# ДОМАШНЕЕ ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

# *По дисциплине*

# «Конкурентные преимущества современных фирм»

# Устойчивое конкурентное преимущество продукта

Понятие устойчивого конкурентного преимущества было подробно изучено и рассмотрено Майклом Портером. Портер считал, что товар обладает конкурентным преимуществом, когда он имеет такие отличительные черты, которые позволяют получать от продажи товара или услуги более высокую норму прибыли, чем в среднем по рынку.

Формирование и достижение устойчивого конкурентного преимущества продукта является приоритетной задачей для любой компании. Конкурентное преимущество обеспечивает стабильность, возможность долгосрочного роста, создает барьеры для входа на рынок новых игроков, позволяет предприятию получать более высокую норму прибыли с продажи своих товаров.

# В первой части работы студент должен:

* детально разобрать термин «конкурентного преимущества предприятия»
* рассмотреть современную классификацию конкурентных преимуществ
* составить список источников конкурентных преимуществ фирмы
* рассмотреть 4 критерия конкурентного преимущества: полезность, уникальность, защищенность, ценность
* описать концепцию Майкла Портера, три основных источника для формирования конкурентного преимущества организации: издержки, дифференциация, фокус.

Во второй части задания студент собирает информацию из базы данных СПАРК и Bloomberg, на основе данных представляет организационно-экономическую характеристику выбранной фирмы, производит анализ конкурентоспособности.

Студент должен применить аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия.

1. Рейтинговая оценка используется при сравнении предприятий отрасли или региона. Студент использует десятифакторную модель, структурированную по двум основным аспектам: эффективности хозяйственной деятельности (пять факторов) и финансовой стабильности (пять факторов).

Итоговый балл по рейтингу каждого отдельного предприятия выводится по формуле:

TM = Σ (Mi)

где, ТМ – итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки;

Mi – балл (количественная оценка) предприятия по i-му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга;

Σ (MiBi) – сумма произведений баллов отдельных показателей и их весов.

В результате все предприятия ранжируются по сумме баллов.

2. Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли. Доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100% свидетельствует об уровне конкурентоспособности:

MS = RC / TC

где, MS – доля рынка субъекта;

RС – розничный объем товарооборота;

TC – общий объем розничного товарооборота на рынке.

3. Матрица БКГ.

Разработка Матрица БKГ (англ. BCG matrix) - инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге.

3.Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»

(Матрица Мак-Кинси).

Построение Матрицы Мак – Кинси имеет размерность 3х3. По осям Y и X определяются привлекательность отрасли производства и конкурентное положение предприятия.

4.Модель Портера.

Матрица Портера построена на основе концепции конкурентной стратегии: в центре внимания предприятия стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка. На основе данной модели предлагаются рекомендации.

Одним из направлений повышения конкурентоспособности предприятия является совершенствование производимого им товара. Для комплексной характеристики предприятия необходимо рассмотреть методы оценки конкурентоспособности товара.

1.Интегральный показатель конкурентоспособности

Интегральный показатель конкурентоспособности товара — обобщенная численная характеристика конкурентоспособности товара; отношение группового, интегрированного показателя качества или технических параметров изделия к сводному показателю экономических параметров, включающему, например, цену, величину издержек производства и обращения.

4 основных этапа:

1. Выбирается база сравнения. В качестве базы для сравнения может служить либо лучший из уже существующих на целевом рынке товар-конкурент, либо некоторый абстрактный эталон.

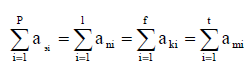
2. Выделяются наиболее значимые для потребителя критерии. Значение критерия у базисной модели обозначется Рб, а у сравниваемого образца – Р.

3. По каждому критерию рассчитывается единичный показатель конкурентоспособности (qi):

Qi = Р / Рб (1.3)

4. Внутри каждой группы критериев произвоится ранжирование показателей по степени их значимости для потребителя и в соответствии с этим присваивают им вес: аni – для потребительских показателей, аэi – для

экономических, акi – для показателей качества, аmi– для технических.



где Р, l, f, t – количество экономических, потребительских показателей качества и технических параметров.

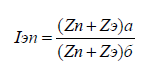
2.Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж

Критерием конкурентоспособности может служить относительная доля продаж B0i оцениваемого товара по сравнению с конкурентом:

B0i = М0/(М0+М1)

где, М0 — объем продаж данного товара за определенный период; М1 — объем продаж товара-конкурента за тот же период.

3. Индексный метод предназначен для оценки индексов по техническим и экономических параметрам, по итогам которого рассчитывается индекс конкурентоспособности. Индекс экономических параметров рассчитывается по следующей формуле:



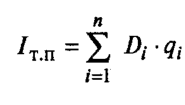
где, Iэn - индекс экономических параметров;

Zn - стоимость товара;

Zэ – стоимость эксплуатационных затрат при пользовании товаром;

а и б - соответственно для анализируемого и базисного товара.

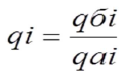
В качестве технических параметров выбираются наиболее значимые семь - восемь характеристик, которые выбирают по градации в соответствии со значимостью для продукта. Индекс технических параметров рассчитывается по формуле:



Iт.п. - индекс технических параметров;

Kз - коэффициент значимости параметра;

qi - относительный параметр коэффициента качества, который рассчитывается по формуле:

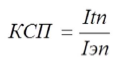


где, qi - относительный параметр коэффициента качества;

qбi – параметр базового товара;

qаi - параметр анализируемого товара.

Итоговое значение коэффициента конкурентоспособности рассчитывается по формуле:



где, КСП - коэффициент конкурентоспособности;

Itn – индекс технических параметров;

Iэn - индекс экономических параметров.

На основании произведенных расчетов можно разработать программы для улучшения уровня конкурентоспособности.

**Третья часть задания** является творческой и направлена на развитие стратегического мышления студента.

Задача студента – проанализировать имеющие конкурентные преимущества и предложить создать новое конкурентное преимущество.

**Практика создания конкурентного преимущества**

Перед тем, как перейти к первому этапу определения конкурентных преимуществ, следует выполнить 2 действия: четко определить целевую аудиторию товара и через системы СПАРК и Bloomberg определить ключевых конкурентов компании в отрасли.

Разработанное преимущество товара должно соответствовать 9 критериям:

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Описание |
| Уникальность | конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов |
| Долгосрочность | конкурентное преимущество должно быть долгосрочным, т.е. оставаться уникальным и интересным для целевой аудитории как можно дольше (минимум 3-5 лет) |
| Сложно копируемость | конкурентное преимущество должно быть сложно копируемым, т.е. конкурентам необходимо будет время и высокий уровень инвестиций для его достижения |
| Правдоподобность | конкурентное преимущество должно вызывать доверие покупателей |
| Привлекательность | конкурентное преимущество должно продавать Ваш товар, быть способным привлекать новых покупателей |
| Иметь Reasons to Believe | вместе с конкурентным преимуществом должны быть разработаны причины, чтобы в него поверить, другими словами «reasons to believe» |
| Быть лучше | правильное конкурентное преимущество дает простой и четкий ответ на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?» «Почему потребитель должен купить товар именно у Вас?» |
| Иметь противоположность | у конкурентного преимущества должна существовать полная противоположность, в противном случае это не конкурентное преимущество |
| Краткость | хорошее конкурентное преимущество умещается в предложение из 20-30 секунд |

Шаг 1: Составление списка всех выгод

Перечисление выгод, которые предоставляет товар целевой аудитории, является важным шагом для обеспечения конкурентного преимущества.

Необходимо также:

* провести опрос потенциальных потребителей (однокурсников, 100 человек), какие выгоды они получают и хотели бы получать от покупки данного товара
* составить подробный список всех свойств, которыми обладает товар

Шаг 2: Ранжирование всех выгод

Получившийся список свойств оценить на привлекательность по 3-х бальной шкале важности характеристик, где

* **1 балл** — выгода, которую предоставляет данная характеристика, абсолютна не представляет ценности для целевой аудитории
* **2 балла** — выгода, которую предоставляет данная характеристика, имеет ценность для целевой аудитории, но не является первичной выгодой, из-за которой приобретают продукт
* **3 балла** — выгода, которую предоставляет данная характеристика, входит в перечень самых важных свойств от покупки продукта

Шаг 3: Сравнить список выгод с конкурентами

Получившийся проранжированный список характеристик сравнить с конкурентами по 2 принципам: есть или нет у конкурента; лучше или хуже, чем у конкурента.

Шаг 4: Поиск абсолютных конкурентных преимуществ

Источниками абсолютных конкурентных преимуществ может быть:

* уникальность продукта по одному или нескольким свойствам
* уникальность продукта по комбинации свойств
* содержание в продукте особых ингредиентов в составе, комбинация ингредиентов
* особая форма, внешний вид, объем, упаковка, способ доставки или продажи
* выполнение определенных действий лучше, быстрее, эффективнее
* наиболее квалифицированные кадры и человеческий капитал
* наличие уникальных технологий, патентов и методов создания товара
* создание инноваций
* доступ к ограниченным ресурсам, сырью
* особые условия продажи и после продажного обслуживание
* способность обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли