



ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



Практика 3

Расчет конкурентоспособности товара

Преподаватель:

Селевич Татьяна Семеновна

к.э.н., доцент каф. Инженерного предпринимательства ИСГТ ТПУ

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ ПРАКТИКИ 3

- практическое применение знаний по теме «Товарная политики фирмы»,
- получения опыта расчета конкурентоспособности товара,
- получение опыта визуализации результатов расчета конкурентоспособности

Результат:

Умение определять факторы конкурентоспособности;

Умение рассчитать декомпозированные факторы конкурентоспособности;

Умение рассчитать индекс конкурентоспособности и визуализировать полученный результат;

Умение выполнить SNW-анализ.

Вопросы к рассмотрению:

1. Понятие конкурентоспособности и способы определения конкурентов;
2. Этапы расчета конкурентоспособности;
3. Проблемы шкалирования и балльных оценок.
4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности.
5. SNW-анализ

1. Понятие конкурентоспособности и способы определения конкурентов

Кто наши конкуренты?

1 подход – на основе **схожести товаров**:

Всех конкурентов в зависимости от их опасности далее делят на две группы.

К первой группе относятся компании, выпускающие точно такой же продукт.

Ко второй – производители товаров, способных удовлетворить такую же потребность, то есть товаров-субститутов.

Дальнейшая конкретизация группы приоритетных конкурентов продолжается по критерию сходства используемых им рыночных стратегий, скажем, по качеству и цене.

1. Понятие конкурентоспособности и способы определения конкурентов

Кто наши конкуренты?

2 подход - на основе **стратегических ролей** на рынке:

- 1) Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля определенного рынка.
- 2) Претендент
- 3) Последователь
- 4) Компания, оперирующая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка, которые не представляют интерес для крупных компаний.

1. Понятие конкурентоспособности и способы определения конкурентов

Как определить стратегические роли? Если не знаем долей на рынке – то на основе косвенных показателей «силы» игрока. Например:

Показатели	Разбаловка		
Наличие сайта и его продвинутость сайта	Имеют хорошо разработанный сайт	Имеют сайт с плохо разработанной структурой	Не имеют сайт
	Балл: 3	Балл: 2	Балл: 1
Представленность в интернете (соц.сети)	Представлен во многих соц. сетях и на большинстве сайтов	Представлен в одной –двух соц.сетях	Не представлен нигде
	Балл: 3	Балл: 2	Балл: 1
Известность компании	Компания известна и всегда находится на слуху	Известность компании низкая	Не известная
	Балл: 3	Балл: 2	Балл: 1
Давность нахождения на рынке (года)	>10 лет	5-10 лет	1-4 года
	Баллы: 3	Баллы: 2	Баллы:1
Охват рынка	Рынок Томска и томского района	Томский рынок	Российский рынок
	Баллы: 3	Баллы: 2	Баллы: 1
Широта ассортимента	Широкий	Средний	Маленький
	Баллы: 3	Баллы: 2	Баллы: 1

1. Понятие конкурентоспособности и способы определения конкурентов

Конкуренты	Итоговый балл	Положение на рынке
1. ОАО «Томскзеленстрой»	16	Лидеры
2. Оазис 21 век (ИП Неганова Наталья Павловна)	14	Претенденты
3. ООО «Дизайн –РСК Виктория»	13	Претенденты
4. Tomsk Garden Group	13	Претенденты
5. Гений места (ИП Мут Т.Д.)	13	Претенденты
6. Дизайн студия «Гармония стиля»	12	Претенденты
7. ООО «Сибирская академия деревьев и кустарников»	11	Последователи
8. ООО "Дизайн-бюро "Новый дом"	11	Последователи
9. Мастерская дизайна и архитектуры «Да проект»	11	Последователи
10. ООО «АкваКомфорт»	11	Последователи
11. Бюро архитектуры и дизайна Александры Зименко	10	Последователи
12. Дизайн-группа Patio-Art	9	Нишеры
13. Дизайн-бюро "Гном"	9	Нишеры

Наименование организации	Балл	Роль
1 Авто-Класс	15	ЛИДЕР
22 Учебный ЦТЦ ДОСААФ России г. Томска	14	Претенденты
23 Штурвал		
24 Политехник		
18 Престиж	13	Претенденты
6 Автотех		
3 Центральные курсы водителей		
4 Автокурсы	12	Претенденты
2 За рулем		
15 Драйв-Томск	11	Последователи
13 Альфатех		
8 Автошкола Первоклассная	10	Последователи
9 Автошкола ТОМИЧ		
17 Права-70		
14 Вираз	9	Последователи
5 Автопрофи		
7 Автошкола	8	Последователи
10 Автошкола (ТАДТ)	7	Последователи
21 Учебно-курсовой комбинат (ТСХИ)		
11 Автошкола (Томский аграрный колледж)	6	Нишеры
12 Автошкола (Томский МГТ)		
16 Лесотехшкола		

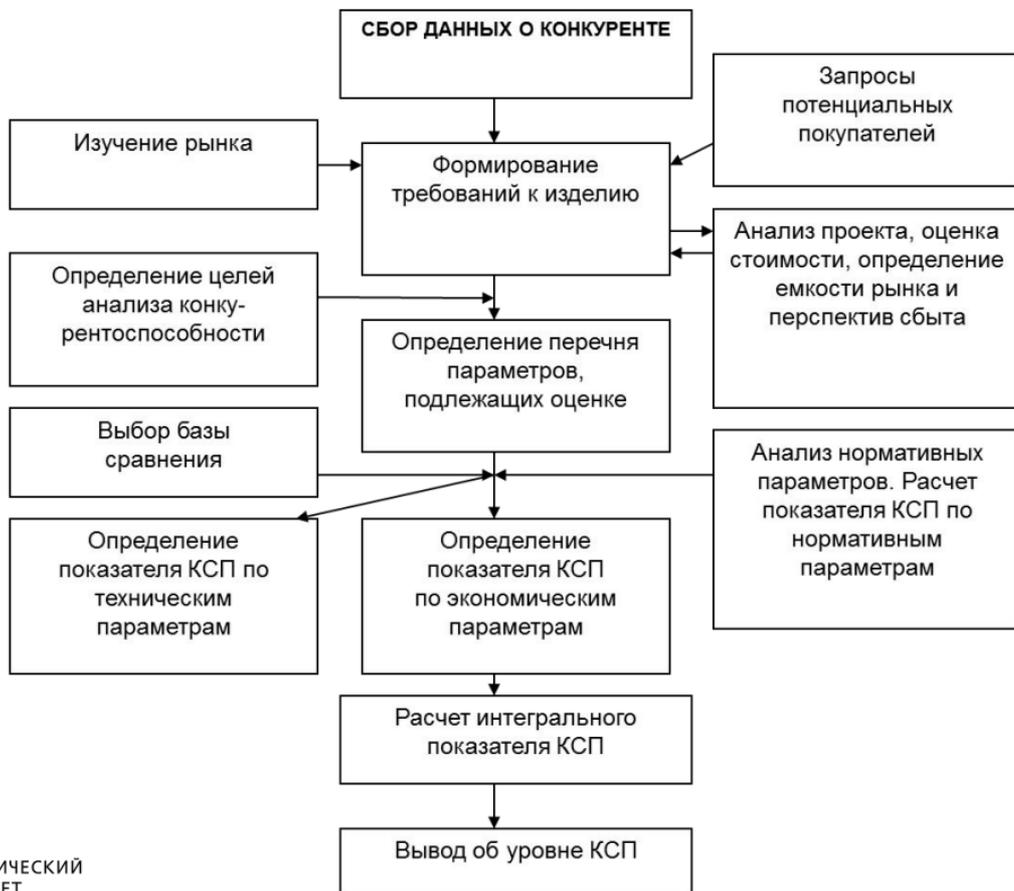
1. Понятие конкурентоспособности и способы определения конкурентов

Методы сбора информации:

- Открытый аналитический метод;
- Конкурентная разведка.



2. Этапы расчета конкурентоспособности



2. Этапы расчета конкурентоспособности

Этапы выполнения задания:

1. Выберите **объект**, в интересах которого будет проводиться конкурентный анализ (предприятие, товар). Коротко представьте **характеристику**:

Название предприятия _____

продукт _____

потребители (сегменты) _____

целевая аудитория _____

Границы рынка _____

2. Проведите **приоритезацию конкурентов**. Сначала соберите полный перечень игроков, укажите источник информации. Затем продумайте факторы, позволяющие прямо или косвенно судить о силе рыночного игрока. Заполните таблицу, укажите значения факторов и значения шкалы для из оценки. Вывод: кто выбран в качестве приоритетных конкурентов и почему?

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Общая сумма	Стратегическая роль игрока
Предприятие						Лидер
Конкурент 1						Последователь
Конкурент 2						Претендент
Конкурент N						Нишер

2. Этапы расчета конкурентоспособности

3. Сформулируйте **факторы**, в большей степени влияющие на конкурентоспособность объекта. К ним относится в первую очередь маркетинг игроков. Условно эти факторы можно разделить на внешние (те, которые видны потребителю) и внутренние (это факторы силы, которые не видны потребителя, например, издержки). Заполните таблицу:

Факторы КСП	Внутренний/ внешний	Источник получения информации	Метод получения информации	Вес (значимость) фактора
Фактор КСП 1			ОАМ, КР	0,25
Фактор КСП 2				0,15
...				
Фактор N				
				1 (100 %)

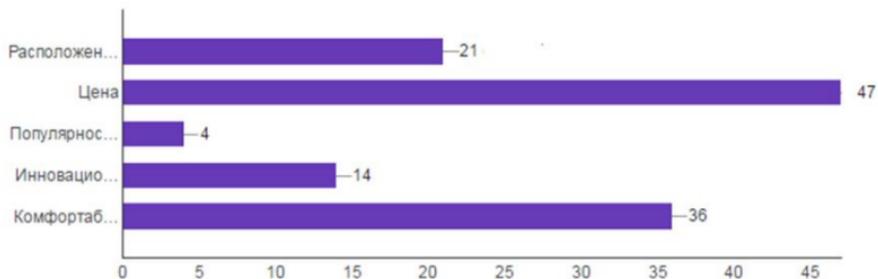
2. Этапы расчета конкурентоспособности

Можно определить двумя методами:

- 1) Экспертный опрос;
- 2) Опрос потребителей

Что является для Вас ключевым фактором при выборе кинотеатра
(Выберите 2 варианта)

(65 ответов)



Исходя из данных опроса легко определить коэффициенты значимости.

2. Этапы расчета конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности имеют разный вес, который определяется опросом экспертов или потребителей.

Факторы КСП	Значимость, %	Вес
Широта услуг	25	0,25
Ценовой уровень	22	0,22
Качество услуг	18	0,18
Уровень подготовки персонала	14	0,14
Способность выполнять крупные заказы	13	0,13
Реклама	8	0,08
	100	1

2. Этапы расчета конкурентоспособности

4. Проведите **конкурентный анализ** по выбранным факторам.

	Мы	К1	К2	К...
Фактор КСП итог 1	2,3	4,1	5	
Фактор КСП итог 2				
Фактор КСП итог N				

Для оценки внутренних факторов можно воспользоваться методами конкурентной разведки (какими именно?). Внешние факторы оцениваются путем опроса потенциальных потребителей + методами КР. Факторы конкурентоспособности имеют разный вес, который определяется экспертным путем (всю совокупность) и опросом потребителей (внешние).

2. Этапы расчета конкурентоспособности

По крупным факторам проведите декомпозицию.

Факторы КСП	Микрофакторы
1. Расположение	1.1 близость к центру города
	1.2 близость к деловому району города
	1.3 близость конкурентов
	1.4 близость стоянок

<i>Видовые группы исходной информации</i>	<i>Индивидуальные характеристики конкурентов</i>
3. Характеристика руководителя предприятия-конкурента (группа качественных показателей)	3.1. Личность 3.2. Биография 3.3. Мотивы 3.4. Ожидания 3.5. Стиль руководства 3.6. Прошлые успехи 3.7. Прошлые провалы 3.8. Глубина управленческого таланта
7. Финансовое состояние конкурента (группа количественных показателей)	7.1. Финансовый результат 7.2. Результаты последней эмиссии ценных бумаг 7.3. Ликвидность баланса фирмы 7.4. Оборачиваемость денежных средств 7.5. Коэффициент финансовой устойчивости 7.6. Оборачиваемость всего капитала и оборотных активов 7.7. Уровень затрат на 1 рубль товарной продукции 7.8. Уровень рентабельности

2. Этапы расчета конкурентоспособности

Количественные и качественные оценки трансформируйте в балльные. Результаты исследования занесите в таблицу.

Таблица 12– расчёт баллов по факторам конкурентоспособности

Факторы КСП	Микро-факторы	«Goodwin Cinema»		« <u>Kinopolis</u> »		« <u>Киномакс</u> »		«Киномир»	
		<u>нат.ед</u>	баллы	<u>нат.ед</u>	баллы	<u>нат.ед</u>	баллы	<u>нат.ед</u>	баллы
1. Расположение	1.1 близость к центру города	2,7 км	2,1	3 км	1,1	1,7 км	3,4	0,45 км	5
	1.2 близость к деловому району города	0,3 км	4,5	0,6 км	3,1	0,4 км	4	0,2 км	5
	1.3 близость конкурентов	3 км	5	1,6 км	3	1,6 км	3	2,2 км	4
	1.4 близость стоянок	15 м	4,8	15 м	4,8	12 м	5	30 м	2,7
Сумма			16,4		12		15,4		16,7
<u>Ср знач</u>			4,1		3		3,85		4,175

2. Этапы расчета конкурентоспособности

Таблица – Ценовой анализ

SKU	ЛДСП,16мм	ТЛД Экспо		СФЗ		Ува дров		Югра плит		min		лидер	max		Размах вариации		
		руб./м2 с НДС	%	руб./м 2 с НДС	%	руб./м2 с НДС	%	руб./м2 с НДС	%	руб./м2 с НДС	%		руб./м2 с НДС	%	аутсайдер	руб./м2 с НДС	%
1	белый	232	0	231	-0	248,78	7	224,24	-3	224,24	-3	Югра-Плит	248,78	7	Ува дров	25	11
2	венге	237	0	217	-8	259,91	10	224,24	-5	217,00	-8	СФЗ	259,91	10	Ува дров	43	18
3	дуб выбеленный	237	0	231	-3	248,78	5	231,43	-2	231,00	-3	СФЗ	248,78	5	Ува дров	18	8
4	титан	262	0	246	-6	290,71	11	250,70	-4	246,00	-6	СФЗ	290,71	11	Ува дров	45	17
5	лайм	262	0	266	2	290,71	11	250,70	-4	250,70	-4	Югра-Плит	290,71	11	Ува дров	40	15
6	голубой	242	0	246	2	290,71	20	250,70	4	242,00	0	ТЛД Экспо	290,71	20	Ува дров	49	20
7	бук светлый	232	0	231	-0	248,78	7	224,24	-3	224,24	-3	Югра-Плит	248,78	7	Ува дров	25	11
Среднее значение		243	0	238	-2	268,34	10	236,61	-3	233,60	-4		268,34	10		35	14
min		232	0	217	-8	248,78	5	224,24	-5	217,00	-8		248,78	5		18	8
max		262	0	266	2	290,71	20	250,70	4	250,70	0		290,71	20		49	20

В таблице продемонстрировано отклонение цен конкурентов от компании «ТЛД Экспо» по 7 товарным позициям (SKU) в товарной группе ЛДСП 16 мм. Выбор SKU был обусловлен их максимальными объемами продаж. Ценовое лидерство делят СФЗ (SKU2, 3, 4) и Югра-Плит (SKU 1, 5, 7).

Цены компании «ТЛД Экспо» являются средними, и отличаются от остальных от 5 до 20 %. Самую высокую среднюю конкурентоспособность по цене имеет компания Югра-Плит.

Самой высокой средней ценой в товарной категории ЛДСП 16 мм обладает компания Ува-древ, наибольшее отклонение от среднего значения нашей компании 3% имеют цены компании Югра-Плит, что делает ее конкурентоспособной по цене в сравнении с остальными компаниями.

В целом размах вариации на разные SKU ЛДСП 16мм не очень высок: от 8 до 20%. Обращает на себя внимание размах вариации на SKU 6 Голубой (20%), что может быть объяснено более низкой степенью стандартизации продукта, использованием разной по качеству и ценам декоративной бумаги голубого цвета.

В целом, по данным ценового анализа, компания ТЛД Экспо по товарной группе ЛДСП 16мм в 52% случаев оказалась неконкурентоспособной по цене. Из 21 случая в 11 случаях, когда мы не конкурентоспособны по цене.

2. Этапы расчета конкурентоспособности

Далее мы проводим сравнение факторов КСП вместе с коэффициентом значимости каждого фактора. Это позволит более точно определить рыночную позицию игроков относительно друг друга.

Конкуренты Факторы КСП	Tomsk Garden Group	Оазис 21 век	Гений места	ООО «Дизайн – РСК Виктория»
Широта услуг	3	1	2	3
K=0,25	0,75	0,25	0,5	0,75
Ценовой уровень	3	1	1	3
K=0,22	0,66	0,22	0,22	0,66
Качество услуг	3	2	2,6	2,3
K=0,18	0,54	0,36	0,47	0,41
Уровень подготовки персонала	2,75	2,75	2,5	2,25
K=0,14	0,38	0,38	0,35	0,31
Способность выполнять крупные заказы	2,5	2,5	1	1
K=0,13	0,32	0,32	0,13	0,13
Реклама	2	1,5	1,5	2
K=0,08	0,16	0,12	0,12	0,16
Итого:	16,25	10,75	10,6	13,55
С коэфф. значимости	2,81	1,65	1,79	2,42

3. Проблемы шкалирования

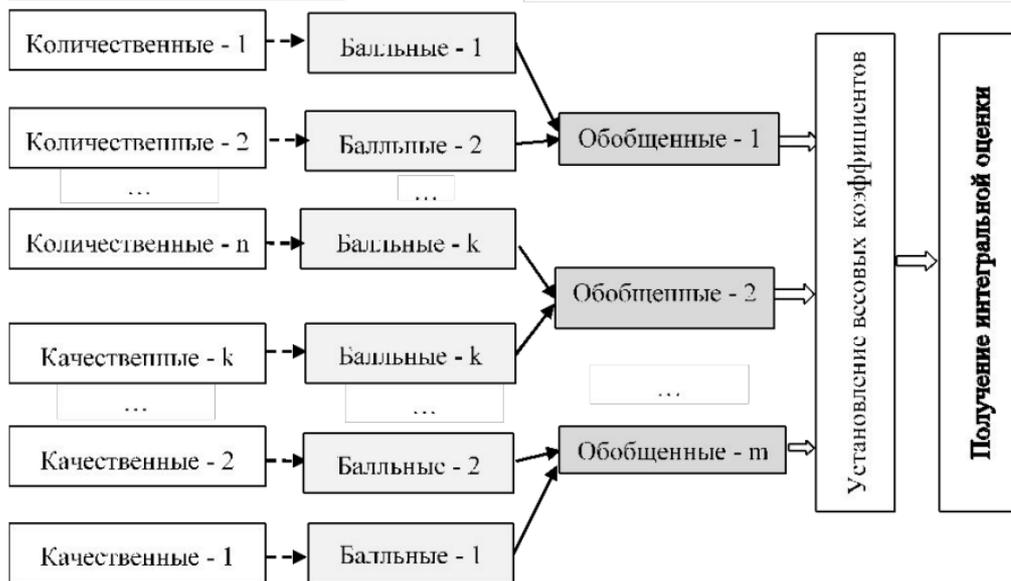
Шкалирование – отображение свойств объектов, явлений, процессов в числовом множестве.

Проблема: трансформация одной системы исчисления в другую. По разным факторам – разные натуральные единицы (метры, средние цены, количество товарных единиц и т.д.) Такие оценки интегрировать невозможно (сапоги + пироги)! Необходимо привести все школы к единому виду – балльному.

3. Проблемы шкалирования

Исходные оценки индивидуальных характеристик

Обобщающие и интегральная оценки индивидуальных характеристик



Условные обозначения:

- Трансформация оценок в балльные оценки
- Переход от индивидуальных оценок к обобщенным оценкам
- Переход от обобщенных оценок к интегральной оценке (через весовые коэффициенты)

3. Проблемы шкалирования

Для перевода данных в пятибалльную шкалу используется формула линейной функции (обычная или инвертированная).

$$Y(X) = KX + B$$

$$Y(X) = \frac{Y_{max} - Y_{min}}{X_{max} - X_{min}} X + \frac{X_{max}Y_{min} - X_{min}Y_{max}}{X_{max} - X_{min}}$$

$$Y(X) = \frac{Y_{max} - Y_{min}}{X_{max} - X_{min}} X + \frac{X_{max}Y_{min} - X_{min}Y_{max}}{X_{max} - X_{min}}$$

$$Y(X) = \frac{Y_{max} - Y_{min}}{X_{max} - X_{min}} X + \frac{X_{max}Y_{min} - X_{min}Y_{max}}{X_{max} - X_{min}}$$

3. Проблемы шкалирования

Шкалирование фактора «Регионы продаж»

Для анализа было посчитано количество регионов (административных единиц) в штуках, где есть официальная дилерская сеть, указанная на сайте компании.

Таблица 1 – Шкалирование критерия «Регионы продаж»

Производитель	Кол-во	Оценка	Параметры оценки	
ТЛД Экспо	13	1,82	Балл за минимум Y_{\min}	1
СФЗ	40	5,00	Балл за максимум Y_{\max}	5
Увадрев	22	2,88	Минимальное кол-во X_{\min}	6
Югра	6	1,00	Максимальное кол-во X_{\max}	40
			Коэф-т $K = (5-1)/34$	0,117647
			Коэф-т $B = (40*1-6*5) / 34$	0,294118

3. Проблемы шкалирования

Шкалирование фактора «Цены»

Для перевода вводим в таблицу данные о средней цене каждой компании, задаём параметры оценки (в данном случае – инвертированная шкала) и получаем результат в колонке оценка (табл. 2).

Таблица 2 – Шкалирование критерия «Цены»

Производитель	Цена	Оценка	Параметры оценки	
ТЛД Экспо	243	3,95	Балл за минимум Y_{\min}	5
СФЗ	234	5,00	Балл за максимум Y_{\max}	1
Увадрев	268,34	1,00	Минимальная цена X_{\min}	234
Югра	236,61	4,70	Максимальная цена X_{\max}	268,34
			Коэффициент К	-0,11648
			Коэффициент В	32,25684

4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности

5. После этого рассчитайте **рыночную позицию** Вашего предприятия (по сути это сумма баллов по всем факторам, поправленных на коэффициент значимости).

$$\overline{B}_j = \frac{\sum x_i r_i}{\sum r_i}$$

B_j – показатель, обобщающий позицию товара на рынке (например, набор его качественных свойств),

x_i – характеристика i -товарного свойства (балльная экспертная или количественная),

r_i – рейтинговая оценка важности i -свойства для потребителя.

4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности

Полученные данные показывают, насколько рыночная позиция игроков отличается между собой. Компания Tomsk Garden Group занимает самую высокую рыночную позицию среди игроков, самая низкая позиция занимаетеся компанией «Гений места».

Рыночная позиция игроков	
Tomsk Garden Group	2,81
Оазис 21 век	1,65
Гений места	1,79
ООО «Дизайн –РСК Виктория»	2,42
Среднерыночная позиция	2,17

4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности

6. Затем рассчитайте **КСП объекта** по формуле относительно всех приоритетных конкурентов.

$$K = \frac{\overline{B}_j}{\overline{B}_{\text{этал}}}$$

где K – показатель конкурентоспособности j -товара (фирмы) по сравнению с товаром (фирмой), принятым за эталон. Это может быть лидер отрасли или среднеотраслевой «гибрид»;

B_j – показатель, обобщающий позицию товара на рынке (например, набор его качественных свойств),

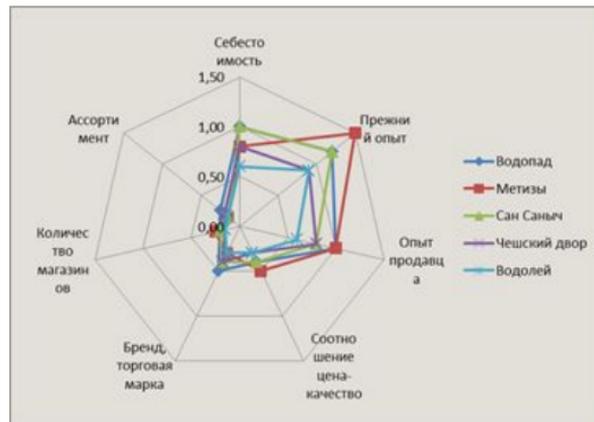
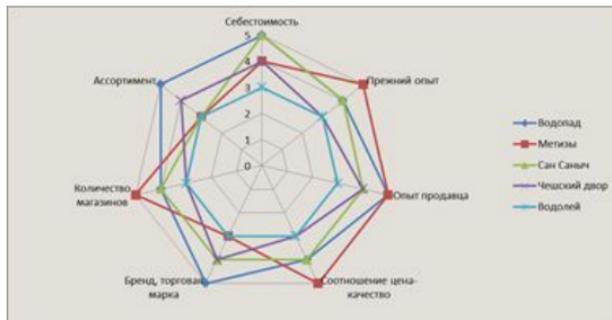
4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности

Расчет КСП Tomsk Garden Group с коэффициентом значимости		
КСП «Tomsk Garden Group» относительно «Оазис 21 век»	2,81/1,65	1,7
КСП «Tomsk Garden Group» относительно «Гений места»	2,81/1,79	1,6
КСП «Tomsk Garden Group» относительно «РСК Виктория»	2,81/2,42	1,2
КСП «Tomsk Garden Group» относительно среднерыночной позиции	2,81 / 2,17	1,3

При КСП > 1 объект более конкурентоспособен. Отсюда следует, что компания *Tomsk Garden Group* более конкурентоспособна относительно остальных игроков

4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности

7. Представьте результат в виде **многоугольников КСП**.
Первый – по простым баллам,
второй – с поправкой на коэффициенты значимости.



4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности

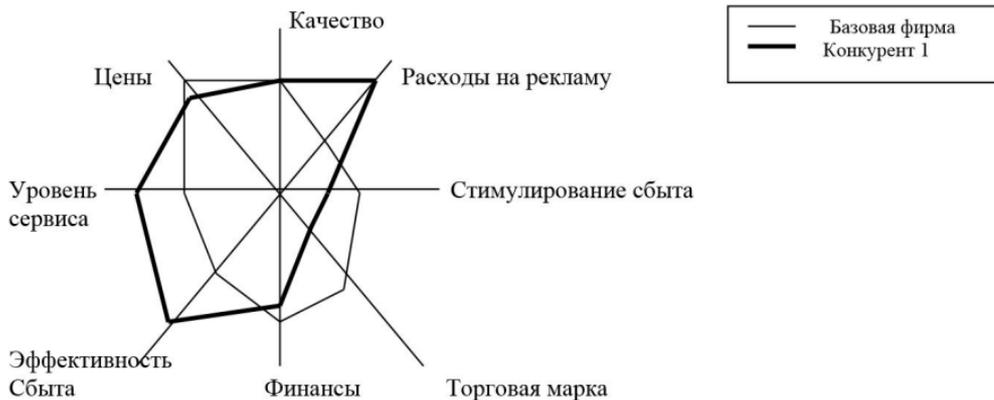
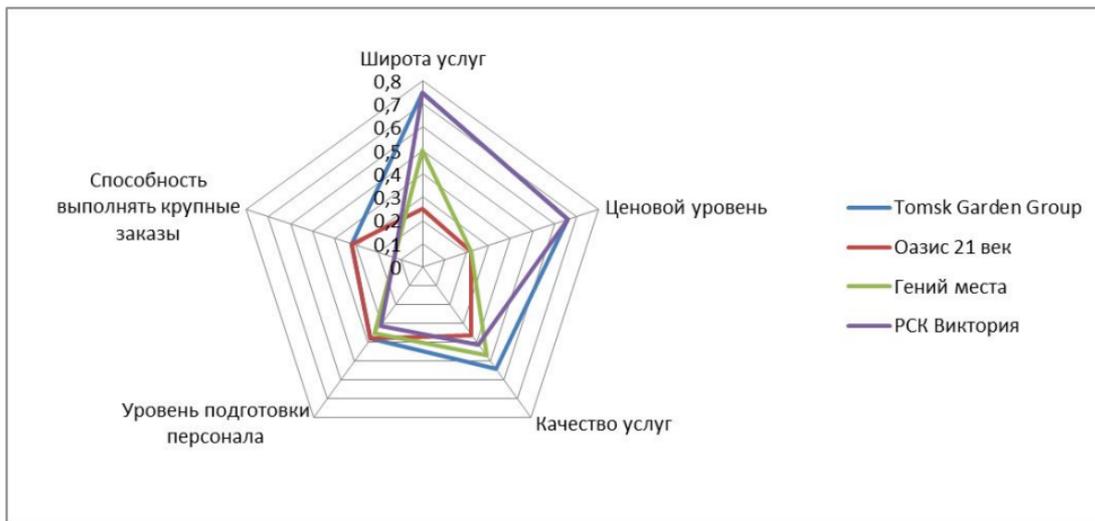


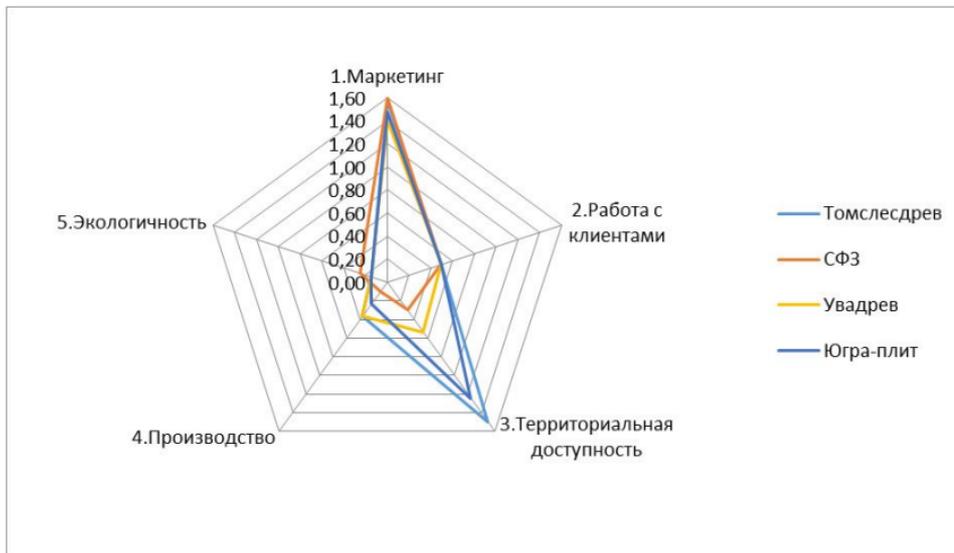
Рисунок 6. Многоугольник конкурентоспособности предприятия

4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности



Многоугольник КСП «TGG» с учетом
коэффициентов значимости

4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности



Многоугольник КСП «Томслесдрев» с учетом коэффициентов значимости

4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности

Индекс глобальной конкурентоспособности (GCI)

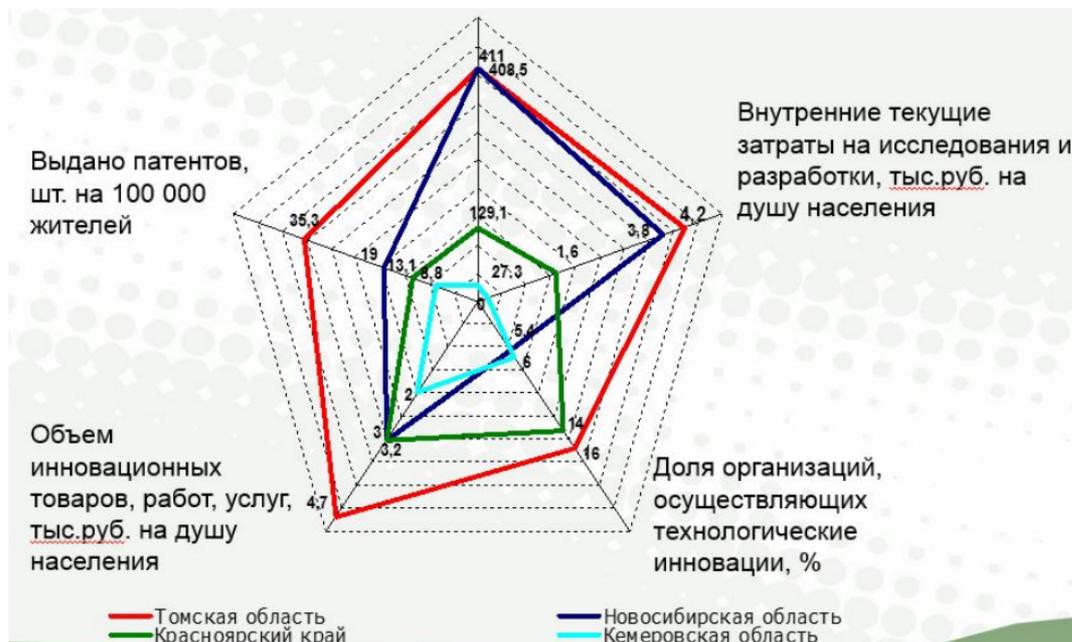
Исследуемые показатели:

- «Качество институтов»
- «Инфраструктура»
- «Макроэкономическая стабильность»
- «Здоровье и начальное образование»
- «Высшее образование и профессиональная подготовка»
- «Эффективность рынка товаров и услуг»
- «Эффективность рынка труда»
- «Развитость финансового рынка»
- «Технологический уровень»
- «Размер внутреннего рынка»
- «Конкурентоспособность компаний»
- «Инновационный потенциал».

Stage of development



4. Индекс конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности



5. SNW-анализ

8. Также представьте таблицу сильных и слабых сторон игроков (**SNW-анализ**). Перечислите сильные и слабые стороны вашего объекта.

КФУ \ Стороны	W (weaknesses)	N (neutral)	S (strength)
	1	2	3
1.Маркетинг			
2.Работа с клиентами			
3.Территориальная доступность			
4.Производство			
5.Экологичность			

8. Сделайте вывод о Вашем предприятии: сильные стороны и слабые, конкурентные преимущества. **Предложите стратегии конкурентных преимуществ** для объекта.

5. SNW-анализ

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации	X		
2	Бизнес стратегии (в целом), в том числе:		X	
	Бизнес № 1		X	
	Бизнес № 2	X		
3	Оргструктура			X
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:		X	
4.1	Финансы как состояние текущего баланса	X		
4.2	Финансы как уровень бухучета	X		
4.3	Финансы как фин структура			X
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			X

5. SNW-анализ

SNW-анализ

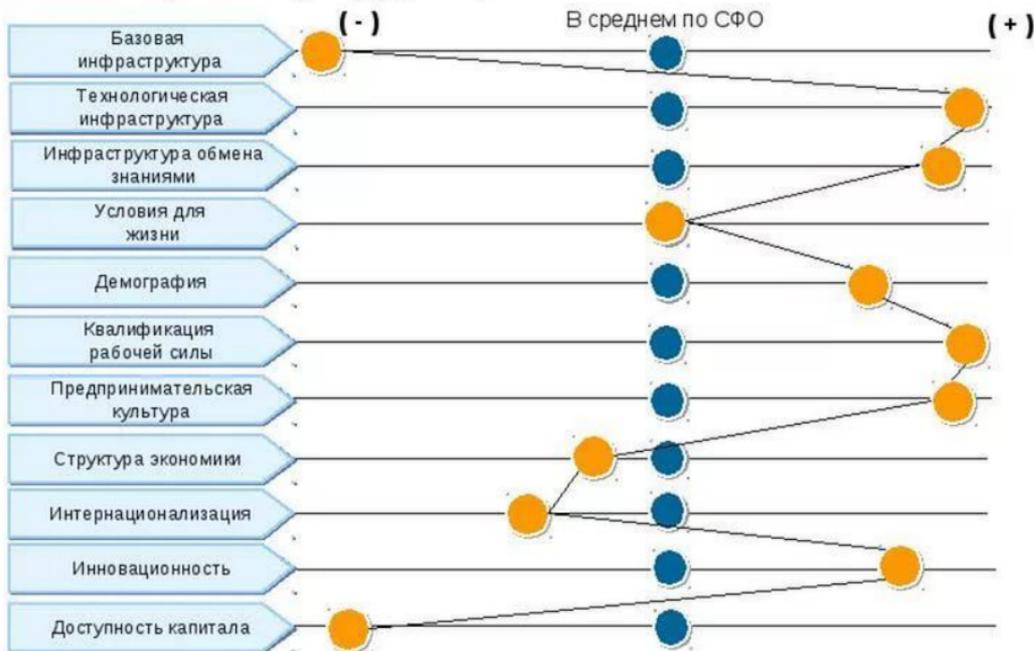
КФУ \ Стороны	W (weaknesses)	N (neutral)	S (strength)
	1	2	3
Широта услуг	*	*	*
Ценовой уровень	*		*
Качество услуг		*	*
Уровень подготовки персонала		*	
Способность выполнять крупные заказы	*	*	
Реклама	*	*	

В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору – в состоянии S.

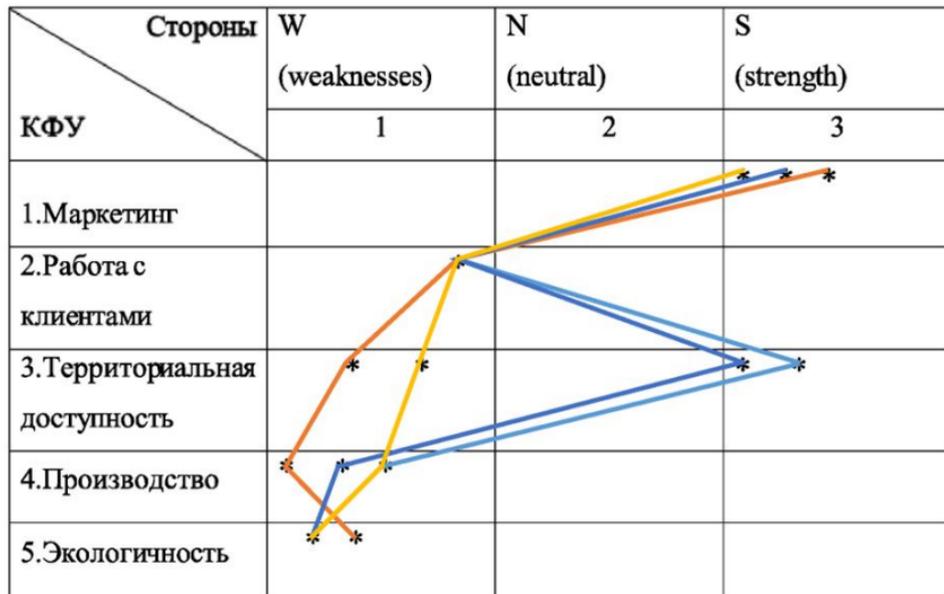
Компания Tomsk Garden Group имеет 3 сильные стороны – это широта и качество услуг, и ценовой уровень. Слабых сторон относительно конкурентов компания не имеет. Нейтральные стороны – это уровень подготовки персонала, способность выполнять крупные заказы и реклама. Конкурентным преимуществом является качество услуг.

5. SNW-анализ

Несмотря на ограничения в области инфраструктуры и доступа капиталу, по многим факторам конкурентоспособности Томская область превосходит другие регионы СФО



5. SNW-анализ



SNW-анализ «Томлесдрев»

5. SNW-анализ

8. Сделайте вывод о Вашем предприятии:

Сильные стороны:

Слабые стороны:

Конкурентные преимущества:

Конкурентные недостатки:

Уникальное торговое предложение:

Предложите **стратегии конкурентных преимуществ** для объекта.

После проведенного PESTLE-анализа и SNW-анализа можно приступить к заполнению матрицы SWOT.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Преподаватель:
Селевич Татьяна Семеновна
к.э.н., доцент каф. Инженерного предпринимательства ИСГТ ТПУ