8)$$

где I_M – интегральный показатель мерчандайзинга; α_i – вес i -й характеристики мерчандайзинга; β_i – оценка i -й характеристики мерчандайзинга; n – количество характеристик.

По мерчандайзингу лидирует аптека 5. Низкое значение системы мерчандайзинга наблюдается у 4-й аптеки.

Оценка конкурентоспособности аптек по качеству обслуживания покупателей

Квалификация работников первого стола (фармацевты, которые непосредственно вступают в контакт с клиентами) оценивалась с помощью эксперимента.

Эксперимент осуществлялся в виде пробной закупки. Для ее проведения были разработаны две схемы, отражающие поведение работника первого стола: при наличии в аптеке требуемого лекарства и при его отсутствии (рис. 2.3, 2.4).

Для оценки качества обслуживания необходимо знать: какие именно характеристики, или, другими словами, критерии оценки качества важны для клиентов.

Учитывая особенности фармацевтической отрасли, были выведены следующие параметры оценки качества обслуживания: внимательность; профессиональный совет по выбору лекарства; консультация по действию лекарства; реакция на провокацию; знание ассортимента; предложение замены. *Провокация* заключается в том, что исследователи создают для работника первого стола нестандартную ситуацию, например, грубят ему или несколько раз спрашивают об одном и том же.

Рис. 2.3. Алгоритм пробной закупки (лекарство в аптеке есть).

Рис. 2.4. Алгоритм контрольной закупки (лекарства в аптеке нет).

Для оценки качества обслуживания разработан специальный бланк (табл. 2.20, 2.21).

Форма для оценки пробной закупки

Аптека № _____

Адрес _____

Дата _____

Таблица 2.20

Пробная закупка (лекарство в аптеке есть)
(РПС – работник первого стола)

№	Фактор	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовл.)	2 (неуд.)	1 (плохо)
1.	Внимательность	РПС доброжелательно обратился к покупателю, как только тот подошел к витрине	РПС вступил в контакт после появления в руках бумаги с названием лекарства	РПС обратил внимание на покупателя через 2–3 минуты	Установление контакта покупателем самостоятельно	Недоброжелательная реакция РПС на покупателя
2.	Профессиональный совет по выбору лекарства	РПС сам посоветовал лекарство, оптимальное для покупателя с точки зрения цены и способа применения	РПС дал совет, не совсем удовлетворивший покупателя	РПС дал удовлетворительный совет только после просьбы покупателя	РПС дал совет, неудовлетворительный для покупателя с точки зрения цены и способа применения	РПС не дал совет
3.	Консультация по действию лекарства	РПС сам дал понятную и краткую консультацию	РПС сам дал понятную, но длинную или краткую, но непонятную консультацию	РПС только после просьбы покупателя дал удовлетворительную консультацию	РПС после просьбы покупателя дал непонятную консультацию	РПС не дал консультацию
4.	Реакция на провокацию	РПС очень вежлив, обходителен и внимателен в отношениях с покупателями, даже в конфликтной ситуации	РПС вежлив в отношениях с покупателями, даже в конфликтной ситуации	РПС вежлив в отношениях с покупателями, однако в конфликтной ситуации не очень внимателен	РПС недостаточно вежлив и внимателен, в т.ч. в конфликтных ситуациях	РПС груб при общении с покупателями, особенно в конфликтной ситуации

При выделении параметров оценки персонала необходимо учесть умение продавца быть сдержанным, вежливым и доброжелательным независимо от ситуации и поведения покупателей. Продавец должен уметь вести себя в нестан-

дартных ситуациях. При оценке данного параметра необходимо обращать внимание на мимику, жесты, параметры речи продавца. Минимальный балл присваивается неудовлетворительной реакции на провокацию (например, в ответ продавец начал грубить), а максимальный балл присваивается продавцам, которые, несмотря на ситуацию, вели себя достойно.

Таблица 2.21

Пробная закупка (лекарства в аптеке нет)

№	Фактор	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовл.)	2 (неуд.)	1 (плохо)
1.	Внимательность	РПС доброжелательно обратился к покупателю, как только тот подошел к витрине	РПС вступил в контакт после появления в руках бумаги с названием лекарства	РПС обратил внимание на покупателя через 2–3 минуты	Установление контакта покупателем самостоятельно	Недоброжелательная реакция РПС на покупателя
2.	Предложил ли продавец замену	РПС дал одно и доступное объяснение замены. Предоставил подробную информацию по лекарству-аналогу, а также указал дозировку и стоимость лекарства	РПС предоставил необходимую информацию по лекарству-аналогу и предложил одно из них	РПС перечислил множество названий лекарств и предложил одно из них	РПС перечислил множество названий лекарств-аналогов и не посоветовал лучшее	РПС не предложил лекарств-аналогов
3.	Знание ассортимента	РПС отлично ориентируется в ассортименте аптеки, знает, есть ли нужное лекарство в наличии, и может быстро его найти	РПС ориентируется в ассортименте аптеки, знает, есть ли нужное лекарство в наличии, но у него возникают трудности с его поиском	РПС ориентируется в ассортименте, но при возникших трудностях в поиске лекарства обращается за помощью к коллегам	РПС плохо ориентируется в ассортименте, долго ищет нужное лекарство	РПС совершенно не ориентируется в ассортименте аптеки

Во втором случае смоделирована ситуацию, когда лекарства нет в наличии.

Для оценки качества обслуживания в данной ситуации были выделены следующие три параметра: внимательность продавца, предложение замены лекарства, знание ассортимента.

Обе модели закупки являются самодополняющими и в совокупности отражают все основные параметры поведения работника первого стола, важные для покупателей.

Пример оценки характеристик качества обслуживания покупателей представлен в табл. 2.22.

Таблица 2.22

Оценка характеристик качества обслуживания во всех исследуемых объектах

Характеристика	Вес хар-ки, %	Аптека									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Внимательность продавца	16,4	3	5	3	4	3	3	3	4	2	5
2. Консультация по действию лекарства	18,9	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3
3. Совет по выбору лекарства	18,9	3	4	2	3	2	4	2	5	3	4
4. Реакция на провокацию	14,1	4	4	3	4	3	5	4	5	3	4
5. Предложение замены	16,7	1	5	2	5	1	2	1	4	1	1
6. Знание ассортимента	14,9	3	5	1	4	4	5	4	4	4	4
Суммарная оценка	100	2,80	4,48	2,15	0,52	2,62	3,79	2,76	4,33	2,65	3,47

Эксперимент проводился двумя исследователями, каждый из которых изучал одну из ситуаций.

В результате эксперимента получены оценки по всем параметрам. Затем по каждой аптеке был рассчитан интегральный показатель квалификации персонала.

Под персоналом в данном случае понимаются работники первого стола, так как именно они непосредственно контактируют с покупателем, и через их работу покупатели оценивают работу данной аптеки.

$$I_{\text{кач.обс.}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_i, \quad (2.9)$$

где $I_{\text{кач.обс.}}$ – интегральный показатель качества обслуживания.

По оценке качества обслуживания покупателей на первом месте находится аптека 2, далее следует аптека 8.

Критерии оценки мерчандайзинга и квалификации персонала (качества обслуживания покупателей) обладают разной степенью значимости для покупателя, и поэтому для выведения интегральных показателей необходимо ввести веса данных критериев.

Для нахождения весов разработано и проведено анкетирование.

Разработка анкеты осуществлялась в несколько этапов.

Первый этап – определение информации, которую необходимо получить. В данном случае это определение степени значимости для покупателей характеристик мерчандайзинга и качества обслуживания.

Второй этап – выбор метода проведения опроса. В данном примере выбран метод личного интервьюирования. При этом респонденты сами заполняли анкеты в присутствии интервьюера.

Далее определено содержание вопросов анкеты.

Анкета состоит из трех частей (см. ниже).

Первая часть включает два фильтрующих вопроса, которые помогают отсеивать недостаточно осведомленных по рассматриваемым вопросам респондентов.

Вторая часть – это два вопроса, которые по шкале важности оценивают характеристики персонала и мерчандайзинга.

Третья часть содержит сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.

Использована неслучайная выборка, удобная для исследователей.

Анкета для опроса посетителей аптеки

1. Ходите ли Вы в аптеку?

- Да.
- Нет.

2. Что для Вас наиболее важно при посещении аптеки? (расставьте по важности от 1 до 4):

Обслуживание	Цена	Ассортимент	Месторасположение

3. Оцените важность следующих критериев в поведении продавца в аптеке:

Показатель	Очень важно	Важно	Не совсем важно	Совсем неважно
Внимательность				
Консультация по действию лекарства				
Профессиональный совет по выбору лекарства				
Тон, настроение продавца независимо от ситуации				
При отсутствии нужного лекарства совет относительно аналогичного лекарства				
При отсутствии нужного лекарства совет сходить в другую аптеку				

4. При посещении аптеки Вы обращаете внимание на:

Показатель	Совершенно согласен	В общем согласен	Не совсем согласен	Совершенно не согласен
Вывеска				
Оформление фасада				
Удобство подхода к аптеке				
Освещение в аптеке				
Просторность				
Чистота аптеки				
Запах				
Наличие стульев для ожидания				
Удобное расположение лекарств на витринах				
Рекламные листовки, буклеты, плакаты				
Удобство подъезда к аптеке				

5. Укажите Ваш пол:
6. Укажите Ваш возраст:
7. Укажите Ваш род занятий:

Студент	Служащий	Рабочий	Предприниматель	Пенсионер	Безработный

Спасибо!

После проведения анкетирования произведена обработка полученных данных. Рассчитана сумма баллов характеристик качества обслуживания по всем анкетам, затем – общая сумма баллов. Далее определена доля каждой характеристики в общей совокупности. Данная доля взята в качестве веса характеристики качества обслуживания. В результате получены веса характеристик качества обслуживания. Результаты расчетов представлены в табл. 2.23.

Таблица 2.23

Взвешенные оценки характеристик качества обслуживания покупателей

Характеристика	Вес характеристики, %
1. Внимательность продавца	16,4
2. Консультация по действию лекарства	18,9
3. Профессиональный совет по выбору лекарства	18,9
4. Реакция на провокацию (тон, настроение)	14,1
5. Предложение замены	16,7
6. Знание ассортимента	14,9
Итого	100

Вес характеристик мерчандайзинга рассчитан аналогично (табл. 2.24).

Анализ цен и ассортимента товаров аптек

Ассортимент аптек анализируется по трем группам¹⁹:

полный ассортимент;

совпадающий ассортимент;

конкурентный ассортимент (ассортимент, отсутствующий у конкурента).

Таблица 2.24

Взвешенные оценки характеристик мерчандайзинга

Характеристика	Вес характеристики, %
1. Вывеска	8
2. Оформление фасада	6,5
3. Удобство подхода	8,9
4. Освещение внутреннего пространства	9,6
5. Просторность	10,3
6. Чистота помещения	12,2
7. Запах	10,5
8. Удобство для покупателей (наличие стульев)	6,7
9. Выкладка товаров	11,2
10. Реклама на местах продаж (рекламные листовки)	7,3
11. Удобство подъезда	8,8
Итого	100

Сравнение проводится с ближайшим конкурентом.

Результаты анализа ассортимента представлены в табл. 2.25. В последней колонке приведено сравнение ассортимента по ценам (дешевле, чем у конкурента).

Таблица 2.25

Результаты анализа ассортимента и цен

№	Ассортимент, шт.			Конкурентные цены, количество позиций
	Полный	Совпадающий	Конкурентный	
1	4040	2137	1903	996
2	3343	2137	1206	1000
3	4504	1901	2603	463
4	2800	1901	899	1384
5	3417	1488	1929	210
6	2364	1488	876	1221
7	3355	1608	1747	432
8	2889	1608	1281	1146
9	3689	1817	1872	792
10	3030	1817	1213	969

Проведение расчетов

В результате исследования получены оценки по изучаемым характеристикам: месторасположение, мерчандайзинг, качество обслуживания, ассортимент, цены, которые представлены в табл. 2.26.

¹⁹ Афанасьев, А.А., Левин, М.Б. Создание модели зависимости выручки розничной торговой точки от

Оценки, полученные в результате исследования

Аптека	Месторасположение	Мерчан-дайзинг	Качество обслуживания	Конкурентный ассортимент, шт.	Конкурентные цены, количество позиций
1	8,35	3,76	2,80	1903	996
2	8,34	4,06	4,48	1206	1000
3	8,65	3,85	2,15	2603	463
4	16,28	1,68	0,52	899	1384
5	9,32	4,49	2,62	1929	210
6	13,27	4,16	3,79	876	1221
7	14,24	4,19	2,76	1747	432
8	17,80	4,07	4,33	1281	1146
9	20,32	3,91	2,65	1872	792
10	22,37	3,89	3,47	1213	969

Далее необходимо проранжировать аптеки по оцененным факторам, т.е. присвоить места каждому фактору (табл. 2.27).

Таблица 2.27

Рейтинг аптек по факторам

Аптека	Месторасположение	Мерчан-дайзинг	Качество обслуживания	Ассортимент	Цены	Суммарный рейтинг	Место
1	9	9	5	3	5	31	7
2	10	5	1	8	4	28	6
3	8	8	9	1	8	34	8
4	4	10	10	9	1	34	8
5	7	1	8	2	10	28	6
6	6	3	3	10	2	24	2
7	5	2	6	5	9	27	5
8	3	4	2	6	3	18	1
9	2	6	7	4	7	26	4
10	1	7	4	7	6	25	3

Чем меньше суммарный рейтинг, тем выше конкурентоспособность аптеки. Согласно данным табл. 2.27 первое место в рейтинге конкурентоспособности фармацевтических предприятий занимает аптека 8. Следует заметить, что по исследуемым факторам аптека не является лидером ни по одному из них. Размах мест по факторам варьирует от второго до шестого места. При такой ситуации суммарный рейтинг оказался наилучшим. Аналогичный вывод относится и к другим аптекам. Последнее место в рейтинге разделили между собой ап-

тека 3 и 4. При этом у каждой из этих аптек наблюдается первое место по одному из факторов. Таким образом, для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо стремиться занять лидирующие позиции по большинству факторов.

Успешная деятельность фармацевтического предприятия и его конкурентоспособность при прочих равных условиях зависят от опыта работы, знания специфики рынка и умения выстраивать технологию оказания услуг потребителям.

ТЕМА 3. МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Анализ конкурентоспособности фирмы

по методике В.Л. Белоусова

В.Л. Белоусовым предлагается оценивать конкурентоспособность фирмы по двум составляющим – маркетинговой и финансовой²⁰.

Для анализа первой составляющей используются отдельные элементы комплекса маркетинга: 1) продукт; 2) цена; 3) доведение продукта до потребителя; 4) продвижение продукта (маркетинговые коммуникации).

I. Показатели по отдельным элементам комплекса маркетинга.

1. По продукту:

Коэффициент рыночной доли ($K_{РД}$):

$$K_{РД} = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad (3.1)$$

где Q_i – объем продаж продукта фирмой; $\sum Q_i$ – общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент рыночной доли показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.

Коэффициент предпродажной подготовки ($K_{ПП}$):

$$K_{ПП} = \frac{З_{ПП}}{З_{ПО}}, \quad (3.2)$$

где $З_{ПП}$ – сумма затрат на предпродажную подготовку; $З_{ПО}$ – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Этот показатель характеризует усилие фирмы, направленное на рост конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то принимается: $K_{ПП} = 1$.

²⁰ Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 63-71.

Коэффициент изменения объема продаж (K_p):

$$K_p = \frac{Q_k}{Q_n}, \quad (3.3)$$

где Q_k – объем продаж на конец отчетного периода; Q_n – объем продаж на начало отчетного периода.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж.

2. По цене:

Коэффициент уровня цен ($K_{ц}$):

$$K_{ц} = \frac{Ц_{max} + Ц_{min}}{2 * Ц_{ф}}, \quad (3.4)$$

где $Ц_{max}$ – максимальная цена товара на рынке; $Ц_{min}$ – минимальная цена товара на рынке; $Ц_{ф}$ – цена товара, установленная фирмой.

Коэффициент уровня цен показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

3. По доведению продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя ($K_{сб}$):

$$K_{сб} = K_p * \frac{З_{сбк}}{З_{сбн}}, \quad (3.5)$$

где K_p – коэффициент изменения объема продаж; $З_{сбк}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода; $З_{сбн}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

4. По продвижению продукта:

Коэффициент рекламной деятельности ($K_{рек}$):

$$K_{рек} = K_p * \frac{З_{рекк}}{З_{реkn}}, \quad (3.6)$$

где $Z_{PEK\kappa}$ – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$Z_{PEK\eta}$ – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж ($K_{Перс}$):

$$K_{Перс} = K_p * \frac{Z_{ОПЛ\kappa}}{Z_{ОПЛ\eta}}, \quad (3.7)$$

где $Z_{ОПЛ\kappa}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода; $Z_{ОПЛ\eta}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов.

Коэффициент использования связей с общественностью ($K_{ОБЩ}$):

$$K_{ОБЩ} = K_p * \frac{Z_{общ\kappa}}{Z_{общ\eta}}, \quad (3.8)$$

где $Z_{общ\kappa}$ – затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;

$Z_{общ\eta}$ – затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта можно определить по формуле средней геометрической простой:

$$\bar{K}_{марк\ i} = \sqrt[L]{K_{РД} * K_{ПП} * K_p * K_{Ц} * K_{СБ} * K_{РЕК} * K_{Перс} * K_{ОБЩ}}, \quad (3.9)$$

где $\bar{K}_{марк\ i}$ – показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта; L – общее число показателей (данном случае L = 8).

В том случае, если оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности проводится отдельно для различных продуктов, необходимо рассчи-

тать среднее значение показателя конкурентоспособности маркетинговой деятельности для всех продуктов ($\bar{K}_{\text{марк}}$) по формуле:

$$\bar{K}_{\text{марк}} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{K}_{\text{марк } i}}{n}, \quad (3.10)$$

где n – количество продуктов (услуг) фирмы.

После расчета показателей оценки конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы заполняется табл. 3.1.

Таблица 3.1

Анализ конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы

Элемент комплекса маркетинга	Показатель	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар n
Продукт	Коэффициент рыночной доли ($K_{РД}$)				
	Коэффициент предпродажной подготовки ($K_{ПП}$)				
	Коэффициент изменения объема продаж (K_P)				
Цена	Коэффициент уровня цен ($K_{Ц}$)				
Доведение продукта до потребителя	Коэффициент доведения продукта до потребителя ($K_{СВ}$)				
Продвижение продукта	Коэффициент рекламной деятельности ($K_{РЕК}$)				
	Коэффициент использования персональных продаж ($K_{Перс}$)				
	Коэффициент использования связей с общественностью ($K_{ОБЩ}$)				
	Показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности конкретного товара ($\bar{K}_{\text{марк } i}$)				
	Среднее значение показателя конкурентоспособности маркетинговой деятельности для всех товаров ($\bar{K}_{\text{марк}}$)				

С целью анализа финансовой составляющей конкурентоспособности предприятия рассчитываются финансовые коэффициенты.

Для анализа результатов деятельности фирмы применяется сводная таблица финансовых показателей, включающая коэффициенты платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и т.д.

В.Л. Белоусов для анализа второй составляющей конкурентоспособности предлагает ограничиться оценкой структуры баланса по двум коэффициентам.

II. Финансовые показатели оценки конкурентоспособности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{ТЛ}$) определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса) к наиболее срочным обязательствам фирмы в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог 5-го раздела баланса за вычетом строк 640, 650):

$$K_{ТЛ} = \frac{OA}{KO} = \frac{с. 290}{с. 610 + 620 + 630 + 660} \quad (3.11)$$

Нормативное значение коэффициента – не менее 2, оптимальное значение – от 2 до 3,5.

Показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_{ОСС}$) определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (итог 3-го раздела баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог 1-го раздела баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса).

$$K_{ОСС} = \frac{СК - ВнеобА}{OA} = \frac{с. 490 - 190}{с. 290} \quad (3.12)$$

Нормативное значение – не менее 0,1 (чем больше, тем лучше).

Характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее текущей деятельности.

Результаты расчета финансовых коэффициентов целесообразно оформить в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Анализ финансовых показателей оценки конкурентоспособности предприятия

Показатель	На начало периода	На конец периода	Абсолютное отклонение
Оборотные активы (ОА)			
Краткосрочные обязательства (КО)			
<i>Коэффициент текущей ликвидности ($K_{ТЛ}$)</i>			
Собственный капитал (СК)			
Внеоборотные активы (ВнеобА)			
<i>Коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_{ОСС}$)</i>			

Финансовые коэффициенты рассчитываются парами (на начало и конец анализируемого периода). Если фактическое значение коэффициента не соответствует нормальному ограничению, то оценить его можно по динамике (увеличение или снижение значения).

Таким образом, полная формула расчета конкурентоспособности фирмы (КС) будет следующей:

$$КС = \bar{K}_{\text{марк}} * K_{ТЛ} * K_{ОСС}, \quad (3.13)$$

где КС – расчетное значение конкурентоспособности фирмы; $\bar{K}_{\text{марк}}$ – среднее значение показателя конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы для всех товаров; $K_{ТЛ}$ – коэффициент текущей ликвидности; $K_{ОСС}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Чем выше значение коэффициента (КС), тем выше конкурентоспособность фирмы.

3.2. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия по методике И.В. Максимовой

И.В. Максимова предлагает оценивать конкурентоспособность предприятия с помощью четырех групп показателей²¹. Метод основан на теории эффек-

²¹ Максимова, И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-39.

тивной конкуренции, согласно которой более конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

Четвертую группу составляют показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности показатели, входящие в первые три группы, имеют коэффициенты весомости. Определение этих коэффициентов проводилось экспертным методом, способом последовательных сравнений.

И.В. Максимова предлагает оценивать конкурентоспособность предприятия с помощью следующего коэффициента ($K_{кп}$):

$$K_{кп} = 0,15 * \mathcal{E}_{п} + 0,29 * \Phi_{п} + 0,23 * \mathcal{E}_{с} + 0,33 * K_{т}, \quad (3.14)$$

где $K_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности предприятия; $\mathcal{E}_{п}$ – значение критерия эффективности производственной деятельности организации; $\Phi_{п}$ – значение критерия финансового положения организации; $\mathcal{E}_{с}$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; $K_{т}$ – значение критерия конкурентоспособности товара; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коэффициенты весомости критериев.

Критерий эффективности производственной деятельности организации (\mathcal{E}_Π) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_\Pi = 0,31 * K_{И} + 0,19 * K_{\Phi_0} + 0,4 * K_{P_T} + 0,10 * K_{ПТ}, \quad (3.15)$$

где $K_{И}$ – относительный показатель издержек производства на единицу продукции; K_{Φ_0} – относительный показатель фондоотдачи; K_{P_T} – относительный показатель рентабельности товара; $K_{ПТ}$ – относительный показатель производительности труда; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

Критерий финансового положения предприятия (Φ_Π) определяется по формуле:

$$\Phi_\Pi = 0,29 * K_A + 0,20 * K_\Pi + 0,36 * K_L + 0,15 * K_O, \quad (3.16)$$

где K_A – относительный показатель автономии предприятия; K_Π – относительный показатель платежеспособности предприятия; K_L – относительный показатель ликвидности предприятия; K_O – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке (\mathcal{E}_C) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_C = 0,37 * K_{P\Pi} + 0,29 * K_3 + 0,21 * K_M + 0,14 * K_P, \quad (3.17)$$

где $K_{P\Pi}$ – относительный показатель рентабельности продаж; K_3 – относительный показатель затоваренности готовой продукцией; K_M – относительный показатель загрузки производственной мощности; K_P – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коэффициенты весомости показателей.

Расчет критерия конкурентоспособности продукции (K_T) проводится по формуле:

$$K_T = \frac{K_{\text{кач}}}{K_{\text{ц}}}, \quad (3.18)$$

где $K_{\text{кач}}$ – показатель качества товара; $K_{\text{ц}}$ – показатель цены товара.

Чем выше качество товара и ниже цена, тем выше его конкурентоспособность.

Алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности промышленного предприятия предусматривает четыре последовательных этапа.

Этап 1-й. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия. Методы расчета единичных показателей представлены в табл. 3.3

Таблица 3.3

Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия

Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия	Роль показателя в оценке	Метод расчета показателя
<i>1. Критерий эффективности производственной деятельности предприятия (ЭП)</i>		
1.1. издержки производства на единицу продукции, руб.	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции	$I_{ед} = (\text{Валовые издержки}) / (\text{Объем выпуска продукции})$
1.2. фондоотдача, тыс. руб.	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов	$F_o = (\text{Объем выпуска продукции}) / (\text{Среднегодовая стоимость основных производственных фондов})$
1.3. рентабельность товара, %	Характеризует степень прибыльности производства товара	$R_{ент} = (\text{Прибыль от реализации}) * 100 \% / (\text{Полная себестоимость продукции})$
1.4. производительность труда, тыс. руб.	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы	$P_T = (\text{Объем выпуска продукции}) / (\text{Среднесписочная численность работников})$
<i>2. Критерий финансового положения предприятия (ФП)</i>		
2.1. коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников	$K_{авт} = (\text{Собственные средства}) / (\text{Общая сумма источников финансирования})$
2.2. коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства	$K_{плат} = (\text{Собственный капитал}) / (\text{Общие обязательства})$
2.3. коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств	$K_{абс.ликв} = (\text{Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения}) / (\text{Краткосрочные обязательства})$
2.4. коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения	$K_{об} = (\text{Выручка от реализации продукции}) / (\text{Среднегодовой остаток оборотных средств})$

Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия	Роль показателя в оценке	Метод расчета показателя
<i>3. Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара (Эс)</i>		
3.1. рентабельности продаж, %	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара	$Репр = (\text{Прибыль от реализации}) * 100 \% / (\text{Объем продаж})$
3.2. коэффициент затоваренности готовой продукцией	Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса	$Кзат = (\text{Объем нереализованной продукции}) / (\text{Объем продаж})$
3.3. коэффициент загрузки производственной мощности	Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы сбыта	$Кзагр = (\text{Объем выпуска продукции}) / (\text{Производственная мощность})$
3.4. коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта	$Крекл = (\text{Затраты на рекламу и стимулирование сбыта}) / (\text{Прирост прибыли от реализации})$
<i>4. Критерий конкурентоспособности товара (Кт)</i>		
4.1. показатель качества товара	Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением	$K_{\text{кач}}$ Комплексный метод оценки
4.2. показатель цены товара	–	Ц

Этап 2-й. Перевод рассчитанных единичных показателей в относительные величины или баллы. Для перевода рассчитанных показателей в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей могут выступать: среднеотраслевые показатели, показатели предприятия-лидера на рынке, показатели оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени.

Макет таблицы перевода рассчитанных показателей в относительные величины представлен в табл. 3.4.

Этап 3-й. Расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формулам 3.15-3.18.

Этап 4-й. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия по формуле 3.14.

Исходные данные и индексы цен на товары исследуемых фирм

Показатель	Единичное значение показателя			P_{\max} ($P_{\text{норм}}$)	Относительное значение показателя (K_i)			α_i	$\alpha_i * K_i$		
	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3		Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3		Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3
<i>Показатели эффективности производственной деятельности предприятия:</i>											
Иед											
Фо											
Рент											
ПТ											
1. Критерий эффективности производственной деятельности предприятия ($\Phi_{\text{п}}$)									Σ	Σ	Σ
<i>Показатели финансового положения предприятия:</i>											
Кавт											
Кплат											
Кабс. ликв											
Коб											
2. Критерий финансового положения предприятия ($\Phi_{\text{п}}$)									Σ	Σ	Σ
<i>Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара:</i>											
Репр											
Кзат											
Кзагр											
Крекл											
3. Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара ($\Phi_{\text{с}}$)									Σ	Σ	Σ
<i>Показатели конкурентоспособности товара:</i>											
$K_{\text{кач}}$											
Ц											
4. Критерий конкурентоспособности товара ($K_{\text{т}}$)									Σ	Σ	Σ
Коэффициент конкурентоспособности предприятия ($K_{\text{кп}}$)									Σ	Σ	Σ

где P_{\max} ($P_{\text{норм}}$) – максимальное (нормативное) или лучшее значение единичного показателя; α_i – удельный вес показателя.

Методика оценки конкурентоспособности промышленного предприятия И.В. Максимовой охватывает наиболее важные стороны его деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей одного предприятия за разные промежутки вре-

мени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

ТЕМА 4. МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОСНОВАННЫЕ НА ОПРЕДЕЛЕНИИ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ

4.1. Оценка конкурентоспособности предприятий

на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка

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

Конкурентная карта строится с использованием двух показателей: занимаемой рыночной доли и темпа ее прироста. В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию. Динамика доли достаточно объективно характеризует: круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы; цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты фирмой.

В табл. 4.1 представлена матрица формирования конкурентной карты рынка.

Таблица 4.1

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 $T_{при}$		I	II	III	IV
Фирмы с быстро растущей (быстро улучшающейся) конкурентной позицией	I	1	5	9	13
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

Построение конкурентной карты рынка позволяет:
определить особенности развития конкурентной ситуации;
установить степень доминирования предприятий на рынке;
выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди других участников рынка;
использовать полученную информацию для формирования досье конкурентов.

Последовательность построения конкурентной карты рынка включает несколько этапов:

1. Сбор информации о предприятиях-конкурентах.
2. Расчет рыночных долей предприятия.
3. Определение среднеарифметического значения рыночных долей.
4. Распределение совокупности предприятий рассматриваемого рынка на два сектора, со значением долей больше или меньше среднего значения.
5. Расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений, которые с минимальным и максимальным значениями определяют границы классификационных групп.
6. Распределение рыночных долей конкурентов по классификационным группам.
7. Определение темпа прироста долей рынка.
8. Вычисление среднего значения темпа прироста доли рынка.
9. Расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений темпов прироста долей рынка.
10. Распределение темпов прироста долей рынка конкурентов по классификационным группам.
11. Построение матрицы конкурентной карты рынка.
12. Выводы и предложения по улучшению положения предприятия.

Пример построения конкурентной карты рынка на условных данных.

Проведя исследования, удалось выяснить средний объем продаж и среднюю цену определенного товара в 2012 г. по каждой из выбранных фирм.

Определение рыночных долей предприятий-конкурентов.

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

Значения рыночных долей рассчитываются по следующим формулам:

$$D_i^Q = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < D_i^Q \leq 1 \quad (4.1)$$

$$D_i^B = \frac{Q_i * P_i}{\sum Q_i * P_i} = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (4.2)$$

где (D_i^Q) – рыночная доля i -го предприятия по количеству реализованной продукции; D_i^B – рыночная доля i -го предприятия по общей стоимости реализованной продукции; Q_i – количество продукции, реализованной i -м предприятием; P_i – цена продукции, реализованной i -м предприятием; B_i – выручка i -го предприятия по рассматриваемой продукции; n – количество предприятий, работающих на анализируемом рынке.

Формула (4.1) оперирует с объемами реализации в натуральных измерителях. Вместе с тем когда продукция имеет высокую степень дифференциации, а следовательно, широкий диапазон цен, расчет необходимо дополнить определением рыночной доли, взвешенной по цене – формула (4.2).

На основании данных, приведенных в табл. 4.2 (гр. 2, 3), рассчитаны рыночные доли каждого предприятия по количеству реализованной продукции (D_i^Q) (гр. 5) и по общей стоимости реализованной продукции (D_i^B) (гр. 6).

Рыночные доли предприятий в 2012 г.

Предприятие	Объем продаж, ед. (Q _i)	Средняя цена товара, руб. (P _i)	Выручка предприятия, руб. (B _i)	Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции (D _i ^Q)	Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (D _i ^B)
1	29000	120	3480000	0,2350	0,3245
2	13500	95	1282500	0,1094	0,1196
3	23600	98	2312800	0,1912	0,2157
4	16000	71	1136000	0,1297	0,1059
5	10000	85	850000	0,0810	0,0793
6	13000	56	728000	0,1053	0,0679
7	18300	51	933300	0,1483	0,0870
Итого	123400	–	10722600	1	1

Определение ценового сегмента рынка.

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

Иллюстрация данных соотношений приведена на рис. 4.1.

Рис. 4.1. Соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции.

Если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} > 1$, то предприятие работает в дешевом ценовом сегменте.

Если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} = 1$, то предприятие работает в среднем ценовом сегменте.

Если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} < 1$, то предприятие работает в дорогом ценовом сегменте.

Расчеты ценовых сегментов для условного примера сведены в табл. 4.3 и представлены на рис. 4.2.

Определение ценового сегмента

Предприятие	Отношение рыночных долей предприятия (D _i ^Q /D _i ^B)	Ценовой сегмент рынка
1	0,72	дорогой
2	0,91	дорогой

3	0,89	дорогой
4	1,22	дешевый
5	1,02	средний
6	1,55	дешевый
7	1,70	дешевый

Рис. 4.2. Соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции (по данным примера).

Определение среднеарифметического значения рыночных долей.

Средняя рыночная доля по совокупности предприятий (\bar{D}_{CP}) определяется по формуле средней арифметической простой:

$$\bar{D}_{CP} = \frac{\sum D_i^B}{n} \quad (4.3)$$

По данным табл. 4.2 средняя рыночная доля по совокупности предприятий составит:

$$\bar{D}_{CP} = \frac{1}{7} = 0,1429, \text{ или } 14,29\%.$$

Распределение совокупности предприятий рассматриваемого рынка на два сектора по размеру рыночной доли.

Вся совокупность предприятий в соответствии с занимаемой рыночной долей делится на два сектора: первый – предприятия, рыночная доля которых меньше среднего значения (предприятия 2, 4, 5, 6, 7), и второй – предприятия, рыночная доля которых больше среднего значения в целом по всему рынку (это предприятия 1 и 3):

$D_{c1} < \bar{D}_{CP}$	$\bar{D}_{CP} = 0,1429$	$D_{c2} \geq \bar{D}_{CP}$
предприятия 2, 4, 5, 6, 7	–	предприятия 1 и 3

В каждом секторе рассчитывается среднее значение рыночной доли предприятий по формулам:

$$D_{cp1} = \frac{1}{K_1} * \sum D_{c1}, \quad (4.4)$$

$$D_{cp2} = \frac{1}{n - K_1} * \sum D_{c2}, \quad (4.5)$$

где D_{cp1} – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $D_{c1} < D_{cp}$; D_{cp2} – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $D_{c2} \geq D_{cp}$ соответственно; K_1 – количество предприятий, для которых $D_{c1} < D_{cp}$; $(n - K_1)$ – количество предприятий, для которых $D_{c2} \geq D_{cp}$ соответственно; D_{c1} – рыночные доли предприятий, для которых $D_{c1} < D_{cp}$; D_{c2} – рыночные доли предприятий, для которых $D_{c2} \geq D_{cp}$ соответственно; $c = 1, \dots, K_1$; $c = 1, \dots, n - K_1$; n – количество предприятий.

$$D_{cp1} = \frac{0,1196 + 0,1059 + 0,0793 + 0,0679 + 0,0870}{5} = 0,0920.$$

$$D_{cp2} = \frac{1}{n - K_1} * \sum D_{c2} = \frac{0,3245 + 0,2157}{2} = 0,2701.$$

Для первого сектора средняя величина рыночной доли составляет 9,2%, для второго – 27,01%.

Расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений.

В каждом из секторов рассчитывается среднеквадратическое отклонение, которое совместно с минимальным и максимальным значениями определяет границы представленных групп.

Среднеквадратическое отклонение рыночной доли предприятий рассчитывается по секторам $D_i \geq (\leq) \bar{D}_{cp}$:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{K_1}\right) * \sum (D_{c1} - D_{cp1})^2}, \quad c_1 = 1, \dots, K_1; \quad (4.6)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{n - K_1}\right) * \sum (D_{c2} - D_{cp2})^2} \quad c_2 = 1, \dots, n - K_1 \quad (4.7)$$

Расчет среднеквадратических отклонений рыночных долей по соответствующим секторам:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{5}\right) * \left((0,1196 - 0,092)^2 + (0,1059 - 0,092)^2 + (0,0793 - 0,092)^2 + (0,0679 - 0,092)^2 + (0,087 - 0,092)^2 \right)} = 0,01857.$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{2}\right) * \left((0,3245 - 0,2701)^2 + (0,2157 - 0,2701)^2 \right)} = 0,0544.$$

Среднеквадратическое отклонение рыночной доли для каждого сектора составило соответственно: $\sigma_1 = 0,01857$ и $\sigma_2 = 0,0544$.

Распределение рыночных долей конкурентов по классификационным группам.

Для определения рыночных границ однородной группы Т.А. Бурцевой, Н.В. Никоновой, Н.А. Мироновой предлагается использовать закон вариации индивидуальных значений признака («правило трех сигм»), а для неоднородных групп – закон вариации средних величин²².

Чем меньше средняя величина и дисперсия, тем однороднее изучаемая совокупность явлений и надежнее полученная средняя. Согласно рассматриваемому математической статистикой «правилу трех сигм» в нормально распределенных или близких к ним рядах отклонения от средней арифметической, не превосходящие $\pm 3\sigma$, встречаются в 997 случаях из 1000. Считается, что отклонение $\tilde{x} - \bar{x}$ в пределах $\pm 3\sigma$ вполне гарантирует удовлетворительное решение подавляющего большинства задач.

Для однородной совокупности предприятий расчет границ классификационных групп по рыночной доле производится по следующей системе:

$$\begin{aligned} & \bar{D}_{CP} + 3 * \sigma_2; D_{\max}; \\ & \bar{D}_{CP}; \bar{D}_{CP} + 3 * \sigma_2; \\ & \bar{D}_{CP} - 3 * \sigma_1; \bar{D}_{CP}; \\ & D_{\min}; \bar{D}_{CP} - 3 * \sigma_1. \end{aligned} \tag{4.8}$$

²² Бурцева, Т.А., Никонова, Н.В., Миронова, Н.А. Оценка эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1 (51). – С. 54-67.

Если совокупность рыночных долей сектора неоднородная, то для определения границ рынка предлагается использовать закон вариации средних величин:

$$\begin{aligned} & \bar{D}_{CP} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; D_{\max}; \\ & \bar{D}_{CP}; \bar{D}_{CP} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; \\ & \bar{D}_{CP} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}; \bar{D}_{CP}; \\ & D_{\min}; \bar{D}_{CP} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}} \end{aligned} \tag{4.9}$$

Однородность каждого сектора можно определить с помощью коэффициента вариации:

$$V_i = \frac{\sigma_{ci}}{D_{cpi}} * 100\%, \tag{4.10}$$

$$V_1 = \frac{0,01857}{0,0920} * 100\% = 20,20\%,$$

$$V_2 = \frac{0,0544}{0,2701} * 100\% = 20,15\%.$$

Совокупность предприятий в соответствии с занимаемой рыночной долей по первому и второму секторам является однородной, поэтому для распределения рыночных долей конкурентов по классификационным группам используем систему формул 4.8.

Границы классификационных групп по величине рыночной доли:

нижняя граница: $D_{\min} = 0,0679$,

верхняя граница: $D_{\max} = 0,3245$,

промежуточная граница 1: $\bar{D}_{CP} - 3 * \sigma_1 = 0,1429 - 3 * 0,01857 = 0,0872$,

промежуточная граница 2: $\bar{D}_{CP} + 3 * \sigma_2 = 0,1429 + 3 * 0,0544 = 0,3061$.

Распределение предприятий по величине рыночной доли за 2012 г. показано в табл. 4.4.

Распределение предприятий по величине рыночной доли за 2012 г.

Формула	Граница классификационных групп	Характеристика	Предприятия
$\bar{D}_{CP} + 3 * \sigma_2; D_{\max}$	0,3061; 0,3245	Лидер рынка	1
$\bar{D}_{CP}; \bar{D}_{CP} + 3 * \sigma_2$	0,1429; 0,3061	Предприятие с сильной конкурентной позицией	3
$\bar{D}_{CP} - 3 * \sigma_1; \bar{D}_{CP}$	0,0872; 0,1429	Предприятие со слабой конкурентной позицией	2, 4
$D_{\min}; \bar{D}_{CP} - 3 * \sigma_1$	0,0679; 0,0872	Аутсайдер	5, 6, 7

Распределение рыночной доли позволяет выделить четыре стандартных положения организаций на рынке:

лидеры рынка (1);

предприятия с сильной конкурентной позицией (2);

предприятия со слабой конкурентной позицией (3);

аутсайдеры рынка (4).

Определение темпа прироста долей рынка.

Для классификации предприятий по степени изменения конкурентной позиции, которая определяется в данном случае величиной рыночной доли, необходимо рассчитать средний темп прироста рыночной доли и его среднеквадратическое отклонение. Для учета конъюнктурной ситуации на рынке рассчитывается показатель тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Тенденция оценивается с помощью показателя темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{при}} = \frac{D_i^t - D_i^{t^0}}{D_i^{t^0}} * 100\%, \quad (4.11)$$

где $T_{\text{при}}$ – темп прироста рыночной доли i -го предприятия, %; $D_i^t (D_i^{t^0})$ – рыночная доля i -го предприятия в период времени t (t^0), %.

Данные для расчета представлены в табл. 4.5.

Рыночные доли предприятий в 2011 г.

Предприятие	Объем продаж, ед. (Q _i)	Средняя цена товара, руб. (P _i)	Выручка предприятия, руб. (B _i)	Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции (D _i ^Q)	Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (D _i ^B)
1	20000	120	2400000	0,1901	0,2747
2	11000	95	1045000	0,1046	0,1196
3	17000	98	1666000	0,1616	0,1907
4	18000	71	1278000	0,1711	0,1463
5	8000	85	680000	0,0760	0,0778
6	15200	56	851200	0,1445	0,0974
7	16000	51	816000	0,1521	0,0934
Итого	105200	–	8736200	1	1

По данным табл. 4.5 рассчитываются темпы прироста рыночной доли каждого предприятия.

$$T_{np1} = \frac{0,3245 - 0,2747}{0,2747} * 100\% = 18,13\%,$$

$$T_{np2} = \frac{0,1196 - 0,1196}{0,1196} * 100\% = 0\%,$$

$$T_{np3} = \frac{0,2157 - 0,1907}{0,1907} * 100\% = 13,11\%,$$

$$T_{np4} = \frac{0,1059 - 0,1463}{0,1463} * 100\% = -27,61\%,$$

$$T_{np5} = \frac{0,0793 - 0,0778}{0,0778} * 100\% = 1,93\%,$$

$$T_{np6} = \frac{0,0679 - 0,0974}{0,0974} * 100\% = -30,29\%,$$

$$T_{np7} = \frac{0,087 - 0,0934}{0,0934} * 100\% = -6,85\%.$$

Минимальное значение темпа прироста доли ($T_{np \min}$) составляет $-30,29\%$.

Максимальное значение темпа прироста доли ($T_{np \max}$) равно $18,13\%$.

Вычисление среднего значения темпа прироста доли рынка.

Средний темп прироста рыночной доли ($\bar{T}_{np \text{ ср}}$) можно рассчитать по формуле:

$$\bar{T}_{np \text{ ср}} = \bar{T}_p - 100\%, \quad (4.12)$$

где \bar{T}_p – средний темп роста рыночных долей.

$$\bar{T}_p = \sqrt[n]{K_{p1}^u * K_{p2}^u * \dots * K_{pn}^u} * 100 = \sqrt[n]{K_n^{\bar{o}}} * 100, \quad (4.13)$$

где K_p^u – цепной коэффициент роста; n – период расчета коэффициентов роста.

Средний темп роста рыночных долей определен следующим образом:

$$\bar{T}_p = \sqrt[3]{1,18 * 1,00 * 1,13 * 0,72 * 1,02 * 0,70 * 0,93} * 100\% = 93,827\%.$$

Средний темп прироста рыночной доли ($\bar{T}_{np\text{cp}}$) составил:

$$\bar{T}_{np\text{cp}} = 93,827 - 100\% = -6,173\%.$$

В соответствии со значением среднего темпа прироста рыночной доли предприятия распределились на два сектора: первый – предприятия, темп прироста рыночной доли которых меньше среднего значения (4, 6, 7), второй – предприятия, темп прироста рыночной доли которых больше среднего значения в целом по всему рынку (1, 2, 3, 5):

$T_{np\text{C1}} < \bar{T}_{np\text{cp}}$	$\bar{T}_{np\text{cp}} = -6,173\%$	$T_{np\text{C2}} > \bar{T}_{np\text{cp}}$
предприятия 4, 6, 7	–	предприятия 1, 2, 3, 5

Средний темп роста рыночной доли первого сектора предприятий:

$$\bar{T}_{p\text{C1}} = \sqrt[3]{0,72 * 0,70 * 0,93} * 100\% = 77,679\%.$$

Средний темп прироста рыночной доли первого сектора предприятий:

$$\bar{T}_{np\text{C1}} = 77,679 - 100\% = -22,321\%.$$

Средний темп роста рыночной доли второго сектора предприятий:

$$\bar{T}_{p\text{C2}} = \sqrt[4]{1,18 * 1 * 1,13 * 1,02} * 100\% = 107,99\%.$$

Средний темп прироста рыночной доли второго сектора предприятий:

$$\bar{T}_{np\text{C2}} = 107,99 - 100\% = 7,99\%.$$

Расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений темпов прироста долей рынка.

Расчет среднеквадратических отклонений темпа прироста рыночной доли для каждого сектора предприятий выполнен по формулам:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/K_1) * \sum (T_{np C1} - \bar{T}_{np C1})^2}, \quad c_1 = 1, \dots, K_1; \quad (4.14)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{n - K_1}\right) * \sum (T_{np C2} - \bar{T}_{np C2})^2} \quad c_2=1, \dots, n-K_1 \quad (4.15)$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{3}\right) * ((-27,61 - (-22,321))^2 + (-30,29 - (-22,321))^2 + (-6,85 - (-22,321))^2)} = 10,50,$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{4}\right) * ((18,13 - 7,99)^2 + (0 - 7,99)^2 + (13,11 - 7,99)^2 + (1,93 - 7,99)^2)} = 7,576.$$

Распределение темпов прироста долей рынка конкурентов по классификационным группам.

Для однородной совокупности предприятий расчет границ классификационных групп по темпу прироста рыночной доли производится по следующей системе:

$$\begin{aligned} & \bar{T}_{np cp} + 3 * \sigma_2; T_{np max}; \\ & \bar{T}_{np cp}; \bar{T}_{np cp} + 3 * \sigma_2; \\ & \bar{T}_{np cp} - 3 * \sigma_1; \bar{T}_{np cp}; \\ & T_{np min}; \bar{T}_{np cp} - 3 * \sigma_1. \end{aligned} \quad (4.16)$$

Если совокупность предприятий по темпу прироста рыночной доли неоднородна, то для определения границ рынка необходимо использовать закон вариации средних величин:

$$\begin{aligned} & \bar{T}_{np cp} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; T_{np max}; \\ & \bar{T}_{np cp}; \bar{T}_{np cp} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; \\ & \bar{T}_{np cp} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}; \bar{T}_{np cp}; \\ & T_{np min}; \bar{T}_{np cp} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}. \end{aligned} \quad (4.17)$$

Однородность каждого сектора определяется с помощью коэффициента вариации:

$$V_i = \frac{\sigma_{ci}}{\bar{T}_{пр ci}} * 100\%, \quad (4.18)$$

$$V_1 = \frac{10,50}{-22,321} * 100\% = 47,04\%,$$

$$V_2 = \frac{7,576}{7,99} * 100\% = 94,82\%.$$

Совокупность предприятий по темпу прироста рыночной доли по первому и второму секторам неоднородна, поэтому для распределения предприятий по динамике доли рынка используем формулу 4.17.

Границы классификационных групп по темпу прироста рыночной доли:

нижняя граница: $T_{пр min} = -30,29\%$,

верхняя граница: $T_{пр max} = 18,13\%$,

промежуточная граница 1: $\bar{T}_{пр ср} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}} = -6,173 - \frac{3 * 10,50}{\sqrt{3}} = -24,36\%$,

промежуточная граница 2: $\bar{T}_{пр ср} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}} = -6,173 + \frac{3 * 7,576}{\sqrt{4}} = 5,191\%$.

Для определения степени изменения конкурентной позиции предприятий выделяются типичные состояния предприятий по динамике рыночной доли:

предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией (1);

предприятия с улучшающейся конкурентной позицией (2);

предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией (3);

предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (4).

Распределение предприятий по темпу прироста рыночной доли представлено в табл. 4.6.

Таблица 4.6

Распределение предприятий по темпу прироста рыночной доли

Формула	Граница классификационных групп, %	Характеристика	Предприятия
$\bar{T}_{пр ср} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; T_{пр max}$	5,191; 18,13	Предприятие с быстро растущей конкурентной	1, 3

		позицией	
$\bar{T}_{np\ cp}; \bar{T}_{np\ cp} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}$	-6,173; 5,191	Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией	2, 5
$\bar{T}_{np\ cp} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}; \bar{T}_{np\ cp}$	-24,36; -6,173	Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией	7
$T_{np\ min}; \bar{T}_{np\ cp} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}$	-30,29; -24,36	Предприятие с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4, 6

На основе табл. 4.4 и 4.6 строится матрица конкурентной карты рынка (табл. 4.7).

Таблица 4.7

Матрица формирования конкурентной карты рынка (пример)

Рыночная доля D_i		Классификационные группы			
		Лидеры рынка	Фирмы с сильной конкурентной позицией	Фирмы со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Темп прироста рыночной доли $T_{при}$		30,61; 32,45	14,29; 30,61	8,72; 14,29	6,79; 8,72
Фирмы с быстро растущей (быстро улучшающейся) конкурентной позицией	5,191; 18,13	1	3		
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией	-6,173; 5,191			2	5
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией	-24,36; -6,173				7
Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	-30,29; -24,36			4	6

Лидирующее положение на рынке с быстро улучшающейся конкурентной позицией занимает предприятие 1. В наихудшем положении находится предприятие 6, которое занимает положение аутсайдера рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

4.2. Построение карты конкуренции по методике И.В. Головина

Предлагаемая И.В. Головиным методика оценки конкурентоспособности фирмы основана на анализе причин и следствий конкурентной позиции фир-

мы²³. Причиной определенного уровня конкурентоспособности является ресурсный потенциал фирмы и действия ее руководства, направленные на извлечение выгод из его использования (стратегические факторы успеха), а следствием – оценка фирмы ее потенциальными клиентами (соответствие требованиям внешней среды).

Оценка конкурентоспособности по методике И.В. Головина состоит из двух частей. В первой показатели конкурентоспособности фирм, в качестве которых выступают стратегические факторы успеха, оцениваются экспертами. Экспертами могут выступать специалисты, имеющие по роду своей деятельности непосредственное отношение к оцениваемым объектам и располагающие достаточным опытом работы с ними. Помимо того эксперты должны обладать специальными знаниями, опытом, широким кругозором и эрудицией в смежных областях. Компетентность экспертов – важный фактор, влияющий на точность результатов оценки стратегических факторов успеха компаний.

Во второй части проводится оценка конкурентоспособности компаний покупателями.

1. Определение уровня стратегических факторов успеха компаний-конкурентов.

Высокие достижения на рынке у предприятия будут только в том случае, если оно сумеет добиться конкурентных преимуществ, опираясь на главные факторы успеха в своей отрасли.

Первым этапом рассматриваемой методики является выбор стратегических факторов успеха предприятий (СФУ) (факторов конкурентоспособности), по которым будет осуществляться их сравнение.

В разных отраслях значение имеют различные факторы успеха. Выявление их для конкретного рынка – задача экспертов. Подспорьем в решении этой

²³ Головин, И.В. Карта конкуренции // Практический маркетинг. – 2004. – № 5. – С. 26-34.

задачи могут стать работы А. Томпсона и А. Стрикленда, в которых приводится классификация «ключевых факторов успеха»²⁴.

Поскольку не все выявленные факторы в равной степени влияют на результат, необходимо определить «вес» каждого из них, что является задачей второго этапа методики.

Технология определения весовых коэффициентов предполагает попарное сравнение всех факторов с указанием предпочтительного варианта в каждой паре. Выбор такого подхода связан с тем, что качественное сравнение двух вариантов проще, чем выражение предпочтения в балльной шкале.

Ответы заносятся в оценочную таблицу в следующем виде:

«1» – влияние оцениваемого фактора меньше,

«2» – оба фактора равнозначны,

«3» – влияние оцениваемого фактора больше.

Из полученных экспертных оценок составляется квадратная матрица. Пример определения весовых коэффициентов для выбранных показателей конкурентоспособности представлен в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Оценочная таблица для определения весовых коэффициентов факторов конкурентоспособности (условный пример)

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	$\sum B_i$	Вес (α_i)
1	Y1	2	3	1	3	1	1	11	0,1528
2	Y2	1	2	1	1	1	1	7	0,0972
3	Y3	3	3	2	1	3	1	13	0,1806
4	Y4	1	3	3	2	1	1	11	0,1528
5	Y5	3	3	1	3	2	1	13	0,1806
...N...	Y6	3	3	3	3	3	2	17	0,2361
Итого								72	1

Y1 – качество и характеристики продукции; Y2 – репутация (имидж); Y3 – производственные мощности; Y4 – дилерская сеть и возможности распространения; Y5 – инновационные возможности; Y6 – обслуживание клиентов.

²⁴ Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

Весовые коэффициенты (α_i) факторов (Y_i) определяются по формуле:

$$\alpha_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (4.19)$$

где B_i – сумма элементов a_{ij} по строкам матрицы; $\sum_{i=1}^n B_i$ – сумма элементов B_i по столбцу.

Третьим этапом в работе экспертов является попарное сравнение конкретных компаний по каждому из параметров, для чего составляются оценочные таблицы.

Пример сравнения предприятий по фактору Y_N показан в табл. 4.9.

Таблица 4.9

**Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору Y_N
(условный пример)**

Компания	A	B	C	D	$\sum B_i$	P_i
A	2	3	1	3	9	0,3103
B	1	2	1	1	5	0,1724
C	2	3	2	3	10	0,3448
D	1	1	1	2	5	0,1724
Итого					29	1

В последней колонке оценочной таблицы рассчитываются относительные коэффициенты (P_i) каждого фактора Y_i (в соответствии с формулой 4.19). Например, для компании А оценочный коэффициент фактора Y_N рассчитан так: $9/29=0,3103$.

Аналогичных оценочных таблиц должно быть составлено столько, сколько рассматривается факторов конкурентоспособности предприятий. Другими словами, проводится попарное сравнение компаний по каждому фактору конкурентоспособности с указанием предпочтительного варианта в каждой паре. В данном примере подобных оценочных таблиц должно быть шесть.

Далее осуществляется умножение оценочных коэффициентов (P_i) факторов (Y_i) на удельный вес (α_i) каждого фактора: $\alpha_i * P_i$. Результаты расчета уров-

ня стратегических факторов успеха (СФУ) каждой компании по выдвинутым выше параметрам представляются в виде сводной таблицы (табл. 4.10).

В табл. 4.10 занесены произведения взвешенных оценок каждого параметра на относительные оценки каждой компании по этому параметру. Построчная сумма произведений и является показателем уровня СФУ каждой компании по всем шести параметрам. Количественные значения этих показателей позволяют ранжировать исследуемые компании. Однако полученный рейтинг не будет отражать реальной конкурентоспособности фирм. Он лишь позволяет увидеть, какая из компаний имеет наибольшее количество предпосылок для занятия лидирующей позиции.

Таблица 4.10

Сводная таблица расчета уровней стратегических факторов успеха компаний-конкурентов

Конкуренты	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	$\sum \alpha_i * P_i$	Место
A	0,0474	0,0175	0,0313	0,0153	0,0206	0,0472	0,1793	4
B	0,0263	0,0875	0,0797	0,0611	0,0564	0,0125	0,3235	1
C	0,0527	0,0525	0,0214	0,0589	0,0473	0,0325	0,2653	2
D	0,0263	0,0175	0,0125	0,0306	0,0506	0,0672	0,2047	3

Для выявления уровня конкурентоспособности необходимо учесть оценку деятельности компании ее клиентами. Такая оценка отражает эффективность действий фирмы по использованию своего потенциала для извлечения выгоды путем лучшего удовлетворения потребностей покупателей.

II. Определение уровня потребительских оценок компаний - конкурентов.

Для ранжирования конкурирующих фирм по уровню потребительских предпочтений необходимо проведение маркетингового исследования. В основе его лежит утверждение, что фирма, наилучшим образом удовлетворяющая потребности максимального количества клиентов, является лидером рынка. Следовательно, оценке должны быть подвергнуты такие показатели как известность, репутация, качество поставляемых товаров или услуг, условия их получения и т.п.

Для составления рейтинга потребительских предпочтений на рынке (например, розничной торговли) предлагается использовать следующие оценки: 1) известность; 2) ассортимент; 3) качество товаров; 4) оформление торгового зала; 5) удобство совершения покупки; 6) удобный подъезд на автомобиле; 7) режим работы; 8) качество обслуживания; 9) скорость обслуживания; 10) уровень цен.

Последовательность действий при оценке потребительских предпочтений такая же, как при оценке стратегических факторов успеха компаний. Сначала необходимо выявить весовые коэффициенты для различных факторов, оказывающих влияние на выбор потребителя (табл. 4.11).

Таблица 4.11

**Макет таблицы для определения весовых коэффициентов
потребительских оценок**

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	$\sum B_i$	Вес (α_i)
1	Y1	2											
2	Y2		2										
3	Y3			2									
4	Y4				2								
5	Y5					2							
6	Y6						2						
7	Y7							2					
8	Y8								2				
9	Y9									2			
10	Y10										2		
Итого													

Далее необходимо провести опрос или анкетирование покупателей оцениваемых фирм с целью изучения их мнений о реализации факторов конкурентоспособности в анализируемых компаниях. Шкала оценок может быть различной, простейшей является выставление мест фирмам по оцениваемым показателям. После проведения маркетингового исследования покупателей необходимо обработать полученные данные. В частности, важно рассчитать относительные величины по каждому показателю (d_i). Сумма относительных величин по всем компаниям-конкурентам по каждому показателю должна составить 100 %

(или 1). Например, согласно данным табл. 4.12, сумма относительных величин потребительских оценок по фактору «известность» составляет:

$$30\% + 30\% + 9\% + 31\% = 100\%.$$

На следующем этапе данные, полученные в ходе маркетингового исследования, нужно откорректировать с помощью весовых коэффициентов.

В результате должны быть получены интегральные оценки привлекательности для потребителей каждого из конкурентов (табл. 4.12).

Таблица 4.12

Определение уровня потребительских оценок компаний-конкурентов

Факторы	Вес (α_i)	Фирмы							
		А		В		С		D	
		d_i	$\alpha_i * d_i$						
1. Известность	0,10	30 %	0,030	30 %	0,030	9 %	0,009	31 %	0,031
2. Ассортимент	0,12	21 %	0,025	7 %	0,008	9 %	0,011	63 %	0,076
3. Качество товаров	0,14	69 %	0,097	5 %	0,007	5 %	0,007	21 %	0,029
4. Оформление торгового зала	0,04	78 %	0,031	5 %	0,002	3 %	0,001	14 %	0,006
5. Удобство совершения покупки	0,17	39 %	0,066	19 %	0,032	4 %	0,007	38 %	0,065
6. Удобный подъезд на автомобиле	0,04	50 %	0,020	0 %	0,000	0 %	0,000	50 %	0,020
7. Режим работы	0,02	33 %	0,007	9 %	0,002	21 %	0,004	37 %	0,007
8. Качество обслуживания	0,09	46 %	0,041	12 %	0,011	5 %	0,005	37 %	0,033
9. Скорость обслуживания	0,01	42 %	0,004	5 %	0,001	13 %	0,001	40 %	0,004
10. Уровень цен	0,27	5 %	0,014	22 %	0,059	64 %	0,173	9 %	0,024
Сумма	1	–	0,335	–	0,152	–	0,218	–	0,295
ПО _i			33,5 %		15,2 %		21,8 %		29,5 %

где d_i – относительная величина потребительских оценок по фактору i ;

ПО_i – уровень потребительских оценок i -й фирмы.

Уровень конкурентоспособности (КС) фирм рассчитывается по следующей формуле:

$$КС_i = \sqrt{СФV_i^2 + ПО_i^2}, \quad (4.20)$$

где $КС_i$ – уровень конкурентоспособности i -й фирмы; $СФУ_i$ – уровень стратегических факторов успеха i -й фирмы; $ПО_i$ – уровень потребительских оценок i -й фирмы.

На основе полученных данных строится сводная таблица конкурентоспособности компаний (табл. 4.13).

Рассчитанные показатели являются основными для построения карты конкуренции, на которой можно выделить типовые стратегические положения фирмы.

Таблица 4.13

Сводная таблица конкурентоспособности компаний-конкурентов

№	Конкуренты	Уровень СФУ, %	Уровень потребительских оценок, %	Конкурентоспособность, %	Место
1	А	17,93	33,50	38,00	1
2	В	32,35	15,22	35,75	3
3	С	26,53	21,76	34,31	1
4	Д	20,47	29,52	35,92	2

Карта конкуренции представляет собой поле, по осям которого откладываются значения уровня стратегических факторов успеха (СФУ) и уровня потребительских оценок (ПО) фирм-конкурентов. Положение фирмы на карте определяется соответствующими координатами. Фирма на карте изображается в виде круга, радиус которого соответствует значению показателя ее конкурентоспособности (рис. 4.3).

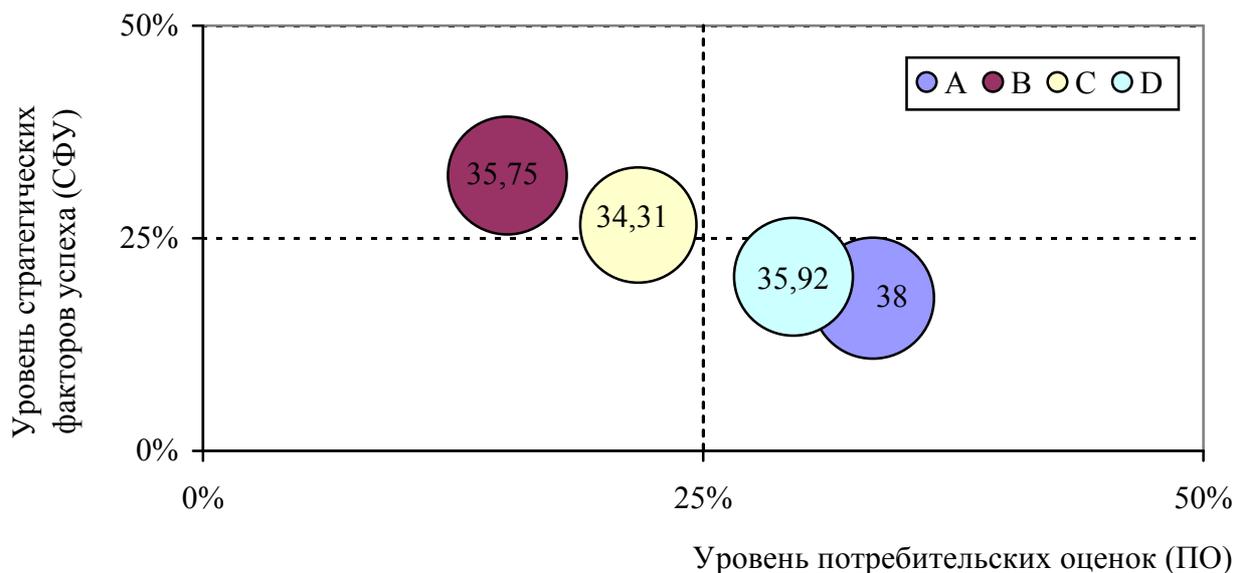


Рис. 4.3. Конкурентная карта рынка.

Карта конкуренции позволяет относительно верно определить соотношение сил на рынке и выявить маркетинговые задачи по позиционированию фирмы в конкретной ячейке матрицы, установлению текущих и перспективных конкурентов, наметить рекомендации по выбору стратегии конкуренции.

Граничные значения обеих осей карты в общем случае равны 50%. Это крайняя точка, где возможно одновременное присутствие нескольких фирм, между которыми вероятны конкурентные столкновения. Такое положение вещей обусловлено эффектом «встречных курсов». Суть его в том, что уровень конкурентоспособности конкретной фирмы определяется на основе сравнения с показателями ее соперников, поэтому усиление конкурентных позиций одного из игроков рынка автоматически приводит к снижению конкурентоспособности остальных. Поскольку вероятность столкновения между фирмами снижается по мере увеличения разрыва между уровнями их конкурентоспособности, то в рассматриваемой модели фирма, имеющая показатели стратегических факторов успеха и потребительских оценок, превышающие 50%, либо не нуждается в выявлении основных конкурентов (фирма является монополистом или на рынке всего 2 игрока), либо уровень конкурентоспособности значительно превышает

аналогичные показатели соперников (для 3 и более участников рынка) и конкурентные столкновения с ними маловероятны.

Поле карты можно условно разделить на четыре области, каждая из которых обладает характерными особенностями (рис. 4.4).

Рис. 4.4. Области конкурентной карты рынка по методике И.В. Головина.

Рассмотрим условия проникновения фирм в различные области и характерные для каждой из областей мотивации конкурентных действий.

Область «Болото».

В этой области оказывается большинство предпринимательских фирм, развивающихся поступательно. Данные фирмы не обладают ни серьезными финансовыми ресурсами, ни опытом. Как правило, это типовой бизнес, не требующий значительных стартовых вложений, однако в данной зоне может находиться и крупное промышленное предприятие. Такая ситуация возможна в случае вытеснения компании из области «Олимп» или «Опала» более успешными конкурентами.

Характерным признаком данной области является отсутствие у фирмы каких-либо существенных преимуществ, позволяющих четко выделить ее на фоне конкурентов.

Гнет конкуренции в этой области ощущается особенно сильно. Основные силы фирм, находящихся в ней, направлены на обеспечение выживания либо на выход из бизнеса с минимальными потерями.

Область «Вторжение» / «Ниша».

Для предпринимательской фирмы существуют два способа занять положение в рассматриваемой области. Первый реализуется крупными компаниями, диверсифицирующими свою деятельность, либо иными компаниями, способными на значительные инвестиции на начальном этапе своей деятельности. Фирмы, располагающиеся в области «вторжение», имеют высокий уровень СФУ, на достижение которого, вне зависимости от отрасли, требуются большие затраты. С другой стороны, эти компании имеют низкий уровень потреби-

тельских оценок, основной причиной которого является, как правило, недостаточная информированность потребителей. Такая ситуация характерна для начального этапа деятельности компании. С большой вероятностью ее основные усилия будут направлены на продвижение своих товаров или услуг. Такая фирма будет бороться за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. От нее можно ожидать крупномасштабных рекламных акций, демпинга, программ стимулирования клиентов.

Второй способ позиционирования в данной области проявляется, когда уровень СФУ увеличивается постепенно, а уровень потребительских оценок компании с течением времени не возрастает. Такие признаки указывают на «нишевую» специализацию фирмы. Можно выделить три основных направления «нишевой» специализации. Рыночная ниша – это, по сути дела, сегмент в сегменте. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызывала интереса у сильных конкурентов и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

Первым направлением является специализация на видах товаров и услуг либо даже на одной-единственной марке товарной продукции, которая бы выгодно выделялась на фоне огромного разнообразия стандартной или сильно стандартизированной продукции, выпускаемой крупными сериями либо для так называемого типового потребителя. Так, некоторые компании, производящие мебель, специализируются на выпуске только одного вида продукции, – например, спальных гарнитуров на металлической основе, мебели с арочными каркасами, металлических кухонных гарнитуров, плетеной мебели, садовой мебели.

Вторым направлением является узкая специализация на типе потребителей. Мелкая предпринимательская фирма может выстоять в условиях ожесточенной конкуренции в неконсолидированной области бизнеса, если она сумеет обзавестись VIP-клиентами либо постоянными клиентами, которые будут считать, что получают VIP-обслуживание.

Примером таких конкурентных действий можно считать поведение на рынке мастеров высокой моды. Такие мастера не обладают признаками абсолютной неповторимости на мировом рынке, в обойме великих кутюрье постоянно присутствует до двух десятков фамилий. Вместе с тем они не конкурируют между собой, ибо уникальным является не конкретная модель одежды или запах духов, а имя мастера, которое выступает самостоятельным стратегическим конкурентным преимуществом возглавляемой им фирмы. Тем более такие компании не конкурируют с многочисленными швейными фабриками, имена владельцев и руководителей которых не вызовут никаких ассоциаций в сознании покупателей эксклюзивного товара.

Третьим направлением выступает ориентация деловой деятельности субъектов бизнеса на специализированные региональные потребности. Если небольшой или средней предпринимательской фирме не удастся завоевать значительную долю рынка, она все же может достичь больших результатов, сосредоточив усилия на одном-единственном регионе (районе), на рынке (или рынках) которого ей просто не будет равных.

Концентрация и максимальное использование ресурсов на ограниченной территории может способствовать более высокой эффективности производства, уменьшению срока доставки товаров потребителям, узнаваемости торговой марки, позволит компании сэкономить ресурсы, что трудно обеспечить, если данная компания пожелает функционировать сразу на многих территориально разобщенных рынках товаров и услуг.

Стремясь в какой-то мере ограничить себя от конкуренции, фирмы, реализующие описанные подходы, сознательно ограничивают круг своих потенциальных клиентов. Именно по этой причине уровень потребительских оценок деятельности такой фирмы всегда будет колебаться в рамках, обозначенных количеством потенциальных клиентов.

Чтобы снизить риск от деятельности в одной нише, фирмы стараются найти несколько ниш. Основные усилия таких компаний направлены на удер-

жание клиентов, повышение качества своих товаров или услуг и уровня обслуживания.

Область «Олимп».

Фирма, находящаяся в области «Олимп», обладает наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в сфере ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг. Чтобы оставаться в рассматриваемой области, организация должна действовать на трех фронтах. Во-первых, она старается расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемых продуктов, или путем увеличения частоты их применения. Во-вторых, стремится увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. В-третьих, постоянно обороняет свой бизнес от посягательств конкурентов.

Область «Блеф» / «Опала».

В зависимости от способа приобретения данной позиции можно выделить два типа фирм. Первый – это компании, вытесненные конкурентами из зоны «Олимп».

С течением времени стратегические факторы успеха изменяются. Для удержания своих конкурентных позиций компаниям необходимо постоянно отслеживать данные изменения и принимать соответствующие меры. В противном случае, в силу эффекта «встречных курсов», компания может автоматически утратить собственные конкурентные позиции при появлении фирмы, способной лучше удовлетворять запросы потребителей. Информация о более выгодном предложении конкурирующей фирмы не распространяется мгновенно. Поскольку процесс изменения предпочтений потребителей растянут во времени, потребительские оценки деятельности данной компании, несмотря на снизившийся уровень СФУ, какое-то время будут оставаться на высоком уровне. В качестве примера можно привести вытеснение с рынка поставщиков услуг пей-

джинговой связи компаниями, предоставляющими услуги сотовой связи. Отказ от «пейджеров» в пользу сотовых телефонов происходил постепенно. На начальном этапе этого процесса, несмотря на явные преимущества мобильной связи, пейджинг был довольно популярен. Тогда можно было часто наблюдать параллельное использование потребителями двух типов средств связи. Однако начало процессу вытеснения с рынка было положено, и масса операторов пейджинговой связи плавно переместилась в обозначенную область «Опала».

Основные усилия таких компаний направлены на сохранение собственной доли рынка и активный поиск рыночных ниш. Для них характерны активные оборонительные меры в виде снижения цен и предложения долгосрочных контрактов на льготных условиях.

Второй тип – компании, обладающие «виртуальными» конкурентными преимуществами. В рассматриваемой области могут находиться компании, объективно не обладающие значимыми конкурентными преимуществами, но с помощью активной рекламно-маркетинговой деятельности сумевшие создать иллюзию их наличия.

Для подобных компаний характерны значительные затраты на рекламу и агрессивная маркетинговая политика. Для укрепления собственных конкурентных позиций вероятно консолидация с фирмами менее известными, но обладающими реальными конкурентными преимуществами. Наиболее вероятно объединение с фирмами, имеющими средний уровень СФУ и ограниченные возможности для продвижения собственных товаров или услуг.

Фирма, развивающаяся поступательно, проходит все рассмотренные области последовательно (по часовой стрелке). Однако могут быть и исключения, – например, минуя область «Болото», при определенных обстоятельствах фирма может начать свою деятельность в области «Вторжение». Или, избрав путь создания «виртуальных» конкурентных преимуществ, из области «Болото» перейти в область «Блеф». Необходимо периодически обновлять информацию о положении соперников на конкурентной карте и отслеживать их перемещения.

Вектор изменения позиции конкурента позволяет прогнозировать его дальнейшие перемещения, а скорость перемещения свидетельствует об уровне интенсивности конкурентных действий.

Зная направления и скорости изменения позиций фирм-соперников, можно выделить стратегических конкурентов фирмы.

4.3. Методика построения карт позиционирования фирм-конкурентов на рынке

Е.Д. Вайсман и И.А. Соловьева предлагают оценивать конкурентоспособность предприятий с помощью карт позиционирования²⁵.

В основе методики – оценка значений двух факторов, каждый из которых рассчитывается в относительных единицах с помощью соответствующего индекса:

- 1) количественного, представляющего оценку уровня цен фирмы, работающей на конкурентном рынке;
- 2) качественного, выражающего комплексную оценку уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов.

Определение количественного фактора – индекса цен.

При расчете количественного фактора отдельной задачей является выбор базы сравнения цен фирм-конкурентов. В некоторых случаях, когда различия в ассортименте не дают возможности выявить общий для всех анализируемых фирм продукт, приходится вводить некую условную базу сравнения. Например, это может быть товар стандартизированного размера, услуга в единицу времени и т.п. В расчетах может быть принята цена не одного, а нескольких, наиболее характерных для исследуемого рынка товаров или услуг.

Количественный фактор представляет собой индекс, отражающий уровень цен на продукт (услугу) конкретной фирмы по отношению к средней или максимальной цене, сложившейся на исследуемом сегменте рынка:

²⁵ Вайсман, Е.Д., Соловьева, И.А. Карты позиционирования в стратегии развития фирмы // Маркетинг. – 2010. – № 1 (110). – С. 39-47.

$$I_{\text{цен } j} = \frac{P_j}{P_{\text{cp}(\text{max})}}, \quad (4.21)$$

где $I_{\text{цен } j}$ – индекс цен в j -й фирме на отдельный товар; P_j – цена основного (или стандартизированного) продукта в j -й фирме; $P_{\text{cp}(\text{max})}$ – средняя (максимальная) цена продукта среди исследованных фирм; j – порядковый номер фирмы.

Если необходимо определить уровень цен по нескольким товарам, то формула принимает вид:

$$\bar{I}_{\text{цен } j} = \frac{\sum I_{\text{цен } ij}}{n}, \quad (4.22)$$

где $\bar{I}_{\text{цен } j}$ – средний индекс цен в j -й фирме; n – количество исследуемых товаров.

Макет таблицы расчета индексов цен по изучаемым фирмам представлен ниже (табл. 4.14).

Таблица 4.14

Исходные данные и индексы цен на товары исследуемых фирм

Название фирмы	Цена на i -й товар				Индекс цен на i -й товар				$\bar{I}_{\text{цен } j}$
	P_{1j}	P_{2j}	...	P_{ij}	$I_{\text{цен } 1j}$	$I_{\text{цен } 2j}$...	$I_{\text{цен } ij}$	
Фирма 1									
Фирма 2									
Фирма 3									
...									
Фирма m									
$P_{\text{cp}(\text{max})}$									

В результате расчета индекса цен $\bar{I}_{\text{цен } j}$ по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение первой координаты карты позиционирования.

Определение качественного фактора – индекса комплексной оценки уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов.

Качественный фактор является комплексным, поэтому при его формировании необходимо определить, какие именно показатели исследуемых фирм необходимо учесть при его определении. Выбор совокупности этих показате-

лей, определение степени важности каждого из них, а также балльная оценка уровня (качества) показателей анализируемых фирм зависят от особенностей исследуемого рынка и осуществляются с помощью исследования мнений потребителей. Использование балльной оценки обусловлено тем, что показатели, отражающие уровень обслуживания фирмой своих клиентов, имеют различные единицы измерения.

Каждый показатель оценивается с помощью соответствующего индекса, рассчитанного как отношение суммы баллов, полученных конкретной фирмой, к среднему по рынку или максимально возможному количеству баллов по тому, или иному показателю с помощью формулы:

$$I_{kij} = \frac{\beta_{ij}}{\beta_{i\text{cp}(\text{max})}}, \quad (4.23)$$

где I_{kij} – индекс i -го показателя комплексной оценки качества обслуживания клиентов для j -й фирмы; β_{ij} – количество баллов, полученное j -й фирмой по i -му показателю; $\beta_{i\text{cp}(\text{max})}$ – среднее (максимальное) количество баллов, которое может получить фирма по i -му показателю; j – порядковый номер фирмы; i – порядковый номер показателя, по которому рассчитывается индекс.

Комплексная оценка уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов определяется по формуле:

$$I_{\text{kaa обл}j} = \sum \alpha_i * I_{kij}, \quad (4.24)$$

где $I_{\text{kaa обл}j}$ – индекс уровня (качества) обслуживания клиентов j -й фирмой; α_i – коэффициент значимости индекса i -го показателя комплексной оценки качества обслуживания клиентов.

При проведении комплексной оценки уровня (качества) обслуживания клиентов фирмами можно воспользоваться системой из четырех показателей, хотя этот перечень не является исчерпывающим:

1. «Широта ассортимента предлагаемых фирмой товаров (услуг)».
2. «Оперативность реагирования на запросы клиентов».

3. «Доступность информации о фирме».

4. «Месторасположение фирмы».

Показатель 1. Широта ассортимента товаров (услуг) конкретной фирмы сегодня считается важным показателем ее конкурентоспособности. Пример оценки широты ассортимента показан в табл. 4.15.

Таблица 4.15

Балльная оценка показателя «Широта ассортимента» (условный пример)

Широта ассортимента услуг	Количество баллов
1 вид услуг	1 балл
2 любых вида услуг	2 балла
Более 2 видов услуг	3 балла

Показатель 2. Оперативность реагирования на запросы клиентов можно оценивать по скорости получения от каждой исследуемой фирмы необходимой информации с помощью телефонного звонка, а также запросов по электронной почте по балльной шкале, представленной в табл. 4.16.

Таблица 4.16

**Балльная оценка показателя
«Оперативность реагирования на запросы клиентов» (условный пример)**

Критерии оперативности реагирования на запросы клиентов	Количество баллов
Возможность получения необходимой информации по телефону:	
с первого звонка	2 балла
со 2-3-й попытки	1 балл
после более чем 3 попыток	0 баллов
Возможность получения необходимой информации по электронной почте:	
ответили на запрос по e-mail	1 балл
не ответили на запрос по e-mail	0 баллов

В соответствии с табл. максимальное количество баллов по данному показателю – 3.

Показатель 3. Пример оценки показателя «Доступность информации о фирме» по балльной шкале представлен в табл. 4.17.

Согласно табл. 4.17 фирма может получить максимально 7 баллов по анализируемому показателю.

Таблица 4.17

**Балльная оценка показателя
«Доступность информации о фирме» (условный пример)**

Критерии доступности информации о фирме	Количество баллов
Фирма размещает рекламу в бесплатных СМИ (например, газета «Из рук в руки»)	1 балл
Фирма размещает рекламу в печатных и электронных справочниках (например, телефонный справочник «Желтые страницы»)	2 балла
Фирма размещает рекламу на собственном сайте, но сайт редко обновляется или не обновляется вообще	3 балла
Фирма размещает рекламу на собственном сайте, который регулярно обновляется	4 балла

Показатель 4. Для оценки значения показателя «Месторасположение фирмы» предлагается использовать балльную шкалу (табл. 4.18).

Таблица 4.18

**Балльная оценка показателя
«Месторасположение фирмы» (условный пример)**

Месторасположение фирмы	Количество баллов
Фирма расположена вблизи торговых центров	3 балла
Фирма расположена в центре города	2 балла
Другое месторасположение фирмы	1 балл

По показателю «Месторасположение фирмы» конкретная фирма может получить максимально 5 баллов.

Комплексная оценка уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов оценивается по макету табл. 4.19.

В результате по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение второй координаты карты позиционирования.

На основе рассчитанных значений индексов $\bar{I}_{цен j}$ и $I_{каа обл j}$ по каждому из представителей исследуемой выборки строится карта рыночного позиционирования, пример которой представлен на рис. 4.5.

Медианное значение каждой оси определяется как среднее значение индексов.

Индексы уровня (качества) обслуживания фирмой клиентов

Название фирмы	Балльная оценка показателя (β_{ij})					Индекс i-го показателя качества обслуживания (I_{kij})					$I_{кач\ обсл\ j}$
	Широта ассортимента	Оперативность реагирования на запросы клиентов	Доступность информации	Месторасположение фирмы	...	$I_{шир\ j}$	$I_{опер\ j}$	$I_{дос\ j}$	$I_{мест\ j}$...	
Фирма 1											
Фирма 2											
Фирма 3											
...											
Фирма m											
$\beta_{i\ ср\ (max)}$											
α_i											—

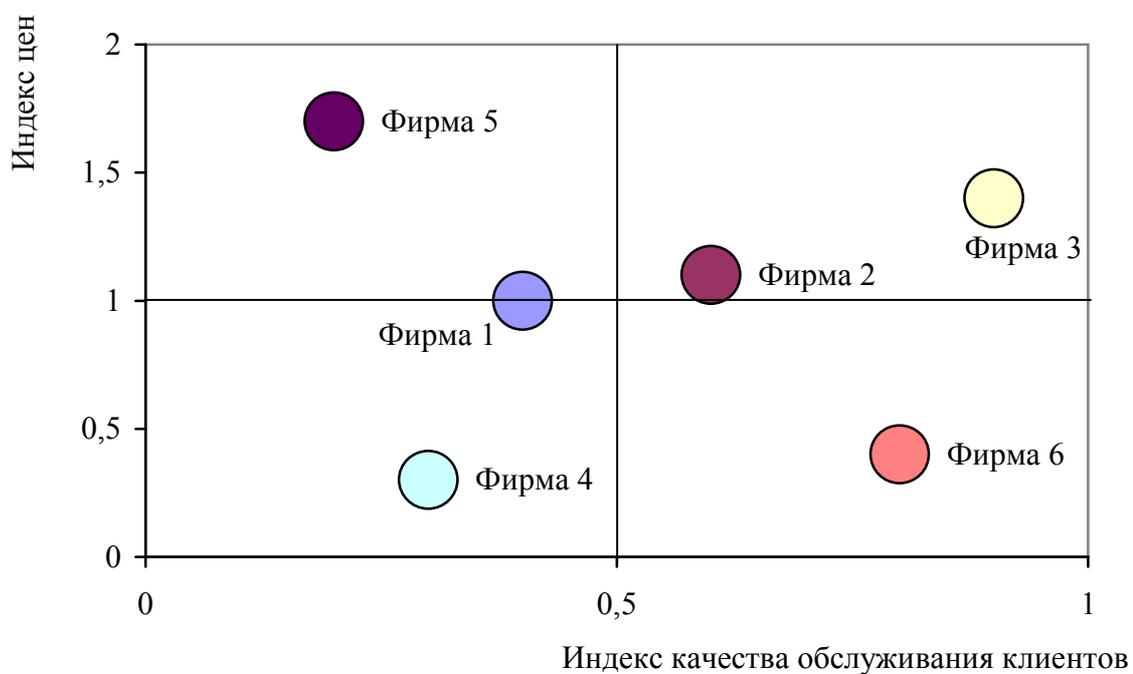


Рис. 4.5. Карта позиционирования фирм на рынке (условный пример).

На основании полученных значений координат карты рассчитываются коэффициенты стратегических позиций фирм-конкурентов, которые характеризуют конкурентоспособность фирм:

$$КСП_j = \frac{I_{каа\ обсл\ j}}{\bar{I}_{цен\ j}}, \quad (4.25)$$

где $КСП_j$ – коэффициент конкурентоспособности j -й фирмы; $I_{каа\ обсл\ j}$ – индекс уровня (качества) обслуживания клиентов j -й фирмой; $\bar{I}_{цен\ j}$ – средний индекс цен в j -й фирме.

Конкурентоспособность фирмы тем выше, чем выше значение индекса уровня (качества) обслуживания клиентов. Сравнение коэффициентов конкурентоспособности целесообразно проводить внутри каждой стратегической группы.

Таким образом, построение карт позиционирования позволяет, во-первых, выделить стратегические группы (фирмы, близкие по своим конкурентным позициям), внутри которых происходит основная конкурентная борьба, во-вторых, определить степень конкуренции и дифференциации внутри каждой группы, в-третьих, оценить конкурентоспособность каждого представителя группы, в-четвертых, определить наиболее целесообразные направления его стратегического развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособии представлены методики оценки конкурентоспособности предприятия. Для анализа конкурентной позиции и выявления конкурентных преимуществ предприятие может использовать разные методики. Считается, что на точность результата оценки влияет правильно подобранная методика.

Самые простые методики оценки конкурентоспособности торговых предприятий, основанные на экспертных оценках. При использовании их рекомендуется привлекать нескольких экспертов. Немаловажной здесь является проверка мнения экспертов на согласованность с помощью коэффициента конкордации.

Более сложными считаются методики оценки конкурентоспособности производственных предприятий, так как в этом случае привлекается бухгалтерская отчетность предприятия. Отсутствие подобных документов затрудняет использование указанных методик.

Третья группа объединяет методики оценки конкурентоспособности предприятий, основанные на определении его конкурентной позиции. Среди них наиболее известными и широко используемыми являются методики построения конкурентных карт рынка.

Представленный перечень методик не является исчерпывающим. Его можно дополнять и расширять. Главная задача пособия – научить студентов проводить оценку конкурентоспособности предприятий, выявлять их конкурентные преимущества по широко используемым методикам. Учебно-методическое пособие проиллюстрировано примерами проведения такой оценки, подробными комментариями по использованию методик.

Одной из важнейших целей оценки конкурентоспособности является повышение эффективности деятельности предприятия. Сравнивая результаты оценки конкурентов по одной и той же методике, можно их ранжировать по конкурентоспособности, проследить динамику уровня конкурентоспособности

предприятия. Уровень конкурентоспособности управляем за счет целенаправленного воздействия на показатели предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Афанасьев, А.А., Левин, М.Б. Создание модели зависимости выручки розничной торговой точки от факторов конкурентоспособности // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 108-120.

Афанасьев, А.А., Светлова, С.И., Смородина, Е.Н., Яковкина, М.А. Влияние качества обслуживания на выручку аптек в условиях конкуренции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 76-89.

Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 72-85.

Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 63-71.

Белоусов, В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО «Каскад») // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 109-119.

Блинов, А.О., Захаров, В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35-44.

Бурцева, Т.А., Никонова, Н.В., Миронова, Н.А. Оценка эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений // Маркетинг в России и за рубежом». – 2006. – № 1 (51). – С. 54-67.

Вайсман, Е.Д., Соловьева, И.А. Карты позиционирования в стратегии развития фирмы // Маркетинг. – 2010. – № 1 (110). – С. 39-47.

Головин, И.В. Карта конкуренции // Практический маркетинг. – 2004. – № 5. – С. 26-34.

Еремин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: Учебник / В.Н. Еремин. – М.: КНОРУС, 2006. – 656 с.

Максимова, И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-39.

Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91-94.

Мильберг, Б.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ (взгляд из региона) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 6 (38). – С. 93-100.

Моисеева, Н.К., Конышева, М.В. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг. – 1999. – № 6. – 22-34.

Мошнов, В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия // http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml

Оленева, О.С., Иващенко, Н.С., Папенкова, К.Э., Кузьменко, Т.В. Маркетинговый подход к выбору эффективного рынка сбыта готовой продукции с целью укрепления конкурентной позиции фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 2 (64). – С. 16-23.

Парамонова, Т., Шальнова, О. Конкурентоспособность специализированного магазина // Маркетинг. – 2007. – № 5 (96). – С. 103-110.

Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике // Риск. – 2011. – № 2. – С. 258-263.

Тациян, Г.О. Экономический мониторинг конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2004. – № 2 (75). – С. 17-25.

Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 4 (72). – С. 75-83.

Щиборщ, К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5 (19). – С. 92-111.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
<i>Тема 1. Характеристика конкурентоспособности предприятия.....</i>	<i>5</i>
1.1. Обзор определений понятия «конкурентоспособность предприятия»	5
1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия	9
1.3. Этапы оценки конкурентоспособности предприятия	15
<i>Тема 2. Методики оценки конкурентоспособности торговых предприятий</i>	<i>21</i>
2.1. Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий	21
2.2. Методика «4Р».....	31
2.3. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина по методике Н.Н. Павловой.....	33
2.4. Оценка конкурентоспособности фармацевтического предприятия	41
<i>Тема 3. Методики оценки конкурентоспособности производственных предприятий.....</i>	<i>61</i>
3.1. Анализ конкурентоспособности фирмы по методике В.Л. Белоусова...	61
3.2. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия по методике И.В. Максимовой	66
<i>Тема 4. Методики оценки конкурентоспособности предприятий, основанные на определении конкурентной позиции</i>	<i>73</i>
4.1. Оценка конкурентоспособности предприятий на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.....	73
4.2. Построение карты конкуренции по методике И.В. Головина.....	86
4.3. Методика построения карт позиционирования фирм-конкурентов на рынке.....	100
Заключение.....	108
Список литературы.....	110

Васильева Анжелика Валерьевна,

доц. кафедры экономики и менеджмента организации АмГУ, канд. экон. наук

Методики оценки конкурентоспособности предприятия. Учебно-методическое пособие.

Изд-во АмГУ. Подписано к печати Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 6,74. Тираж 100. Заказ 348.

Отпечатано в типографии АмГУ.