СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Общее понятие конкурентоспособности предприятия

1.2 Стратегии развития бизнеса

1.3 Общая теория управления и управление конкурентоспособностью

предприятия

1.4 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

2. Анализ уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство»

* 1. Краткая характеристика объекта исследования
  2. Анализ стратегии и уровня конкурентоспособности торговой компании ООО «Южно – Уральское книжное издательство» и основных конкурентов
  3. Оценка существующей системы управления конкурентоспособностью на предприятии

3. План управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство»

* 1. Общий план управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство»
  2. Организация маркетинговой службы на предприятии
  3. Разработка рекламной кампании предприятия

3.4 Оценка эффективности проведения рекламных мероприятий

Заключение

Список литературы

**Введение**

Предположения, бытовавшие в начале 90-х годов, о том, что конкурентоспособность российских предприятий сформируется в режиме саморазвития при переходе к рынку, не сбылись. Причин крайне низкого уровня этого показателя по сравнению с западными компаниями достаточно много. Ход рыночных преобразований требует должного учета и целенаправленного использования реальных возможностей конкуренции.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

В течение первых тридцати лет XX в. ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою конкурентоспособность с минимальными издержками. Дифференциации товарного ассортимента не существовало, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами. Критериями оценки эффективности производства в это время были в основном показатели соотношения доходов и расходов. Однако с течением времени, с внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса, интернационализацией и ростом конкуренции и усилением государственного регулирования в промышленных отраслях первого поколения: сталелитейной, станкостроении и производстве сельскохозяйственной техники – отдельные оперативные способы и методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж и повышению конкурентоспособности предприятий. Что касается розничной торговли, а точнее торговли непродовольственными товарами, то этот вид деятельности получил развитие именно в период переломный для РФ, в 90 – годы, когда предприниматели, учитывая сложившиеся условия, не стремились вкладывать деньги в производство.

В середине 90-х годов произошли изменения в организации книготорговли: в связи с развалом централизованной системы книготорговли и построение издательствами собственных торговых сетей.

Общими направлениями развития книжной торговли в России в настоящее время, можно назвать следующие: усиление роли региональных издательств, которые смогут построить эффективную сбытовую сеть; применение современных электронных технологий, которые позволят решить проблему недостаточной технической оснащенности; укрупнение и усиление книготорговых сетей в отдельных городах области.

Сегодня ни одна серьезная компания не может обойтись без оценки своего конкурентного положения на рынке и конкурентоспособности своей продукции, что обуславливает актуальность дипломной работы. Несмотря на разнообразные методы и формы конкурентной борьбы, каждая фирма пытается выработать свою конкурентную стратегию для достижения рыночного успеха.

Объектом исследования является деятельность предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство», которое в настоящее время является лидером книжной торговли Уральского региона.

Предмет исследования – конкурентоспособность компании.

Целью данной дипломной работы является исследование конкурентоспособности предприятия и выработка предложений по усилению конкурентной позиции ООО «Южно – Уральское книжное издательство».

Для реализации поставленной цели необходимо поставить и решить целый комплекс задач.

Среди них целесообразно выделить следующие:

– исследовать сущность понятия «конкурентоспособность предприятия»;

– изучить основополагающие принципы и методы оценки конкурентоспособности и систем управления конкурентоспособностью предприятия;

– Оценить уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство» и систему управления конкурентоспособностью;

– Разработать стратегическую программу управления конкурентоспособностью предприятием ООО «Южно – Уральское книжное издательство».

Поставленные цели и задачи определили структуру дипломной работы:

В первой главе рассматривается механизм управления конкурентоспособностью. В этой главе характеризуется общая теория управления и управления конкурентоспособностью; стратегии развития бизнеса. Механизм управления (схема), условия возможного приложения основных принципов общей теории управления и схемы механизма управления к организации работ по повышению конкурентоспособности. Механизм управления конкурентоспособностью, инструменты оценки конкурентоспособности, показатели конкурентоспособности.

Во второй главе представлен анализ деятельности предприятия. Здесь даётся характеристика предприятия, приводятся данные оценки конкурентоспособности, а так же характеризуется система управления конкурентоспособностью применяемая на данном предприятии её роль и место в общей системе управления предприятием.

В третьей главе представлена стратегическая программа управления конкурентоспособностью продукции, которая включает в себя организацию службы маркетинга на предприятии и разработку рекламной кампании.

В качестве теоретической базы дипломной работы были использованы работы ряда отечественных и зарубежных авторов, а также использован ряд нормативных актов Российского законодательства и Госстандарта России.

Применение работ зарубежных авторов осуществлено с учётом специфики России, кроме того, были внимательно изучены публикации в средствах массовой информации, в том числе, в специализированных изданиях, посвященные данной проблеме.

1. **Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия**

* 1. **Общее понятие конкурентоспособности предприятия**

Ключевым понятием предпринимательской организации является конкурентоспособность. Данное понятие разностороннее и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и основные его характеристики: качество, технология производства.

Для более полного освещения данной экономической категории приведем некоторые термины и понятия по рассматриваемой проблеме.

Конкуренция – это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для победы или достижения целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение своих объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях. Конкуренция является движущей силой развития субъектов и объектов управления, общества в целом, она должна стать образом жизни каждого работника. Широко признано определение конкуренции, данное известным исследователем М. Портером:

«Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики, – неважно, действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, – суть конкуренции выражается пятью силами:

1. угрозой появления новых конкурентов;
2. угрозой появления товаров-заменителей;
3. способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться;
4. способностью покупателей торговаться;
5. соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли предопределяет, в конечном счете, прибыльность отраслей» [12, с. 52 -55].

В других исследованиях понятие конкуренции определяется с иных позиций. Так, Р. Макконел и Л. Брю считают, что обязательными условиям; конкуренции являются: «наличие на рынке большого числа покупателей и продавцов любого конкретного продукта или ресурса», а также «свобода для покупателей и продавцов выступать на тех или иных рынках или покидать их» [19 с. 31–35].

Во втором дополненном издании Толкового словаря рыночной экономики указано: «Конкуренция – это соперничество, соревнование между выступающими на рынке предприятиями, имеющее целью обеспечить лучшие возможности сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей. На мировом рынке постоянно существует острая конкуренция товаропроизводителей. Для успешного выступления на внешних рынках требуется существенное повышение конкурентоспособности предлагаемых отечественных товаров. При импорте же использование конкуренции иностранных продавцов позволяет достигать более выгодных условий закупок» [14, с. 45.]

Различные определения конкуренции, как правило, не противоречат, а скорее дополняют друг друга. В то же время каждое из них, взятое в отдельности, невозможно признать достаточным. Это выражается в том, что, характеризуя отдельные весьма важные признаки конкуренции, они обходят вниманием общетеоретический аспект проблемы – суть присущих ей экономических отношений.

Результаты анализа дают основание утверждать, что конкуренция обладает следующими определяющими признаками:

1) проявляет себя в системе воспроизводства технических и экономических параметров продукции на всех стадиях ее проектирования, изготовления, предпродажного и послепродажного обслуживания и потребления (эксплуатации);

1. является системообразующей составляющей рыночных отношений, определяя всю совокупность присущих им элементов (издержки производства, формирование цены, адаптивность предприятий и организаций к требованиям рынка, удовлетворение потребности в товарах и услугах и пр.);
2. служит фундаментом рыночных методов ведения хозяйства, основой формирования и проявления конкурентоспособности продукции, экономического закона, выражающего объективность категорий конкуренции (состязательности) между субъектами рынка, влияет на характер и формы взаимоотношений между ними, обусловливает проблемы федерального и регионального уровней.

«Конкуренция – стимул роста и развития; энтузиазм конкурента к обновлению; поиск, выбор и продвижение к цели; знание соперников, умение подбирать партнеров, жажда успеха».

Ценовая конкуренция – это борьба между товаропроизводителями за получение дополнительной прибыли посредством сокращения издержек производства и соответственно снижения цен на продукцию того же качества. Виды ценовой конкуренции – контроль над ценами, лидерство в ценах, установление доли влияния на рынке, соглашения, в том числе тайные, и др. Виды неценовой конкуренции – повышение технического уровня и качества товара, обеспечение его рыночной новизны, реклама, послепродажное техническое обслуживание (сервис).

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 возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции. [9, с. 252].

Современные исследователи, вместо теории конкурентного преимущества Майкла Портера на основе элементарных «ромбов», предлагают применять методологию создания и реализации конкурентных преимуществ на основе теории ценностей.

Ценность – это нечто особенное, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранять либо иметь в будущем. Например, здоровье, талант, профессионализм, организованность, владение новшеством или капиталом, приобретение чего-либо, известная торговая марка и т.п. Конкурентное преимущество – обладаемая системой какая-либо эксклюзивная точность, дающая ей превосходство перед конкурентами. Факторы конкурентного преимущества могут быть: материальными или виртуальными; базисными или второстепенными; направленными на повышение качества объекта или на ресурсосбережение на всех стадиях его жизненного цикла либо на решение и тех и других задач одновременно; стратегическими или тактическими; техническими, экономическими, организационными, психологическими, природно-климатическими и т.п.; наследственными или искусственными (приобретенными); реализуемыми на одной или нескольких стадиях жизненного цикла системы.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность объекта выдерживать конкуренцию с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность – этот главный фактор развития общества – представляет научную и практическую ценность. Среди стран, удерживающих конкурентные преимущества и входящих в технологическое ядро мирового сообщества, лидируют США, Япония, Германия, Англия, Франция.

Сравнительно недавнее формирование и развитие теории конкурентоспособности обусловило тот факт, что в настоящее время общепринятого определения конкурентоспособности нет, и данное понятие трактуется в зависимости от того, к какому объекту (предмету) оно относится. В самом общем виде конкурентоспособность в экономической науке понимается, как способность конкурировать с аналогичными объектами на конкретном рынке, используя конкурентные преимущества для достижения поставленных целей. Конкурентоспособность – сложная экономическая категория, которая может рассматриваться на нескольких уровнях (таблица 1) [10, с. 167.].

Конкурентоспособность является одним из основных факторов успешного развития бизнеса предприятия. Под конкурентоспособностью предприятия (фирмы) понимают возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Производство и реализация конкурентоспособных товаров и услуг – обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы. Иначе говоря, показатель конкурентоспособности предприятия – это зеркало, в котором отражаются итоги работы практически всех его служб и подразделений, а также его реакция на изменения внешних факторов воздействия. При этом, особенно важна способность предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений.

Таблица 1 – Характеристика уровней конкурентоспособности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень конкурентоспособности | Объект/субъект конкурентоспособности | Некоторые факторы конкурентоспособности |
| Товарный | Товары (работы, услуги) | Качество продукции, соответствие нормам и стандартам  Цена  Соответствие потребительскому спросу |
| Микроуровень | Товаропроизводитель (организация, фирма) | Сравнительная конкурентоспособность продукции. Эффективность производственной деятельности. Финансовые показатели деятельности. Эффективность организации и сбыта продукции на рынке и его доля. |
| Мезоуровень | Объединение предприятий, отрасли | Внутренняя структура отрасли.  Влияние внешней среды.  Конкурентоспособность отдельных элементов  Взаимодействие между элементами системы |
| Уровень  конкурентоспособности | Объект/субъект  конкурентоспособности | Некоторые факторы конкурентоспособности |
| Макроуровень | Народное хозяйство в  целом, конкурентоспособность  страны, конкурентоспособность  регионов | Инвестиционный климат  Научно – технический уровень  Конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом. |

Выход на рынок с конкурентоспособным товаром – лишь исходный момент в работе предприятия по освоению рынка и закреплению на нем. Далее следует большая, кропотливая, а главное – систематическая работа по управлению конкурентоспособностью товара. [1, с. 154]

**1.2 Стратегия развития бизнеса**

Сущность стратегического планирования заключается в том, что оно определяет не только конкретные цели и задачи, стоящие перед организацией, но и способы их решения. Главная задача состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска, а также обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях развития. Достижение этой задачи невозможно без продуманного и всеобъемлющего планирования.

Стратегическое планирование – процесс разработки специфических стратегий, способствующих достижению целей фирмы на основе поддержания стратегического соответствия между ними, ее потенциальными возможностями и шансами на рынке. Смысл и особенности стратегического планирования состоят в том, что оно:

– поддерживает целенаправленный и устремленный в будущее образ мышления и поступков;

– координирует решения и действия в области менеджмента;

* сдерживает стремление к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач;
* ориентирует в большей степени на предвидение будущих изменений внешней среды, чем на реагирование на уже происходящие изменения;
* позволяет руководству фирмы установить обоснованные приоритеты распределения всегда относительно более или менее ограниченных ресурсов, наметить конкретные цели и мобилизовать все свои ресурсы для их достижения;
* служит для информирования сотрудников о целях и необходимых ресурсах и является предпосылкой конструктивной критики;
* мотивирует сотрудников, если от достижения целей предприятия зависит достижение их личных целей (карьера, зарплата, престиж);

– дает возможность обоснованно разрабатывать программы, ориентированные на достижение поставленных целей;

– создает предпосылки для контроля и оценки результатов.

Определение стратегии предприятия общественного питания (ресторана)

зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. При разработке стратегий целесообразно использовать апробированные практикой модели. В рамках этих моделей организация может оценить свои возможности, услуги, рынки, состояние конкуренции, потребителей и направления деятельности. На основе полученных оценок распределяются усилия и ресурсы организации и разрабатываются соответствующие стратегии развития бизнеса.

При поиске альтернативных стратегий в первую очередь может быть использована матрица «продукт-рынок» (табл. 2).

Таблица 2 – Матрица «продукт-рынок»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукт | Существующий | Новый |
| Рынок |  |  |
| Существующий | Глубокое  проникновение  на рынок | Разработка продукта |
| Новый | Развитие рынка | Диверсификация |

Матрица образует четыре поля, характеризующие положение фирмы в зависимости от сочетания двух факторов (развития и обновления рынка и продукта):

* фирма выступает на существующем рынке с существующим (старым) продуктом;
* фирма выступает на существующем рынке, но с новым продуктом;
* фирма выступает на новом рынке, но с существующим продуктом;
* фирма выступает на новом рынке с новым продуктом.

Матрица позволяет выработать четыре альтернативные стратегии развития бизнеса.

Стратегия глубокого проникновения на рынок – рекомендуется, когда фирма работает с уже достаточно известным продуктом на существующем рынке. Она эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Стратегия направлена на увеличение объема продаж путем интенсивной рекламы, разнообразных форм стимулирования сбыта и оказания услуг. Можно также попытаться увеличить емкость рынка за счет снижения цен до уровня, приемлемого для широких масс клиентов. Должен сработать фактор ценовой эластичности спроса.

Стратегия разработки продукта – рекомендуется, когда фирма, работая на известном для нее рынке, предлагает новый продукт. Стратегия эффективна, когда новые продукты предлагаются хорошо известным клиентам, лояльным по отношению к предприятию. Используются традиционные методы продаж. Однако необходимы поддерживающие маркетинговые мероприятия, в частности, активная реклама, усиленные акции по продвижению нового продукта на рынок, различные методы стимулирования сбыта.

Стратегия развития рынка – должна дать эффект за счет выявления новых сегментов рынка, где спрос был бы достаточным для продажи существующих продуктов и получения запланированной прибыли.

Стратегия диверсификации – используется при необходимости расширения сфер деятельности предприятия. Это проявляется в предложении новых услуг бизнеса для новых рынков.

Величина риска, связанная с отдельными альтернативными стратегиями, неодинакова. По данным исследований немецких специалистов, вероятность успеха различных стратегий и расходы, связанные с их реализацией, выглядят следующим образом (табл. 3).

Выбор той или иной стратегии зависит от ресурсов предприятия и его готовности к риску. Если фирма имеет большие ресурсы, но не желает рисковать, она может использовать стратегию разработки продукта. Если же ресурсов недостаточно, можно избрать стратегию развития рынка.

Таблица 3 – Оценка альтернативных стратегий на основе матрицы «продукт-рынок»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия | Вероятность успеха, % | Расходы |
| Глубокое проникновение на рынок | 50 | Базис |
| Разработка продукта | 33 | Увеличение в 8 раз |
| Развитие рынка | 20 | Увеличение в 4 раза |
| Диверсификация | 5 | Увеличение в 12–16 раз |

**1.3 Общая теория управления и управление конкурентоспособностью предприятия**

Общая теория управления ограничивается изучением системы управления, в которую входят все объекты производственных отношений, включая физические объекты (персонал, средства производства) и продукты мыслительной и психической деятельности (свойства индивида, системы формирования мотиваций, личностные отношения, производственные отношения). Отсюда следует, что система управления относится к классу сложных, целеполагающих систем. Сложность системы проявляется в нелинейности, значительном числе степеней свободы, наличии «памяти» и других свойствах, приводящих к слабой предсказуемости поведения системы.

Целеполагающие системы характеризуются некоторой системой ценностей, на основании которой система сама формирует для себя последовательность целей, уточняемых в зависимости от характера достижения предыдущих. Сложившаяся в настоящее время ситуация в исследованиях задач управления соответствует положению, когда множество сущностей, возможно, известно, но система отношений не описана полностью. При этом формирование системы отношений сдерживается проблемой корректного описания свойств, предметов исследования.

Как известно, приложение основных принципов теории управления возможно к любому при некоторых исходных условиях. Такими основными условиями являются:

1. Наличие программ поведения управляемого объекта или заданный, запланированный уровень параметров его состояния;
2. Неустойчивость объекта по отношению к программе и заданным параметрам, то есть объект должен уклоняться от заданной программы или плановых значений параметра;
3. Наличие способов и средств, для обнаружения и измерения отклонения объекта от заданной программы или значений параметров;
4. Наличие возможности влиять на управляемый объект с целью устранения возникающих отклонений.

Механизм управления, согласно общей теории управления, выглядит так, как он представлен на схеме. (Приложение А) [3, с. 156]. Рассматривая исходные условия возможного приложения основных принципов общей теории управления и схему механизма управления, можно с большой ответственностью за объективность составить схему механизма управления конкурентоспособностью предприятия.

Но сначала несколько предварительных соображений о характере конкурентоспособности предприятия, как об объекте управления.

Система обеспечения конкурентоспособности организации – это система управления ею. Другими словами, все существующие системы управления организациями, независимо от их организационно-правовой формы и сферы деятельности, будем называть системой обеспечения конкурентоспособности. Такое переименование систем управления считаем правомерным, поскольку целью большинства организаций должно быть обеспечение конкурентоспособности выпускаемого товара (выполняемой услуги) на внешнем или внутреннем рынках. Компонентами управляемой подсистемы СОК будут стратегический маркетинг (стратегический менеджмент), инновационный менеджмент, организация производства, тактический маркетинг и др. Системы исследования рынка, управления качеством (например, TQM), ресурсосбережения, комплексного развития производства могут быть только целевыми подсистемами СОК.

В конкурентной политике относительно предприятия принимаются во внимание, прежде всего, способность предприятия удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем конкуренты. То есть уровень конкурентоспособности предприятия напрямую связан с запланированным уровнем параметров его состояния. Таким образом, конкурентоспособность удовлетворяет первое условие теории управления.

Что касается второго условия, здесь рассматривается конкурентоспособность товаров – показатель весьма гибкий и динамичный. Он перманентно меняется в соответствии с темпами научно-технического прогресса, происходящего как внутри страны, так и у ведущих мировых производителей той или иной продукции. Можно констатировать, что отклонение продукции от заданных параметров обуславливает характер конкурентоспособности продукции, она находится в постоянном движении.

Следовательно, конкурентоспособность определяет собой хронически неустойчивый объект. Это объективная реальность, с которой приходится иметь дело.

Таким образом, конкурентоспособность удовлетворяет и второму условию общей теории управления.

В практической деятельности оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие решения: изменение состава, структуры применяемых материалов, изменение порядка проектирования продукции, изменение технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа, и другие.

Следовательно, третьему и четвертому условиям общей теории управления конкурентоспособность также удовлетворяет. [10, с. 68.]

При таком взгляде на последовательность действий, обнаруживается явление, это имеет большое значение для всей философии работ по управлению конкурентоспособностью – это наличие единства и органического сочетания прямых и обратных связей во всех действиях.

Главная роль в построении Системы Обеспечения Конкурентоспособности и реализации ее целей принадлежит, конечно, персоналу. Особенности управления персоналом, нацеленного на конкурентоспособность, заключаются в следующем:

* высокая неопределенность параметров внешней среды как для организации в целом, так и для отдельного индивидуума;
* необходимость укрепления здоровья, постоянного повышения своей квалификации. Знания – залог успеха;
* постоянное ожидание более сильного конкурента. Конкуренция – стиль жизни;
* положительное отношение к нововведениям;
* высокая адаптивность к ситуациям;
* новизна, сложность и неповторяемость выполняемых работ;
* широкий диапазон психологических характеристик личности;
* высокий риск инвестирования и неопределенность достижения конечных результатов деятельности;
* неопределенность параметров организации труда;
* большая текучесть кадров;
* возможность получения большого дохода;
* возможность реализации потребностей высшего уровня – социальных потребностей и потребностей в самоактуализации, достижении высоких творческих результатов. [5, с. 47]

Для организации работ по обеспечению конкурентоспособности любых объектов (систем) необходимо четко сформулировать их миссию, стратегию развития, оценить свои возможности и внешние угрозы, сильные и слабые стороны, связи с внешней средой и решить другие задачи.

Примем, что система обеспечения конкурентоспособности организации – это система управления ею. Другими словами, все существующие системы управления организациями, независимо от их организационно-правовой формы и сферы деятельности, будем называть системой обеспечения конкурентоспособности. Такое переименование систем управления считаем правомерным, поскольку целью большинства организаций должно быть обеспечение конкурентоспособности выпускаемого товара (выполняемой услуги) на внешнем или внутреннем рынках. Компонентами управляемой подсистемы СОК будут стратегический маркетинг (стратегический менеджмент), инновационный менеджмент, организация производства, тактический маркетинг и др. Системы исследования рынка, управления качеством (например, TQM), ресурсосбережения, комплексного развития производства могут быть только целевыми подсистемами СОК.

Таким образом, система управления конкурентоспособностью предприятия – это организация его бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективную деятельность предприятия на рынках товаров, труда, капитала и информации при любых изменениях внешней и внутренней среды.

К компонентам «входа» системы относится все, что необходимо переработать для получения «выхода» с параметрами согласно плану. Главное требование к «входу» – обеспечение или наличие конкурентоспособных партнеров – поставщиков. Чем выше конкуренция среди поставщиков, тем больше вероятность обеспечения конкурентоспособного «выхода» системы. При конкурентоспособном «входе» требуется только качественно организовать процесс, тогда и «выход» будет конкурентоспособным.

В социально-экономическом и производственном планах приоритетной должна стать стратегия повышения качества товаров (услуг) и экономии ресурсов у их потребителей.

Логическая цепочка экономии следующая: повышение качества стратегического маркетинга – обеспечение конкурентоспособности выпускаемых объектов – снижение совокупных затрат за жизненный цикл объектов на единицу их полезного эффекта (отдачи) за счет повышения качества и экономии эксплуатационных затрат.

Отсюда вывод: для повышения качества «выхода» системы необходимо сначала повышать качество стратегического маркетинга, обоснованность нормативов конкурентоспособности будущих товаров, а затем – качество процесса в системе.

К компонентам обратной связи СОК относятся: дополнительные требования на стадии НИОКР к нормативам конкурентоспособности объектов; рекламации потребителей; новая информация по инновациям и т.п. Службы НИОКР, изготовители и потребители товаров могут иметь обратную связь как со службой маркетинга (отдел в организации, либо самостоятельный НИИ), так и с компонентами «входа» СОК и, прежде всего, с владельцами информации для маркетинговых исследований.

Наличие связей внутри системы свидетельствует о том, что выполнение любого компонента управляемой подсистемы (например, стратегического маркетинга, инновационного менеджмента) требует применения или выполнения операций всех компонентов подсистемы научного сопровождения, обеспечивающей и управляющей подсистемами СОК.

К внешней среде СОК, например организации, относятся макросреда, инфраструктура региона (города), микросреда организации. К сфере макросреды относятся международные, политические, экономические, правовые, экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные факторы страны в целом. К инфраструктуре региона (города) мы относим рыночную инфраструктуру, мониторинг окружающей природной среды, здравоохранение, науку и образование, культуру, торговлю, общественное питание, транспорт и связь, пригородное сельское хозяйство, строительство, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения, промышленность. Каждый регион заинтересован в увеличении удельного веса конкурентоспособной продукции организаций и соответственно в увеличении массы прибыли как организаций, так и региона. От качества работы во всех отраслях инфраструктуры региона во многом зависит устойчивость и эффективность работы каждой организации. Поэтому регион как глобальная система по отношению к организации должен оказывать всяческую помощь своим компонентам (подсистемам). Эффективность глобальной системы будет увеличиваться при совершенствовании связей в системе. [8, с. 112]

Рассмотренные факторы макросреды страны и инфраструктуры региона оказывают влияние на устойчивость и эффективность функционирования организации косвенно, так как управлять ими организация сама не имеет возможности.

К факторам микросреды (или ближнего, непосредственного окружения) организации отнесем ее непосредственных конкурентов по выпускаемым товарам, всех конкурентов поставщиков («входа» системы), маркетинговых посредников по «входу» и «выходу» системы, контактные аудитории (общество потребителей, контролирующие органы, профсоюзы, пресса). Чем выше будет сила конкуренции по «входу» и «выходу» системы, тем выше будет конкурентоспособность выпускаемых товаров.

Для повышения конкурентоспособности любых объектов необходимо сделать отбор наиболее важных показателей и факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды организации, осуществлять регулярный учет и анализ этих параметров. Главная задача анализа – выявить пропорциональность состояния компонентов внешней среды СОК управляемого объекта, разработать и внедрить мероприятия по повышению качества компонентов и обеспечению их пропорциональности. В настоящее время этой работой занимаются бессистемно и эпизодически. Основным субъектом СОК на первом этапе должно стать государство.

Эффективность СОК определяется качеством научного сопровождения управления конкурентоспособностью. Структура подсистемы научного сопровождения СОК нам представляется следующей:

* исследование проблем конкуренции и конкурентоспособности как движущей силы развития общества;
* экономические законы функционирования рыночных отношений;
* законы организации в статике и динамике;
* научные подходы к управлению конкурентоспособностью;
* принципы управления объектами;
* основные методы управления;
* исследование конкурентных преимуществ различных объектов;
* методические основы оценки конкурентоспособности различных объектов.

К основным экономическим законам функционирования рыночных отношений, которые необходимо изучать при построении и анализе СОК, мы относим законы:

* зависимости между спросом и ценой;
* зависимости между предложением и ценой;
* зависимости между предложением и спросом;
* возрастания дополнительных затрат;
* убывающей доходности;
* экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления;
* эффекта масштаба производства;
* экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл;
* конкуренции как объективный закон «выживания с рынка некачественных товаров» [15, с. 23 -25].

К законам организации в статике и динамике относим законы: композиции; пропорциональности; наименьших; онтогенеза; синергии; информированности; единства анализа и синтеза; самосохранения. При построении и функционировании СОК рекомендуется применять следующие научные подходы: системный, логический, воспроизводственно-эволюционный, инновационный, комплексный, глобальный, интеграционный, виртуальный, стандартизованный, маркетинговый, эксклюзивный, функциональный, процессный, структурный, ситуационный, нормативный, директивный, поведенческий, деловой.

Перечисленные подходы не дублируют, а дополняют друг друга. Чем сложнее и дороже объект, тем большее число подходов должно применяться.

К важнейшим объектам СОК, управление которыми следует осуществлять на основе стандартизованных принципов, относятся: управление экономикой; анализ объектов; прогнозирование; планирование; экономическое обоснование; рационализация структур; рационализация процессов; управление персоналом; управление качеством; ресурсосбережение; оценка конкурентоспособности.

Основные методы управления конкурентоспособностью – методы анализа, прогнозирования, управления персоналом, управления качеством, организации процессов.

Исследование конкурентных преимуществ различных объектов рекомендуется осуществлять с применением теории конкурентного преимущества Майкла Портера и теории формирования конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности (наша идея). На основе этого исследования разрабатываются типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов (персонала, товаров, организации, отрасли, региона, страны).

Методические основы оценки конкурентоспособности различных объектов разрабатываются с применением принципов их оценки, формирования требований и исходных данных, определения особенностей объектов и направлений их развития.

При формировании целевой подсистемы СОК важно правильно определить перечень факторов первого уровня конкурентоспособности различных объектов. Такими факторами являются:

* для персонала – поддержание и развитие наследственных качеств; развитие деловых качеств; управление параметрами психологического портрета личности;
* для товара – качество; цена; качество сервиса товара в конкретных рыночных условиях; затраты на эксплуатацию товара;
* эффективная реклама, способствующая реализации конкурентных преимуществ товара у потребителя;
* для организации – конкурентоспособность ее товаров на внешнем и внутреннем рынках; конкурентоспособность отрасли, региона и страны;
* для отрасли – конкурентоспособность страны; товаров отрасли;
* для региона и страны – расходы на НИОКР (% от ВВП) и на развитие человека (образование, здравоохранение, социальная сфера); стабильность политической системы; ВВП на душу населения; средняя продолжительность жизни; эффективность использования ресурсов; экспорт; инфляция; природные ресурсы и условия; удельный вес конкурентоспособных на внешнем рынке фирм.

Таким образом, сделана попытка системно взглянуть на комплексную проблему повышения конкурентоспособности управляемых объектов. Вариантов схем управлением конкурентоспособностью может быть несколько. В данном случае представлена универсальная схема (Рис. П. 2).

Для целей управления конкурентоспособностью необходимо наличие объективного инструмента оценки. Ошибка в выборе метода измерения может привести к принятию ошибочных управленческих решений. [1, с. 162]

**1.4 Методы и оценки конкурентоспособности предприятия**

В настоящее время в России общепринятой методики оценки конкурентоспособности организаций нет. Зарубежный опыт в этой области крайне скудно освещается в литературе. Каждая компания оценивает свою конкурентную позицию по своей методике, а суть и эффективность ее применения не афиширует.

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Действительно, любой объект – это не что иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта.

Применяемый метод нахождения интегрального показателя конкурентоспособности должен соответствовать определенным требованиям.

Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций. Так, Таран В.А. в работе за основные показатели конкурентоспособности фирмы предлагает принимать:

* экономический потенциал и эффективность деятельности (активы, основной капитал, собственный и заемный капитал, объем продаж, доля на рынке, прибыль);
* уровень управления (формы организации и опыт функционирования элементов хозяйственного механизма с позиции нововведений и ответственности);
* производственный и сбытовой потенциалы, указывающие на возможность фирмы производить и реализовывать ту или иную продукцию в требуемых количествах в необходимые сроки (наличие сырьевой базы; производственные и сбытовые мощности; объем и направления капиталовложений, определяющих производственную политику);
* научно-исследовательский потенциал (организация и направление научных исследований, ежегодные расходы на НИОКР, число патентов на изобретения, область патентоведения, оценка возможности занятия фирмой монопольного положения в какой-либо области техники);
* финансовое положение (платежеспособность, кредитоспособность и условия кредитования, структура капитала – отношение собственного капитала к общей сумме активов);
* репутация фирмы, ее рыночная стратегия, инновационная деятельность;
* состояние и квалификация трудовых ресурсов. [7, с. 56 -59]

Конкурентоспособность – та особая зона, в которой в известных пределах интересы производителей и потребителей сходятся. Следовательно, при оценке конкурентоспособности учитываются не только совокупность показателей, относящихся в основном к сфере заключения сделок и эксплуатации товара, но и другие критерии (комплекс условий его реализации, возможности поставок, сервисного обслуживания, утилизации), важные для потребителей конкретного рынка.

Основными принципами оценки конкурентоспособности являются:

* принцип интегральности, обеспечивающий углубление и конкретизацию связей между факторами конкурентоспособности;
* принцип комплексности, предполагающий выявление различных составляющих качества товара и факторов, оказывающих на него влияние;
* принцип диалектичности, подразумевающий рассмотрение совокупности факторов в развитии.

На основе этих принципов формулируются методические положения оценки конкурентоспособности, то есть совокупность утверждений (правил).

При выявленной проблеме конкурентоспособности ее решение и управленческое воздействие целесообразно осуществлять на основе маркетингового исследования, предполагающего изучение отношения покупателей к товарам анализируемого предприятия и его конкурентов, а также достоинств и недостатков внутренней среды фирмы; эффективности использования возможностей и избегания угроз ее внешнего окружения.

Оценка конкурентоспособности должна проводиться периодически, а не только при возникновении проблемкой ситуации. Это обусловлено тем, что принятие превентивных мер на основе выявления сигналов о потенциальном ухудшении конкурентоспособности более эффективно, чем попытка повысить реальную низкую конкурентоспособность.

Поскольку торговые предприятия ориентированы на определенные сегменты покупателей, параметры конкурентоспособности представляют собой технические, экономические и коммерческие характеристики продукта, которыми большинство покупателей конкретного сегмента в основном руководствуются при выборе того или иного товара.

Поскольку центральной фигурой рынка является покупатель, все элементы конкурентоспособности должны позитивно восприниматься покупателем. [3, с. 56]

В современной научной и практической литературе по экономике,  
маркетингу и менеджменту можно найти разнообразные методики оценки  
конкурентоспособности предприятия. Ниже представлены наиболее распространённые методы оценки конкурентоспособности предприятия. Методы оценки конкурентоспособности показаны на рисунке 1.

Дифференциальный метод основывается на сопоставлении параметров анализируемого предприятия с параметрами предприятия – лидера.



Рисунок 1 – Методы оценки конкурентоспособности

Критериями конкурентоспособности выступают уровень качества на предприятии и его стабильность, уровень новизны товара, имидж предприятия, информативность товара и цена его потребления, то есть условие конкурентоспособности имеет вид:

(1)



где gj – показатель конкурентоспособности товара по i – тому параметру;

Р*i* – величина i – того параметра для анализируемой продукции;

*-* величина i – того параметра при котором потребность удовлетворяется полностью;



i – анализируемые параметры.

Оценка конкурентоспособности производится путём сравнения товаров одного предприятия с подобными товарами – конкурентами (образцами – конкурентами), для которых также было проведено подобное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом – конкурентом, то К < 1 означает, что анализируемый продукт уступает образцу по качеству и конкурентоспособности; К > 1, то превосходит. При равным конкурентоспособности и качестве К = 1.

При выборе образца – конкурента необходимо, чтобы он и оцениваемый продукт были аналогичными по назначению и условиям использования и предназначались для одной группы потребителей. [18, с. 42]

Комплексный метод основывается на применении интегральных (групповых) показателей. Расчёт группового показателя производится по двум направлениям: расчёт показателя по техническим параметрам и расчёт показателя по экономическим параметрам.

Расчёт показателя по техническим параметрам производится по формуле:

**(2)**



где I техн – групповой показатель КС по техническим показателям;

n – число параметров участвующих в оценке;

gi – показатель КС по i – тому техническому параметру;

Li – значимость для потребителя.

Расчёт показателя по экономическим параметрам производится по формуле:

, (3)



где I техн – групповой показатель КС по экономическим показателям.

С, Собр. – полные затраты потребителя соответственно по оцениваемой продукции и образцу. [17, с. 69].

Смешанный метод оценки конкурентоспособности позволяет выразить способность товара конкурировать в определённых условиях рынка через комплексный количественный показатель – коэффициент конкурентоспособности:

(4)



j = l; i = l.

где, n – Параметры по которым оценивается конкурентоспособность;

Lij – значимость для потребителя i-ого параметра, для j-ого вида продукта;

PiJ – значение i-ого параметра, для j-ого вида продукта;

– идеальное значение i-ого параметра полностью удовлетворяющее потребность покупателя;



– показатель увеличения / снижения конкурентоспособности продукта. [19, с. 55].



Приведённые оценки позволяют охарактеризовать конкурентоспособность одного предприятия по отношению к другому. Сопоставление различной продукции ведётся по таблице сравнения параметров.

Недостатком приведённых методик является существенное различие в процедурах оценки конкурентоспособности для потребительских и маркетинговых характеристик предприятия. Учитывая, что управление конкурентоспособностью заключается в создании комплексной системы, которая включает в себя: управление на стадии производства, управление на стадии ценообразования, управление рекламной политикой и пред- и послепродажным обслуживанием, обобщённый товар может быть описан вектором своих потребительских и маркетинговых свойств. Векторное описание предполагает стандартность процедур оценки всех компонент вектора, таким образом, необходима такая процедура оценки конкурентоспособности предприятия, которая в рамках единого подхода позволила бы оценить влияние различных характеристик.

Исходя из вышеизложенного, можно предложить методику оценка конкурентоспособности. [20, с. 83–89] Она состоит из следующих 4 – этапов:

Определение критериев (требований) потребителей к предлагаемой продукции

Оценка ожидаемой конкурентоспособности на основе критериев потребителей.

Оценка управления конкурентоспособностью относительно фирм – конкурентов

Выводы о реальной конкурентоспособности и определение точек приложения сил для её повышения.

Рассмотрим более подробно каждый из этих этапов.

Этап 1. Для определения критериев потребителей к продукции применяется методика Boston Consulting Group. [l, c. 73–89].

В соответствии с этой методикой составляется опросная анкета, которая представляется в виде формы, приводимой в таблице 3.

Таблица 4 – Форма опросной анкеты для выявления критериев потребителей к товару

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Название критерия | Вес в баллах (1–5) |
|  |  |  |
|  |  |  |

В таблицу нужно записать критерии, которые могут быть важны для потребителей. Затем необходимо провести опрос среди потребителей: попросить их оценить вес (степень важности) каждого из указанных критериев по пятибалльной шкале и добавить в таблицу неучтённые критерии, так же с учётом их веса. Обработка определённого количества таких анкет – таблиц даст возможность выявить реальные критерии потребителей и расположить их в порядке убывания их веса, который рассчитывается как среднее арифметическое для собранного количества анкет.

Этап 2. Оценка ожидаемой конкурентоспособности производится экспертами на основе анализа и сравнения конкретных значений критериев для исследуемого товара и товаров – конкурентов. Эта оценка будет тем точнее, чем лучше эксперты дают запросы потребителей сегмента рынка, на котором реализуется исследуемый товар. Для удобства проведения данной оценки целесообразно построить таблицу 5. В графе 1.3.2 таблицы 5 записываются критерии в порядке убывания их весов (гр. 3). В графе 5 записываются экспертные оценки значений каждого критерия для исследуемого товара по десятибалльной шкале.

Таблица 5 – Оценка ожидаемой конкурентоспособности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название критерия | Исследуемый товар | | Товар –  аналог  фирмы 1 | | Товар –  аналог  фирмы 2 | | …  … | Товар –  аналог  фирмы n | |
| Экспертная оценка (1–10 баллов) | Гр 3\*гр 4 | Экспертная оценка (1–10 баллов) | Гр 3\*гр 6 | Экспертная оценка (1–10 баллов) | Гр 3\*гр 8 |  | Экспертная оценка (1–10 баллов) | Гр 3\*гр К |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |  | К | F |
| 1 | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| 2 | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| …. | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

В графе 5, для каждого критерия, записывается произведение его экспертной оценки на вес, т.е. произведение показателей граф 3 и 4. В графе 6 записываются экспертные оценки значений каждого критерия для товара первой конкурирующей фирмы. В графе 7, для каждого критерия, записывается произведение показателей граф 3 и 6. В графах 8 и 9 записываются показатели, аналогичные графам 6 и 7, и т.д. Далее рассчитываются суммарные показатели по всем внесённым в таблицу критериям для исследуемого предприятия и конкурирующих фирм (графы 5, 7, 9,…, f).

Этап 3. Оценка управления конкурентоспособностью относительно фирм – конкурентов. Для осуществления данной оценки нужно собрать информацию о фирмах – конкурентах и произвести оценку этой информации по пятибалльной шкале.

Очевидно, что точность такой оценки в значительной степени обусловлена полнотой и достоверностью собранной конкурентной информацией. Результаты оценки сводятся в таблицу 6.

Таблица 6 – Оценка управления конкурентоспособностью относительно фирм конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название фактора системы управления | Оценка фактора для исследуемой фирмы в баллах | Оценка фактора для фирм – конкурентов | | | |
| 1 | Маркетинговые исследования | … | … | … | … | … |
| 2 | Управление  разработкой и  производством товара | … | … | … | … | … |
| 3 | Управление сбытом | … | … | … | … | … |
| 3 | Управление товародвижением | … | … | … | … | … |
|  | Итого |  |  |  | … |  |

В графе 2 таблицы 6, как показано, записываются факторы конкурентоспособности деятельности фирмы. Каждую из функций для повышения точности оценки целесообразно представить более детально, разбив её на составляющие. Тогда показатель, характеризующий функцию, будет равен сумме показателей, её составляющих.

В графе 3 и последующих графах записываются экспертные оценки факторов конкурентоспособности для исследуемой фирмы и фирм – конкурентов, и затем рассчитываются суммарные показатели, характеризующие систему управления конкурентоспособностью.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить пирамиду – многоугольник конкурентоспособности. По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике рис. 2 оценка проводилась только по 6 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня конкурентоспособности продукции по разным факторам.

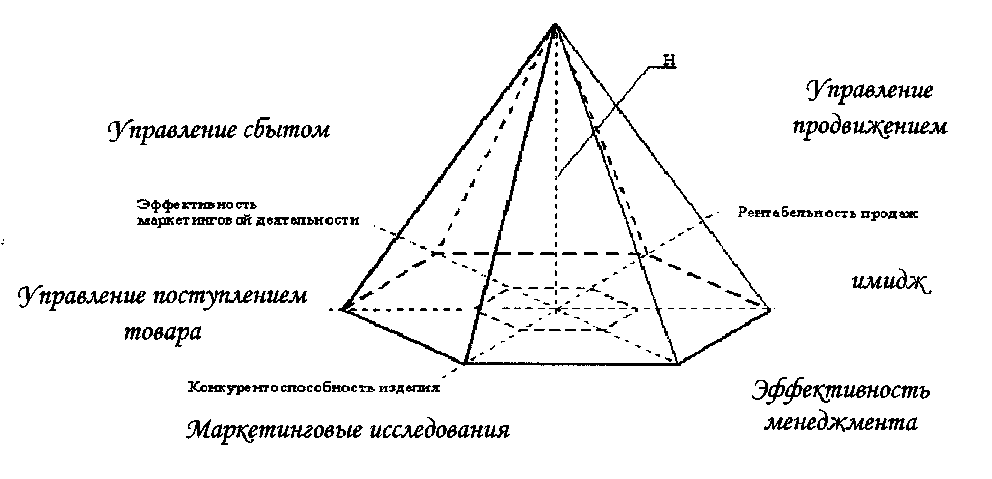


Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности

Этап 4. Выводы о реальной конкурентоспособности и определение точек приложения сил для её повышения.

На основе совместного анализа таблиц 5 и 6 можно сделать следующие выводы:

1. Если, и



Исследуемый товар, более конкурентоспособен, чем аналог.

и 2. Если



Исследуемый товар, менее конкурентоспособен, чем аналог.

и 3. Если



и



Необходим анализ, то есть выявление критерий, по которым можно повысить конкурентоспособность.

Данная методика даёт возможность не только оценить конкурентоспособность, но так же увидеть слабые места, так как сравнение товаров и сравнения систем управления конкурентоспособности идёт по каждому отдельному критерию. [20, с. 83 – 89]

Результаты исследования методов оценки конкурентоспособности позволили установить, что в настоящее время не существует и не может существовать единая методика оценки конкурентоспособности. Методик много, что вполне естественно, поскольку та или иная методика должна отражать специфику отрасли, бизнеса, продукта. Анализируя некоторые методы оценки конкурентоспособности, можно сделать вывод. Некоторые исследователи не отражают в своих методиках тот факт, что конкурентоспособность можно рассматривать с двух сторон: с точки зрения покупателя и производителя.

Требования современного рынка подталкивают поставщика продукции (товаров и услуг) к рассмотрению системы управления конкурентоспособностью, как совокупности организационных структур, методик и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства, следует отметить её «внутрифирменную» направленность. Она должна быть составной частью системы управления организации и должна создавать у руководства организации и (или) у потребителя уверенность в том, что продукция будет соответствовать установленным требованиям к её качеству. При этом масштаб системы должен соответствовать задачам организации в области повышения конкурентоспособности, а затраты на её создание и функционирование не должны превышать «положительного эффекта» от эксплуатации или потребления продукции.

**2. Анализ уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Южно–Уральское книжное издательство»**

**2.1 Краткая характеристика объекта исследования**

Более 10 лет ООО «Южно – Уральское книжное издательство» является лидером книжной торговли Уральского региона. По итогам рейтинга журнала «Книжный бизнес», отмечен в числе двух крупнейших книготорговых предприятий России. Наша работа отмечена многочисленными дипломами, в том числе и Благодарностью Государственной Думы России.

ООО «Южно – Уральское книжное издательство» в настоящее время представляет обширный, грамотно подобранный ассортимент от 900 лучших издательств России: художественную, детскую, деловую, специальную, учебную, методическую, подарочную литературу, а также любые энциклопедии, справочники, словари. Широко представлены развивающие игры для детей, диски, открытки, канцелярские товары. Предприятие является дилером большинства издательств, что обеспечивает возможность действительно низких цен для торговли.

Основным направлением работы ООО «Южно – Уральское книжное издательство» является оптовая торговля, работа со школами и библиотеками, а также успешно развивается розничная торговля. Создана собственная розничная сеть «Ф-книга», в которую входят 8 магазинов Челябинска, а также магазины Екатеринбурга, Кыштыма, Миасса. Предприятием создано чётко налаженное транспортное обеспечение с другими городами, что обеспечивает своевременную доставку в любой город Уральского региона.

Основными принципами работы ООО «Южно – Уральское книжное издательство» являются: широкий ассортимент, действительно низкие цены, удобные условия работы для клиентов, продуманная система скидок, четко организованное транспортное обеспечение, бесплатная доставка в пределах Челябинска, доставка в другие города авто- и ж/д транспортом, резервирование товаров.

«Южно – Уральское книжное издательство» является дилером большинства крупнейших издательств и признается самым надежным партнером.

На базе ООО «Южно – Уральское книжное издательство» в 2005 году открыто представительство издательства «Амфора». В 2006 году открыто региональное представительство издательства «Феникс». ООО «Южно – Уральское книжное издательство» является региональным представителем издательства «Просвещение».

Поставщиками ООО «Южно – Уральское книжное издательство» являются более чем 900 фирм, издательств и частных предпринимателей. В ассортименте, насчитывающем более 80 тысяч наименований, книги издательств, специализирующихся на выпуске художественной, научно-популярной, детской и справочной литературы: «Эксмо», «ACT», «Олма», «Нева», «АСТ-пресс», «Рипол», «Росмэн», «Фламинго», «Атберг 98», «Амфора», «Азбука», «Мир книги», «Владис», «Гранд», «Лабиринт», «Клуб 36,6», «Профпресс», «Эгмонт», «Аркаим» («Урал ЛТД»), «Невский проспект», «Захаров», «Феникс», «София», «Махаон», «Омега», «Стрекоза», «Оникс 21 век», «Попурри», «БСГ-пресс», «Третий Рим», «Гранд», «У-Фактория», «Невский проспект», «Вече», «Лукор», «За рулем», «Диля», «Столица-Сервис», «Весь», «Литера», «Юнипресс», «Питер-книга Урал», «Компьютерные науки» и многих др.

Основные Поставщики юридической, экономической и специальной литературы:

«Инфра», «Юрайт», «Юрист-Гардарика», «Ю-Райт», «Гроссмедиа», «Кнорус», «Алпина Бизнес букс», «Финансы и статистика», «Высшая школа», «Дело и Сервис», «Ось-89» «Академия», «Владос» и многие другие.

В ассортименте компании также представлен широкий спектр учебной и учебно-методической литературы издательств «Просвещение», «Дрофа», «Баласс», «С-инфо», «Ассоциация 21 век», «Русское слово», «Экзамен», «Вентана-Граф», «Вита-Пресс», «Учитель», «Учитель ACT», «Интеллект-Центр», «Мнемозина», «Корпорация Федоров», «Сфера образования», «Илекса», «Школьная пресса», «Педагогическая литература» и многих других.

Кроме этого, компания предлагает картографическую и плакатную продукцию от следующих Поставщиков:

«Уральская картографическая фабрика» г. Екатеринбург;

«Омская картографическая фабрика»;

Картографическое издательство «ДИ ЭМ БИ»;

ЧП Власкин (Абрис) г. Челябинск «АртРу».

Поставщиками развивающих игр и пазлов являются: «Дрофа-Медиа», «Астрайт», «Умные игры», «Игрушечный домик», «Радуга» и другие.

Поставки продукции из Москвы осуществляются 3–4 раза в неделю. Регулярно, 1–2 раза в неделю вагоном из С-Петербурга приходят книги питерских издательств. Компанией прикладываются все усилия для того, чтобы новинки оказались в продаже в сети в течение 3–5 дней с момента их появления в издательстве.

В Челябинске торговая сеть представлена следующими магазинами «Другие книги», «Ф-Книга», «Книги для Вас», «Книжникъ», «Книжный город». Все магазины приносят достаточно стабильную прибыль (Таб. П.З), что обеспечивает устойчивый финансовый уровень предприятия.

На ООО «Южно – Уральское книжное издательство» сложилась комбинированная структура управления. Для этой структуры характерна линейно-функциональная система отношений. Сущность её состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю. Функциональные звенья занимаются техническими, технологическими и другими вопросами. (Приложение Г).

В целом компания обладает достаточно устойчивым уровнем развития и налаженной системой работы в отрасли книготорговли.

Деятельность на книжном рынке достаточно сложна в силу причин, связанных с закономерностями жизненного цикла товара (товарного цикла). Самый сложный период в этом цикле – стадия перехода, когда завершается фаза роста продаж товара, то есть он уже куплен половиной и более потенциальных потребителей.

В этот момент темпы роста продаж начинают сокращаться, а прибыльность существенно падать, так как поддержание роста продаж требует все больших затрат в сфере маркетинга. Самое опасное для фирмы в такой ситуации – неверный выбор коммерческой стратегии.

Поиск дополнительный ниш рынка – один их эффективных вариантов конкурентных стратегий для российских предприятий.

На основе проведенного анализа предприятия, можно сделать вывод о достаточно устойчивой конкурентной позиции, что позволяет сделать вывод, что предприятие находится в стадии зрелости рынка. Таким образом, для удержания конкурентных позиций необходима разработка нового направления деятельности. Дляопределения вектора движения необходимо провести оценку конкурентоспособности данного предприятия по методике, описанной в первой главе.

**2.2 Анализ стратегии и уровня конкурентоспособности торговой компании ООО «Южно – Уральское книжное издательство» и основных конкурентов**

Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех.

Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, компания должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть.

Одним из важнейших этапов в данном случае является применение SWOT-анализа, который иначе называют еще матрицей первичного стратегического анализа. Это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный реально помочь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии. [4, с. 55]

Сравнивая компанию ООО «Южно – Уральское книжное издательство» с ее конкурентами, можно выделить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные стороны:

* более образованное и динамичное молодое руководство среднего звена;
* активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в части исследования конъюнктурных изменений рынка);
* лучшая упаковка (по некоторым видам продукции);
* более гибкая ценовая политика;
* вопросы снабжения решаются более профессионально;
* хорошая репутация у покупателей,
* большая торговая сеть,
* многофункциональное и современное торговое оборудование.

Слабые стороны:

* отсутствие единого склада продукции;
* дополнительные транспортные издержки;
* отсутствие системы продвижения.
* Возможности:
* выход на новые рынки или сегменты рынка;
* расширение ассортиментной линии;
* вертикальная интеграция.

Угрозы:

– возможность появления новых конкурентов;

– возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;

* растущее конкурентное давление.

Для ООО «ИнтерСервисЛТД» поставлены долгосрочные цели (на начало 2008 г.):

* Объем продаж – 28000 млн. шт.
* Ассортимент и его пропорции: художественная литература – 50%; учебная – 30%; научно – популярная – 10%; детская – 5%; научная – 3%; развлекательная -2%.
* Норма прибыли – 25%.
* Размещение рекламы продукции на Центральном ТВ, на региональном ТВ, в сети Интернет.
* Работа с крупными оптовиками и наличие широкой дистрибьюторской сети по реализации продукции.
* Максимальное использование современных информационных технологий в работе с поставщиками и клиентами (Multisite Information Management System, Business-To-Business и Extra-net-решения).

Таким образом, с точки зрения стратегического управления цель фирмы – быстрый рост. Исходя из долгосрочных целей компании, существующую стратегию ООО «Южно – Уральское книжное издательство» в общем случае можно определить как стратегию концентрированного роста, а именно стратегию усиления позиции на рынке (Market Penetration).

Для корректировки продуктового портфеля и выбора маркетинговой стратегии по отдельным товарным группам рассмотрим структуру продуктового портфеля и изменение продаж за последний период.

В общем виде ассортиментный разрез портфеля 2007 г. компании представлен в таблице 6.

Таблица 7 – Ассортиментный разрез портфеля

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | % от общего размера | % от валовой прибыли |
| художественная литература | 42,13 | 27,70 |
| учебная | 30,09 | 23,30 |
| научно – популярная | 14,40 | 20,80 |
| детская – | 8,02 | 11,10 |
| научная | 3,10 | 9,70 |
| развлекательная | 1,2 | 3,77  *– л* |

Для выработки стратегии необходимо учитывать данные ситуационного анализа – SWOT-анализ. Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT для ООО «Южно – Уральское книжное издательство».

Считается, что при выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю «СИВ», так как оно дает возможность для развития. Сопоставление на поле «СИВ» возможности выхода на новые рынки с сильными сторонами компании благоприятные условия, прежде всего в отношении перспективных книжных брендов (детективы, учебники). К этим продуктам необходимо применить активную атакующую стратегию, расширить ассортимент и позиционироваться на новых ценовых сегментах.

На поле «СИУ» угрозы усиления конкурентного давления касаются, прежде всего, основной предлагаемой книжной продукции (художественная литература, детская литература, научно – популярная). С учетом сильных сторон (гибкая ценовая политика, репутация, ассортимент) ООО «Южно – Уральское книжное издательство» маркетинговую стратегию для данных продуктов можно определить как оборонительную, так как необходимо учитывать также факторы, попавшие на поле «слабость и угроза».

Таблица 8 – Матрица SWOT – анализа для ООО «Южно – Уральское книжное издательство»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: 1.  Выход на новые рынки или сегменты рынка. 2. Расширение ассортиментной линии | Угрозы: 1. Возможность появления новых конкурентов. 2. Возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков |
| Сильные стороны: Более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство среднего звена | ПОЛЕ «СИВ» Выход на новые рынки – репутация, гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга | ПОЛЕ «СИУ» Появление новых конкурентов – гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга |
| Слабые стороны: отсутствие единого склада продукции; дополнительные транспортные издержки; отсутствие системы продвижения. | ПОЛЕ «СЛВ» расширение ассортиментной линии. Вертикальная интеграция. Низкая прибыльность, дополнительные издержки – выход на новые сегменты | ПОЛЕ «СЛУ» Конкурентное давление – Влияние на цены покупателями и поставщиками – более низкая прибыльность из-за высоких издержек |

На поле «СЛВ» (слабость и возможность) данная комбинация факторов позволяет за счет появившейся возможности (расширения ассортимента вследствие выхода на новые рынки) устранить слабые стороны организации (отсутствие единого склада продукции; дополнительные транспортные издержки; отсутствие системы продвижения).

В SWOT-анализе необходимо не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для фирмы является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для такой оценки применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Матрица возможностей для ООО «Южно – Уральское книжное издательство» представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | Выход на новые рынки или сегменты за счет брендированной продукции | Вертикальные интеграции |  |
| Средняя вероятность | Расширение ассортиментной линии |  |  |
| Низкая вероятность |  |  |  |

Как видно, все три возможности фирмы имеют для нее большое значение и их надо обязательно использовать.

Похожая матрица составляется для оценки угроз. Сверху откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы. Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (табл. 10)

Таблица 10 – Матрица для оценки угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность |  | Возрастающее конкурентное давление | Возможность  появления новых конкурентов |  |
| Средняя вероятность |  |  |  | Возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков |
| Низкая вероятность |  |  |  |  |

Самая опасная угроза – возрастающее конкурентное давление – должна быть обязательно и немедленно устранена. Угроза появления новых конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства фирмы и устраняться в первостепенном порядке. Что касается возрастания влияния покупателей и поставщиков на цены, то этой угрозе можно уделить меньше внимания.

Применение в стратегическом планировании маркетинга современных методов анализа позволяет эффективно управлять продуктовым портфелем предприятия, вырабатывать соответствующие маркетинговые стратегии по продуктовым линиям для достижения целей организации в целом.

Для оценки конкурентоспособности предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности предлагать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

По методике оценки конкурентоспособности предприятия наше предложение заключается в следующем:

* уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;
* отдельно проводить анализ эффективности инвестиционных проектов, эффективности деятельности организации, исходя из конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;
* отдельно считать показатель устойчивости функционирования предприятия;
* прогнозировать перечисленные при комплексных показателя минимум на 5 лет.

В системе управления конкурентоспособностью предприятия важное место занимает оценка конкурентоспособности товара. Несмотря на то, что существует большое количество методик исследования конкурентоспособности товара, процесс их модификации и создания новых вариантов продолжается. [6, с. 93 – 107]

На основе анализа методов оценки конкурентоспособности товара для оценки конкурентоспособности товаров ООО «Южно – Уральское книжное издательство» была взята методика, разработанная Павловой Н.Н.

В качестве цели сбора и обработки информации была заявлена выработка рекомендаций по улучшению конкурентных позиций компании ООО «Южно – Уральское книжное издательство». При этом были поставлены следующие задачи:

1) определить конкурентоспособность товаров ООО «Южно – Уральское книжное издательство» по сравнению с товарами предприятий-конкурентов на региональном рынке;

2) исследовать воздействие составляющих конкурентоспособности  
книжной продукции на их конкурентную позицию;

Для достижения указанных задач следует выполнить:

1. Сравнительный анализ крупнейших торговых предприятий;
2. Анализ розничного сегмента;
3. Анализ потребителей;
4. Описание потребителей, оценка существующей и потенциальной емкости рынка.

Первый вопрос, который встает при планировании исследований, касается определения размеров выборочной совокупности. В качестве обследованных территорий – сегментов выбран г. Челябинск. Рассчитать размер выборочной совокупности формальным путем оказалось затруднительно ввиду отсутствия сведений о величине генеральной совокупности (неизвестно, сколько в Челябинской области потребителей и предприятий, в номенклатуре которых представлена книжная продукция). Численность выборки потребителей обусловлена соображениями простоты установления контактов с респондентами, экономичности и оперативности, для достижения цели обследования предполагался достаточным следующий объем выборочной совокупности: 60 торговых предприятий; 600 потребителей книжных товаров в г. Челябинске. По способу отбора единиц выборочная совокупность являлась случайной.

Первым этапом оценки конкурентоспособности продукции является – определение критериев потребителей. С этой целью составляется опросная анкета, которая представляется в виде формы, приводимой в таблице 11. Данные анкеты предлагались покупателям в книжных магазинах города. В таблице приведены основные свойства книжной продукции и атрибуты, составляющиеокружение данного продукта. Если Вы не считаете данный перечень исчерпывающим, укажите, пожалуйста, в пустых графах отсутствующие характеристики и атрибуты. В таблице производится сквозное ранжирование приведенных характеристик по степени важности для потребителя, при этом используется шкалирование в порядке возрастания: наиболее значимой характеристике присваивается 1 балл, чем менее значима характеристика, тем больше значение присваиваемого балла [2, с. 78].

Таблица 11 – Оценка экспертами значимости для потребителя характеристик книжной продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование характеристик книжной продукции | Ранг характеристики |
| Основные показатели книжной продукции | |
| Внешний вид | 5 |
| Автор | 4,9 |
| Качество бумаги | 4,9 |
| Год издания | 4,8 |
| Жанр | 4,7 |
| Издательство | 4 |
| Атрибуты, составляющие окружение книжной продукции | |
| Цена | 5 |
| Имидж торговой компании | 4,9 |
| Дизайн упаковки | 4,9 |
| Качество упаковки | 4,9 |
| Количество информации о книге | 4,7 |
| Качество информации о книге | 4,7 |

34% о населения России и 40% южноуральцев старше 10 лет покупают книги хотя бы раз за полгода. Доля покупателей практически не меняется в течение года, в то время как объемы покупок имеют определенную сезонность. Спрос на книги возрастает летом, в сезон отпусков и каникул.

В среднем покупатели книг приобретают 4,4 книги за полгода, г. Челябинске – 5,3 книги. Суммарные покупки составляют 164, 4 млн. книг в год по России, из которых 32, 6 млн. продаются в Челябинске.

Затраты на книги составляют в среднем за полгода около $4-$5 на одного покупателя по России в целом и $4,8-$5,8 в Челябинске.

Среди покупателей книг наиболее популярны детективы и приключения (37% покупателей), учебники (26%), профессиональная и детская литература (19%-20%).

Большинство российских семей имеют домашнюю библиотеку. Половина российских семей и 65% семей в Челябинске имеют дома не менее 100 книг. 1/10 семей России и 20% семей в Челябинске располагают библиотекой в 500 и более книг.

Среди наиболее активных покупателей книг (затраты не менее $9 за полгода) 60% составляют женщины. Высокие затраты на книги наиболее характерны для людей в возрасте 25–44 года (50% активных покупателей). 60% целевой группы составляют люди с высшим и неоконченным высшим образованием. Доля активных покупателей книг выше среди более обеспеченных людей. Среди людей с высокими затратами на книги 42% имеют доход от 10 тыс. руб. в мес. на чел. в семье по сравнению с 22% среди населения в целом.

Активные покупатели книг более общительны, энергичны, уверенны в себе. Около 78% целевой группы согласны с тем, что можно найти выход из любого трудного положения. Выбор покупателей книг достаточно устойчив и, как правило, продиктован целью, с которой совершается покупка. Информация, полученная на основании проведенного анкетирования, была систематизирована, и использована при построении диаграмм, представленных на рисунках 5, 6.

Досуг активных покупателей книг более разнообразен, по сравнению с населением в целом. Среди них выше доля тех, кто любит ходить в театр, на концерты, в кафе, бары. В то же время они активно работают, около половины изних готовы пожертвовать временем с семьей ради успеха.

Что касается покупательского поведения людей с высокими затратами на книги, то они в целом более ориентированы на импорт. 61% целевой группы чаще покупают импортные товары. Для активных покупателей книг важную роль играет известность марки, которую они тесно связывают с качеством товара. Для них также характерен высокий интерес к новым продуктам и услугам.

Далее представлена таблица, характеризующая тематику приобретаемой книжной продукции. (Таблица 12) [21, с. 23 – 26]

Таблица 12 – Покупали книги следующей тематики, 2007 год% от всех покупателей книг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тематика | Россия | Челябинск | |
| Детективы, приключения | 36.8 | 39.6 | |
| Учебники | 26.3 | 24.3 | |
| Профессиональную литературу | 20.2 | 23.6 | |
| Детскую литературу | 19.4 | 22.5 | |
| Любовные романы | 16.7 | 13.2 | |
| Словари, справочники | 15.6 | 19.4 | |
| Книги рецептов \ советов для хозяйства | 12.2 | 12.1 | |
| Фантастику | 11.6 | 13.9 | |
| Энциклопедии | 11.2 | 12.9 | |
| Сказки | 8.0 | 9.0 | |
| Отечественную прозу XX века | 6.2 | 9.4 | |
| Русскую прозу до XX века | 5.2 | 8.2 | |
| Зарубежную прозу до XX века | 5.1 | 8.2 | |
| Зарубежную прозу XX века | 4.0 | 4.9 | |
| Отечественную поэзию | 3.2 | | 5.3 |
| Зарубежную поэзию | 1.5 | | 2.4 |
| Другую литературу | 15.0 | | 18.0 |

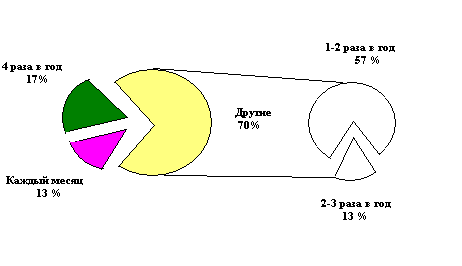


Рисунок 3 – Частота приобретения книжной продукции



Рисунок 4 – Реальные критерии потребителей

Вторым этапом оценки конкурентоспособности ООО «Южно – Уральское книжное издательство» является определение ожидаемой конкурентоспособности. Определение ассортимента книжной продукции, представленных на момент проведения обследования в торговых организациях г. Челябинска, проводилось путем наблюдения за ассортиментом книжной продукции в торговых организациях, опроса их персонала. В результате этого выяснилось, что рынок книжной продукции Челябинска в основном представлен компаниями «Литера», «Буква», «Книжная столица», «Уральская книга», «Южно – Уральское книжное издательство» (рис. 5). Таким образом, основными конкурентами продукции ООО «Южно – Уральское книжное издательство» являются такие организации, как торговая компания «Литера» и компания «Буква». В таблице 13 рассматриваются критерии для каждого из рассматриваемых магазинов, которые располагаются в той же последовательности, что и в предыдущей таблице. Далее проводится оценка значений критерий, приведенных в таблице. На основе этой оценки проводится построение таблицы 14. Данные экспертных оценок, приведённые в таблице, были собраны в результате анализа вторичной внутрифирменной информации.

Литера

Уральская книга

Буква

Книжная столица

Южно – Уральское книжное издательство



Рисунок 5 – Основные торговые организации представляющие книжную продукцию

Таблица 13 – Значение критериев для рассматриваемых магазинов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/ п | Название критерия | «Литера» | «Буква» | «Южно – Уральское книжное издательство» |
| Основные свойства книжной продукции | | | | |
| 1 | Внешний вид | Различный | Различный | Различный |
| 2 | Автор | Большое разнообразие | Мало советских авторов | Достаточно  большое разнообразие |
| 3 | Качество бумаги | Не всегда хорошее | Среднее | Среднее |
| 4 | Год издания | Много новинок | Много новинок | Много новинок |
| 5 | Жанр | Разнообразие (нет научной литературы) | Разнообразие (нет научной литературы) | Разнообразие (нет научной литературы) |
| 6 | Издательство | В основном известные | В основном известные | В основном известные |
| Атрибуты, составляющие окружение книжной продукции  родукции | | | | |
| 7 | Цена | В большей  степени приемлемая | В большей  степени приемлемая | В большей  степени приемлемая |
| 8 | Имидж торговой компании | Положительный | Положительный | Положительный |
| 9 | Дизайн упаковки | Фирменные пакеты | Фирменные пакеты | Фирменные пакеты |
| 10 | Качество упаковки | Достаточный уровень | Достаточный уровень | Достаточно уровень |
| 11 | Количество  информации о  книге | Не достаточное | Не достаточное | Достаточно |
| 12 | Качество  информации о  книге | Среднее | Среднее | Выше среднего |

Таблица 14 – Оценка ожидаемой конкурентоспособности продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Название  критерия | Вес в баллах (1–5) | Продукция  ООО «Буква» | | Продукция  компании  «Южно – Уральское книжное издательство» | | Продукция  «Литера» | |
| Экспертная оценка (1–10 баллов) | Гр3\*гр4 | Экспертная оценка (1–10 баллов) | Гр3\*гр6 | Экспертная оценка (1–10 баллов) | Гр3\*гр8 |
| Основные свойства книжной продукции | | | | | | | | |
| 1 | Внешний вид | 5 | 8 | 40 | 8 | 40 | 9 | 45 |
| 2 | Автор | 4,9 | 7 | 34,4 | 7 | 34,4 | 8 | 39,2 |
| 3 | Качество бумаги | 4,9 | 7,5 | 36,7 | 7,5 | 36,7 | 9 | 44,1 |
| 4 | Год издания | 4,8 | 8 | 38,4 | 9 | 43,2 | 9 | 44,1 |
| 5 | Жанр | 4,7 | 8 | 37,6 | 9 | 42,3 | 9 | 42,3 |
| 6 | Издательство | 4 | 6 | 28 | 8 | 32 | 7 | 42,3 |
| Атрибуты составляющие окружение книжной продукции | | | | | | | | |
| 8 | Цена | 5 | 9 | 45 | 9 | 45 | 8 | 40 |
| 9 | Имидж торговой компании | 4,9 | 7 | 34,4 | 8 | 39,2 | 7 | 34,4 |
| 10 | Дизайн упаковки | 4,9 | 9 | 44,1 | 9 | 44,1 | 7,5 | 36,7 |
| 11 | Качество  упаковки | 4,9 | 7 | 34,4 | 9 | 44,1 | 7 | 34,4 |
| 12 | Количество  информации о книге | 4,7 | 7 | 32,9 | 9 | 42,3 | 9 | 42,3 |
| 13 | Качество информации о книге | 4,7 | 7 | 32,9 | 7 | 42,3 | 8 | 32 |
|  | Итого |  |  | 474,8 |  | 516,7 |  | 511,5 |

Третий этап заключается в оценке системы управлением конкурентоспособностью на предприятии. Данные представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка системы управлением конкурентоспособностью предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название фактора  системы управления  (1–5 баллов) | Оценка фактора  для ООО «Южно – Уральское книжное издательство» | Оценка фактора для фирм – конкурентов | |
|  |  |  | компании «Буква» | «Литера» |
| 1 | Маркетинговые исследования | 3 | 5 | 4 |
| 2 | Управление  разработкой и  реализацией проектов | 4 | 5 | 4 |
| 3 | Управление сбытом | 5 | 5 | 5 |
| 4 | Управление ассортиментом | 5 | 5 | 5 |
| 5 | Имидж | 5 | 5 | 5 |
| 6 | Эффективность менеджмента | 5 | 5 | 4 |
| Итого | | 27 | 30 | 27 |

Из таблицы видно, что суммарная оценка системы управлением конкурентоспособностью ООО «Южно – Уральское книжное издательство» ниже, чем у одного конкурента и равна оценке другого.

На основании полученных данных строится многоугольник конкурентоспособности продукции (Рис. 6).

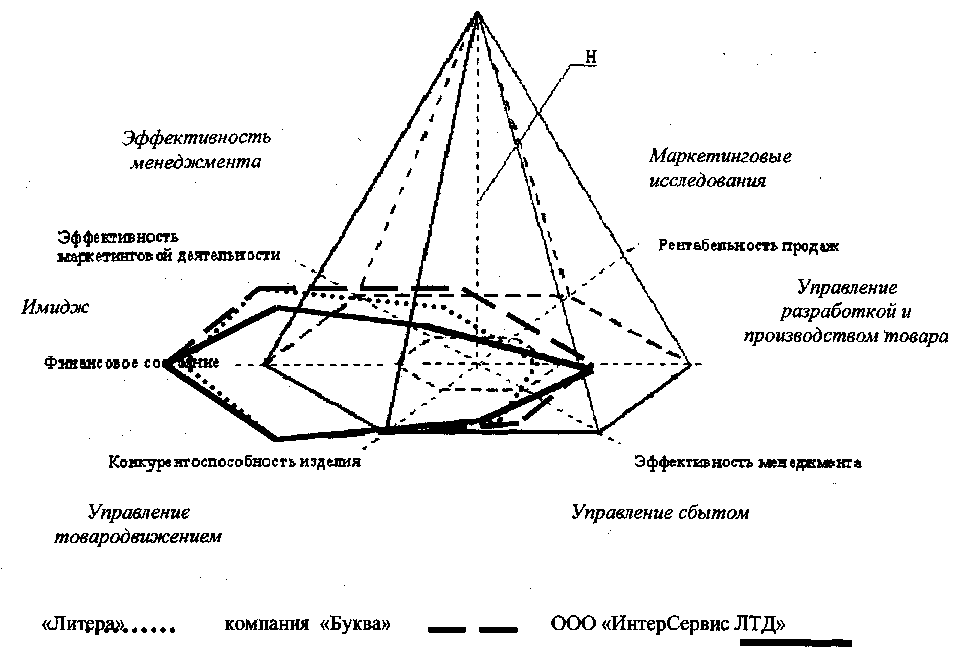


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

Южно – Уральское книжное издательство

Компания «Буква»

«Литера»

Несмотря на довольно устойчивую конкурентную позицию ООО «Южно – Уральское книжное издательство», существуют заделы увеличения её конкурентоспособности. Для того чтобы реальная конкурентоспособность ООО «Южно – Уральское книжное издательство» была выше, чем у конкурентов необходимо:

* увеличить ассортимент книжной продукции (несмотря на растущую конкуренцию на данном рынке мало представлено научной литературы, спрос и предложение этого продукта не сбалансированы);
* использовать разнообразные виды стратегического планирования;
* территориально расширить сегмент данного рынка.

**2.3 Оценка существующей системы управления конкурентоспособностью на предприятии**

После проведённой оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство», необходимо проанализировать существующую на предприятии систему управления конкурентоспособностью. Характеристика существующей деятельности предприятия в разрезе управления конкурентоспособностью продукции представлена в таблице 16.

Рассмотрим более подробно отдельные уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия. Более подробно целесообразно рассмотреть уровень маркетинга и рекламно-информационного обеспечения, так как в основеторговой деятельности лежит продвижения предлагаемой продукции, что, по сути, невозможно без управления маркетингом.

Анализ структуры управления, проведенный выше, показал, что на предприятии существует отдел маркетинга. Отдел, который является маркетинговым, на самом деле, занимается конъюнктурными исследованиями. В отделе изучается, как «пойдут» новые товары в том или ином уже готовом ассортименте в тех или иных магазинах, а потом эти сведения передаются в сбытовые отделы и в отдел заказов. Новые товары поступают на склад, а сбытовые отделы распределяют их по магазинам. Но отдел не контролирует прохождение товаров до конечного потребителя. По существу, это отдел изучений конъюнктурных продаж, далекий от исследований реальных потребностей конечных покупателей. Одновременно он занимается формированием ассортиментной политики. В процессе бесед с руководителями сбытовых подразделений выяснилось, что этот отдел бросает их на произвол судьбы, вынуждая нести ответственность за реализацию покупаемых у поставщика новых товаров. Склады время от времени оказываются затоваренными, а оптовики начинают ориентироваться на других дистрибьюторов.

Таблица 16 – Характеристика Системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Уровни системы  управления  конкурентоспособностью | Диагностика системы управления конкурентоспособностью ООО «Южно – Уральское книжное издательство» |
| 1. | Технический уровень торгового процесса | Максимальное соответствие существующего уровня торговых процессов современным требованиям. Применение западных технологий при осуществлении продажи продукции. Эффективная система взаимодействия функциональных служб и производства. |
| 2. | Уровень маркетинга и рекламно-информационного обеспечения | Присутствуют элементы производственно – сбытовой деятельности, конъюнктурных исследований. |
| 3. | Уровень системы управления качеством на предприятии | Сбор, анализ и использование действующих стандартов, международных норм и рекомендаций, разработка более высоких требований к качеству процесса продажи с учётом фирменных стандартов. Чётко отлаженный механизм контроля качества оказания услуг по продажи книжной продукции. |
| 4. | Стратегия. ценообразования | Используется стратегия «издержки плюс торговая надбавка», которая предусматривает установление цен на уровне, соответствующем уровню предельных издержек, и образу, формируемому фирмой у покупателей в отношении ее товаров. |
| 5. | Управление кадрами, творческой  деятельностью трудового коллектива | Обучение продавцов и персонала принципам и методам работы по современным технологиям, повышение квалификации торгового персонала. |

Активно ведется работа по участию в различных конкурсах и, как результат, получены многочисленные премии, то есть ведётся работа по созданию определённого имиджа предприятия.

Можно сказать, что ООО «Южно – Уральское книжное издательство» ведет экономически выгодную политику по организации торгового процесса, закупочной деятельности, контроля качества и ценовую политику. Умелое руководство обеспечивает эффективное функционирование предприятия, что позволяет ему быть достаточно конкурентоспособным.

Долгосрочная программа развития предприятия, безусловно, дает преимущество перед конкурентами.

Ошибочной является недооценка проведения анализа рынка и разработка стратегий для повышения конкурентоспособности. На предприятии отсутствует рекламная стратегия, которая немаловажна при привлечении массовых покупателей.

**3. План управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Южно–Уральское книжное издательство»**

**3.1 Общий план управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Южно–Уральское книжное издательство»**

Проведённый в предыдущей главе анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство» показал, что совершенствование этой системы должно проводиться по двум основным направлениям:

1. Совершенствования в направлении деятельности маркетинговой службы. Это позволит повысить степень координации всех работ по повышению уровня конкурентоспособности предприятия. В условиях жёсткой конкуренции сфере торговли, необходимость правильного ведения маркетинга на предприятии очевидна.
2. Совершенствование системы продвижения предприятия за счёт введения системы планирования рекламных мероприятий, что напрямую связано с созданием новых направлений в службе маркетинга на предприятии. Рассмотрим более подробно предложенные направления деятельности.

Важнейшей функцией службы маркетинга является обеспечение предприятия информацией.

Для данного предприятия важной является следующая информация:

l. O качестве продукции. Информация о качестве конкурентной продукции.

2. О потребителях. Кто потребитель, какие его потребности удовлетворяет продукция, насколько полно. Эта информация позволяет целенаправленно работать с рынком, снижает затраты на сбыт за счёт ликвидации непроизводительных затрат. Наличие данной информации позволяет прогнозирование появления конкурентоспособной продукции, и выявление перспективных направлений совершенствования деятельности предприятия.

3. О рынке поставщиков. Знание рынка поставщиков позволяет выбирать оптимальное качество, цены, условия поставки продукции.

4. О конкурентах. Это позволяет быстро реагировать на изменение их тактики.

5. О платёжеспособном спросе, это обеспечит своевременное представление предложений и поставку продукции.

Учитывая специфику и на основании анализа деятельности предприятия, кроме информационной основной функцией маркетинговой службы будет являться Функция стимулирования сбыта. Структура маркетинга должна обеспечивать соответствующую рекламу продукции предприятия.

Учитывая всё выше изложенное, была реорганизована структура службы маркетинга для предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство», авторский вариант которой представлен ниже.

**3.2 Организация маркетинговой службы на предприятии**

Область маркетинга, в сложившихся рыночных условиях, рассматривается как приоритетная на предприятии, обеспечивающая адекватное взаимодействие предприятия с рынком. Для целей оптимизации оргструктуры предприятия область маркетинга рассматривается в плане наличия и качества выполнения маркетинговых функций, существенных для данного, конкретного предприятия. [4.С. 49].

В качестве основы была предложена функциональная служба маркетинга. (Рис. 7). При реорганизации маркетинговой службы на данном предприятии учитывались следующие принципы:

1. простота маркетинговой структуры (чем проще структура, тем легче управлять ею и выше шансы на успех);
2. малозвенность маркетинговой структуры (чем меньше звеньев в структуре, тем оперативнее передача информации);
3. гибкость и приспособляемость.



Рисунок 7 – Структура службы маркетинга на предприятии ООО «Южно – Уральское книжное издательство»

При создании службы маркетинга были разделены функции, сферы полномочий и ответственности менеджера, занимающегося продвижением продукта на рынке и менеджера, которому предстоит заниматься рыночными исследованиями, а так же менеджера, которому предстоит заниматься созданием имиджа торговой компании.

Определено место службы маркетинга в организационной структуре управления предприятием.

Разработано и утверждено Положение о службе маркетинга, функции и задачи службы маркетинга.

Введены критерии оценки работы службы, соответствующие им показатели и нормативы.

Установлен порядок взаимодействия службы маркетинга с другими структурными подразделениями предприятия.

Составлено штатное расписание, установлено и организационно оформлено (путем разработки и утверждения должностных инструкций менеджерам службы маркетинга, руководителю службы маркетинга) требования к должности для руководителей и специалистов службы маркетинга.

Представленная структура службы маркетинга оптимальна для данного предприятия, так как количество рынков невелико, а сбытовая деятельность постоянна и однообразна. Такая служба маркетинга обладает высокой маневренностью благодаря простоте управления.

**3.3 Разработка рекламной кампании предприятия**

Присутствие в определении ожиданий потребителя показывает, что можно повышать конкурентоспособность предприятия, воздействуя на эти ожидания психологическими маркетинговыми технологиями (рекламой, PR – акциями) и приближая эти ожидания к существующему товару, реализуя принцип: если гора не идёт к Магомету, то Магомет идёт к горе. Если предприятию не удаётся повысить объемы продаж, за счет ассортимента, высокого качества товара, то методами психологического воздействия можно реализовать данную задачу. Следовательно, существует реальная возможность достижения конкурентных преимуществ за счёт разработки и внедрения комплексной рекламной кампании. [2, с. 93].

Разработка графика проведения рекламной кампании

Для построения Графика проведения рекламной кампании необходимо определить сезонность спроса на продукцию. Для определения сезонности спроса на данный вид услуг берутся данные по объёмам оказанных услуг помесячно (понедельно) за ряд лет (оптимальным является период в пять лет), и обрабатываются таким образом, чтобы видны были процентные доли по объёмам продаж для каждого месяца из расчёта того, что все оказанные услуги в течение всего года будут равны 100%. (Приложение И).

Далее следует принятие решения о построении самого графика рекламной кампании (графика распределения рекламного бюджета). Задачей является определение максимально возможной (учитывающей размер рекламного бюджета), рекламной информированности потенциальных потребителей в наиболее благоприятные для этого периоды времени.

Используя график сезонности, выделяют два пика, то есть наиболее привлекательные периоды для проведения импульсной рекламы, в остальные периоды осуществляется только поддерживающая реклама.

Построение практического графика рекламной кампании начинают с распределения всех значений показателей графика сезонности на 3 интервальных показателя: Наименее высокий (от 5 до 7,9%), Средний (от 8 до 9,9%), Наиболее высокий (< 10%). (Табл. 17). [4, с. 284].

Рекламная кампания не проводится в период наименее выгодных значений, в период средне выгодный – поддерживающую рекламу. Распределение всех расходов рекламной кампании между средне выгодными и самыми выгодными интервалами рекомендуется, как 2:1 Приложение К).

Самой важной деталью рекламной кампании является период её начала.

Поэтому реклама должна предшествовать периоду, выбранному на графике сезонности (т.е. выделенные временные интервалы, в данном случае месяцы, сдвигаются на N-oe количество значений вперёд). Для данного случая период N равен одному месяцу. Таблица 17.

Таблица 17 – Интервалы рекламной кампании

|  |  |
| --- | --- |
| Наименее выгодный интервал | Январь |
|  | Февраль |
|  | Март |
|  | Октябрь |
|  | Ноябрь |
|  | Декабрь |
| Средне выгодный интервал | Июнь |
|  | Июль |
|  | Август |
| Самый выгодный интервал | Апрель |
|  | Май |
|  | Сентябрь |

График распределения затрат на проведение рекламной кампании

Для проведения эффективной рекламной кампании следует выбрать наиболее оптимальные средства подачи информации о продукции. Опираясь на проведённые исследования во второй главе можно выделить целевую аудиторию рекламного воздействия: это женщины от 25 до 55 лет, имеющие семью и образование высшее или неоконченное высшее. Доход данной целевой группы средний и выше среднего. Следовательно, концепцию управления маркетингом можно обозначить, как маркетинг сегментов, то есть рекламные мероприятия будут направлены на определенные массы потребителей.

Таким образом, каналы распространения рекламной информации будут направлены на средний класс населения, (таблица 18, 19).

Таблица 18 – Каналы распространения рекламных мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Канал СМИ | Использование |
| Телевидение | + |
| Радио | + |
| Пресса | + |
| Наружная реклама | **-** |

Таблица 19 – Возможность передачи рекламной информации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Канал СМИ | Возможность использования каналов СМИ | | |
|  | Знакомство с предприятием | Напоминание и подкрепление | информирование, показ в действии |
| Телевидение | + | + | + |
| Радио | + | + |  |
| Пресса | + | + |  |
| Наружная реклама | **-** | **-** |  |

Уравнение рекламного бюджета выглядит так:

Z = 41,9x+10,4x + 47,2x МАХ (5)



где, Z – Общий размер рекламного бюджета;

X – выделенная сумма на рекламные мероприятия.

Z = 10, 4 \* 514 800 +41, 9 \*514 800 +47, 2\*514 800 = 514 800.

После выбора рекламных средств составляется график, когда будет проводиться рекламная кампания по каждому выбранному СМИ на год (помесячно), причем за 100% берется полный объем рекламного бюджета предприятия.

Таблица 20 – График проведения рекламной кампании

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал СМИ | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
| Телевидение | 0 | 0 | 15,5 | 16,1 | 16,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Радио | 0 | 0 | 2,09 | 2,09 | 2,09 | 1,04 | 0 | 1,04 | 1,04 | 0 | 0 | 0 |
| Пресса | 0 | 0 | 7 | 7 | 7 | 7,11 | 0 | 7,11 | 7,11 | 0 | 0 | 0 |

Креативный план рекламной кампании

Креативный план рекламной кампании для данного предприятия включает в себя разработку рекламных мероприятий, которые будут проводиться в обозначенные сроки и в выбранных средствах массовой информации. В соответствии с выбранной целевой аудиторией был определён следующие перечень мероприятий:

Распространение рекламной информации в газетах («Городской дилижанс», «Ва-банк») на радио («Русское радио) и телевидение (канал СТС)

Проведение праздничных акций «К дачному сезону», «Первый урожай», «К школе», «Осенний листопад цен».

Проведение конкурсов детских кроссвордов «О книжке», конкурса детский рисунок в газете «Городской дилижанс».

Основная идея проведения данных мероприятий привлечение покупателей в период спада продаж (таблица 21).

Таблица 21 Медиа-планирование рекламной кампании

|  |  |
| --- | --- |
| Аудитория | Женщины от 25 – 55 лет |
| Доходы | Средний и выше среднего |
| Движущие мотивы | Увеличение объёма продаж |
| Цель | Информирование и установление контакта с потенциальными потребителями |
| Виды рекламных воздействий | Имиджевая, Блочная, Информационный ролик |
| Замысел | Создать информационно – имиджевый фон для увеличения числа потребителей |

Одним из основополагающих понятий в медиа-планировании является понятие «мишень», или «целевая аудитория», то есть общность индивидов, которым адресуется данное рекламное обращение. Можно различать покупателей или будущих покупателей. Потребителей или будущих потребителей.

Перед тем как перейти к самим медиа-показателям расчёта эффективности рекламных затрат, следует отметить, что они одинаковы, как для радио, так и дл. телевидения.

Первый этап – определение рейтинга

Рейтинг – основная характеристика носителя рекламного сообщения, но не самого сообщения. Под рейтингом понимают число индивидов, составляющих целевую аудиторию данного рекламного сообщения, слушавших данный носитель в данное время, отнесенное к количеству людей – потенциальным телезрителям.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Р = | Число телезрителей, составляющих целевую аудиторию,  слушающих данную передачу (3.3.2) | \* 100% |
| Общая численность потенциальных телезрителей |

Целевой аудиторией являются женщины от 35 – 55 лет, имеющие детей.

А) СТС

Р = 2 691 000 / 3 000 000 \* 100% = 89,7%

Б) «Восточный экспресс»

Р = 2 532 000 / 3 000 000 \* 100% = 84,4%

Второй этап – определение стоимостных характеристик продукции. Одна из таки характеристик – цена за тысячу обращений к аудитории, или просто цена за тысячу. Она обычно обозначается СРТ. (От англ. Cost Per Thousand-Стоимость В Тысячу).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СРТ = | Стоимость размещения рекламы | \* 100% (6) |
| Общее число потенциальных телезрителей |

СРТ = 514 800/2 691 000\*100= 19, 13 тыс. руб.

При планировании рекламной кампании составляется график размещения рекламного сообщения в той или иной группе СМИ или в основном СМИ. На первом этапе медиа-планирования необходимо распределить по различным СМИ выделенный на рекламную кампанию бюджет. Первое место по стоимости занимает телевидение, затем идёт пресса, затем радио. Следовательно, на телевидение стоит распределить примерно половину средств, на прессу треть, а на радио оставшиеся денежные средства.

Третий этап

Для данной рекламной кампании целесообразно разработать резюме каждого выбранного СМИ по месяцам за весь период. Резюме должно соответствовать среднему графику проведения рекламной кампании (см. выше).

Телевидение

Реклама продукции ООО «Южно – Уральское книжное издательство» размещается в телевизионных программах в форме видеоролика продолжительностью 10 секунд, на канале СТС во время показа телесериала в 20.00.

Таблица 22 – Резюме СМИ (телевидение)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | Бюджет, руб. | Дата начала кампании | Длительность, дни | Формат ролика | Региональный охват | Каналы | Целевая аудитория |
| Апрель | 80 000 | 2.04 | 2 нед. (2 р в нед.) | 10 секунд | Челябинск и область | СТС | Женщины 35–55 лет имеющие детей |
| Май | 83 000 | 1.05 | 2 нед. (2 р в нед.) | СТС |
| Июнь | 83 000 | 4.06 | 1 мес. (1 р в нед.) |  |
| Итого | 243 000 | **–** | 12 |

Пресса

Реклама продукции представлена в известных газетах: «Городской дилижанс» (ГД), «Городской дилижанс»: внутренняя полоса (2 цвета), 1 см =60 руб. Также в бюджет, который определен на прессу, включается разработка и печать визиток предприятия. Резюме СМИ представлено в таблице 20.

Таблица 23 – Резюме СМИ (пресса)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | Бюджет, руб. | Дата  начала  кампании | Длительность, дни | Формат  объявл  ения | Региональный охват | Целевая аудитория |
| Май | 5 400 | 3 | 3 | 30 см 2 | Челябинск | Женщины 25 – 45 |
|  | 5 400 | 10 | 3 |  |  |  |
| Июнь | 5 400 | 7 | 3 |  |  |  |
| Сентябрь | 5 400 | 6 | 3 |  |  |  |
|  | 5 400 | 13 | 3 |  |  |  |
| Март | 5 400 | 8 | 3 |  |  |  |
|  | 5 400 | 15 | 3 |  |  |  |
| Апрель | 5 400 | 5 | 3 |  |  |  |
|  | 5 400 | 12 | 3 |  |  |  |
| Август | 5 400 | 16 | 3 |  |  |  |
| Итого | 54 00 | - | 30 |  |  |  |

Радио

Для рекламного обращения о продукции ООО «Южно – Уральское книжное издательство» выбрана радиостанция: «Русское радио» (P.p.). (Таб. 24)

Преподавателями кафедры планируется ввести новые формы и методы, направленные на повышение качества образования.

Таблица 24 – Резюме СМИ (радио)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | Бюджет, руб. | Дата начала кампании | Длительность, дни | Формат  ролика,  сек. | Региональ ный охват | Каналы | Целевая аудитория |
| Март | 36 000 | 5.03 | 12 | 10. | Челябинск | P.p. | Женщины  25 -55 лет |
| Апрель | 36 000 | 2.04 | 12 | 10 |  | P.p. |  |
| Май | 36 000 | 7.05 | 12 | 10 |  | P.p. |  |
| Июнь | 36 600 | 4.06 | 12 | 10 |  | P.p. |  |
| Август | 36 600 | 20.08 | 12 | 10 |  | P.p. |  |
| Сентябрь | 36 600 | 17.09 | 12 | 10 |  |  |  |
| Итого | 217 800 |  |  |  |  |  |  |

Четвёртый этап

Таблица 25 – Медиа-обсчет рекламной кампании СМИ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал /передача | Время трансляции | День | Цена 1 мин., руб. | Цена 10 сек., руб. | Рейтинг | Число  выходов  вдень | Цена, руб. |
| СТС – Кино в 20°° | 20°°-21°° | Пн, сб | 125 т.р. | 83 300 | 9 | 1 | 83 300 |
| Русское радио  – прогноз погоды  – различные передачи | 0700-1200 | Пн-Вс | - | 1000 | 9 | 6 | 6 000 |
|  | 07°°-1900 | Пн-Вс | - | 1000 |  | 4 | 4 000 |
| Пресса  «Городской  дилижанс» |  |  | 1см2 \*60 р |  |  |  | 1 800 |
| Итого | - | - | - | - | 8,8 | *-* | 95 100 |

Бюджет рекламной кампании

Бюджет содержит расчёт всех рекламных затрат, производимых компанией за определённый промежуток времени (обычно за год). Бюджет представляет собой таблицы рекламных затрат: с одной стороны, вложенные средства, с другой места их вложения. (Приложение М)

Для более полного восприятия необходимо построить график распределения затрат рекламного бюджета. (Приложение М) Для каждого вида выбранных рекламных средств составлен расчёт бюджета, а затем собран в единую таблицу. (Таблица 26). [16, с. 67]

Таблица 26 – Бюджет рекламной кампании

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| СМИ | Цена 10 сек.,  руб./см2 | Число  выходов в  день | Общее  количество  выходов | Цена,  руб.  за  выход | Общая сумма |
| стс  – Кино в1800 | 83 300 | 1 | 12 | 83 300 | 243 000 |
| Русское радио  – прогноз погоды  – различные передачи |  | 10 | 216 | 1000 | 216 000 |
| Газета «Городской дилижанс» | 60 р. | **–** | 30 | 1800 | 54 000 |
| Проведение презентаций книжных новинок в магазинах | **-** | **-** | 4 | **-** | 35 000 |
| Итого |  |  |  |  | 548 000 |

**3.4 Оценка эффективности проведения рекламных мероприятий**

Основным материалом для анализа экономической эффективности результатов рекламных мероприятий фирмы служат статистические и бухгалтерские данные о росте товарооборота. На основе этих данных можно исследовать экономическую эффективность одного рекламного средства, рекламной кампании и всей рекламной деятельности фирмы в целом.

Измерение экономической эффективности рекламы представляет большие трудности, так как реклама, как правило, не дает полного эффекта сразу. Кроме того, рост товарооборота нередко вызывается другими (не рекламными) факторами – например, изменением покупательской способности населения из-за роста цен. Поэтому получить абсолютно точные данные об экономической эффективности рекламы практически невозможно.

Простейшим методом определения экономической эффективности рекламы служит метод сравнения товарооборота до, и после проведения рекламного мероприятия. По этому методу экономическая эффективность рекламы определяется путем сопоставления ежедневного товарооборота до, и после проведения рекламного мероприятия в текущем периоде времени.

Окончательные выводы об экономической эффективности рекламы получаются в результате сравнения дополнительной прибыли, полученной в результате рекламы, с расходами, связанными с ее осуществлением. В настоящее время, как в отечественной, так и зарубежной практике получил распространение метод определения экономической эффективности рекламы, основанный на сопоставлении дополнительного валового дохода, полученного в результате применения рекламы, и расходов, связанных с ее осуществлением. По этому методу в начале определяется дополнительный товарооборот, полученный в результате проведения рекламных мероприятий, затем вычисляется дополнительное реализованное наложение от суммы вычисленного дополнительного товарооборота. Экономическая эффективность рекламы выражается разносно от суммы дополнительного реализованного наложения и расходов на рекламу. Расчет производится по формуле:

Р= Т\*П\*ДН/100% – И, (7)

где Р – экономическая эффективность рекламы, руб.;

Т – среднедневной оборот в дорекламный период, руб.;

П – прирост среднедневного товарооборота в рекламный и послерекламный период, руб.;

Д – число дней учета товарооборота в рекламный и послерекламный

периоды;

Н – торговая наценка на товар, %;

И – расходы на рекламу, руб.

Эта методика используется обычно для определения экономической эффективности отдельных средств рекламы или краткосрочного рекламного мероприятия. Если полученный результат больше либо равен нулю, то значит, что реклама была экономически эффективной.

Расчет экономической эффективности рекламного объявления ООО «Южно – Уральское книжное издательство» в газете Челябинска. Расходы на рекламу составили 54 000 рублей. Данные об объёме предприятия до рекламного мероприятия и после проведения рекламы представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Данные об объёме продаж предприятия до рекламного мероприятия и после проведения рекламы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | Число дней | Объём продаж, тыс. руб. | Среднедневной  Объём продаж,  тыс. руб. | Объем  продаж, % |
| До проведения рекламных  мероприятий | 10 | 858 943,6 | 85 894,3.6 | 100 |
| Рекламный и послерекламный период | 20 | 1 719 089,72 | 171 909,04 | 107 |

Известно, что торговая наценка составляет 40%. Таким образом, подставляя полученные данные в формулу, мы рассчитываем экономическую эффективность рекламного объявления в газетах:

858 943, 6 тыс. рублей \* 7% \* 20 дней \*40% = 481 000,84 Р = 481000,84 – 54 000 тыс. рублей = 427 000, 84 тыс. рублей.

Как видно, реклама оказалась экономически эффективной и принесла значительный экономический эффект.

Используя формулу (7), произведем расчет экономической эффективности от проведения рекламной кампании и презентации книжных новинок продукции ООО «Южно – Уральское книжное издательство» (12 наименований), проведенной в магазине «Книжный город» 24 и 25 сентября 2007 года. Данные об объёме предприятия до рекламного мероприятия и после проведения рекламы представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Данные об объёме продаж предприятия до рекламного мероприятия после проведения рекламы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | Число дней | Объём продаж, тыс. руб. | Среднедневной  Объём продаж,  тыс. руб. | Объем  продаж,  **%** |
| До проведения рекламных мероприятий | 5 | 1305400 | 261080 | 100 |
| Рекламный и послерекламный период | 10 | 5673800 | 567380 | 155,6 |

Торговая наценка на данный товар – 40%, расходы на рекламу (объявления по местному телевидению (канал СТС), расклейка объявлений на близлежащих остановках, рекламный щит возле супермаркета.) составили 185 616 рублей.

По формуле экономический эффект составил:

261 080 руб. \* 55, 6% \* 10 \*40 = 480 561,9.

Р = 480 561,9 – 278 000 = 202 561, 9 рубль.

Как видно, реклама оказалась экономически эффективной. Данная рекламная кампания достаточно эффективна, так как идея кампании основана на конкурентном преимуществе предприятия с точки зрения целевой аудитории. [13, с. 52–55]

Проведён расчёт, который показывает, что проведение рекламной кампании специалистами службы маркетинга повысит объём продаж в период сезонного спада на семь процентов.

Разработанная программа представляет собой комплексный подход к управлению конкурентоспособностью, так как здесь соединены маркетинговые, управленческие, экономические и социально-психологические принципы.

**Заключение**

В данной работе рассмотрены аспекты обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия. Так же охарактеризованы существующие методики управления и оценки данной экономической категории.

Для более полного представления об управлении конкурентоспособностью продукции было исследовано общее понятие «Конкурентоспособность». На основе данного исследования можно сделать вывод, что, являясь рычагом и средством конкуренции, конкурентоспособность – категория общественного развития, проявляемая в соперничестве объектов для достижения определенных целей. Основными факторами обеспечения, управлением конкурентоспособностью являются: кадры и их квалификация; качество труда, эффективное организационно-экономическое управление, системы управления качеством процессов на предприятии, совершенные технологии производства и оборудование, поддержание качества (ремонтные службы, сервис), технология сбора и обработки информации, использование информационно-маркетинговой системы прогнозирования конъюнктуры рынка, управление рисками, функционально-стоимостной анализ.

После проведенного анализа методов оценки конкурентоспособности была произведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство» и его основных конкурентов. В работе представлен анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Южно – Уральское книжное издательство». На основании анализа действующей системы управления конкурентоспособностью, можно сделать вывод о достоинствах данной системы – отлаженный механизм контроля качества, обязательность сертификации, эффективный рычаг материальной ответственности работников, нарушающих общие требования. Но немало и недостатков – отсутствие четкой системы управления конкурентоспособностью с опорой на мировой опыт: отсутствие комплексного исследования рынка и долгосрочного прогнозирования его развития. На предприятии отсутствует рекламная стратегия, которая немаловажна при привлечении массовых покупателей. На основе результатов анализа разработана программа, которая обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия на рынке.

Анализ деятельности предприятия выявил необходимость в разработке рекламной кампании. Рекламная кампания была разработана с учётом целей предприятия, чётко согласованы сроки проведения и бюджет рекламной кампании. Внедрение рекламной кампании осуществляется силами службы маркетинга.

Так же представлена оценка эффективности предложенных мероприятий. Проведён расчёт, который показывает, что проведение рекламной кампании специалистами службы маркетинга повысит объём продаж в период сезонного спада на семь процентов.

Разработанная программа представляет собой комплексный подход к управлению конкурентоспособностью, так как здесь соединены маркетинговые, управленческие, экономические и социально-психологические принципы

Основная суть управления конкурентоспособностью заключается в том, что ключевым понятием в бизнесе является качество работ, направленное на наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов.

Область маркетинга, в сложившихся рыночных условиях, рассматривается как приоритетная на предприятии, обеспечивающая адекватное взаимодействие предприятия с рынком. Для целей оптимизации оргструктуры предприятия область маркетинга рассматривается в плане наличия и качества выполнения маркетинговых функций, существенных для данного, конкретного предприятия.

**Список литературы**

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 2000. 489 с.

2. Баутов, А.Н. Анализ и оценка рисков рекламодателя. Программно-методическое обеспечение. М., 2000. с. 346.

3. Бараненко, С.П., Шеметов, В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрополиграф, 2004. 490 с.

4. Белановский. С.А. Метод фокус-групп. М.: Магистр, 1999. 245 с.

5. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MB А. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаенко. – М: Изд-во Эксмо, 2005. – 480 с.

6. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. – М: Изд-во Омега-Л, 2004. – 347 с.

7. Гельванский, М., Жуковская, В., Трофимова, И. Конкурентоспособность в макро-, мезо-, микроуровнях // Российский экономический журнал. 1998. №3. 277 с.

8. Гончарук, В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе / Практика консультирования. Маркетинговый подход / Академия народного хозяйства при правительстве Российской Федерации. М.: Экономика, 2001. 294 с.

9. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. 453 с.

1. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации / И.Б. Гурков. – М: Изд-во Интел-синтез, 2003. – 246 с.
2. Дзахмишева, И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом, 2004 №3 (41), 147 с.
3. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ./ под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2005. – 378 с.
4. Журавлёв, В.В. Маркетинговый анализ в деятельности предприятия: учебное пособие / В.В. Журавлёв. – Челябинск: Изд-во ЮурГУ, 2002. – 54 с.
5. Коретникова, Т.М. Конкурентоспособность фирмы / Т.М. Коретникова. – Челябинск, 2004. – 311 с.
6. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. М.: Русская деловая литература, 2000. 389 с.
7. Кучерявый, А., Лясников, Н., Шеметов, В. Конкурентоспособность предпринимательской структуры и её стратегическая устойчивость // Кн.: Предпринимательство в России: проблемы и перспективы. М.: РАП, 2003. Вып.4. 367 с.
8. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2005. – 221 с.
9. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.251 с.
10. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. 1999 №2. 48 с.
11. Мишин, Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур // Риск. 1999. №1.56 с.
12. Мухин, В.И. Исследование систем управления. М.: Экзамен, 2002. 567 с.
13. Павлова. Н.Н. Маркетинг в деятельности фирмы: Учебно-практическое пособие. М.: ВКШ, 2003. 108 с.
14. Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности // Маркетинг в России и за рубежом, №1 (39), 2004. 189 с.
15. Печенкин, А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности и товаропроизводителей. Маркетинг 2000. №2. 263 с.
16. Портер, М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 524 с.
17. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М: Изд-во Знание, 2002. – 332 с.
18. Стюарт, Г. Успешный менеджмент торговли. – Минск: Амалфея, 2006.

467 с.

28. Толковый словарь рыночной экономики. Изд. 2-е доп. М.: Глория, 1993. 106 с.

1. Фатхутдинов, Р.П. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учебное пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2005. 490 с.
2. Хисрик. Р., Джексон, Р. Торговля и менеджер продаж. – М.: «Филинъ», 2006. 247 с.
3. Цыганова, А.Г. Конкуренция и антимонопольное регулирование / А.Г. Цыганова. – М: Изд-во Логос, 2003. – 274 с.