

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Рекомендовано к изданию Ученым советом федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального
образования «Оренбургский государственный университет» в качестве
учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего
профессионального образования по специальности 080502.65 Экономика и
управление на предприятии (по отраслям) и по направлению подготовки
бакалавров 080100.02 Экономика

Оренбург
2013

Коллектив авторов

**Теория и практика оценки
конкурентоспособности**

«БИБКОМ»

2013

УДК 339.137.21(075.8)
ББК 65.290.2я73

Коллектив авторов

Теория и практика оценки конкурентоспособности /
Коллектив авторов — «БИБКОМ», 2013

Учебное пособие предназначено для изучения понятия и сущности конкурентоспособности объектов и методов их оценки. В учебном пособии излагаются вопросы обеспечения конкурентоспособности различных объектов, конкурентных преимуществ, устойчивых конкурентных позиций, факторы и резервы повышения конкурентоспособности, приведены методики оценки конкурентоспособности объектов на конкретных примерах.

УДК 339.137.21(075.8)
ББК 65.290.2я73

© Коллектив авторов, 2013
© БИБКОМ, 2013

Содержание

Введение	5
1 Тема 1 Условия создания конкурентных преимуществ	6
1.1 Конкуренция: сущность, формы и методы	6
1.2 Понятие конкурентного преимущества и его источники	10
1.3 Стратегии создания конкурентных преимуществ	14
2 Тема 2 Движущие силы и резервы повышения конкурентоспособности	18
2.1 Факторы и резервы повышения конкурентоспособности	18
2.2 Качество продукции как фактор повышения конкурентоспособности	21
2.3 Стандартизация и сертификация продукции	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Е.В. Чмышенко

Теория и практика оценки конкурентоспособности.

учебное пособие

Введение

Эффективность национальной экономической политики государства в значительной мере зависит от конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Переход к рыночной экономике означает для предприятий не только изменения условий и методов хозяйствования, но и постоянное их совершенствование.

В настоящее время конкурентоспособными на мировом рынке считается менее 20 % российских компаний. Отечественные производители по целому ряду товаров (особенно технически сложных) потеряли свой собственный рынок из-за неконкурентоспособности по сравнению с аналогичной импортной продукцией. Более половины всех российских предприятий нуждается в коренной реструктуризации. Поэтому, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции с иностранными производителями, российские предприятия должны осваивать передовые формы и методы организации производства, внедрять инновации, использовать маркетинг в управлении предприятием.

На современном этапе развития российская экономика утрачивает прежние конкурентные преимущества (относительно низкая цена труда и энергоресурсов, невысокие экологические и социальные расходы, инфраструктура и др.). Поэтому для того, чтобы адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса, успешно работать в условиях жесткой конкуренции, предприятия должны научиться использовать методы конкурентной борьбы и решать проблемы повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

В настоящее время вопросы теории и практики конкурентоспособности предприятий фрагментарно рассматриваются в таких дисциплинах, как микроэкономика, маркетинг, экономика предприятия и др. Однако в стране до сих пор нет структур, которые системно занимались бы проблемой повышения конкурентоспособности различных объектов. Отсутствуют какие-либо федеральные акты, стратегии, программы по решению этой главной для России проблемы.

В данном учебном пособии систематизированы базовые вопросы теории и практики конкурентоспособности различных объектов. Излагаются вопросы получения объектами конкурентных преимуществ, раскрываются факторы и резервы повышения конкурентоспособности, приведены характеристики основных стратегий конкуренции. Рассмотрены основные понятия, концепции, подходы к исследованию конкурентоспособности различных объектов (персонала, предприятия, региона, страны). Показаны основные методы оценки конкурентоспособности объектов.

Материал представлен в соответствии с Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования.

Учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров, специалистов и магистров, обучающихся по экономическим направлениям, а также для руководителей и специалистов экономических служб предприятий (организаций).

1 Тема 1 Условия создания конкурентных преимуществ

1.1 Конкуренция: сущность, формы и методы

Конкуренция является важной неотъемлемой чертой рыночного хозяйства и представляет эффективный механизм развития общественного производства. Это связано с функциями, присущими конкуренции.

Функция регулирования. Для того, чтобы обогнать конкурентов предприятие должно предлагать продукты, которые предпочитает покупатель. Следовательно, и факторы производства направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

Функция мотивации. Предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими затратами, получают вознаграждение в виде прибыли.

Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия, так как у покупателя имеется возможность выбора среди нескольких продавцов. Поэтому, чем совершеннее конкуренция, тем более справедливая цена на товары. [1].

Конкуренция (в переводе с лат. – соревнование) – это соперничество между отдельными юридическими и физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения хозяйственной организации, такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей. [1].

В основе понятия «конкуренция» лежат человеческие нужды, выражающиеся в специфичных для различных людей потребностях. Они могут быть удовлетворены с помощью различных товаров, услуг, идей. Обеспечить удовлетворение потребностей лучше, чем конкурент – такова центральная идея конкурентной борьбы. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между организациями и потребителями ее продукции. с другой, – в результате активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Таким образом, конкуренция выполняет роль регулятора темпов и объемов производства, побуждая при этом производителя внедрять научнотехнический прогресс, повышать производительность труда, совершенствовать технологию, организацию труда. Конкуренция способствует вытеснению из производства неэффективных предприятий и предотвращает диктат производителей (монополистов) по отношению к потребителям.

Для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удастся обойти конкурентов. Чтобы определиться с инструментами, методами и способами ведения конкурентной борьбы, а также выбрать конкурентную стратегию, необходимо выявить всех непосредственных участников этой борьбы в определенном рыночном сегменте, а также прочие факторы, усиливающие или ослабляющие конкуренцию (рисунок 1).

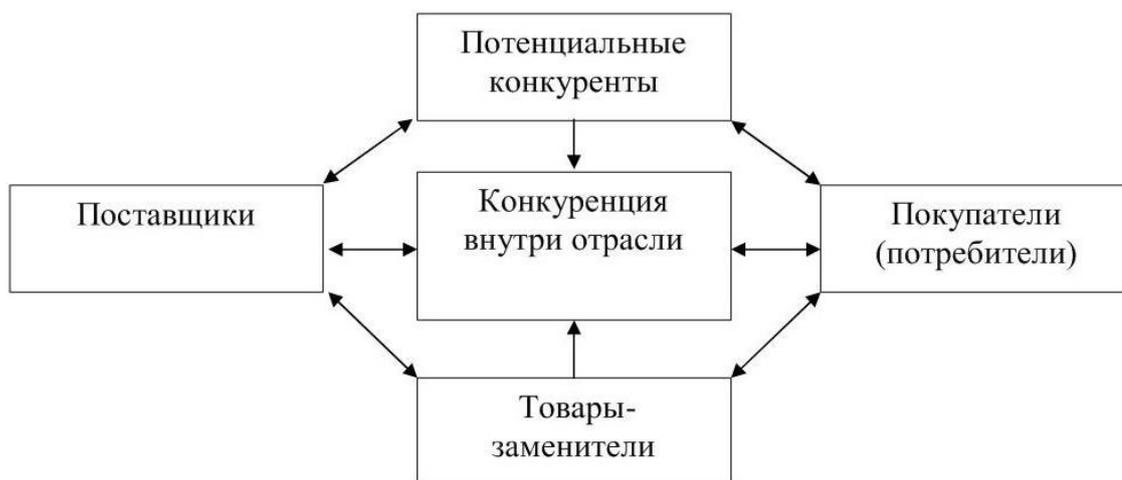


Рисунок 1 – Пять сил конкуренции М. Портера [29].

Конкуренция внутри отрасли. Внутри отрасли продавцы испытывают конкурентное давление, создаваемое борьбой за конкурентное преимущество и улучшение рыночного положения. Конкуренция внутри отрасли возникает потому, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше удовлетворить потребителя за счет расширения их деятельности и увеличения доли на рынке.

Конкурентная ситуация в отрасли динамически меняется в зависимости от применения новых наступательных или оборонительных действий и активизации тех или иных средств конкурентной борьбы.

Потенциальные конкуренты. Вероятность появления новых конкурентов зависит от таких факторов, как входные барьеры, ожидаемая реакция действующих на рынке предприятий на появление нового соперника, а также от темпов роста отрасли и ее привлекательности с точки зрения прибыли.

Появлению потенциальных конкурентов могут препятствовать такие инициативы действующих на рынке предприятий, как развитие собственной товарной или маркетинговой сети, увеличение расходов на рекламу, укрепление связей с дилерами и дистрибьюторами, стимулирование НИОКР, улучшение качества продукции.

Товары-заменители. Порой предприятия разных отраслей конкурируют друг с другом, выпуская взаимозаменяемые товары, (товары-заменители), представляющие значительную угрозу, если их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход не сопряжен для потребителя с чрезмерными расходами.

Поставщики. Поставщики предприятий-конкурентов оказывают значительное конкурентное давление, если могут обеспечить отдельным предприятиям более выгодные условия с точки зрения цен, качества, потребительских свойств продукции или сроков поставки.

Предприятию-потребителю сложно повлиять на основных поставщиков, но возможно, если данное предприятие является главным клиентом.

Покупатели (потребители). Конкурентное давление со стороны потребителей может колебаться от значительного до слабого. Потребители, особенно крупные предприятия, приобретающие значительные объемы продукции (товаров, работ, услуг), нередко пользуются преимуществом в сделках, обеспечивая для себя выгодные цены, качество, сервис и другие условия.

Мелкие потребители, не предлагающие поставщикам преимуществ, тоже могут оказывать конкурентное давление на поставщиков в определенных обстоятельствах. Например, если количество потребителей невелико, они без особых затрат могут переключиться на

товар другого поставщика. Поэтому существует реальная угроза вертикальной интеграции потребителя в отрасль поставщика. [19].

В литературе выделяют различные виды, уровни и формы конкуренции.

Различают следующие виды конкуренции [1]:

– *функциональная конкуренция* возникает потому, что потребности можно удовлетворить несколькими различными способами (например, различные продукты питания удовлетворяют потребности в еде);

– *видовая конкуренция* возникает при наличии товаров, предназначенных для одной и той же цели, но различающихся каким-либо важным для потребителя параметром (например, автомобили одного и того же класса могут отличаться друг от друга экономичностью или мощностью двигателя);

– *предметная конкуренция* возникает в ситуациях, когда различные фирмы выпускают практически идентичные изделия, которые могут отличаться только по качеству (телевизоры, отличаются качеством сборки и дизайном).

По степени интенсивности конкуренция может быть:

привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает больше прибыли, чем в предыдущем сегменте;

умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;

ожесточенной, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет конкурента из данного сегмента;

На интенсивность конкуренции оказывают влияние следующие факторы: размер рынка; темпы роста рынка (быстрый рост облегчает проникновение на рынок); мощности (излишние мощности приводят к падению цен); препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения неконкурентных новичков; цена; уровень стандартизации товаров (покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой); вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности предприятий; быстрое обновление ассортимента продукции.

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

– местном (в группе, отделе, организации и т. п.);

– региональном (районе, городе, области и т. п.);

– национальном (в стране);

– межнациональном (в нескольких странах);

– глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран).

В зависимости от использования того или иного критерия различают следующие формы конкуренции [47]:

1 Отраслевая:

– внутриотраслевая конкуренция (соперничество между предприятиями или предпринимателями одной отрасли);

– межотраслевая конкуренция (соперничество между предприятиями или предпринимателями разных отраслей).

2 Условия конкуренции:

– конкуренция совершенная;

– конкуренция несовершенная;

– конкуренция монополистическая.

Конкуренция совершенная. На рынке присутствует большое количество продавцов, предлагающих однородную продукцию. Для совершенной конкуренции характерны следующие признаки: легкость входа предпринимателей в отрасль; равные возможности покупа-

телей и продавцов в доступе информации о рынке; отсутствие у отдельных субъектов возможности воздействовать на рыночную цену.

Конкуренция несовершенная. На рынке возможны ограничения предпринимательской деятельности, экономической свободы. Для несовершенной конкуренции типичны такие свойства, как трудности при входе и выходе на данный рынок; ограничение доступа к информации; возможность отдельных субъектов рынка оказывать влияние на масштабы производства и уровень цен.

Конкуренция монополистическая. Ситуация на рынке, когда многие продавцы продают дифференцированный продукт. Монополистическая конкуренция предполагает большое количество продавцов и покупателей; вход на рынок и выход не вызывает трудностей; соперничество между производителями ведется в основном на базе качественных характеристик продукции.

3 Средства ведения конкуренции:

- ценовая;
- неценовая;
- добросовестная;
- недобросовестная;
- хищническая.

Ценовая конкуренция представляет собой форму конкуренции, основанную на более низкой цене предлагаемой продукции или услуг. Ценовая конкуренция не предусматривает изменения ассортимента и качества продукции, она ведется только посредством гибкого колебания цен и применяется крупными организациями, ориентированными на массовый спрос, а также предприятиями у которых нет достаточных сил и возможностей в сфере неценовой конкуренции. Крайней формой ценовой конкуренции являются «ценовые войны». Вытеснение конкурентов происходит за счет последовательного уменьшения цен в расчете на финансовые трудности конкурентов, предлагающих аналогичные товары, себестоимость которых выше.

Неценовая конкуренция имеет широкое распространение там, где решающую роль играют качество продукции, ее новизна, дизайн, упаковка, фирменный стиль, последующий сервис, вне рыночные методы воздействия на потребителя, т.е. факторы, косвенно связанные или вовсе не зависящие от цены.

К незаконным методам неценовой конкуренции относятся выпуск поддельных товаров, промышленный шпионаж, переманивание специалистов, владеющих производственными секретами.

Конкуренция добросовестная, при которой соблюдаются правовые и этические нормы взаимоотношений с партнерами.

Конкуренция недобросовестная. Методы конкурентной борьбы связаны с нарушением принятых норм и правил конкуренции. К ним можно отнести: разглашение конфиденциальной информации; распространение ложных сведений в рекламе; о конкурентах; утаивание важной для потребителя информации и др.

Конкуренция хищническая. Построена на продаже товаров по демпинговым ценам; установлении контроля над деятельностью конкурента; тайном сговоре на торгах; ложной информации и рекламе; копировании продукции конкурентов; незаконном использовании торговых знаков и марок; нарушении стандартов качества продукции и др.

1.2 Понятие конкурентного преимущества и его источники

Формирование конкурентных преимуществ является основой для обеспечения конкурентоспособности различных объектов. Ф. Котлер определяет конкурентное преимущество как «преимущество над конкурентами, достигаемое за счет предложения потребителям более высокой ценности» [18]. Конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодоления силы конкуренции.

Необходимо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями организации; в отличие от возможностей, это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей, а не ресурсов внутренней среды организации. Поэтому в практике конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

Конкурентные преимущества можно классифицировать по следующим признакам:

- по месту возникновения (страна, регион, отрасль, организация, товар);
- по сфере возникновения (природно-климатические, политические, экономические, технологические, культурные, социальные);
- по методу получения преимущества (наследство, обучение, внедрение новшеств);
- по содержанию фактора преимущества (качество товара, цена, затраты у потребителя товара, качество сервиса).

В основе конкурентных преимуществ лежат ресурсы предприятия и отличительные способности, которые не могут быть скопированы конкурентами (рисунок 2).

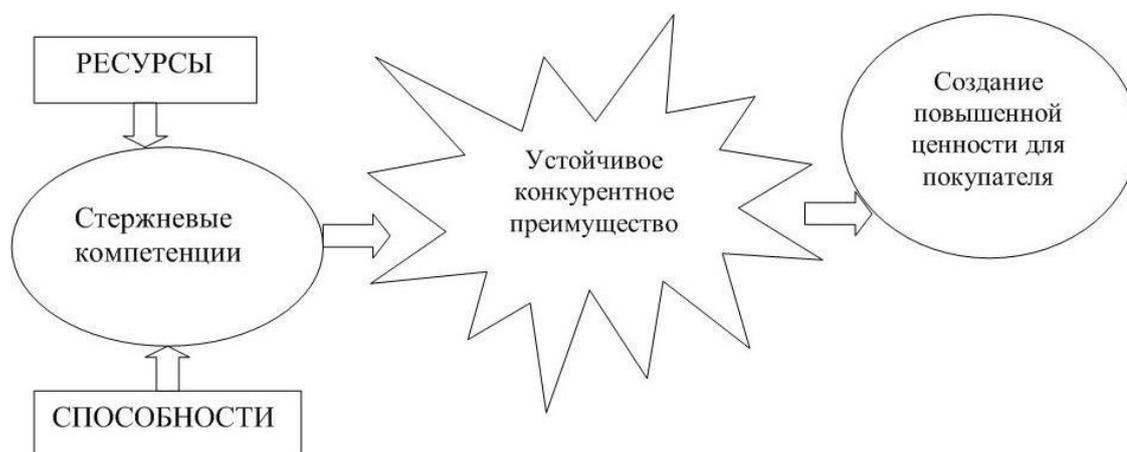


Рисунок 2 – Условия конкурентного преимущества

Все ресурсы предприятия можно подразделить на осязаемые и неосязаемые. К осязаемым ресурсам относятся физические и финансовые активы предприятия (основные фонды, оборотные средства, материальные запасы, патенты, лицензии и др.). Неосязаемые ресурсы – это качественные характеристики предприятия: сильные бренды, имидж, корпоративная культура, торговые марки, знания, навыки и способности персонала, компетенции, сильные лидеры, командная работа, ноу-хау в области управления и др.

Существуют разные точки зрения на источники получения конкурентных преимуществ:

– успех достигается в ходе отыскания слабых мест в позиции конкурентов и в проведении атак против этих уязвимых точек, при этом отмечается, что «истинной сущностью маркетинга является не обслуживание потребителей, а необходимость обхитрить, обойти и превзойти соперников» (Дж.Траут, Э.Райс) [36];

– более внимательное отношение к потребителям и постоянные инновации («устойчивые грани совершенства»), что, в свою очередь, основывается на профессионализме сотрудников и вдохновенном лидерстве руководства, т.е. «проявите максимальную заботу о потребителе, предоставив ему максимальное обслуживание и максимально возможное качество» (Т. Питерс, Н. Остин) (рисунок 3).

		Акцент на сравнение с соперником	
		Второстепенные	Основные
Акцент на перспективных взаимоотношениях с потребителями	Второстепенные	Ориентация на внутренние задачи	Ориентация на конкурентов
	Основные	Ориентация на потребителя	Ориентация на рынок

Рисунок 3 – Перспективы получения преимуществ [44]

Каждый из подходов к получению конкурентного преимущества имеет положительные и отрицательные стороны. Так, при ориентации на конкурентов положительным моментом является то, что все время приходится быть готовым быстро реагировать на действия конкурентов, что заставляет предприятие постоянно выявлять слабые стороны как своей позиции, так и позиции конкурентов. Негативной стороной может быть то, что субъект становится не столько активным, сколько реактивным, т.е. вместо того, чтобы последовательно проводить собственную стратегию, ориентированную на потребителя, он основывает свои действия на действиях конкурентов.

При ориентации на потребителя разрабатывается стратегия, которая в первую очередь учитывает потребительские нужды. Основу стратегии составляет подробный анализ потребительских выгод и определение относительной степени удовлетворения конечных сегментов. Ориентация на потребителя хотя и является первостепенной, ее одной обычно не достаточно, т.к. приходится в равной мере уделять внимание и конкурентам. Это заставляет тщательно определять рыночные сегменты и постоянно работать над наращиванием собственных конкурентных преимуществ.

Кроме того, объекты функционируют и развиваются в постоянном взаимодействии с внешней средой, поэтому при формировании конкурентных преимуществ возникает необходимость учета внешних и внутренних факторов и условий.

Внешние условия принимаются во внимание безоговорочно, так как они могут быть изменены лишь в долгосрочной перспективе. Внешние факторы представляют собой окружение, оказывающее непосредственное влияние, заставляя хозяйствующего субъекта предпринимать какие-либо действия. Однако и хозяйствующий субъект оказывает на них непо-

средственное влияние. Взаимодействия между хозяйствующим субъектом и внешними факторами определяются тактикой и стратегией конкурентной борьбы.

Внутренние условия – это среда, в которой действуют внутренние факторы. Они объединяют все функциональные элементы внутри предприятия, взаимосвязанные между собой, для достижения общей цели (рисунок 4).

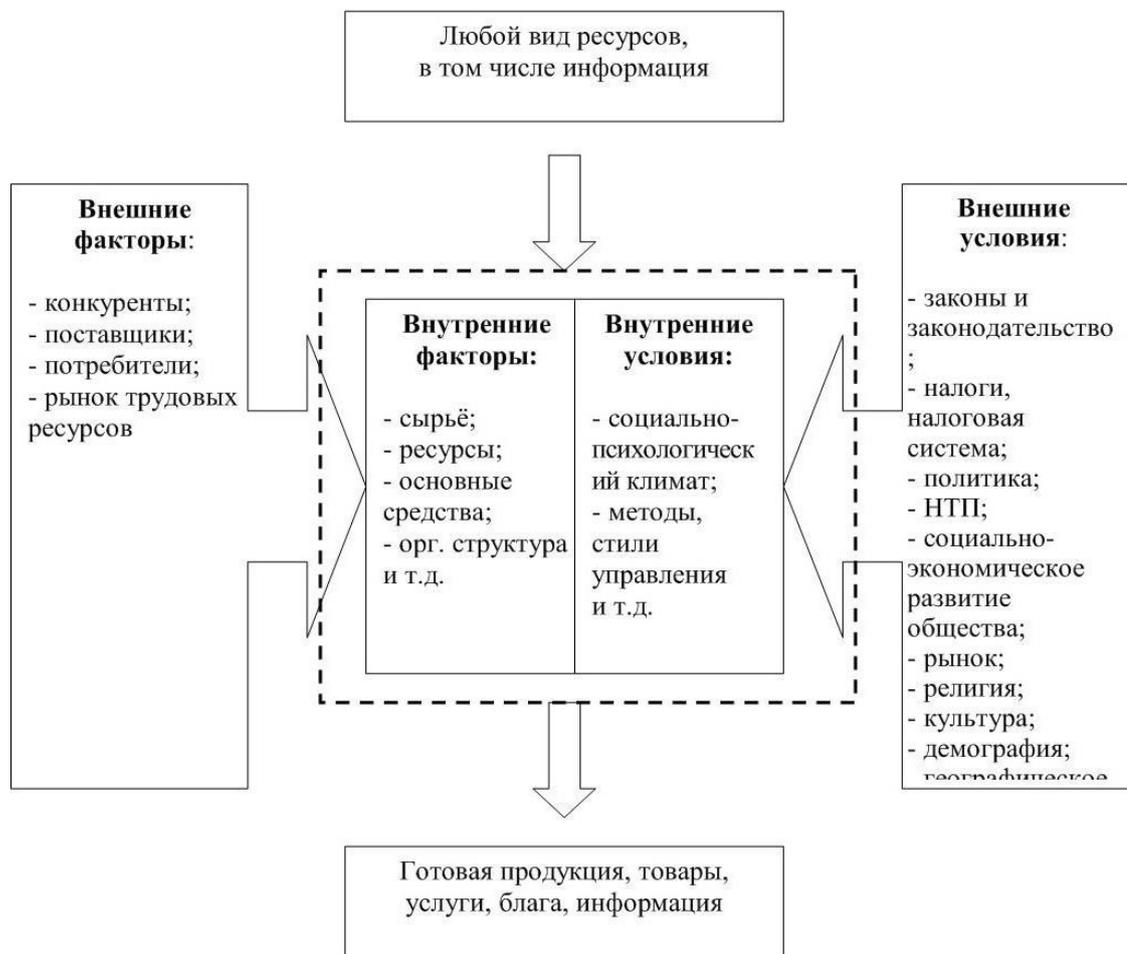


Рисунок 4 – Условия и факторы получения конкурентного преимущества

Таким образом, при решении задачи создания и поддержания конкурентных преимуществ компания должна провести анализ отношений взаимодействия и взаимосвязи трех субъектов рыночной среды:

- 1) собственного предприятия (организации);
- 2) покупателей, которые:
 - желают и могут приобрести товар;
 - желают, но не могут приобрести товар (не устраивает такой фактор конкурентоспособности как цена);
 - могут, но не желают приобрести товар (не устраивает такой фактор конкурентоспособности как качество);
- 3) конкурентов.

Основополагающим элементом среди трех субъектов среды является покупатель, поэтому именно конкурентные преимущества определяются ценностью товара для него. Конкурентные преимущества побуждают покупателя приобрести тот или иной товар. Предприятия (организации), стремясь увеличить свою долю на рынке, делают попытки создать

конкурентные преимущества для своих товаров, которые перевели бы покупателей из состояния «желают, но не могут» и «могут, но не желают» в состояние «могут и желают». Однако, при этом часть покупателей из категории «могут, но не желают» будет утеряна.

Поэтому конкурентные преимущества объекта определяются в зависимости от того:

- кто является потребителем;
- какие ценности ему требуются;
- каковы действия предприятия (организации) по сравнению с конкурентами.

Выявить конкурентные преимущества часто бывает проще, чем их удержать. Существует иерархия конкурентных преимуществ с точки зрения их сохранения. Преимущества низкого ранга (например, дешевая рабочая сила, сырье) довольно легко могут получить и конкуренты. К преимуществам низкого уровня можно отнести масштаб производства. Преимущества более высокого уровня (запатентованная технология, уникальные товары, репутация предприятия и т.п.) можно удерживать более длительное время. Но они связаны со значительными инвестициями.

Формирование и удержание устойчивых, значимых конкурентных преимуществ является важной стратегической задачей объекта, обеспечивающей ему возможность быть конкурентоспособным.

1.3 Стратегии создания конкурентных преимуществ

Для обеспечения успеха своего предприятия (организации) в долгосрочной перспективе специалистам (руководителям) необходимо выбирать такие стратегии, которые бы создавали конкурентные преимущества в целом и, возможно, для каждого продукта (товара) индивидуально.

М. Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий) а, с другой, – на направлении приложения усилий организации: либо на минимизации издержек, либо на выпуске уникальной продукции. Комбинации перечисленных предпочтений дают возможность выделить четыре типа стратегий (рисунок 5) [28]:

- лидерство по издержкам;
- дифференциация;
- фокусирование на издержках;
- фокусирование на дифференциации.

Основой стратегии *лидерства по издержкам* являются более низкие затраты на единицу продукции по сравнению с конкурентами. У лидера по издержкам есть два способа получения дополнительной прибыли. Первый – снизить цены на продукт за счет снижения затрат и привлечения как можно больше чувствительных к цене покупателей (рисунок 5).

	Низкие затраты	Дифференциация
Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
Узкий масштаб (охватывает один сегмент)	Стратегия фокусирования на издержках	Фокусирование на дифференциации

Рисунок 5 – Схема генерической (родовой) стратегии

Второй способ: снизив издержки, не снижать цену и сохранить существующую долю рынка, тогда дополнительная прибыль получится за счет повышения прибыли от каждой единицы продукта.

Залог успеха в достижении конкурентного преимущества по издержкам # это постоянный анализ всех элементов затрат, входящих в себестоимость продукции, поиск резервов их снижения, а также совершенствование управления внутренней цепочкой ценности предприятия.

Стратегия лидерства по издержкам наиболее эффективна, когда присутствуют:

- 1) сильная конкуренция по цене. Производители с низким уровнем издержек находятся в более в выгодном положении для ведения ценовой конкуренции;
- 2) стандартный или предназначенный для широкого круга потребителей товар. Если продукты-конкуренты имеют стандартный набор основных потребительских свойств, то неизбежна ожесточенная конкуренция по цене;
- 3) невозможность дифференциации товара;
- 4) сотрудничество с крупными клиентами, требующими снижения цены;
- 5) снижение цены на рынке новичками для привлечения покупателей и создания клиентской базы.

Недостатки стратегии лидерства по издержкам.

1) лидерство по издержкам приводит к затяжной войне цен, в которой потери из-за их снижения в конечном итоге превышают экономию, в результате общая рентабельность предприятия снижается;

2) методы снижения издержек могут быть скопированы конкурентами;

3) лидерство по издержкам не очень прочно: технологические новшества или создание более экономической цепочки ценности у конкурента сводит к нулю с трудом завоеванное преимущество;

4) сосредоточение только на снижении издержек может привести к потере покупателя, так как предприятие не уделяет внимания другим факторам:

совершенствованию товара, предоставлению дополнительных услуг и др.

В противоположность стратегии лидерства в издержках, которая ориентирована на обслуживание рынка стандартизированного товара, *стратегия дифференциации* направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия.

Стратегия дифференциации продукции означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания. Предприятия (организации), придерживающиеся данной стратегии, стараются придать своей продукции необычные специфические свойства. При этом следует выбирать такие свойства, добавление которых будет приветствоваться покупателем и за которые он готов платить. При реализации данной стратегии компании приходится выходить за рамки функциональных свойств товара.

Успешная дифференциация позволяет предприятию:

- назначить на свою продукцию более высокую цену;
- увеличить объем продаж (отличительные потребительские свойства привлекают дополнительных покупателей);
- повысить уровень приверженности покупателей торговой марке предприятия.

Дифференциации можно достичь разными способами:

- качеством исполнения;
- разнообразием потребительских свойств;
- уникальным сервисом;
- уникальными вкусовыми качествами;
- срочной поставкой запчастей;
- дизайном и отделкой;
- престижем и неповторимостью;
- надежностью и безопасностью.

Наиболее привлекательными направлениями дифференциации продукции являются те, которые связаны с трудностью имитации товара и значительными затратами на нее (технические новшества, патенты).

Как и стратегия лидерства в издержках, удачная дифференциация позволяет создать барьеры от основных сил конкуренции в отрасли.

Таблица 1 – Необходимые условия и опасности при использовании стратегии дифференциации

Условия	Риски (опасности)
<p>Существуют отличительные характеристики продукции, которые могут цениться покупателями.</p> <p>Существует большое количество покупателей, для которых важны отличительные характеристики продукции.</p> <p>Преобладает неценовая конкуренция.</p> <p>Признаки дифференциации не могут быть быстро имитированы.</p> <p>Конкуренты избрали разные направления дифференциации.</p> <p>Отрасль отличается технологическими и инновационными процессами.</p>	<p>Дифференциация может привести к большому росту цен и соответственно отказу покупателей от приобретения продукции.</p> <p>Имитация может скрыть ощутимую разницу товаров.</p> <p>Предприятие не способно определить ценность продукции для покупателя.</p>

Стратегию фокусирования или узкой специализации можно определить как выбор ограничений по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или особых ее характеристик, важных только для участников ниши.

В рамках данной стратегии предполагается концентрация внимания на конкретных потребителях, то есть поиск своего рыночного сегмента, в котором покупатель будет представлен категорией «желает и может приобрести». Такой подход позволяет предприятию (организации) не расплываться, а сосредоточить все усилия на производстве конкретных видов товаров, предназначенных для конкретных потребителей.

Причиной выбора стратегии фокусирования часто является отсутствие или недостаток ресурсов. Однако, более важная причина – это усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям.

Выделяют два направления фокусирования:

- в пределах выбранного сегмента рынка предприятие стремится достичь преимущества в издержках;

- усиливает дифференциацию продукции.

Основные характеристики стратегии фокусирования приведены в таблице 2.

Таблиц – 2 Условия и опасности при использовании стратегии фокусирования

Необходимые рыночные условия	Риски (опасности)
<p>Существование разнообразных потребностей в данном товаре.</p> <p>Наличие рыночных ниш.</p> <p>Конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха.</p> <p>Ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок.</p>	<p>Рыночная ниша может стать привлекательной для конкурентов.</p> <p>Различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться.</p> <p>Цена на продукцию специализированных предприятий может стать очень высокой.</p>

Стратегия фокусирования предполагает совмещение назревших, осознанных потребностей общества в чем-либо и не вполне осознанных нетрадиционных форм, методов и способов их удовлетворения.

По мнению М. Портера, рассмотренные стратегии бизнеса являются базовыми. Поэтому предприятие, желающее работать эффективно, должно следовать данным стратегиям, иначе оно не будет иметь конкурентного преимущества.

Вопросы для самопроверки

- 1 Понятие конкуренции.
- 2 Виды и формы конкуренции.
- 3 Методы и уровни конкуренции.
- 4 Методы конкурентной борьбы.
- 5 Варианты изменения конкуренции между фирмами.
- 6 Факторы, влияющие на конкурентную борьбу.
- 7 Определение «конкурентного преимущества».
- 8 Пять сил конкуренции.
- 9 Источники получения конкурентных преимуществ.
- 10 Перспективы получения конкурентных преимуществ.
- 11 Стратегии создания конкурентных преимуществ.
- 12 Сущность стратегии «лидерство по издержкам».
- 13 Сущность стратегии дифференциации.
- 14 Сущность стратегии фокусирования.

2 Тема 2 Движущие силы и резервы повышения конкурентоспособности

2.1 Факторы и резервы повышения конкурентоспособности

Одним из основных критериев, характеризующего деятельность объекта является его конкурентоспособность. Конкурентоспособность объекта – это его способность конкурировать (управлять своими конкурентными преимуществами) с аналогичными объектами на данном рынке в данное время.

На конкурентоспособность в условиях рыночной экономики оказывают влияние множество факторов. Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величин затрат на производство, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы воздействуют как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону ее уменьшения.

Всю совокупность движущих сил конкурентоспособности предприятия можно подразделить на внутренние и внешние.

Внутренние факторы – это объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности. К ним относятся:

- 1) производственно-технологический потенциал;
- 2) научно-технический потенциал;
- 3) финансово-экономический потенциал;
- 4) кадровый потенциал (структура, профессионально-квалифицированный состав);
- 5) потенциал маркетинговых служб (эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта);
- 7) уровень материально-технического обеспечения;
- 8) условия хранения, транспортировка, упаковка продукции;
- 9) подготовка и разработка производственных процессов, выбор оптимальной технологии производства;
- 10) производственный контроль, испытания;
- 11) уровень технического, сервисного, гарантийного обслуживания.

Внешние факторы – это социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна. К ним относятся:

- 1) меры государственного воздействия;
- 2) экономические (амортизационная, налоговая, финансово-кредитная политика, инвестиционная политика, участие в международном разделении труда);
- 3) административные (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, демонополизация экономики, государственная система стандартизации и сертификации, правовая защита интересов потребителей);
- 4) основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия (его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов);
- 5) деятельность общественных и негосударственных институтов;

б) деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

Существует пять укрупненных групп резервов конкурентоспособности предприятия:

- 1) резервы использования благоприятной рыночной ситуации с учетом государственного регулирования;
- 2) резервы использования научно-технического потенциала предприятия;
- 3) резервы использования производственно-технологического потенциала предприятия;
- 4) резервы использования финансово-экономического потенциала предприятия;
- 5) резервы использования кадрового и административного потенциала предприятия.

Первая группа резервов зависит от того насколько предприятие эффективно полно использует формальные правила деятельности, установленные государством. Это резервы:

- 1) связанные с введением различных налоговых льгот для отдельных сфер деятельности;
- 2) использование системы государственных дотаций и субсидий, кредитов, страхования деятельности;
- 3) использование государственных программ по повышению конкурентоспособности предприятий;

Для эффективной работы предприятия также важно определить целевой рынок своей деятельности на основе анализа соответствующих показателей рынков или их сегментов, где оно может обеспечить себе наиболее высокую рентабельность и создание четкой производственной программы.

В современных условиях, когда отраслевые рынки поделены между участниками, наибольший интерес представляют изучение отдельных сегментов и выявление резервов конкурентоспособности за счет четкой целевой ориентации производства на требования конкретных потребителей. Наряду с правильным выбором целевого рынка и его сегмента важное значение, на наш взгляд, имеет оценка условий деятельности на данном рынке. Связанные с этим резервы конкурентоспособности могут быть выявлены при составлении объективных экономических и политических прогнозов, технико-технологических условий, позволяющих определять и экстраполировать тенденции спроса, конкуренции и рентабельности.

Резервы использования научно-технического потенциала предприятия реализуются через:

- 1) повышение уровня патентно-правовой работы;
- 2) обеспечение технико-экономических и качественных показателей, определяющих приоритетность продукции предприятия на рынке;
- 3) изменение качества изделия, его технико-экономических параметров с учетом требований потребителя;
- 4) повышение внимания к надежности продукции;
- 5) выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;
- 6) выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на своем предприятии;
- 7) определение возможных модификаций продукта путем повышения качественных характеристик таких, как долговечность, надежность, экономичность в эксплуатации, улучшение дизайна;

К **третьей группе резервов** относятся:

- 1) резервы использования основных фондов (производственных площадей, фонда времени работы оборудования, инструмента и приспособлений);
- 2) резервы обновления структуры основных фондов;

3) резервы совершенствования технологии производства (улучшение технологической преемственности, интенсификация технологических процессов, сокращение технологической подготовки производства);

4) резервы улучшения материально-технического обеспечения производства;

5) резервы совершенствования монтажных, пусконаладочных и погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг.

Большое значение в последнее время приобретают резервы повышения конкурентоспособности на стадии эксплуатации продукта, поскольку они связаны с расширением сети производственного, сервисного и гарантийного обслуживания своей продукции предприятием-производителем.

В четвертой группе резервов выделяют:

1) резервы финансовой устойчивости предприятия (использование собственного капитала, привлечение заемного капитала);

2) резервы инвестиционной привлекательности предприятия;

3) резервы использования ценовых факторов повышения конкурентоспособности, в том числе применяемых фирмами-конкурентами (скидки с цены, сроки и гарантии).

Среди основных **резервов пятой группы** можно выделить:

1) уменьшение потерь рабочего времени (снижение целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени);

2) повышение квалификации кадров;

3) повышение творческой активности кадров;

4) выбор оптимальных методов, способов и стилей управления.

Таким образом, резервы повышения конкурентоспособности предприятия – это неиспользованные возможности развития субъектов хозяйствования наиболее эффективными экономическими, управленческими и маркетинговыми методами.

Приведенная классификация резервов повышения конкурентоспособности предприятия является укрупненной. Она может быть детализирована в зависимости от конкретных условий рынка и особенностей деятельности субъекта экономики.

2.2 Качество продукции как фактор повышения конкурентоспособности

Согласно международным стандартам, качество определяется как совокупность характеристик объекта (деятельности или процесса, продукции, услуги и др.), относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. [33] Качество продукции представляет собой объективную особенность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации или потреблении.

В зависимости от роли, выполняемой при оценке, различают следующие показатели качества [3]:

- классификационные;
- оценочные.

Классификационные показатели характеризуют принадлежность продукции к определенной группе в системе классификации и определяют назначение, тип, размер, область применения и условия ее использования. Вся промышленная и сельскохозяйственная продукция систематизирована, имеет кодовое обозначение и в виде различных классификационных группировок включена в Общероссийский классификатор продукции (ОКП).

Оценочные показатели количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество продукции как объекта производства, потребления и/или эксплуатации. В свою очередь, оценочные показатели разделяют на:

- функциональные;
- ресурсосберегающие;
- природоохранные.

Функциональные показатели характеризуют свойства, определяющие функциональную пригодность продукции. К ним относятся следующие показатели:

1) *показатели функциональной пригодности* характеризуют техническую сущность продукции, ее свойства, определяющие способность выполнять свои функции в заданных условиях использования по назначению. (например, единичные показатели – грузоподъемность, вместимость, водонепроницаемость, и комплексные калорийность, производительность и т.п.);

2) *показатели надежности* характеризуют способность продукции сохранять во времени в установленных пределах значения всех заданных показателей качества при соблюдении режимов и условий применения, технического обслуживания, ремонта, хранения и транспортирования. Единичными показателями надежности являются показатели безотказности, ремонтпригодности, долговечности, сохранности, восстанавливаемости;

3) *показатели эргономичности* характеризуют удобство и комфорт потребления продукции в производственных и бытовых процессах системы «человек-предмет-среда». В эту группу входят подгруппы гигиенических, антропометрических, психологических и психофизических показателей;

4) *показатели эстетичности* характеризуют эстетическое воздействие продукции на человека и предназначены для оценки эстетической ценности, степени соответствия продукции эстетическим запросам тех или иных групп потребителей в конкретных условиях потребления. Выделяют подгруппы показателей художественной выразительности, рациональности формы, целостности композиции, совершенства производственного исполнения и сохранности товарного вида;

Ресурсосберегающие показатели характеризуют свойства продукции, которые определяют уровень затрачиваемых ресурсов при ее создании и применении и включают следующие подгруппы:

а) *показатели технологичности* характеризуют особенности состава и структуры продукции, влияющие на уровень затрат сырья, материалов, топлива, энергии, труда и времени для производства (добычи) продукции и ее потребления (эксплуатации);

б) *показатели ресурсопотребления* характеризуют затраты материалов, топлива, энергии, труда и времени при непосредственном использовании продукции по назначению.

Природоохранные показатели качества продукции характеризуют ее свойства, связанные с воздействием на человека и окружающую среду, они объединяются в две группы:

1) *показатели безопасности* характеризуют особенности продукции, обеспечивающие безопасность человека при потреблении или эксплуатации, транспортировке, хранении и утилизации продукции;

2) *показатели экологичности* характеризуют свойства продукции, определяющие вредные воздействия на окружающую среду при производстве, монтаже, потреблении или эксплуатации продукции, а также при ее хранении и утилизации.

Помимо перечисленных показателей, характеризующих качество продукции, применяются и другие, например, органолептические свойства продукта (вкус, запах, цвет и др.).

Однако, ряд свойств и характеристик продукции различных промышленных предприятий регламентируется стандартами, установленными как на уровне предприятия, так и на уровне государства. А в ряде случаев те или иные требования к качеству могут быть установлены и международными стандартами. И если хозяйствующий субъект стремится обеспечить своему продукту (и, как следствие, себе) высокую конкурентоспособность, то стандартизированные свойства и характеристики должен обеспечивать в первую очередь. Достигается это за счет разумной, эффективной политики качества.

Политика в области качества – это основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные и документально оформленные высшим руководством в виде системы качества. Система качества – это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

Технический комитет международной организации по стандартизации (ИСО) разработал стандарты серии 9000, содержащие требования к системе качества и определяющие элементы, необходимые для включения в систему качества:

ИСО 9000 94 «Стандарты по общему руководству качеством и обеспечению качества». Основное назначение стандарта – помочь предприятию в выборе и применении стандартов ИСО 9000. Стандарт содержит ряд концептуальных положений о со временных системах качества;

ГОСТ Р ИСО 9001 96 «Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;

ГОСТ Р ИСО 9002 96 «Системы качества. Модель обеспечения качества при производстве, монтаже, обслуживании»;

ГОСТ Р ИСО 9003 96 «Системы качества. Модель обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях».

Важнейшим элементом системы качества является жизненный цикл продукции, или «петля качества». «Петля качества» («спираль качества») # концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях: от определения потребностей до оценки их удовлетворения. Система качества разрабатывается с учетом конкретной деятельности предприятия, но в любом случае она должна охватывать все стадии «петли качества», или жизненного цикла продукции (рисунок б).

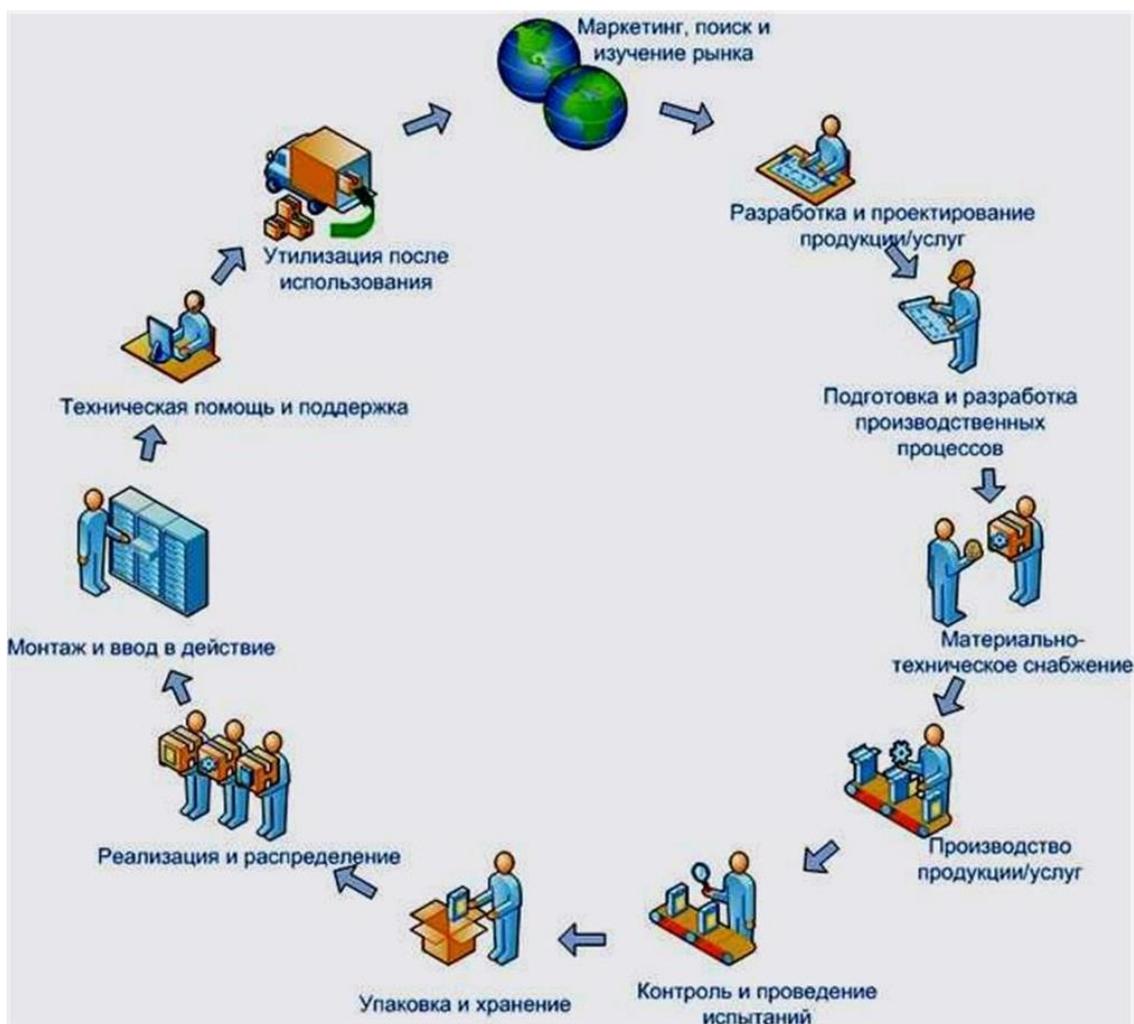


Рисунок 6 – Петля качества

Петля качества # это замкнутая последовательность мер, определяющих качество товаров или процессов на этапах их производства и эксплуатации. Качество создается и поддерживается на всех этапах петли качества, начиная с исследования потребностей и рыночных возможностей, и заканчивается утилизацией продукта, отслужившего свой срок.

По характеру воздействия на этапы «петли качества», в системе качества могут быть выделены три направления:

– *обеспечение качества* – все планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества;

– *управление качеством* – методы и виды деятельности оперативного характера используются для выполнения требований по качеству и направлены как на управление процессом, так и на устранение причин неудовлетворительного функционирования на всех этапах «петли качества» для достижения экономической эффективности;

– *улучшение качества* – мероприятия проводятся для повышения эффективности и результативности деятельности и процессов в целях получения выгоды как для организации, так и для потребителя.

Основные положения системы качества отражают следующие документы:

- руководство по качеству для предприятия;
- методические документы общего характера;
- рабочие инструкции, справочники и др.

Руководство по качеству – документ, включающий разработку политики в области качества и систему качества организации. Оно может охватывать всю деятельность организации или только ее часть. Руководство по качеству обычно содержит или ссылается на:

- а) политику в области качества;
- б) ответственность, полномочия и взаимоотношения персонала, который исполняет, проверяет или анализирует работу, влияющую на качество;
- в) методики системы качества и инструкции;
- г) положение по пересмотру и корректировке руководства.

В процессе обеспечения качества обычно используются экономикоматематические методы: линейное, нелинейное, динамическое программирование; планирование эксперимента; имитационное моделирование; теория игр; теория массового обслуживания; функционально-стоимостный анализ, метод Тагути и метод структурирования функции качества (СФК).

Метод Тагути базируется на понятии функции потери качества, которая характеризует меру связи между качеством и потерями от его снижения. Этот метод направлен на создание устойчивых технологических и управленческих процессов системы качества, позволяющих быстро реагировать на изменение потребностей рынка и охватывать весь жизненный цикл изделия.

Метод структурирования функции качества разработан доктором Мицуно (Токийский технологический институт) и заключается в формировании функции качества с помощью «голоса покупателей». Постепенно запросы покупателей воплощаются в конкретные свойства продукции. Строится объемная матрица, позволяющая соединить желаемые свойства изделия с потенциальными возможностями предприятия и конкурента. Этот метод указывает наиболее короткий путь к потребителю и снижает затраты по достижению намеченного уровня качества.

При управлении улучшением качества должен реализовываться цикл: планируй – выполняй – контролируй – регулируй. Методическим средством для этих целей служит круговой цикл Деминга, или цикл PDCA: P – план; D – выполнение работ в соответствии с планом; C – проверка соответствия полученного результата запланированному; A – принятие необходимых мер в случае отклонения полученного результата от запланированного. После достижения определенных результатов этот цикл повторяется, но на более высоком уровне. Круг Деминга – это метод управления, позволяющий руководству предприятия постоянно двигаться в направлении достижения главной цели, получая важные промежуточные результаты, контролируя свои действия.

2.3 Стандартизация и сертификация продукции

Стандартизация и сертификация являются инструментами обеспечения качества продукции, работ и услуг – важного аспекта коммерческой деятельности. Стандартизация – это деятельность по установлению норм, правил и характеристик (далее требования) в целях обеспечения:

- безопасности продукции, работ, услуг (объектов стандартизации) для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;
- технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции;
- качества продукции и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии;
- единства измерений;
- экономии всех видов ресурсов;
- безопасности хозяйствующих субъектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций;
- обороноспособности и мобилизационной готовности страны.

Формы и методы взаимодействия предприятий и предпринимателей друг с другом, с государственными органами управления устанавливаются стандартами государственной системы стандартизации (ГСС РФ).

Объектами стандартизации являются продукция, работа (процесс), услуги, которые в равной степени относятся к любому материалу, компоненту, оборудованию, системе, правилу, процедуре, функции, методу или деятельности.

Перечень нормативных документов по стандартизации, применяемый на территории России, и общие требования к нему закреплены Законом Российской Федерации «О стандартизации». Нормативный документ по стандартизации содержит правила, общие принципы, характеристики объектов стандартизации, касающиеся определенных видов деятельности или их результатов, и доступен широкому кругу потребителей (пользователей).

К нормативным документам по стандартизации, действующим на территории России, относятся:

- государственные стандарты Российской Федерации ГОСТ Р;
- международные (региональные) стандарты, применяемые в установленном порядке (ГОСТ Р 1.5 92);
- общероссийские классификаторы технико-экономической информации;
- стандарты отраслей;
- стандарты предприятий;
- стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений;
- нормы и правила по стандартизации.

Государственный стандарт Российской Федерации (ГОСТ Р) – стандарт, принятый Комитетом Российской Федерации по стандартизации, метрологии и сертификации (Госстандарт России) или Государственным комитетом Российской Федерации по вопросам архитектуры и строительства (Госстрой России).

Международный (региональный) стандарт – стандарт, принятый международной (региональной) организацией по стандартизации. Развитие международной торговли и международного сотрудничества приводит к необходимости разработки и широкому применению международных (региональных) стандартов. К стандартам регионального типа относятся межгосударственные стандарты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.