

Оценка
конкурентоспособности
организации и ее продукта

Тема 5

План

- Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену
- Требования и исходные данные для оценки конкурентоспособности
- Методика оценки конкурентоспособности товара на основе его эффективности и рыночных факторов
- Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111 — 5555
- Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы

Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара

Конкурентное преимущество может быть

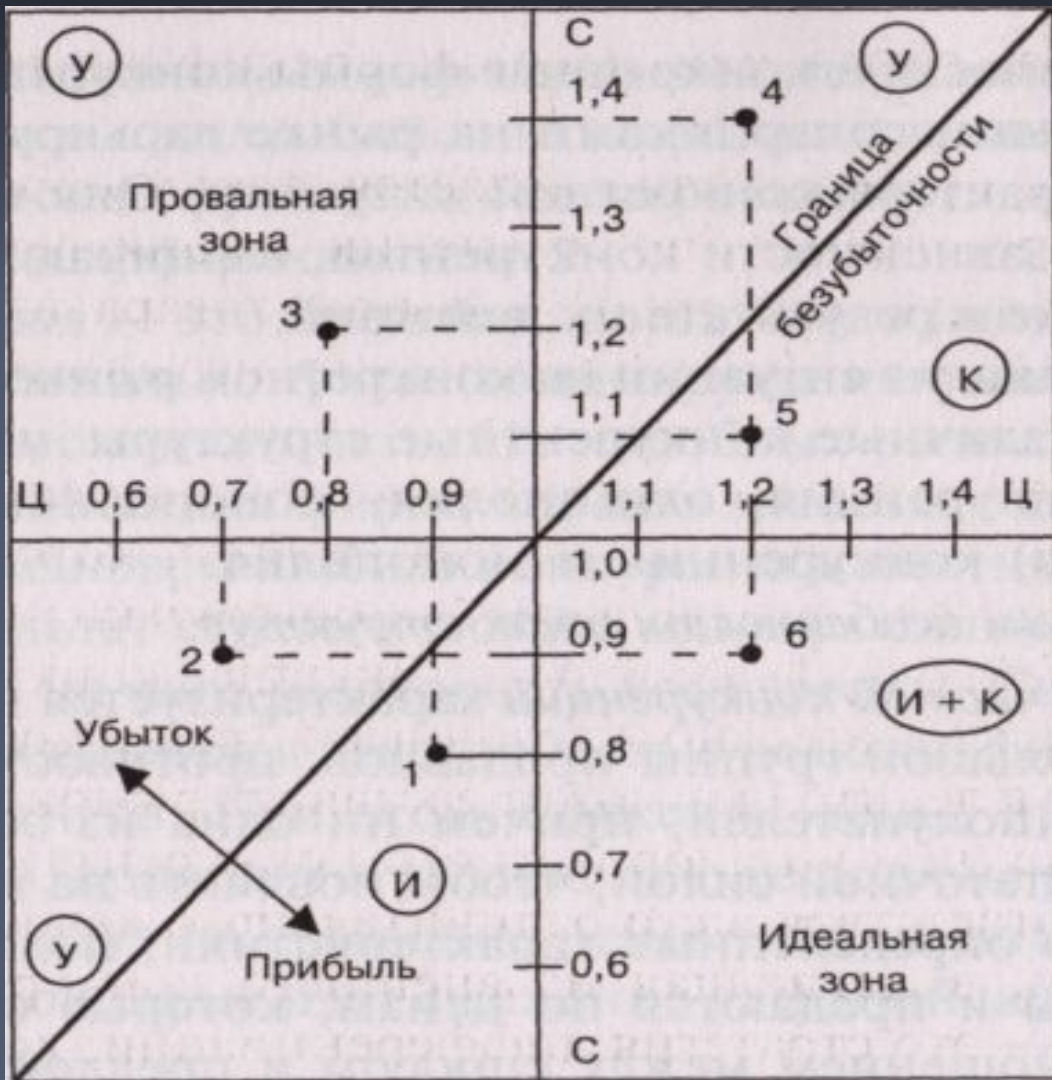
внешним, если основано на **отличительных** качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, — это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами

Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента или товара, которое создает ценность для изготовителя, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, — это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы

Виды конкурентного преимущества и стратегий



- С — соотношение себестоимости анализируемого образца товара и приоритетного товара-конкурента;
- Ц — то же по ценам;
- 1,0 — точка, соответствующая себестоимости и цене товара приоритетного конкурента;
- И — зона стратегии по издержкам;
- К — зона стратегии по качеству;
- И+К — зона стратегии по издержкам и качеству;
- У — зона убыточной стратегии

Интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы между прямыми соперниками на рынке варьируют в зависимости от характера конкретной ситуации.

Она отражает степень взаимозависимости конкурентов, возникающей на конкретном рынке в результате их действий

При анализе ситуации на конкретном рынке опираются на различные конкурентные структуры:

- чистая (совершенная) конкуренция,
- **ОЛИГОПОЛИЯ**,
- монополистическая (несовершенная) конкуренция,
- **МОНОПОЛИЯ**

Модель чистой конкуренции характеризуется присутствием на рынке большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей, причем ни одна из этих групп не обладает достаточной силой, чтобы повлиять на цены

- **В краткосрочной перспективе** для фирмы важно отслеживать объемы производства у конкурентов и появление новых конкурентов, что позволит предвидеть динамику цены.
- **В долгосрочной перспективе** интерес фирм в том, чтобы избавиться от анонимности чистой конкуренции, дифференцируя свои товары и тем самым уменьшая степень их заменяемости или создавая издержки перехода для покупателей. Такого результата можно добиться, осуществляя, например, строгий контроль качества, укрепляя имидж марки.

Олигополия — это ситуация, когда число конкурентов невелико или несколько фирм доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость

Результат стратегического маневра сильно зависит от того, будут ли на него реагировать конкуренты.

Под **конкурентным поведением** понимается позиция, которую в процессе принятия решения занимает фирма по отношению к своим конкурентам.

Реально наблюдающиеся позиции можно сгруппировать по пяти типам поведения

- независимое поведение, когда конкуренты не учитывают поведение фирмы;
- корпоративное поведение, подразумевающее стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации;
- адаптивное поведение, основанное на явном учете действий конкурентов;
- опережающее поведение, предусматривающее предвидение реакции конкурентов на какое-либо действие фирмы;
- агрессивное поведение, когда любой выигрыш для одного всегда есть проигрыш для другого.

Монополистическая, или несовершенная, конкуренция занимает среднее положение между чистой конкуренцией и монополией. Конкуренты многочисленны, и их силы уравновешены. Однако их товары дифференцированы, т. е., с точки зрения покупателя, они обладают отличительными качествами, которые воспринимаются всем рынком в качестве таковых

**Монополистическая конкуренция
проистекает из стратегии
дифференциации, основанной на
внешнем конкурентном преимуществе**

Для успешной реализации стратегии дифференциации необходимо выполнение следующих условий:

- любая дифференциация должна представлять ценность для покупателя;
- ценность может состоять в повышении эффективности использования ресурсов либо в сокращении издержек потребления или(и) использования;
- ценность для покупателя должна быть достаточно высокой, чтобы он согласился уплатить ради нее повышенную цену;
- фирма должна быть способна защитить свой элемент дифференциации, чтобы конкуренты не могли его немедленно воспроизвести;
- повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет фирма, чтобы производить и поддерживать элемент дифференциации;
- наконец, если элемент дифференциации малозаметен и не признан рынком, фирма должна сформировать сигналы, чтобы добиться его известности.

Монопольная конкуренция, как и чистая, представляет собой предельный случай. На рынке доминирует единственный изготовитель, который противостоит большому числу покупателей

Подобная ситуация наблюдается в фазе жизненного цикла, соответствующей введению товара на рынок, в зарождающихся секторах, характеризующихся технологическими инновациями

Важным фактором становится ожидаемая длительность монополии, зависящая от масштаба инновации и существования высоких барьеров входа для новых конкурентов

Более часты случаи государственной монополии, логика которых отличается от логики частных фирм. Это уже логика не прибыли, а общественного блага.

Трудность при этом заключается в отсутствии рыночного контроля над служением общественным интересам, что способствует развитию централизованного управления, сконцентрированного скорее на собственных внутренних задачах

Оценка уровня конкурентоспособности
различных объектов представляет собой очень
сложную работу, т.к.:

- **во-первых**, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов;
- **во-вторых**, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов;
- **в-третьих**, в России техническая, экономическая, кадровая, социальная политика не ориентирована на обеспечение конкурентоспособности различных объектов.

Конкурентоспособность простых и недорогих объектов

целесообразно определять на основе экспертной оценки
или пробных продаж нового товара

Исходные данные для оценки конкурентоспособности товаров, организации и ее конкурентов:

1. Полезный эффект товара

- 1.1. Показатели назначения
- 1.2. Показатели надежности
В том числе:
нормативный срок службы (использования, хранения)
коэффициент безотказности
коэффициент готовности
коэффициент сохраняемости
- 1.3. Показатели экологичности
- 1.4. Показатели эргономичности
- 1.5. Показатели эстетичности (дизайна)
- 1.6. Показатели технологичности
- 1.7. Показатели стандартизации и унификации
- 1.8. Показатели патентной чистоты и патентоспособности
- 1.9. Показатели совместимости и взаимозаменяемости
- 1.10. Номер сертификата, кем и когда выдан, срок действия

Исходные данные для оценки конкурентоспособности товаров, организации и ее конкурентов:

2. Совокупные затраты за жизненный цикл единицы товара

- 2.1. Затраты на стратегический маркетинг (на единицу конкретного товара)
- 2.2. Затраты на НИОКР
- 2.3. Затраты на ОТПП
- 2.4. Затраты на производство
- 2.5. Затраты на сервис
- 2.6. Затраты на эксплуатацию (использование) и ремонт (утилизацию) за нормативный срок службы товара

Исходные данные для оценки конкурентоспособности товаров, организации и ее конкурентов:

- 3. Качество сервиса потребителей товара
 - 3.1. Имидж организации-изготовителя
 - 3.2. Юридическая надежность организации
 - 3.3. Финансовая надежность (устойчивость) организации
 - 3.4. Качество информации о товаре
 - 3.5. Качество упаковки товара
 - 3.6. Качество обслуживания торговой организации
 - 3.7. Качество доставки и установки (монтажа) товара
 - 3.8. Качество гарантийного обслуживания товара
 - 3.9. Качество ремонта товара
 - 3.10. Качество мониторинга рыночного механизма
- 4. Удельный вес данного товара в объеме продаж организации
- 5. Показатели значимости рынков, на которых представлен товар

Исходные данные для оценки конкурентоспособности товаров, организации и ее конкурентов:

- 6. Параметры товарных рынков
 - 6.1 . Показатели взаимозаменяемости товара
 - 6.2. Объем товарных рынков
 - 6.3. Число субъектов и их доли на рынках
 - 6.4. Барьеры входа на рынки
- 7. Удельная цена товара
- 8. Показатели, учитывающие конкурентные преимущества организации по сравнению с основным конкурентом, у которого этот показатель равен единице

Методика оценки конкурентоспособности товара на основе его эффективности и рыночных факторов

Конкурентоспособность анализируемого объекта (товара, услуги) желательно измерять количественно, что позволит управлять ее уровнем.

Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая:

- 1) полезный эффект данного объекта и конкурирующих объектов за нормативный срок их службы,
- 2) совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Полезный эффект — это отдача
объекта, интегральный пока
затель как система используемых
в конкретных условиях частных
показателей качества объекта,
удовлетворяющих конкретную
потребность

Количественную оценку

конкурентоспособности объектов можно осуществлять по формуле:

$$K_{a.o.} = \frac{E_{a.o.}}{E_{л.o.}} k_1 * k_2 * k_3$$

- где K — конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;
- $E_{a.o.}$ — эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке;
 - $E_{л.o.}$ — эффективность лучшего образца-конкурента, используемого на данном рынке;
 - k — корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Эффективность объекта

рассчитывается по формуле:

$$E = \frac{\Pi_c}{З_c}$$

где Π_c — полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

- $З_c$ — совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, денежная единица.

Совокупные затраты за жизненный цикл

единицы объекта можно определить по формуле:

$$Z_c = \frac{Z_{\text{ниокр}} + Z_{\text{отпп}}}{N} + Z_{\text{пр-во}} + Z_{\text{вн}} + Z_{\text{эксп}} + Z_{\text{ликв}}$$

где $Z_{\text{ниокр}}$ — сметная стоимость маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- $Z_{\text{отпп}}$ — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства нового объекта;
- N — количество объектов, которое намечается выпустить по данной конструкторской документации
- $Z_{\text{пр-во}}$ — затраты на производство объекта;
- $Z_{\text{вн}}$ — затраты на внедрение объекта у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительно-монтажных и пусковых работ;
- $Z_{\text{эксп}}$ — затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт объекта в году 1 (без амортизации предыдущих затрат);
- $Z_{\text{ликв}}$ — затраты на демонтаж и ликвидацию элементов основных производственных фондов (включая сам объект), выводимых в связи с освоением и внедрением нового объекта.

Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111 —55555

Конкурентоспособность товара следует оценивать по пяти главным факторам:

- качество товара;
- цена товара;
- качество сервиса товара на конкретном рынке;
- эксплуатационные затраты на использование товара;
- качество процессов.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара можно оценивать экспертным путем по двум методам:

- без учета весомости факторов;
- с учетом весомости факторов.

По системе 1111—55555, без учета
весомости факторов,
конкурентоспособность товара
определяется как сумма баллов по
каждому фактору.

Для оценки конкурентоспособности с
учетом весомости факторов создается
экспертная группа. Каждому фактору
конкурентоспособности эксперт может
присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость
факторов равна от 5 до 1.

Конкурентоспособность товара, определенная экспертным путем

$$K_m = \frac{\sum B_{ij} / n}{5} * a_j$$

где K_m — конкурентоспособность товара;

- n — количество экспертов;
- B_{ij} — экспертная оценка i -м экспертом j -го фактора конкурентоспособности товара;
- a_j — весомость j -го фактора (от 5 до 1).

Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы

Для оценки конкурентоспособности фирмы сначала необходимо провести анализ ее состояния. **Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода.**

Цель системного анализа фирмы — установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости функционирования фирмы

Методика оценки конкурентоспособности организации заключается в следующем:

- уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;
- **отдельно проводить анализ эффективности деятельности организации исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;**
- отдельно считать показатель устойчивости функционирования организации;
- **прогнозировать перечисленные три комплексных показателя минимум на 5 лет.**

Спасибо за внимание!