



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра управления и экономики фармации, медицинского и фармацевтического товароведения

Анализ конкурентоспособности аптечных организаций

Лекция

профессор Ветютнева Н.А.

Дисциплина: фармацевтический маркетинг

4 курс, 7 семестр

г. Волгоград

ПЛАН ЛЕКЦИИ

1. Вступление. Определение понятия «конкурентоспособность».
2. Свойства конкурентоспособности.
3. Параметрические характеристики конкурентного преимущества. Общая характеристика, классификация.
4. Теория ключевых компетенций как фундамент создания источников конкурентного преимущества.
5. Методические подходы к оценке конкурентоспособности товара.
6. Основные положения теории М. Портера о конкурентоспособности товара.
7. Методические и практические рекомендации к оценке конкурентоспособности товара. Методики оценки конкурентоспособности товара.
8. Оценка конкурентоспособности лекарственных средств.
9. Оценка конкурентоспособности аптечных организаций.²

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ» (1)



Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность», акцентируя внимание на различных ее аспектах. На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности.



Примеры определения термина «конкурентоспособность»:

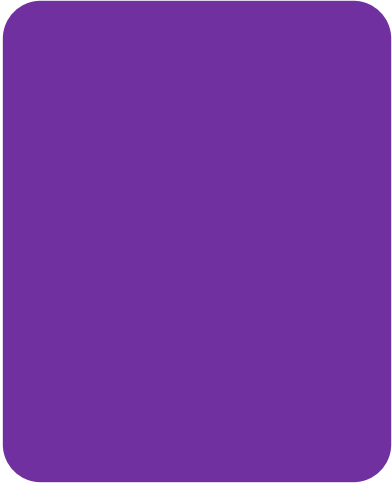


« Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» *(М. Портер)*

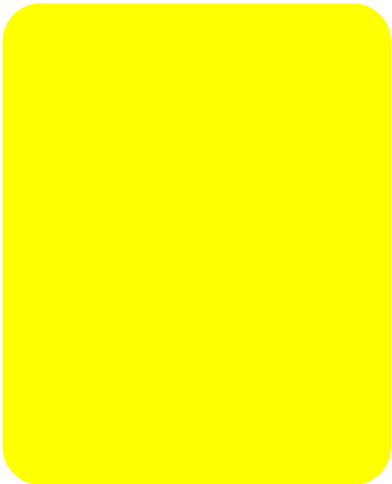


«Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.»
(М. Гельвановский)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ» (2)



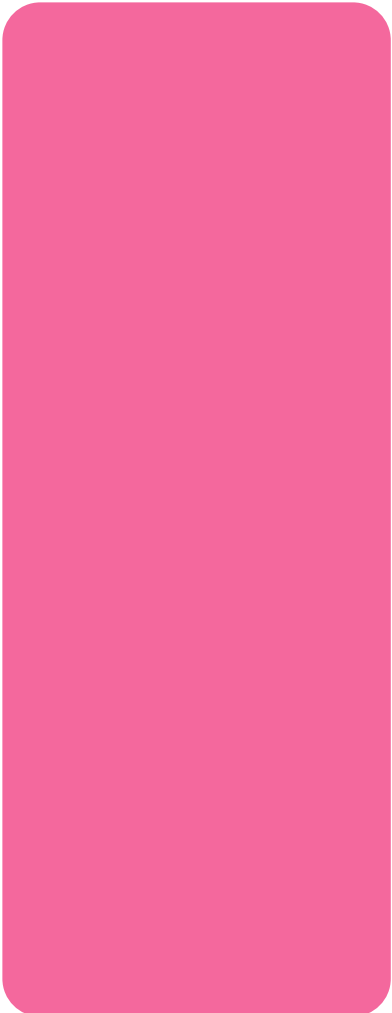
Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке.» *(П. Завьялов)*



Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.»

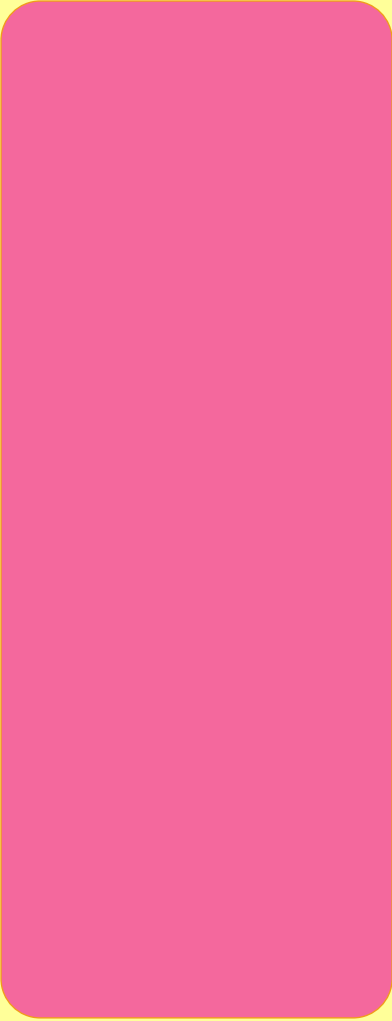
(В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ» (3)



Включает **совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации,** определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, **а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов,** позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации.» *(Н. С. Яшин)*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ» (4)



Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.»

(Р. А. Фатхутдинов)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ» (4)

Различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностями ее экономической сущности.

Особенность категории «конкурентоспособности» – её многоуровневый характер.

В современной экономике термин «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня:

- конкурентоспособность товара,

- фирмы,

- отрасли,

- региона,

- конкурентоспособность страны.

Конкурентоспособность страны



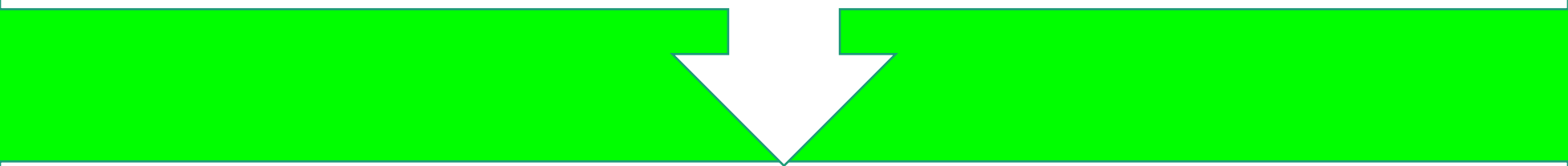
Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений

Конкурентоспособность региона

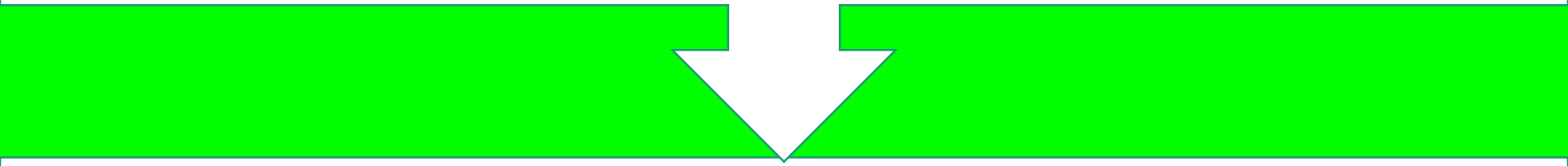


Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов для обеспечения роста потенциальной конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений

Конкурентоспособность отрасли. Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли на основе базовых макротехнологий.



Конкурентоспособность предприятия. Относительная характеристика, которая отражает отличия развития данной организации от развития организаций-конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.



Конкурентоспособность продукции. Совокупность качественных и стоимостных характеристик продукции, которая обеспечивает удовлетворение конкретной потребности покупателя и выгодно для покупателя отличается от аналогичных товаров-конкурентов



Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности.



По своей сути конкурентоспособность - понятие экономическое



В многообразии конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно выделить **три уровня:**



- **микроуровень** (конкретные виды продукции, производства, предприятия) – **характеристики, отражающие собственно качество и цены продукции;**



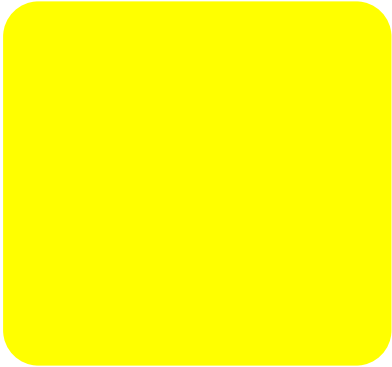
- **мезоуровень** (отрасли, объединения предприятий и фирм) – **характеристики, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей;**



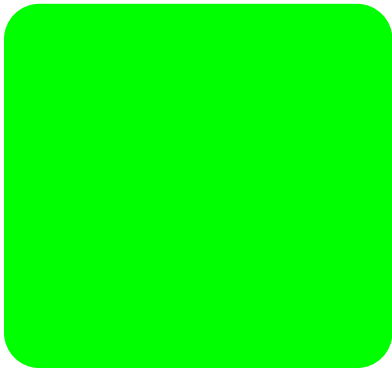
- **макроуровень** (народнохозяйственные комплексы, страны, объединения стран) – **характеристики, отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат.**



В последние годы появилось понятие **кластерной конкурентоспособности**.



Кластер – это группа соседствующих, взаимосвязанных предприятий и связанных с ними организаций, согласованно действующих в интересах создания конечной конкурентоспособной продукции.



Поэтому **многоуровневую структуру экономической категории «конкурентоспособность» с учетом современных тенденций возможно дополнить конкурентоспособностью кластера**

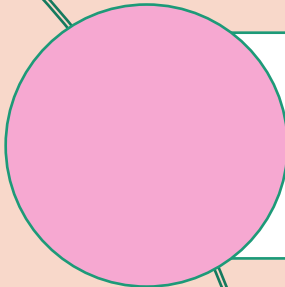
В современном мире конкурентоспособность продукции является одним из важнейших понятий, определяющих успешность организаций, регионов, областей и стран.

Определение понятия конкурентоспособности основывается на следующих методических положениях:

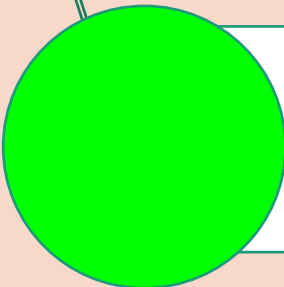
- продукты труда могут быть предметом обмена на рынке, если они обладают потребительной стоимостью;

- **конкурентоспособность оценивается на основе комплексного исследования рынка** (включающего анализ потребителей, конкурентов, конъюнктуры), **на котором товары проходят сравнение и проверку на соответствие потребностям**; поскольку ответ на вопрос о конкурентоспособности товара дает покупатель, приобретая товар или нет, то решать этот вопрос целесообразно до стадии производства;

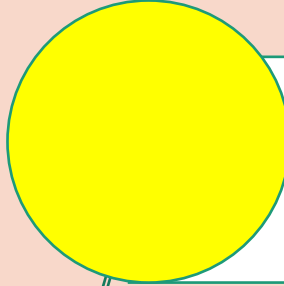
- **потребитель осуществляет выбор изделия среди спектра аналогичных предлагаемых на рынке и приобретает то, которое максимально удовлетворяет его потребности.**



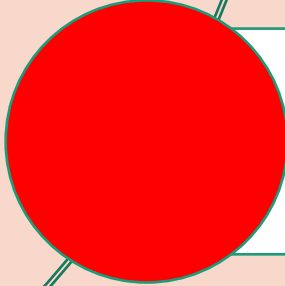
Таким образом, покупатель основывает **выбор товара по оценке двух его сторон:**



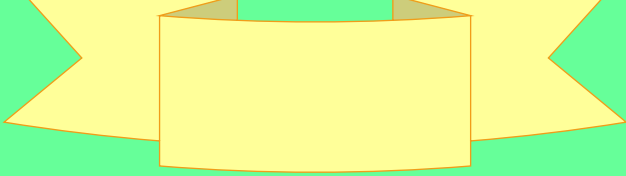
1) полезного эффекта, получаемого от использования товара;



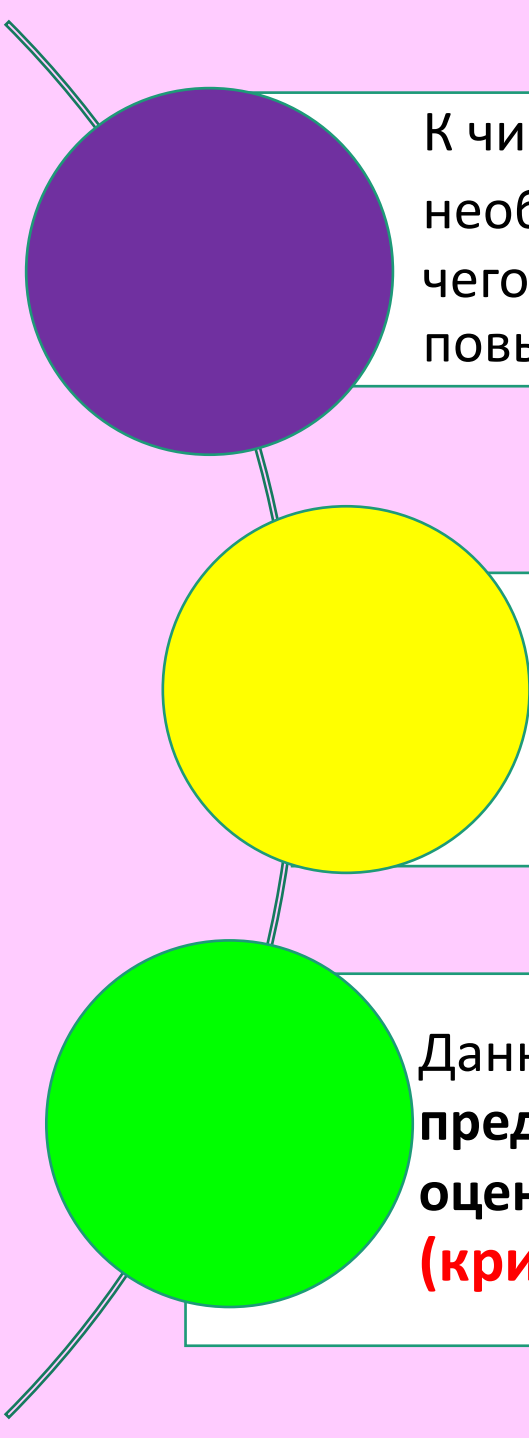
2) расходов, связанных с покупкой и эксплуатацией товара.



То, что выбирает покупатель, и является конкурентоспособным.



СВОЙСТВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ



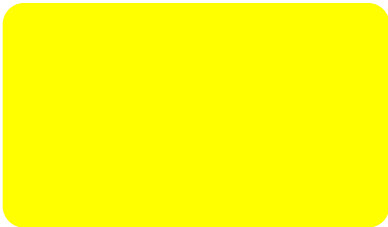
К числу свойств конкурентоспособности относится необходимость ее **количественной оценки**, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер.

- конкурентоспособности присуще **свойство многовариантности (многоаспектности)**.

Данная категория относится к числу оценочных, что предполагает наличие **субъекта оценки** (кто оценивает), **объекта оценки** (что оценивается), **цели (критерия) оценки конкурентоспособности**.



Субъектом оценки конкурентоспособности могут быть органы государственной власти, организации, инвесторы, покупатели и т. п.



Объектом оценки являются объекты и субъекты конкурентоспособности.



Целями (критериями) оценки могут быть положение на рынке, темпы развития, способность возврата заемных средств и т. п.



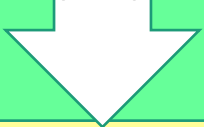
К числу объектов традиционно относят **продукцию (работы, услуги)**. В более широком понимании **к объектам конкурентоспособности относятся продукция, нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, персонал, ценные бумаги, инфраструктура, информация.**

Конкурентоспособность носит **относительный** характер и выявляется в результате сопоставления анализируемого объекта (субъекта) с конкурирующими с ним объектами (субъектами).

Сопоставление должно удовлетворять требованиям полноты и конкретности.

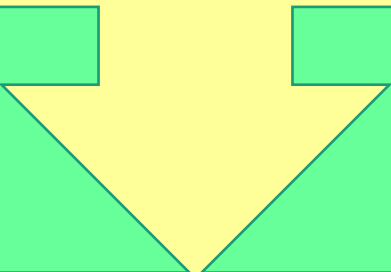
Исключение составляют **редкие случаи «абсолютного» характера конкурентоспособности**. Например, *товар, обладающий уникальными свойствами, не имеющий товаров-заменителей; предприятие монополист.*

Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как **конкретность проявления**, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени.

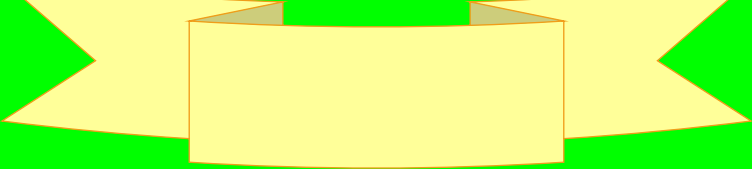


Конкурентоспособности присущ **динамический характер**, она *изменяется с течением времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и других обстоятельств.*

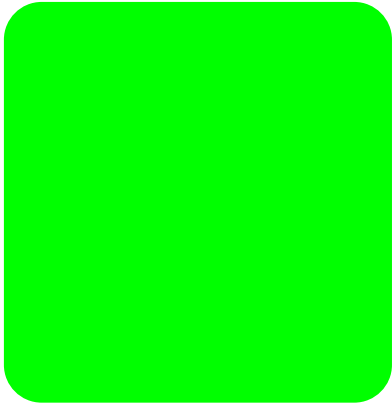
Важнейшая особенность конкурентоспособности - **возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять** ею как одним из важнейших параметров стратегического развития.



Конкурентоспособности присуще **свойство противоречивости**, что обуславливает необходимость сочетания интересов потребителя и товаропроизводителя.



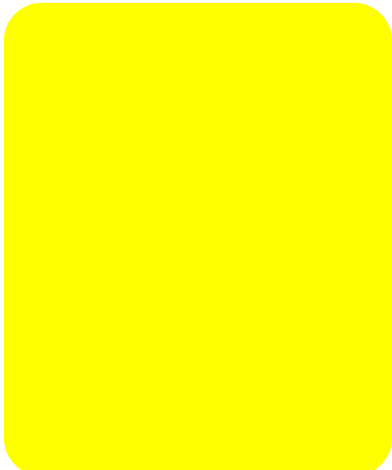
Параметрические характеристики конкурентного преимущества



Конкурентоспособность субъекта (объекта) предопределяется наличием у него **конкурентных преимуществ – внутренних характеристик, в том числе динамических способностей или факторов внешней среды, обеспечивающих превосходство над конкурентами на конкретном рынке в рассматриваемый период времени.**



В настоящее время еще не сложился **устойчивый понятийный аппарат в теории конкурентных преимуществ.**



На выделяемых эволюционных этапах ее становления определялись различные факторы конкурентных преимуществ, что было обусловлено изменяющимися социально-экономическими условиями развития общества.

Наиболее важные **параметрические характеристики конкурентных преимуществ** – две группы:

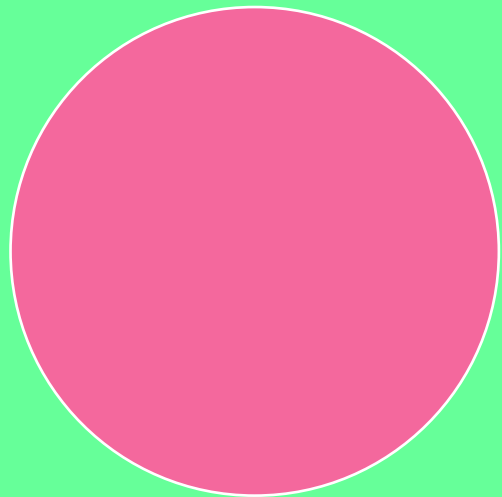
- *преимущества низкого порядка;*

- *преимущества высокого порядка.*

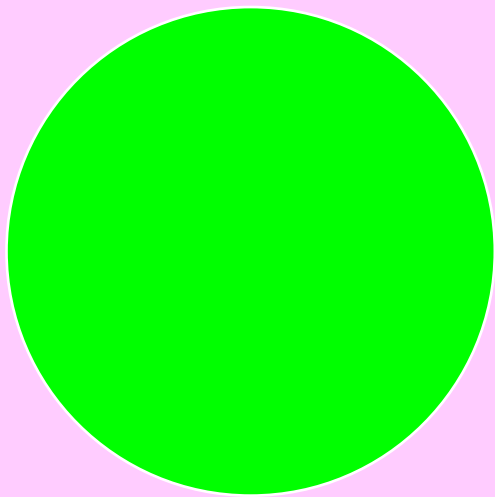
Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых источников: рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно так же могут использовать конкуренты. Иными словами, **преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущество над конкурентами надолго.**

Преимуществами **высокого порядка** являются ***уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы.***

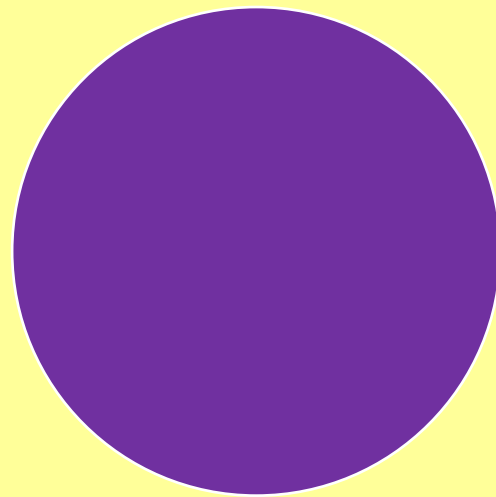
Если конкурентное преимущество **достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам придется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее.**



В зависимости от
природы
возникновения
выделяют два
типа
преимуществ:

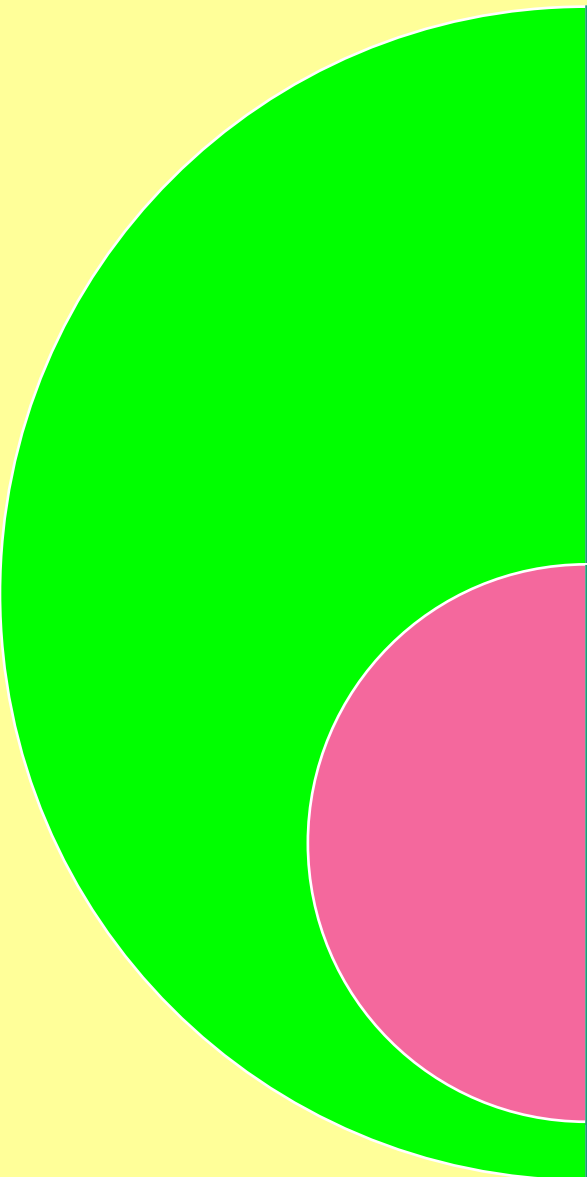


- абсолютные



- относительные





Абсолютные преимущества (условно-постоянные) «даны от природы» (например, географическое расположение) и *относятся к преимуществам более низкого порядка, чем сравнительные преимущества, которые заключаются в обладании высокими технологиями, инновациями и зависят от эффективности принятия управленческих решений.*

Относительные преимущества (условно-переменные) по своей сути безграничны, в отличие от абсолютных, которые *не воспроизводимы и не бесконечны.*

**Конкурентные
преимущества
могут быть:**



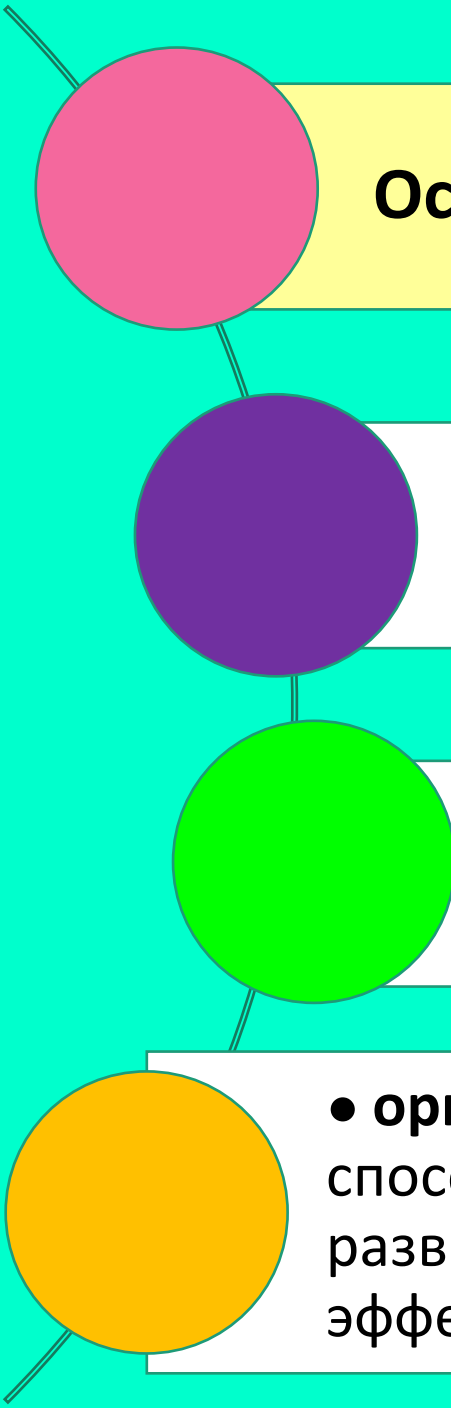
потенциальными



реальными

Реальные конкурентные преимущества:
факторы внутренней и внешней среды субъекта, **по которым он уже превосходит конкурентов;**

Потенциальные конкурентные преимущества
– факторы внутренней и внешней среды субъекта, ***по которым он может превзойти конкурентов*** в ближайшей или более отдаленной перспективе при выполнении определенных условий.



Основные виды конкурентных преимуществ:

- **ресурсные (нетехнологические)**, в основе которых лежат факторы производства и степень эффективности их использования;

- **технико-технологические**, базирующиеся на достижениях научно-технического прогресса;

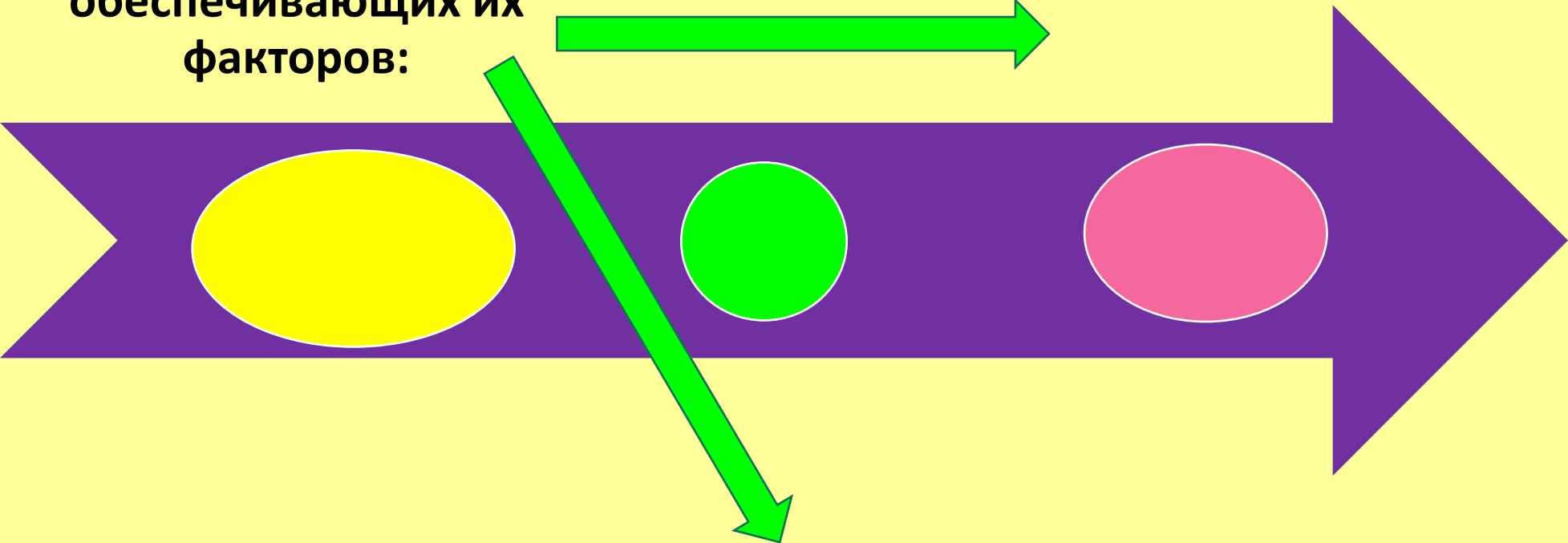
- **организационные**, которые заключаются в способности менеджмента мобилизовать факторы развития хозяйствующего субъекта и обеспечить его эффективное управление

Конкурентные преимущества

М. Портер
подразделяет в
зависимости от
природы
обеспечивающих их
факторов:

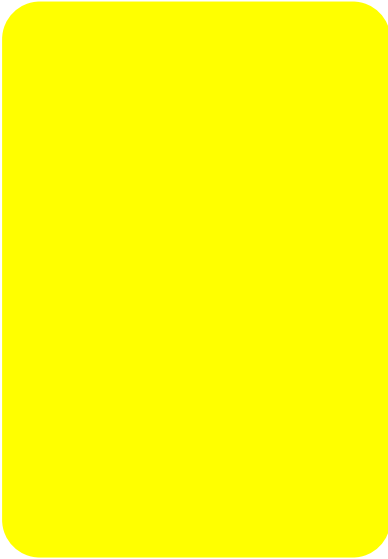
- издержек

**- качества
товаров**





Источником конкурентного преимущества, **основанного на качестве, являются уникальные потребительские характеристики товара, повышающие его ценность для покупателя.** Это конкурентное преимущество имеет внешний характер, так как позволяет устанавливать на товар более высокую цену, чем у конкурентов.



Основанное на издержках (внутреннее) конкурентное преимущество является результатом повышенной производительности труда и высокой эффективности деятельности предприятия.

Классификация конкурентных преимуществ по другим признакам:

- по сфере проявления: НИОКР, производство, реализация, сервис и эксплуатация.

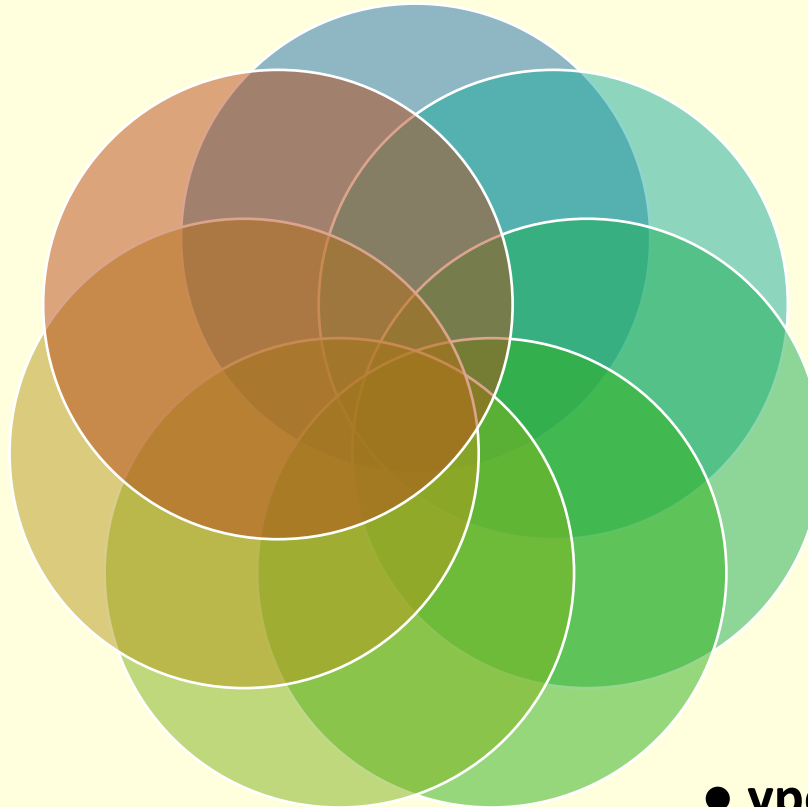
- возможности имитации: уникальные, имитируемые;

- отношению к цене: ценовые, неценовые;

- по сроку действия: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;

- характеру динамики: устойчивые, нестабильные;

- уровню иерархии: на уровне товара, фирмы, на уровне отрасли, на уровне экономики страны;



В условиях инновационного развития и глобализации экономики
изменяются характер и структура конкурентных преимуществ:



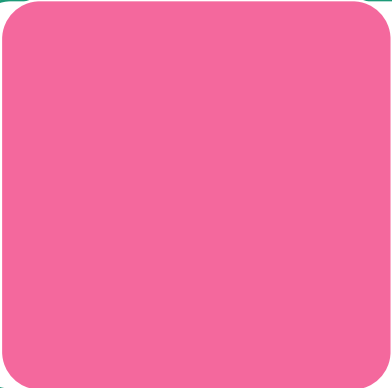
● **преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса** (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т. д.);



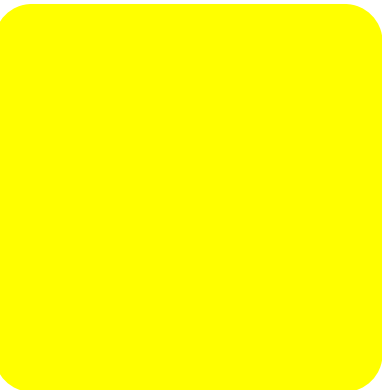
● **глобализация бизнеса** вынуждает предприятия полнее **учитывать национальные и международные интересы;**



● **государство, территория рассматриваются как основа стратегии предприятия,** а не только как место, где оно осуществляет свою деятельность.



Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка.



В основе конкурентоспособности предприятия лежит не только конкурентное преимущество, которым оно обладает, но и его способность создавать и обеспечивать устойчивость этого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

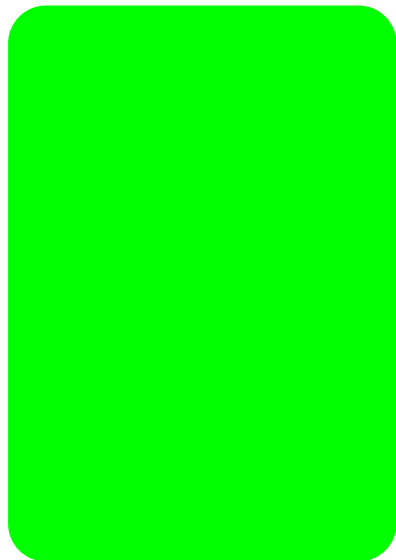
(М. Портер)



В качестве такой способности на первый план выдвигается **умение комбинировать все факторы (организационно-управленческие, экономические, производственные, маркетинговые и иные), позволяющие предприятию вести эффективную хозяйственную деятельность.**



Эти факторы объединяются в единую категорию **«конкурентные преимущества предприятия»**, а конкретный вариант (способ) их комбинирования действительно может стать постоянным конкурентным преимуществом предприятия.



Конкурентные преимущества предприятия рассматриваются *М. Портером* не вообще, а в контексте отрасли, определяемой как рынок, где покупателям предлагаются похожие или тесно связанные друг с другом продукты



Концепция ключевых компетенций предполагает возможное определение характера устойчивости конкурентных преимуществ *(концепция предложена К. Прохаладом и Г. Хэмелом)*

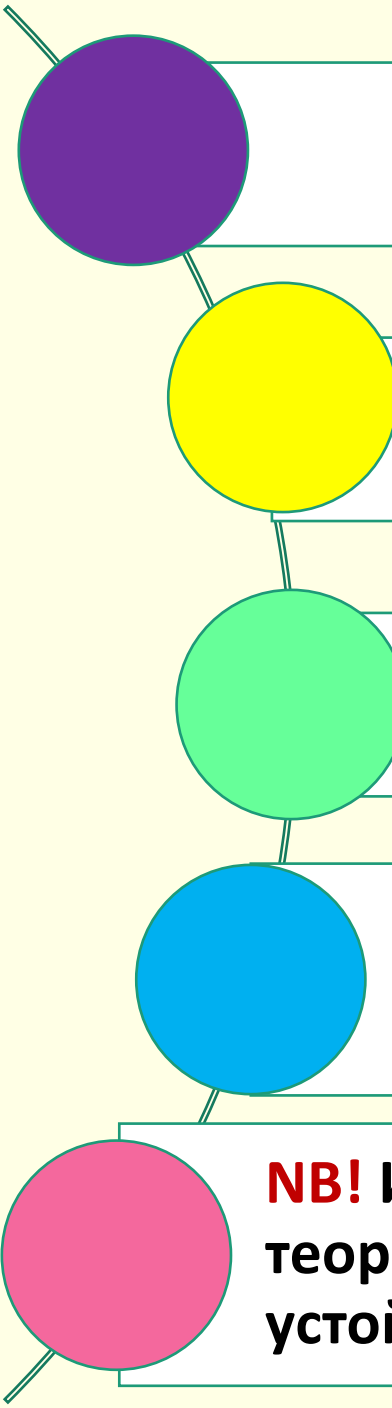


Ключевая компетенция – это особый навык или технология, создающая уникальную ценность для потребителя.



Специальные навыки предприятия в значительной степени выражены в коллективном знании его сотрудников и процедурах, определяющих характер их взаимодействия.





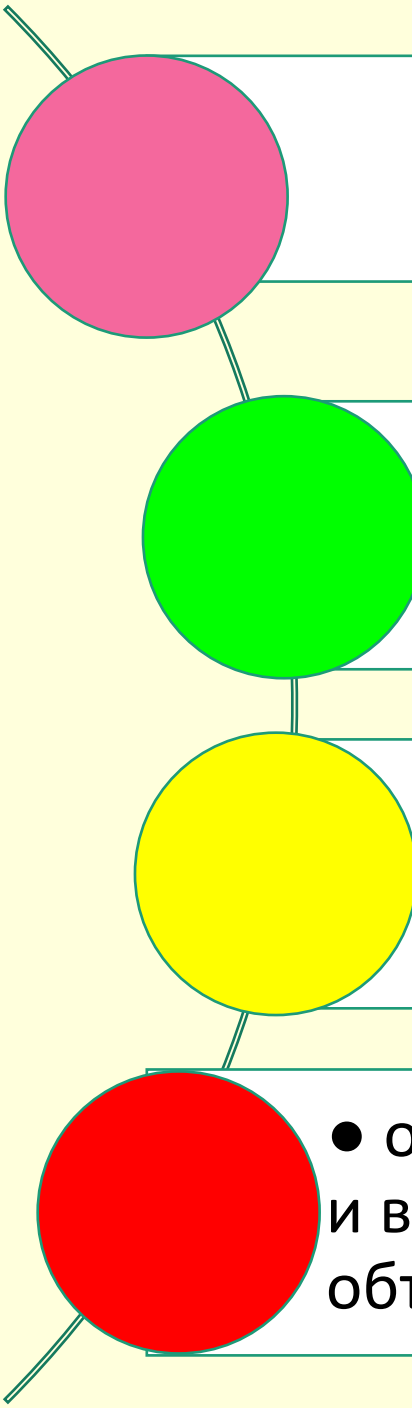
Ключевые компетенции характеризуются следующими свойствами:

- вносят непропорционально большой вклад в окончательную потребительскую ценность или эффективность этой ценности;

- обеспечивают основу для проникновения на новые рынки.

В этой связи **ключевые компетенции можно рассматривать как первопричину конкурентного преимущества предприятия.**

NB! Использование в практике менеджмента положений теории ключевых компетенций позволяет создать устойчивые источники конкурентного преимущества.



Ключевую компетенцию можно считать устойчивой в следующих случаях:

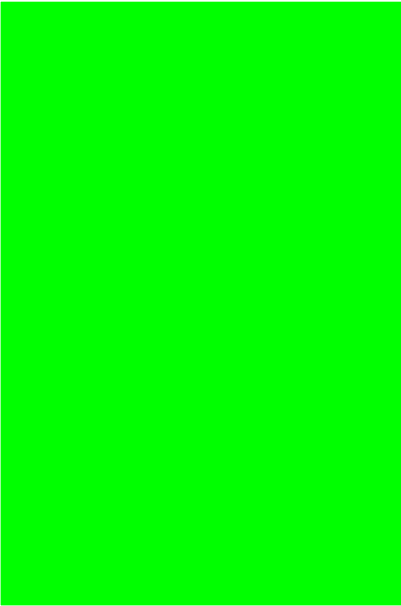
- если она представляет значительную и ощутимую ценность для потребителей по сравнению с предложениями конкурентов;

- трудна для воспроизведения конкурентами или третьими сторонами, что создает конкурентные барьеры для входа на рынок;

- открывает предприятию доступ на разнообразные и внешние не связанные друг с другом рынки за счет объединения основных навыков и технологий.



Идентификация и развитие ключевых компетенций предполагает **вычленение основных возможностей организации с последующим определением наиболее сильных сторон.**



Поиск устойчивого конкурентного преимущества лежит в основе **разработки стратегии** и является одним из важнейших направлений стратегического маркетинга.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
К ОЦЕНКЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ТОВАРА**

Конкурентоспособность товара - это:



- комплексность особенностей объекта, который реализуется и удовлетворяет ту или иную надобность человека в установленный период времени на свободном рынке конкуренции;



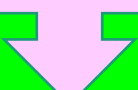
- умение продукции быть особенной для покупателей по сравнению с другим товаром аналогичного типа и значения;



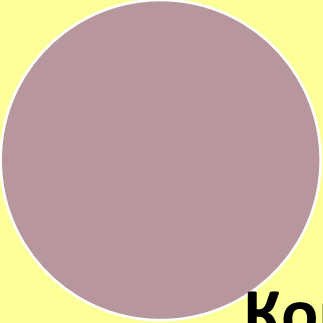
- сравнительная и суммарная оценка товара, которая отражает его выигрышные отличия от конкурентных товаров по стадии возмещения надобности;



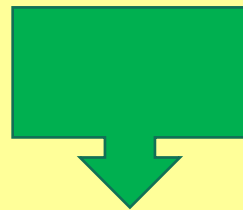
- уровень его экономических норм, который позволяет выдержать конкуренцию с другими схожими товарами на внешнем рынке;



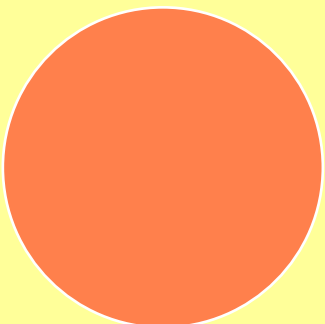
- выражение качественных свойств продукции в среде рыночных отношений, которое определяется способностью товара быть проданным на внешнем рынке, в максимально большом объеме и без потерь;

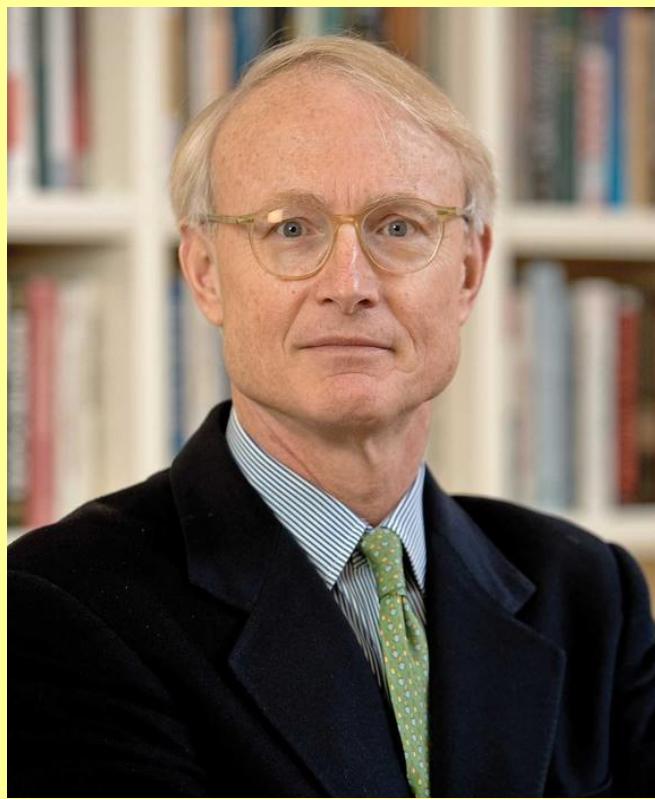


Конкурентоспособность товара является относительным показателем, так как может быть определена только в результате сравнения продукции с другими аналогичными товарами.



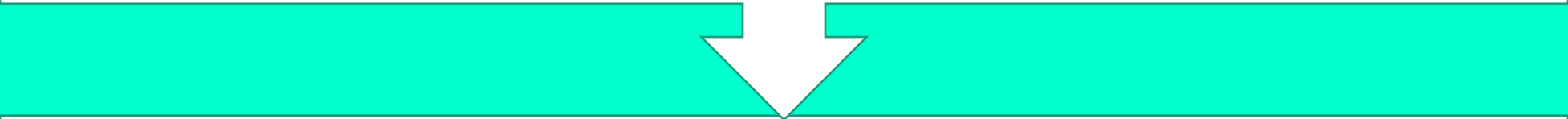
По своей сути она отражает отличие от товара-конкурента по степени удовлетворения конкретной общественной потребности.



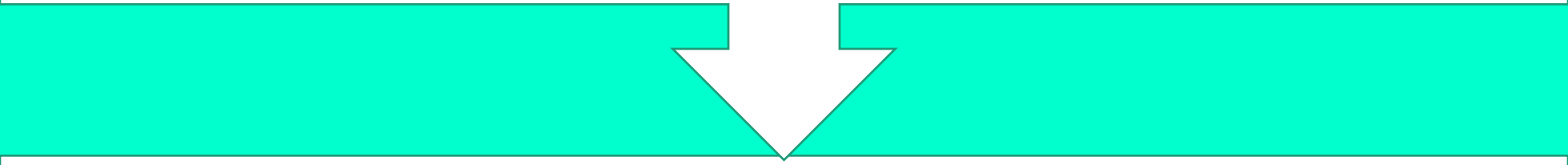


- Основной вклад в изучение и определение конкурентоспособности товара в маркетинге внес Майкл Портер.
- Он очень долго изучал все теоретические аспекты конкурентоспособности фирмы и даже разработал свою
- теорию конкурентоспособности товара под названием «Модель 5 конкурентных сил».
- Биография Майкла Портера
- Родился 23 мая 1947 в штате Мичиган.
- В 1969 году окончил Принстонский университет по направлению «аэрокосмическое машиностроение», затем продолжил обучение в Гарвардском университете, где в 1971 году получил степень магистра бизнес-администрирования и, в 1973 году, доктора философии.
- С 1973 работает в Harvard Business School.

Постулат №1: Следить за качеством продукта

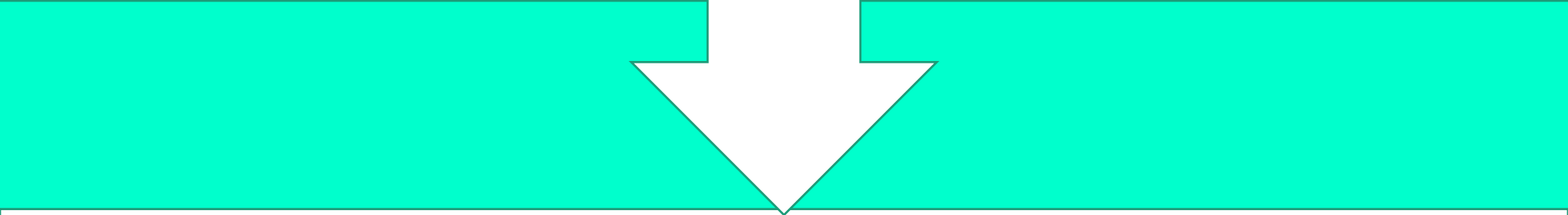


Взаимосвязь понятий конкурентоспособности и качества товара очевидна: ***высокое качество товара повышает конкурентоспособность, а низкое качество снижает данный показатель.***



Качество как фактор конкурентоспособности товара необходимо рассматривать с точки ***зрения целевой аудитории компании.*** Качественный товар не означает «лучший на рынке, совершенный во всем».

Качественный товар — продукт, который наилучшим образом соответствует потребностям целевого рынка. Для одного потребителя «качественный товар» может означать «самый быстрый», а для другого «самый дешевый».



При создании конкурентоспособного продукта первым шагом следует изучить потребности целевого рынка и определить критерии, по которым потребитель считает товар качественным. Затем, создав «идеальный по качеству» продукт, следует на регулярной основе следить за соблюдением критериев качества, за эволюцией потребностей целевого рынка.

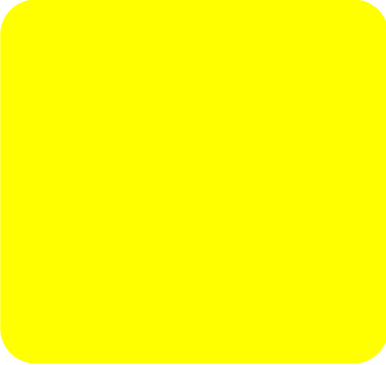
• Постулат №2: Выбрать тип конкурентного преимущества

- Майкл Портер создал простую матрицу конкурентоспособности продукта, по которой компания может выбрать способ конкуренции в сегменте. Стратегия конкуренции будет задавать вектор развития долгосрочного конкурентного преимущества.

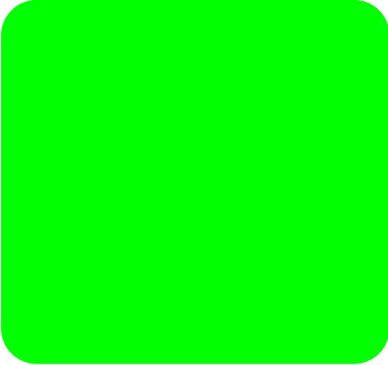
Тип конкурентного преимущества		
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации



Согласно матрице Портера компания может выбрать один из трех возможных видов конкурентоспособности *предприятия в отрасли: низкие затраты, уникальный товар или фокус на узкой рыночной нише:*



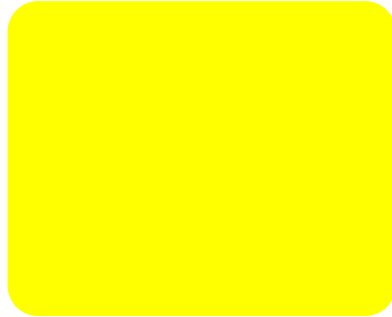
1. Конкурентная стратегия лидерства в издержках или *ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;*



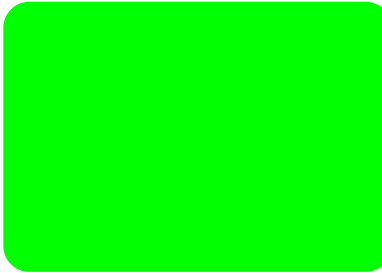
2. Конкурентная стратегия лидерства в продукте или *дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;*



3. **Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише** означает *сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;*



Какой вид конкурентоспособности продукта заложить в основу будущей маркетинговой стратегии, зависит от ресурсов, целей и возможностей компании.



Проведя небольшой *анализ сильных и слабых сторон своего товара, предприятие сможет определить свойства, которые больше всего ценит целевая аудитория рынка.*

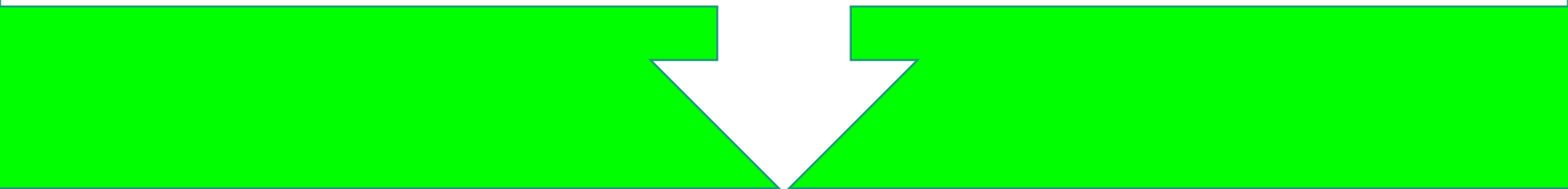


Сопоставив данные свойства с амбициями бизнеса и с возможностями предприятия, возможно выбрать наиболее верную и эффективную конкурентную стратегию.

Постулат №3: Оценить конкурентоспособность



После того, как определен способ конкуренции в сегменте и выявлены потребности целевого рынка, компании следует оценить текущий уровень конкурентоспособности своего продукта.

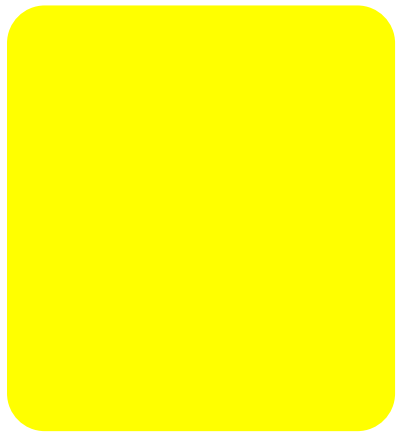


Как его определить? В теории маркетинга существуют удобные методики оценки конкурентоспособности отдельного товара и всей продукции предприятия.

Метод оценки	Краткое описание
<u>SWOT-анализ</u>	методика стратегического анализа, позволяющая оценить конкурентоспособность фирмы с точки зрения сильных, слабых сторон продукта; возможностей и угроз рынка
<u>Методика McKinsey / GE</u>	метод анализа, позволяющий определить наилучшие рынки для компании на основе оценки двух критериев: конкурентоспособность продукции и привлекательность отрасли
<u>Модель 5 сил Портера</u>	методика оценки конкурентоспособности и устойчивости бизнеса с точки зрения факторов внешней и внутренней среды компании
<u>Многоугольник конкурентоспособности</u>	методика определения сравнительного положения товара компании по отношению к ключевым конкурентам



Каждый метод оценки конкурентоспособности товара имеет свои преимущества и недостатки.



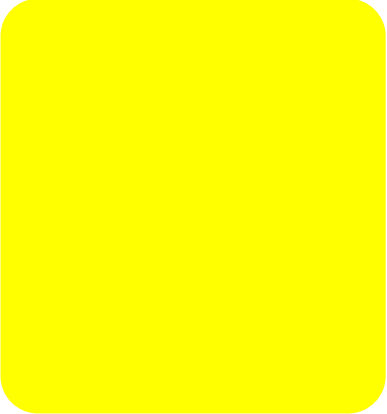
Методы анализа конкурентоспособности являются лишь удобными инструментами, которые помогут взглянуть на продукт с точки зрения всего рынка, сравнить свой товар с продукцией конкурентов и выявить наиболее выигрышные свойства продукции.



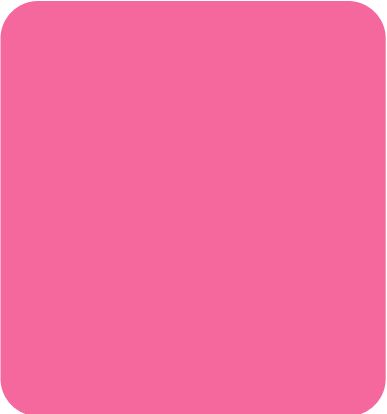
NB! При проведении оценки конкурентоспособности предприятия следует учитывать: **чем тщательней составлен анализ, тем проще будет определить эффективные меры по повышению качества продукта.**



Постулат №4: Всегда повышать конкурентоспособность



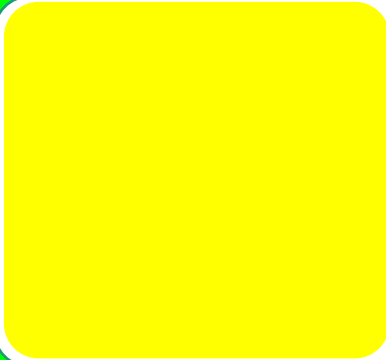
Повысить конкурентоспособность товара можно несколькими способами. Следует учитывать, что **мероприятия по повышению конкурентоспособности компании напрямую зависят от фазы жизненного цикла товара: чем моложе продукт, тем выше потенциальный уровень конкурентоспособности, который он может достичь.**



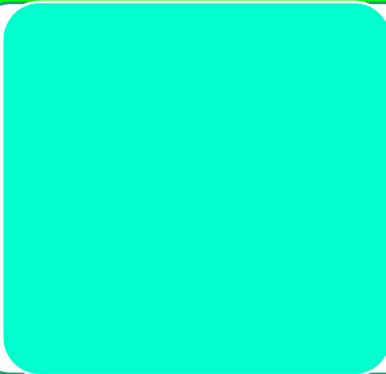
NB! Формирование конкурентоспособности продукта необходимо начинать с самой первой стадии ЖЦТ, но ключевые действия по росту конкурентоспособности следует внедрять на стадии **роста кривой ЖЦТ**. При использовании такой стратегии длительность стадии роста продаж будет максимальной.



Детализация рекомендаций по повышению конкурентоспособности товара с учетом ЖЦТ:



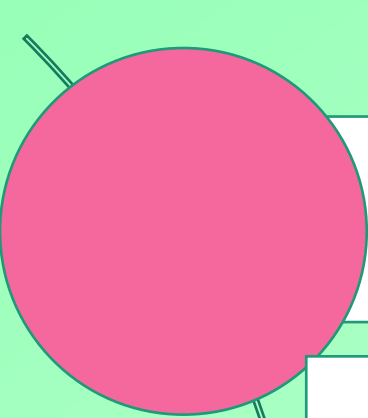
Стадия внедрения. Значимого повышения конкурентоспособности товара на стадии запуска не требуется, но рекомендуется подробно следить за уровнем удовлетворенности от пробных покупок, собирать первую обратную связь для того, чтобы в случае негативных откликов максимально быстро изменить характеристики продукта и повысить конкурентоспособность товара.



Стадия роста. На данной стадии требуются роста: программы и мероприятия по улучшению и развитию ключевых характеристик товара (еще вкуснее, натуральнее, больше), внедрение разнообразия продуктов, формирование входных барьеров.

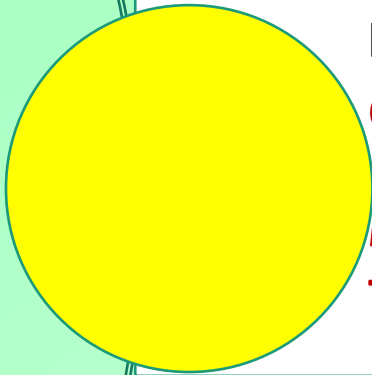


Стадия насыщения и спада. На последующих стадиях ЖЦТ целесообразно выпуск новых улучшенных версий продукта, стимулирование частоты и длительности потребления продукта

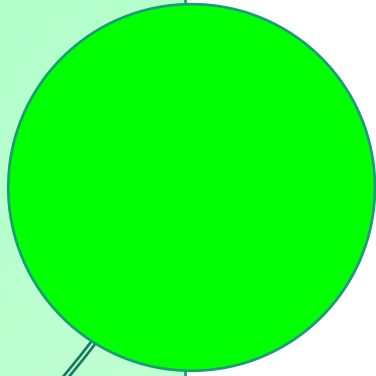


Постулат (Закон) №5: Внедрить систему контроля

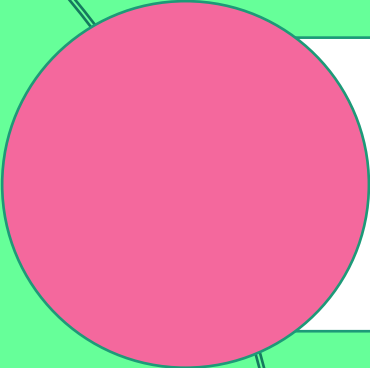
После создания конкурентного товара следует наладить процесс управления конкурентоспособностью товара на рынке.



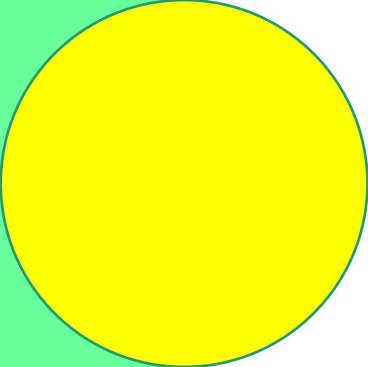
Система управления конкурентоспособностью предприятия включает 4 последовательных этапа: мониторинг и анализ, актуализация стратегии, разработка тактических программ и контроль.



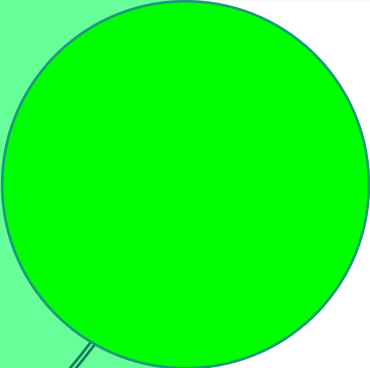
Мониторинг и анализ. Необходимо на постоянной основе отслеживать конкурентоспособность товара в отрасли. Каждый раз при появлении новых игроков проводить сравнительный анализ продуктов, отслеживать изменения в потребностях целевого рынка и следить за развитием технологий и отрасли.



Актуализация стратегии. После анализа необходимо актуализировать тип конкурентной стратегии компании. Может возникнуть ситуация, в которой компании выгоднее изменить способ конкуренции.



Разработка тактических программ. После анализа конкурентоспособности всегда очевидными становятся слабые места продукта, на улучшение и укрепление которых следует предложить соответствующие маркетинговые программы.



Контроль выполнения стратегии. Контроль является важным этапом любого процесса стратегического планирования. Выполнение всех целей и программ по повышению конкурентоспособности необходимо отслеживать и корректировать.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ И
ПРАКТИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ К ОЦЕНКЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ТОВАРА**

Помимо требований к товару, выдвигаемых каждым отдельным потребителем, существуют и требования, **общие для всех товаров, обязательные к выполнению.**

Это нормативные параметры, которые устанавливаются действующими международными и национальными стандартами, законами и актами, техническими регламентами, стандартами предприятий-изготовителей данной продукции, патентной документацией.

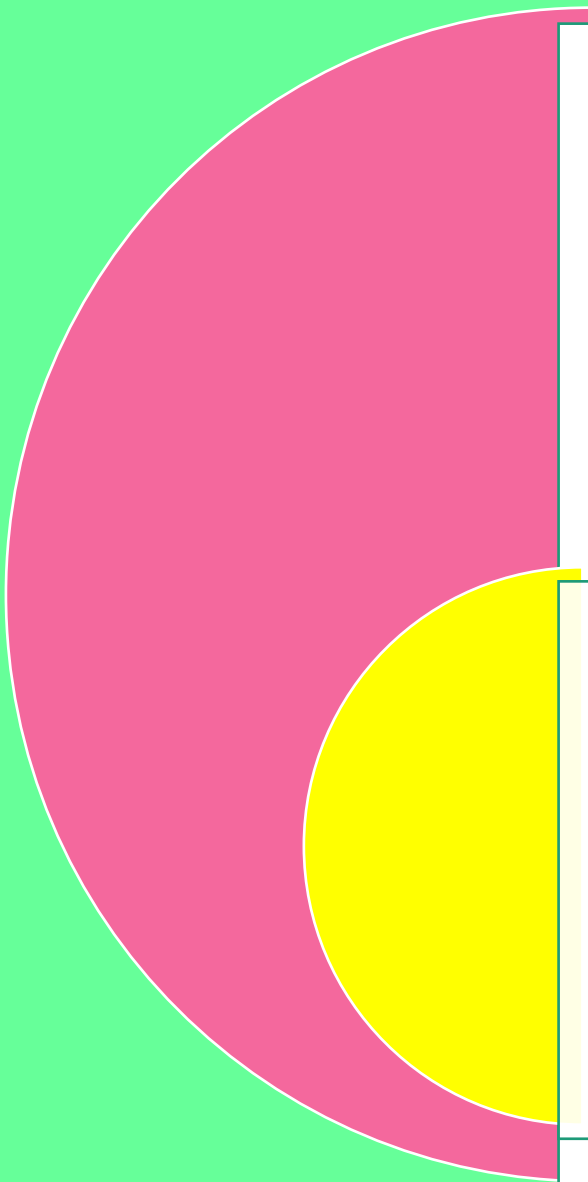
NB! Если хотя бы одно из этих требований не будет выполнено, то товар не может быть выведен на рынок.

На предварительном этапе оценки конкурентоспособности товара необходимо определение:

- **всех его характеристик**, включая и те, которые можно выявить только в процессе его потребления (эксплуатации);

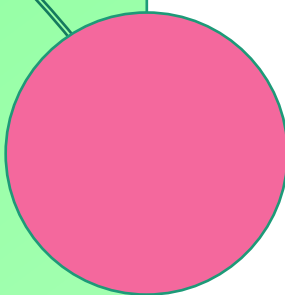
- **целей оценки конкурентоспособности**, которые зависят от стадии жизненного цикла товара, от стратегии и планов развития предприятия;

- **целевого сегмента рынка**; если таковых окажется несколько, то оценку конкурентоспособности товара необходимо проводить для каждого сегмента отдельно.

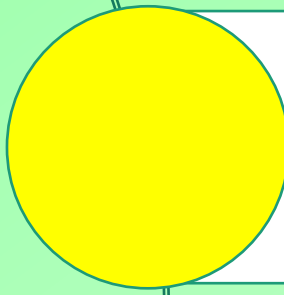


Конкурентоспособность товара на рынке – это не только его высокое качество и технический уровень, но и умелое маневрирование товаром в рыночном пространстве и во времени, а главное – максимальный учет требований рынка, конкретных групп покупателей.

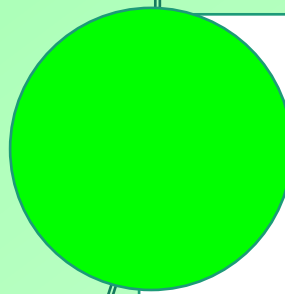
Конкурентоспособность предполагает многоаспектную обеспеченность товара условиями рынка по качественным, экономическим, техническим, эстетическим, эргономическим характеристикам, по иным условиям реализации (сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама)



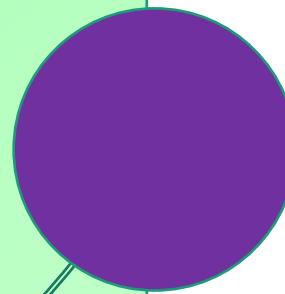
Конкурентоспособность товара как возможность коммерчески выгодного его сбыта на конкурентном рынке можно определить, только сравнивая товар с конкурентами-аналогами.



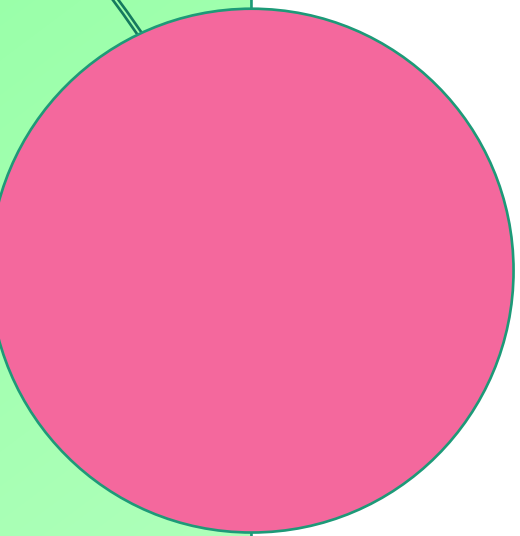
Конкурентоспособность – понятие относительное, четко соотносящееся с конкретным (целевым) рынком.



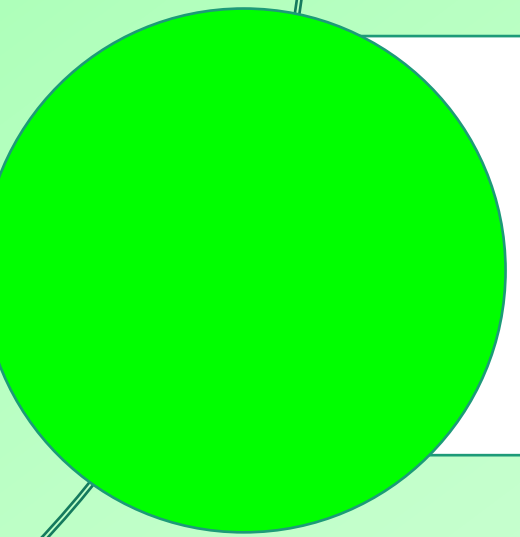
Структура параметров конкурентоспособности зависит также от требуемой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов.



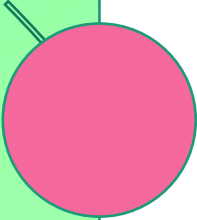
Современная концепция менеджмента конкурентоспособности товара предусматривает комплексный подход к управлению всеми этапами жизненного цикла продукта.



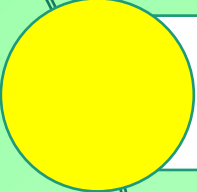
Отправной точкой в формировании конкурентоспособности нового продукта являются маркетинговые исследования потребностей и мотиваций потребителя, являющиеся основой при формировании концепции нового продукта, в том числе его технико-экономических характеристик, являющихся по существу техническим заданием для научно-исследовательских, проектно-конструкторских и производственных подразделений предприятия по материальному воплощению потенциальных ожиданий потребителя.



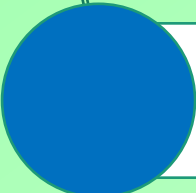
Последующие стадии жизненного цикла обеспечивают удовлетворение потребностей потребителя в сферах реализации и потребления (эксплуатации) продукта.



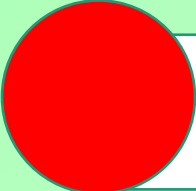
Особое место в обеспечении и поддержании **конкурентоспособности товара занимает сервис** – при его отсутствии товар теряет **потребительскую ценность** (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем.



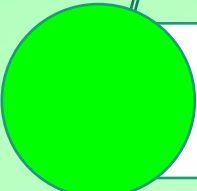
Хорошо отлаженный сервис:



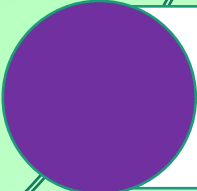
- помогает изготовителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров,



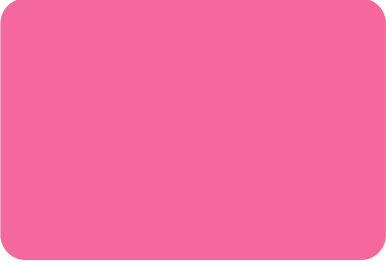
- повышает конкурентоспособность товара,



- сервис сам по себе является прибыльным видом деятельности,



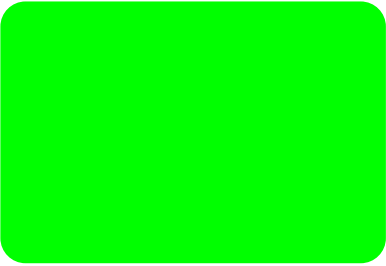
- является неременным условием высокого авторитета (имиджа) товаропроизводителя.



Для того, чтобы товар был приемлемым для покупателя, он должен обладать набором **определенных характеристик.**



Показатели, характеризующие конкурентоспособность товара, подразделяют на две группы:

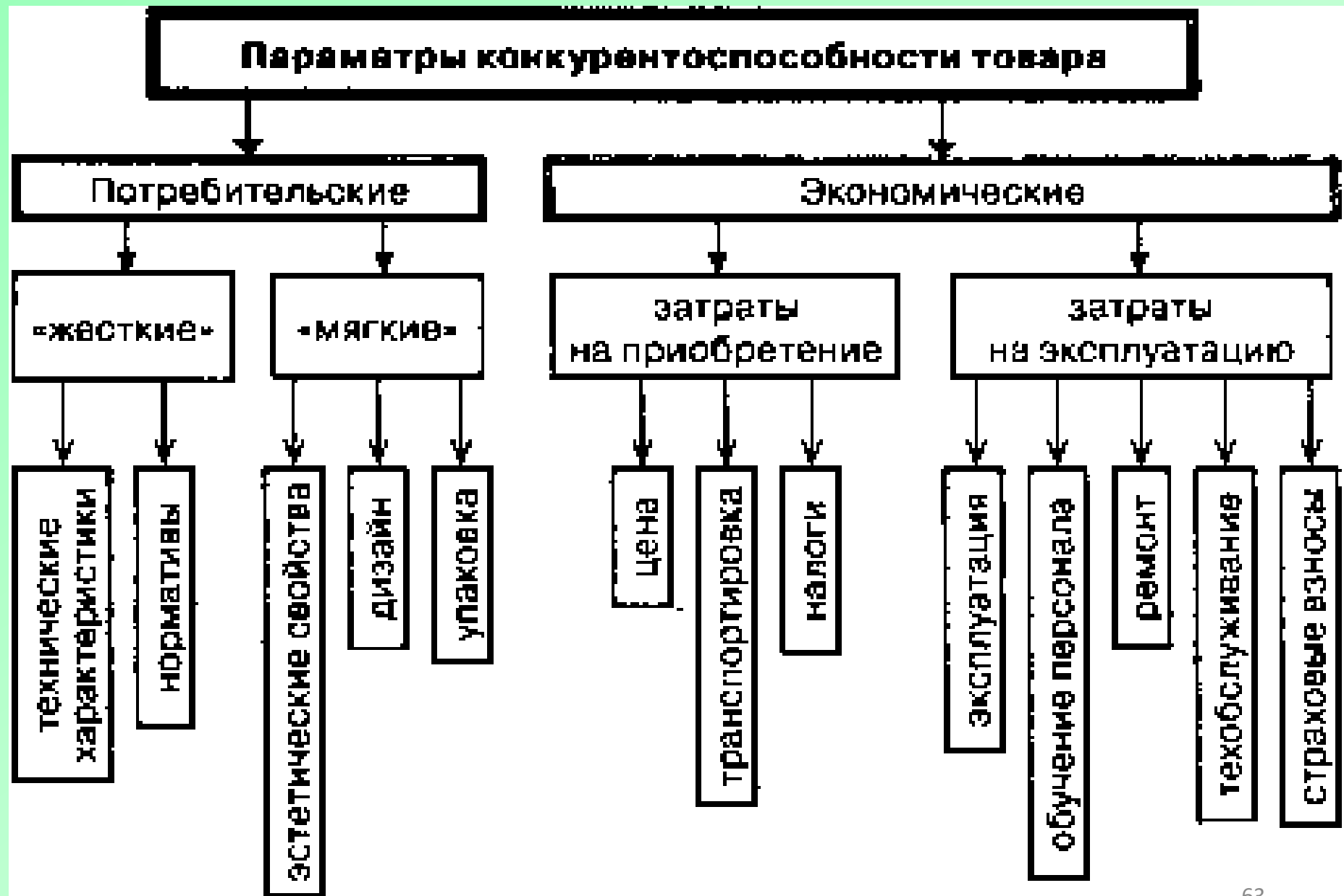


— **потребительские параметры** характеризуют потребительские свойства товара, из них складывается его полезный эффект; они представляют набор «жестких» и «мягких» параметров;



— **экономические параметры** - характеризуют экономические свойства товара .

- Параметры конкурентоспособности товара



Параметры конкурентоспособности товара

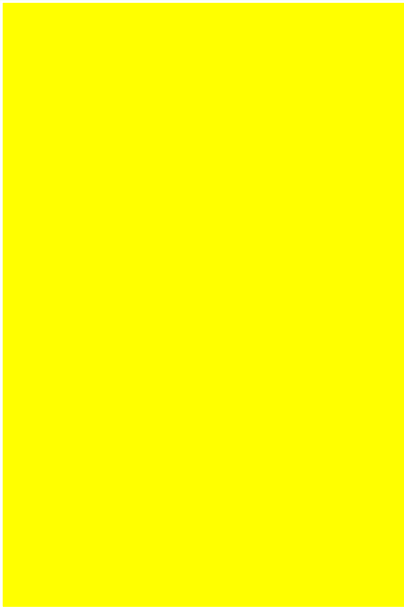
«Жесткие» параметры представляют комплекс регламентируемых показателей. Они включают следующие характеристики:

— **технические** — это параметры назначения (свойства и функции товара, определяющие область его применения), **эргономические параметры** (характеризуют соответствие товара свойствам человеческого организма), **конструктивные параметры** (технологические решения, надежность, долговечность);

— **нормативные** — параметры соответствия международным и национальным стандартам, нормативам, действующим на рынке, где данный товар предполагается продавать.



«Мягкие» параметры характеризуют эстетические (дизайн, цвет, упаковку и т.п.) и психологические (престижность, привлекательность, доступность и т. п.) свойства товара.



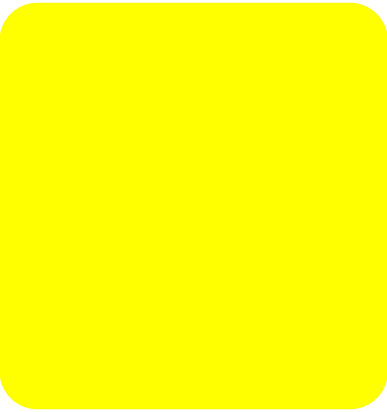
В настоящее время, когда рынок заполнен множеством товаров, у которых «жесткие» параметры в значительной степени схожи, возрастает роль «мягких» параметров, придающих товарам своеобразие и привлекательность.

- **Экономические параметры** связаны с затратами покупателя на приобретение и использование товара на протяжении всего периода эксплуатации (потребления).
- **К ним относятся:**
 - цена изделия,
 - расходы на:
 - транспортировку,
 - установку,
 - обучение персонала
 - эксплуатацию,
 - ремонт,
 - техобслуживание,
 - налоги, страховые взносы и т.д.
- **Среди экономических параметров можно назвать:**
 - действующую систему скидок,
 - условия поставок и платежей,
 - сроки и условия гарантий и т.д.

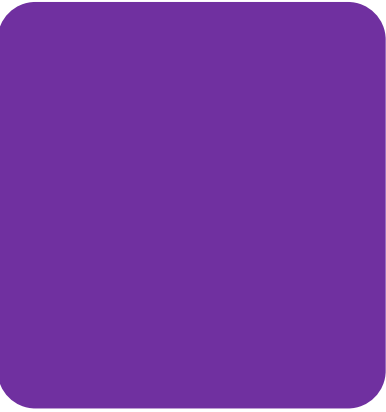


Принципы конкурентоспособности товаров

комплексность – при анализе конкурентоспособности товаров необходимо учитывать множество условий, которые определяют специфику конкурентных товаров.



относительность – условный характер оценки конкурентоспособности товаров, когда выделенные критерии основной продукции сравниваются с критериями других аналогов. Для того чтобы установить степень конкурентоспособности какого-нибудь товара, необходимо не только сравнивать его по уровню соответствия определенной потребности, но и учитывать расходы покупателя и его последующее использование.



Основа оценки конкурентоспособности – это изучение необходимости покупателя. При осуществлении покупки каждый из потребителей совершает выбор желаемого ему товара среди группы подобных, которые предлагаются на рынке, и покупает тот из них, который по большей степени удовлетворяет его необходимость.

Оценка конкурентоспособности товара состоит из:

- **исследования рынка** (его специализация, объем, географическое положение);

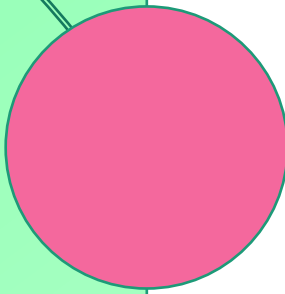
- **изучения конкурентов** (продукция товаров конкурентов, их оригинальность, специфика упаковки товаров, методы сбыта, рекламные действия);

- **анализа потребностей покупателя** (мотивы покупки данной продукции, факторы формирования покупательских предпочтений, неудовлетворение товарами);

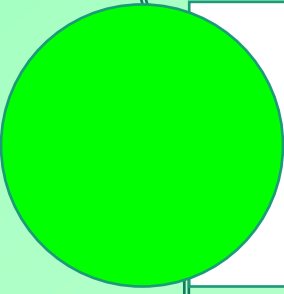
- **формулировки параметров анализа товара** (экономические, технические). На основании анализа рынка и спроса покупателей выделяется продукт, по которому будет осуществляться изучение, а дальше определяется список параметров, которые подлежат оценке;

- **систематизации факторов конкурентоспособных товаров;**

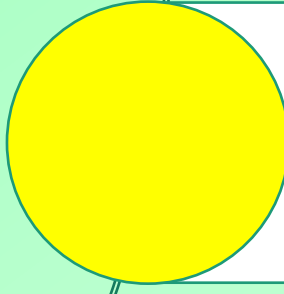
- **определения подходов к численной оценке конкурентоспособности товаров.**



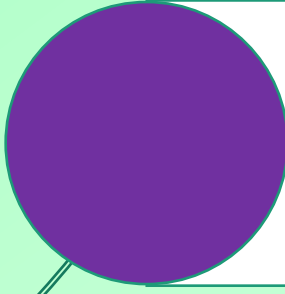
Главный критерий конкурентоспособности товаров – **это уровень удовлетворения ими фактических требований**. Зачастую раскрученные товары с небольшими потребительскими качествами воспринимаются покупателями лучше, чем не разрекламированные товары с аналогичными или даже лучшими потребительскими свойствами.



Для оценки конкурентоспособности товаров используют **непрямые критерии, которые можно поделить на две группы: экономические и потребительские**.



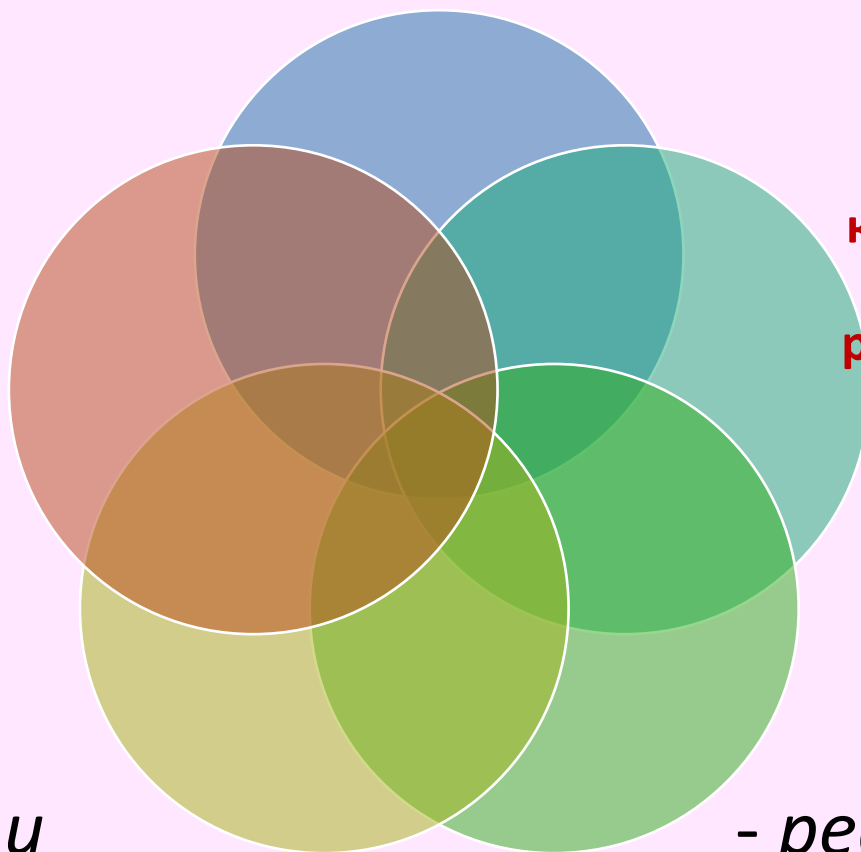
Продукция будет конкурентоспособна, если она имеет на установленном сегменте рынка одно или больше потребительских качеств, которые лучше, чем у аналогичных товаров.



Конкурентоспособность товара на внешнем рынке формируется сравнением его ценовых и потребительских качеств. Потребительские условия конкурентоспособности товара представлены характеристиками качества.

**Цена товара является следствием расходов
на изготовление и реализацию продукции.**

*- ценами
потребления.*



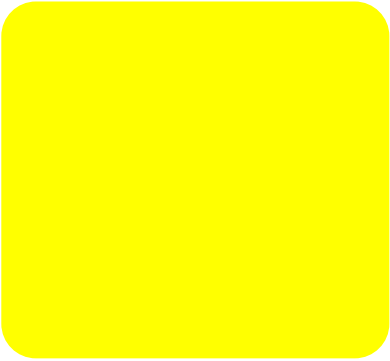
**Для разных групп
покупателей и товаров
конкурентоспособность
осуществляется
разными группами цен:**

- закупочными

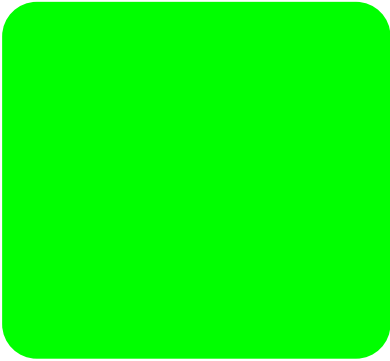
- реализационными,



Закупочная цена устанавливает конкурентоспособность товара промышленного значения и формирует потребительские предпочтения для изготовления данного товара.



Реализационная цена оказывает воздействие на конкурентоспособность товаров прямого использования (продукты, которые уже готовы к потреблению).



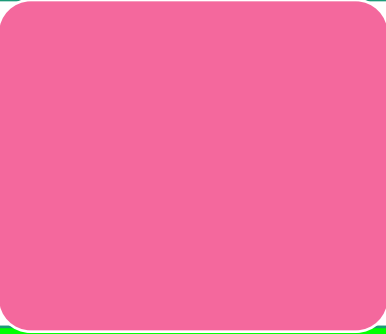
Цена потребления устанавливается ценой сбыта и затратами на расходы по эксплуатации: наладка, транспортировка, монтаж, хранение, ремонт, страхование, уплата налогов. Цена потребления в первую очередь зависит от стоимости операций по дальнейшему обслуживанию и расходов на эксплуатацию.

Оценка конкурентоспособности товаров

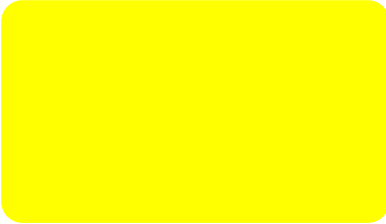
Оценка конкурентоспособности играет важную роль в определении и достижении запланированной прибыли как одной из целей организации.

Оценка конкурентоспособности товаров — совокупность операций по выбору критериев (показателей) конкурентоспособности, установлению действительных значений этих показателей для товаров-конкурентов и сопоставлению значений показателей анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых.

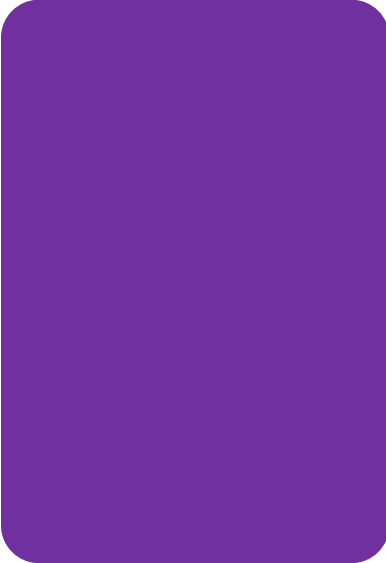
В зависимости от целей оценки может быть определена прогнозируемая или реальная конкурентоспособность.



Прогнозируемая конкурентоспособность — ожидаемая способность товаров удовлетворять потребности.



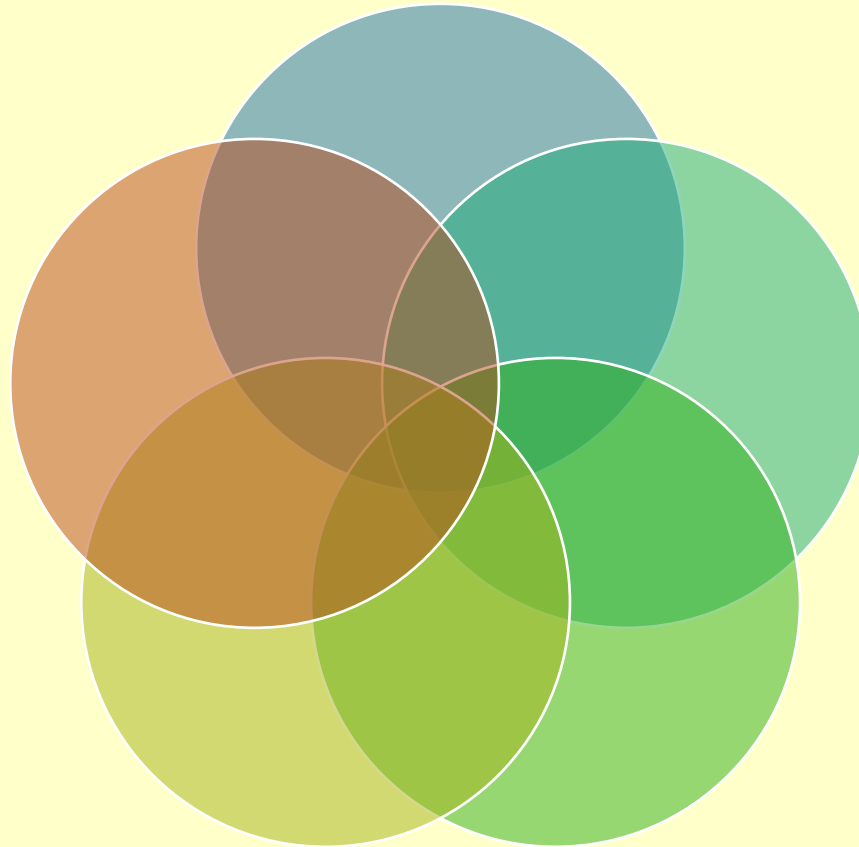
Реальная конкурентоспособность — фактическая способность товаров удовлетворять потребности.



Для расчета **прогнозируемой конкурентоспособности** могут быть применены показатели, нормируемые стандартами и ТУ, а также предусмотренные при проектировании и разработке или свойственные товарам, занимающим доминирующее положение на рынке (например, цена лидера или преимущественная цена). Для **оценки реальной конкурентоспособности** должны определяться действительные значения показателей с помощью **эмпирических и эвристических методов** (органолептических, измерительных, экспертных и т. п.).

При оценке конкурентоспособности товаров применяются сравнительные шкалы измерений:

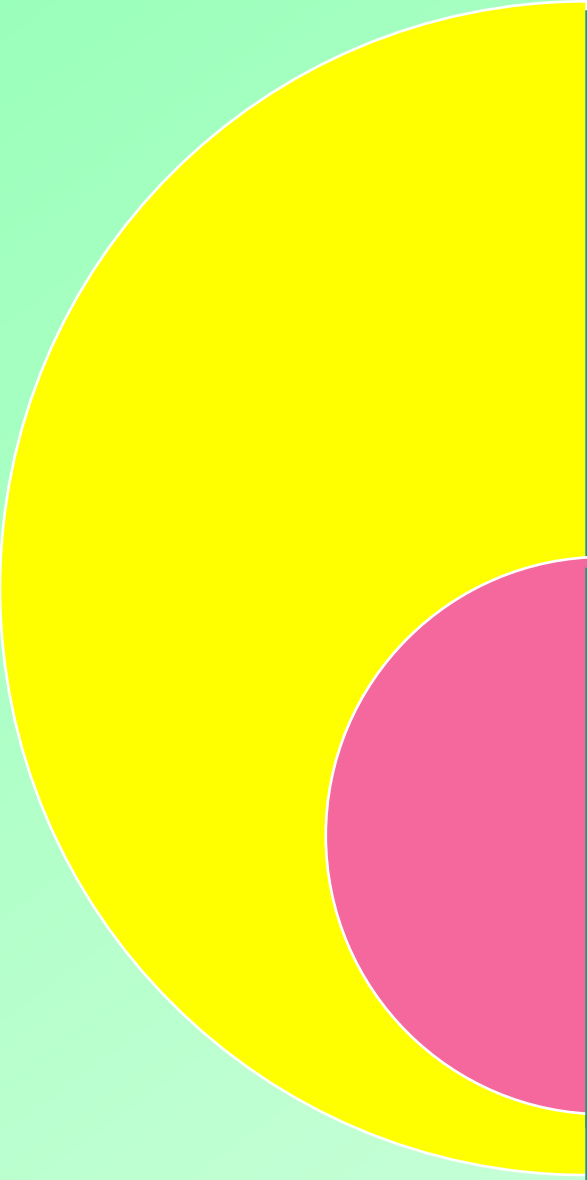
Наиболее приемлемой является шкала отношений, по которой рассчитывается индекс конкурентоспособности товаров.



-разницы,

-отношений

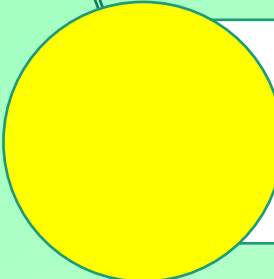
-порядка



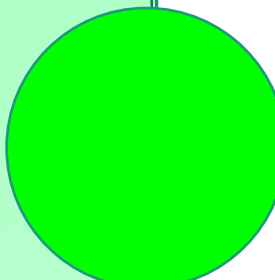
Индекс конкурентоспособности —
относительный показатель, определяемый
как **отношение действительных значений**
показателей конкурентоспособности одного
товара к аналогичным базовым значениям
тех же показателей другого товара-
конкурента.

Методики оценки конкурентоспособности
товаров. Существует несколько методик
оценки конкурентоспособности,
применяемых в практике работы
предприятий или предлагаемых некоторыми
авторами как научные разработки.

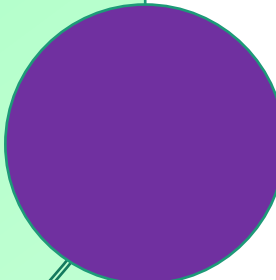
1. Методика оценки конкурентоспособности товаров по объему их продаж.



Сущность этой методики основана на косвенном измерении конкурентоспособности по объему продаж.



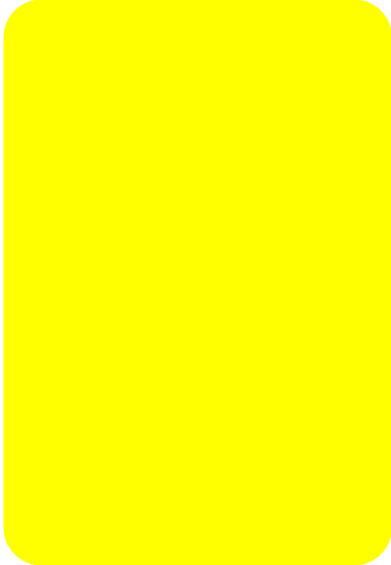
При этом делается предположение, что **объем продаж конкурентных товаров свидетельствует о потребительских предпочтениях и поэтому может служить критерием конкурентоспособности.**



Кроме того, маркетинговые службы торговых организаций используют и **другие косвенные показатели конкурентоспособности: уровень реализации и скорость розничной продажи.**



Единственным достоинством этой методики является относительная простота и доступность.



К недостаткам относится невозможность применения для оценки межфирменных товаров-конкурентов, так как отсутствуют достоверные данные об объеме продаж конкретных товаров у фирм-конкурентов. Поэтому **сфера применения этой методики ограничена внутрифирменной конкуренцией товаров**. Ее достоверность невелика, так как массовость продаж может объясняться не сильной конкурентоспособностью товаров, а слабой конкурентной средой и отсутствием или недостаточностью товаров-конкурентов.



Данная методика применяется на практике, но она не имеет серьезного научного обоснования, полученные результаты отличаются низкой достоверностью.

- Для повышения достоверности результатов оценки конкурентоспособности необходим **комплексный подход с учетом всех критериев, определяющих конкурентоспособность товаров.**
- **2. Определение комплексного показателя конкурентоспособности** по методике, согласно которой расчет конкурентоспособности осуществляется через несколько последовательных операций.
- 2.1. Определение единичных показателей конкурентоспособности (q_i) как отношение величины 1-го параметра для анализируемого товара (P_i) к величине 1-го параметра базового образца (P_{i0}):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\% ;$$

$$q_i = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100\% .$$

- 2.2. Из формул (1) и (2) выбирается та, согласно которой рост показателя соответствует улучшению параметра показателей. Далее рассчитывают групповые показатели (индексы) конкурентоспособности (I_{mn}), которые характеризуют соответствие товара потребности в нем.

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^n a_i q_i ,$$

- где n — число технических параметров, участвующих в оценке;
- a_i — вес i -го параметра в общем наборе;
- q_i — единичный показатель по i -му техническому параметру;
- I_{mn} — групповой показатель конкурентоспособности по потребительским параметрам; не должен превышать 100%.

- 2.3. Расчет уровня конкурентоспособности (К) с помощью групповых показателей по одной группе параметров:

$$K = \frac{I_{мп}(1)}{I_{мп}(2)},$$

- где $I_{мп}(1)$, $I_{мп}(2)$ — показатели конкурентоспособности для первого и второго товаров-конкурентов.

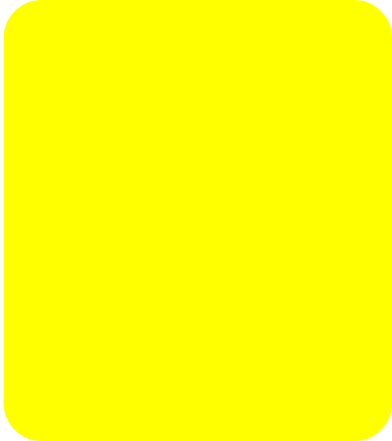
- 2.4. Расчет групповых показателей конкурентоспособности по экономическим критериям, которые характеризуются через затраты потребителя на приобретение, послепродажную деятельность и эксплуатацию (потребление) товара в течение всего срока службы (годности).
- 2.5. Определение интегрального показателя конкурентоспособности (К) товара по отношению к образцу (базовому товару) по формуле:

$$IK = \frac{I_{\text{mm}}}{C},$$

- где С — групповой показатель конкурентоспособности по экономическим параметрам.



Достоинство указанной методики: **комплексный подход при оценке конкурентоспособности.**



Недостаток — отсутствие учета степени значимости разных потребительских и экономических параметров. Кроме того, нецелесообразно выделять отдельно нормативные и технические показатели, так как это одна группа показателей. Нормативные показатели регламентируются стандартами и другими документами. В основном они представлены техническими требованиями, которые нормируются в особом разделе стандартов "Технические требования к качеству".



Эта методика из всех потребительских показателей учитывает только качество, но не учитывает другие основополагающие характеристики товаров, в частности ассортиментную характеристику, что не позволяет использовать ее для оценки конкурентоспособности межродовых, межгрупповых и межвидовых товаров-конкурентов. Однако, несмотря на указанные недостатки, эта методика дает более достоверные результаты, чем первая.

- **3. Методика оценки интеграционного показателя уровня конкурентоспособности** предусматривает следующие операции.
- **3.1. Расчет цены потребления (Цп), которая складывается из цены рынка и расходов, связанных с эксплуатацией изделия в период его жизнедеятельности:**
- **$$Цп = Ц1 + P2 + C3 + C4 + C5 + P6 + P7 + P8 + O9 + C10 + C11 ;$$**
- где **Ц1** — цена рынка;
- **P2** — расходы на транспортировку;
- **C3** — стоимость установки;
- **C4** — стоимость хранения;
- **C5** — стоимость технической информации и прочей документации;
- **P6** — расходы по обслуживанию изделия;
- **P7** — расходы на топливо и электроэнергию;
- **P8** — расходы на ремонт;
- **O9** — оплата налогов, таможенных расходов и сборов;
- **C10** — стоимость страхования;
- **C11** — стоимость утилизации.

- **3.2. Расчет показателя конкурентоспособности (K):**

$$K = \frac{Q + C}{Ц_n},$$

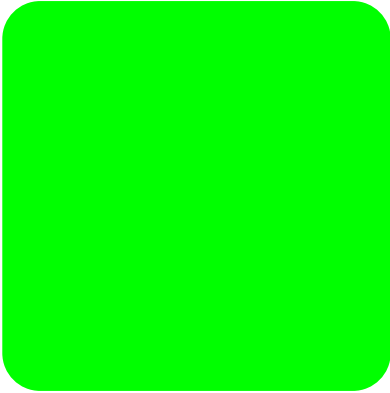
- где Q — качество товара;
- C — качество послепродажного обслуживания или сервиса.



3.3. Определение уровня конкурентоспособности как относительного показателя, отражающего отличие анализируемого товара от товара-конкурента по степени удовлетворения конкретной общественной потребности.



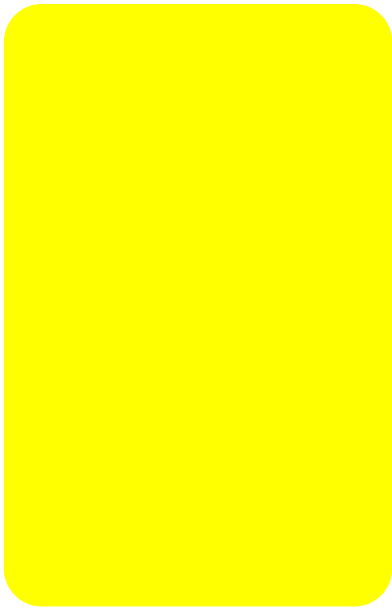
Все параметры, характеризующие уровень конкурентоспособности, подразделяют на три группы: нормативные (патентная чистота, соответствие стандартам и нормам), технические и экономические.



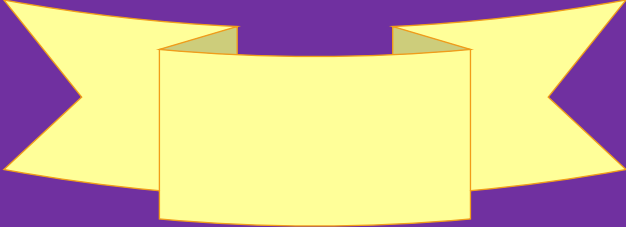
Учет нормативных параметров предлагается обеспечить путем введения специального показателя, который соответствует обязательным нормам и стандартам (при соответствии показатель равен 1, при несоответствии — 0). Общий показатель по нормативным параметрам ($I_{нп}$) представляет собой произведение частных показателей по каждому из них. Если хотя бы один из параметров будет равен 0, $I_{нп} = 0$, что свидетельствует о неконкурентоспособности товаров.



Методика предназначена для определения прогнозируемой конкурентоспособности новых, в основном сложнотехнических товаров. В ней, как и во второй методике, не показан механизм отбора и определения значений моделируемых параметров конкурентоспособности и не учтена ассортиментная характеристика товаров.



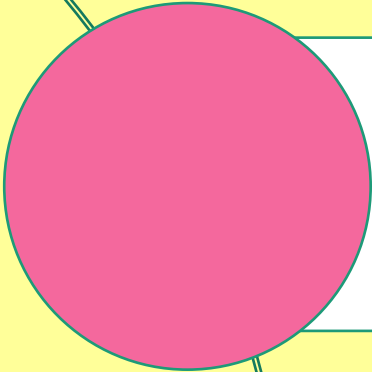
Достоинством этой методики является учет трех важнейших параметров (критериев) конкурентоспособности: качества товаров и послепродажного обслуживания, а также цены потребления. К недостаткам относится сокращение области применения указанного способа до оценки только товаров, обладающих разной ценой потребления. Однако ранее отмечалось, что не все товары обладают ею (например, многие продукты питания).



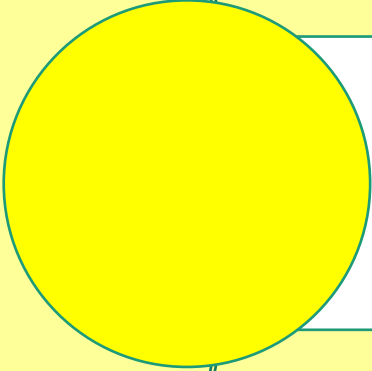
Методика оценки конкурентоспособности лекарственных средств

Конкурентоспособность предполагает несколько уровней конкурентного превосходства и для обеспечения лидирующего положения лекарственного препарата или медицинского инструмента на рынке медицинских услуг.

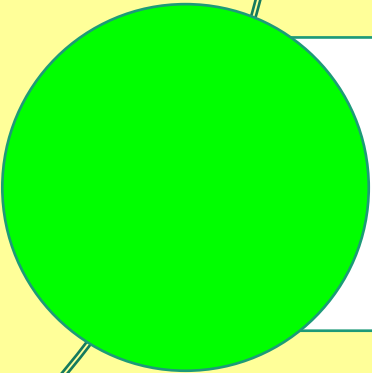
Важной стратегической задачей становится опережение конкурентов в разработке и освоении новых видов товаров, новых технологий производства, нового уровня издержек производства, новых цен, нововведений в системе продвижения товара на рынке.



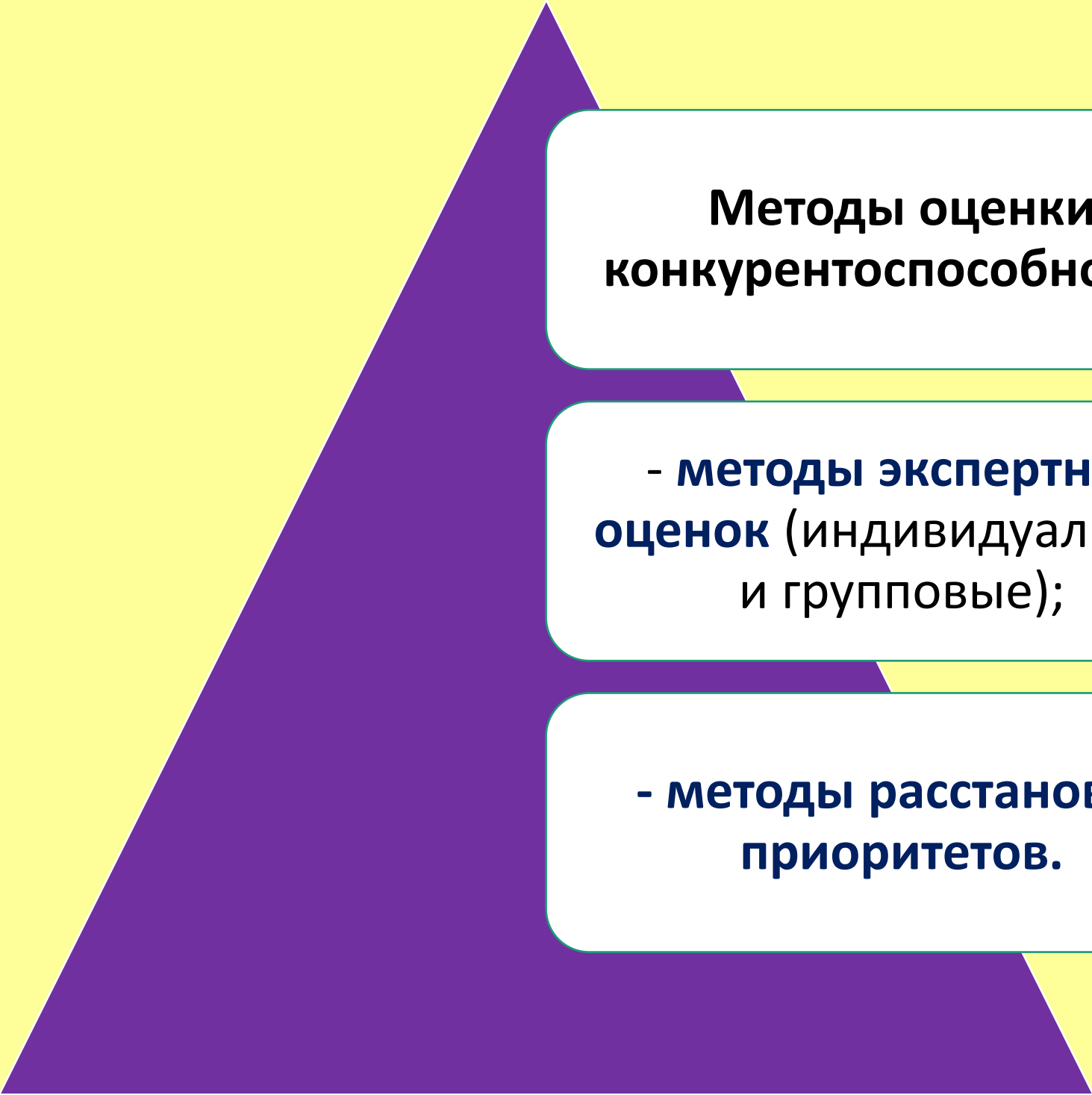
Запас конкурентоспособности товара — разность между потребительской ценностью товара и той ценой, за которую он был реально куплен.



Для потребителя он представляет собой неоплаченную, доставшую ему даром долю потребительной стоимости товара.



Для производителя — является количественной мерой конкурентоспособности его продукции.



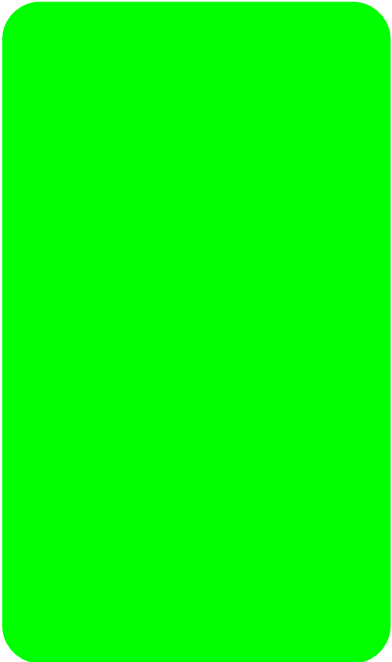
Методы оценки конкурентоспособности:

- методы экспертных оценок** (индивидуальные и групповые);

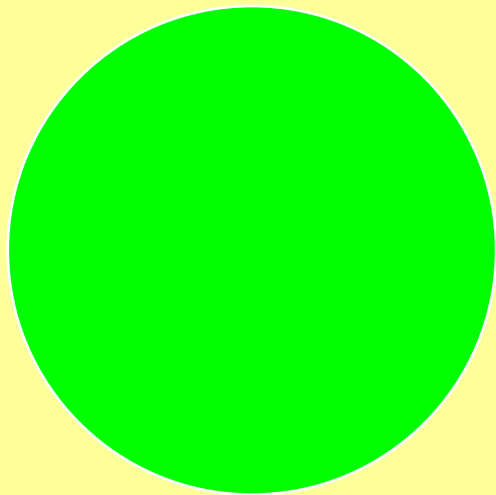
- методы расстановки приоритетов.**



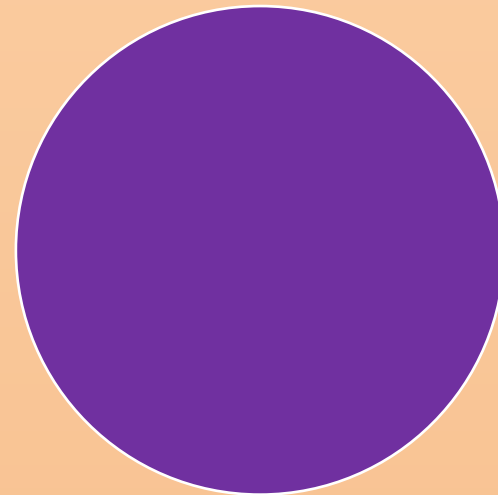
Методы экспертных оценок являются более предпочтительными при плохой осведомленности потребителей о качестве объекта исследования, что имеет место в случае маркетинга медицинских услуг.



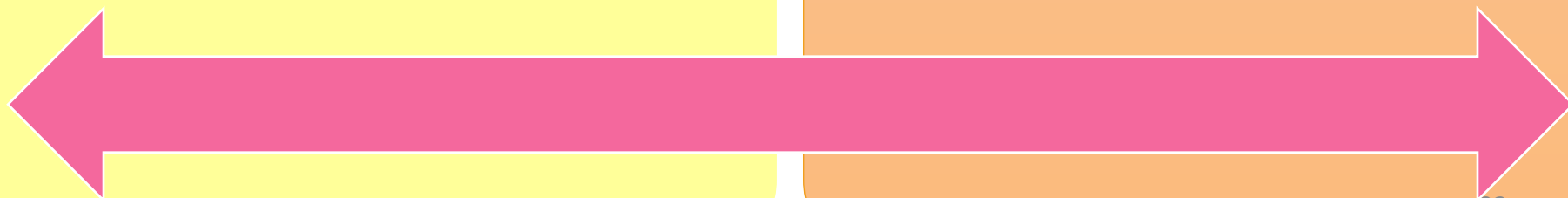
Сначала обычно разрабатывают анкеты для аптечных работников и врачей. Одним из основных этапов проведения исследования является отбор кандидатов в эксперты. Экспертом, как правило, является специалист, имеющий большой опыт работы и определенные представления, которыми он руководствуется в процессе своей научной деятельности. Для надежности и достоверности получаемой от экспертов информации определяют компетентность каждого из них.



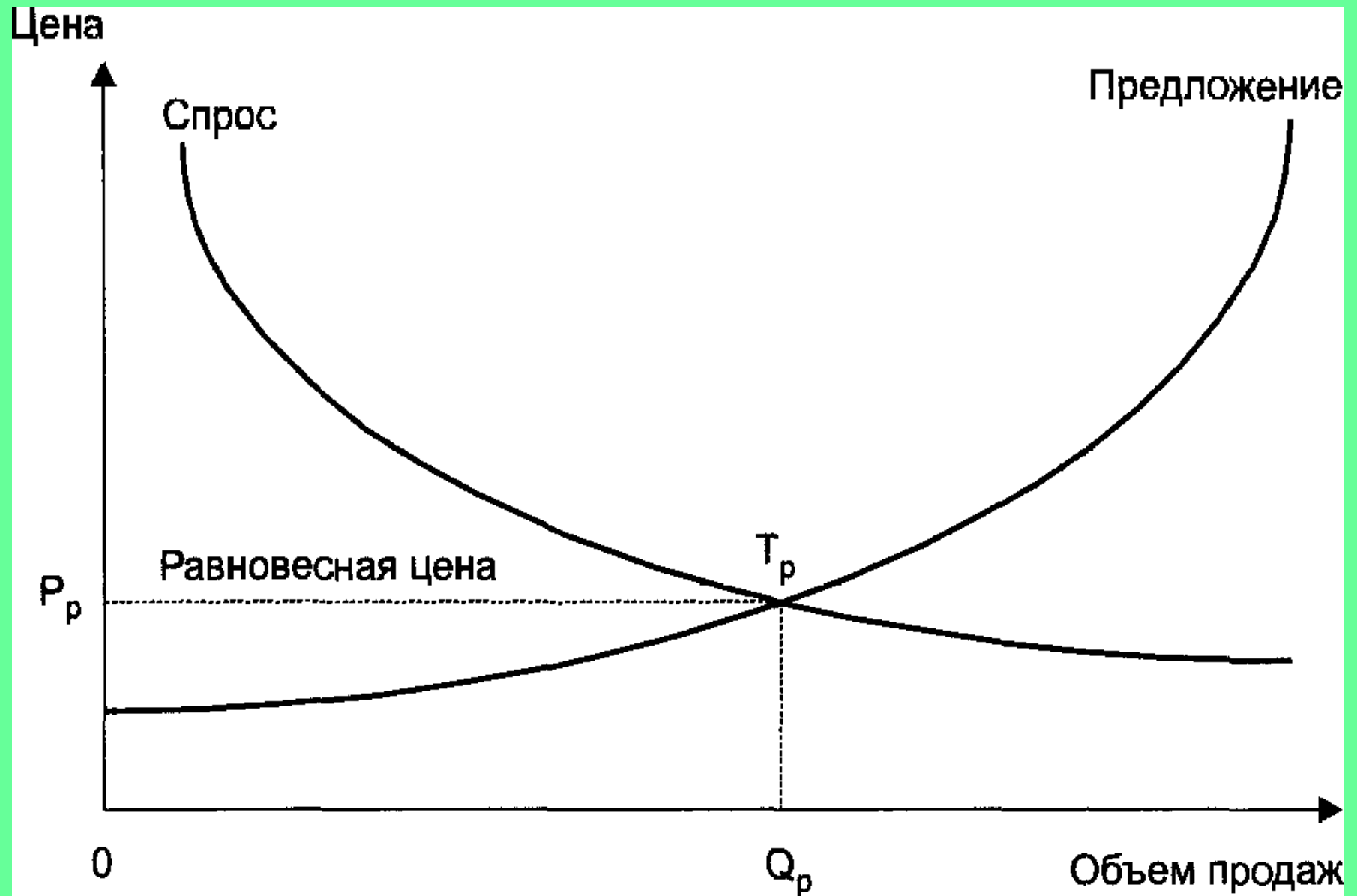
**Изучение взаимодействия
спроса и
предложения проводится
с целью выбора
оптимальной
равновесной цены для
товара.**



При этом строят зависимость
спроса и предложения от
цены и графическим
методом определяют
равновесную цену, как это
показано на рисунке.



• Взаимодействие спроса и предложения



Методика оценки конкурентоспособности лекарственных средств

Необходимость **специального методического подхода к оценке конкурентоспособности ЛС в оптовых и розничных организациях** объясняется тем, что перед этими участниками потребительского рынка стоит проблема выбора из всего ассортимента ЛС таких, которые в лучшей степени удовлетворяют конкретные потребности больных.

- Алгоритм оценки конкурентоспособности ЛС

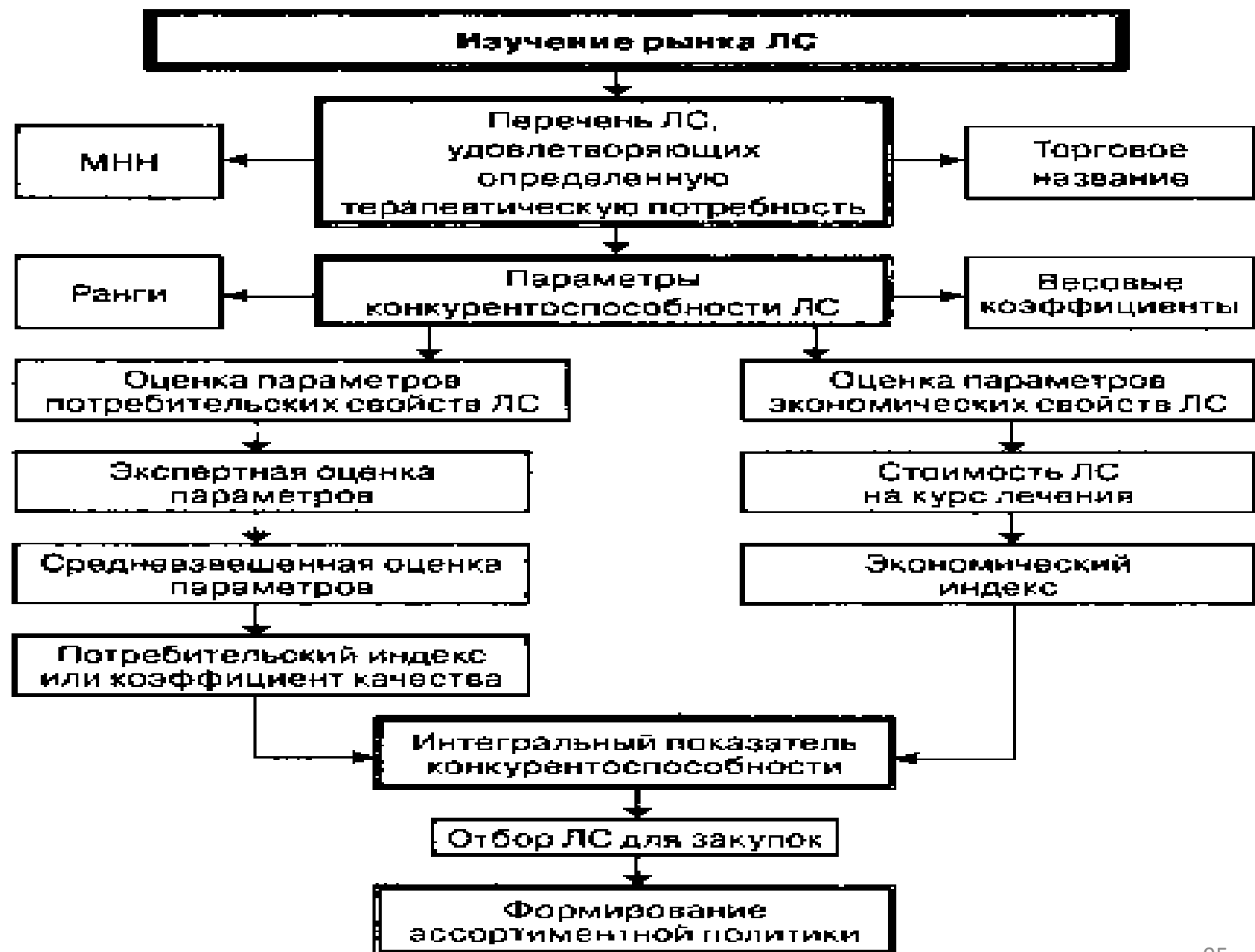
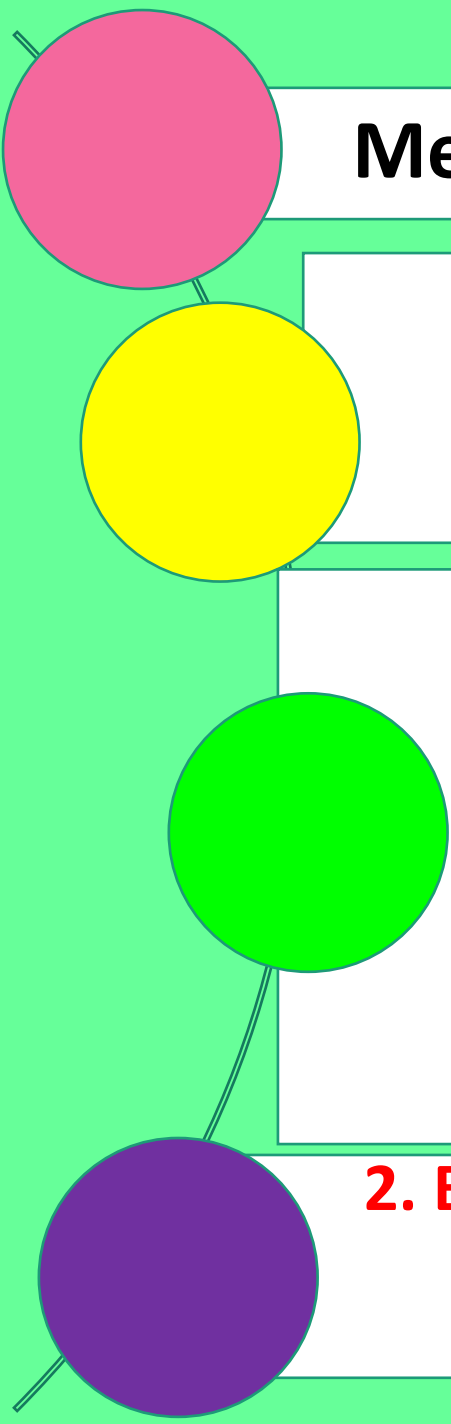


Рис. 107. Алгоритм оценки конкурентоспособности ЛС



Методика включает следующие этапы:

1. Изучение рынка и выбор ассортимента ЛС, удовлетворяющих определенную потребность.

Исследование начинают с выявления существующего ассортимента синонимов, аналогов, дженериков конкретного ЛС, конкурентоспособность которого необходимо определить. Для этого проводят контент-анализ Государственного реестра лекарственных средств, Регистров лекарственных средств и другой справочной литературы.

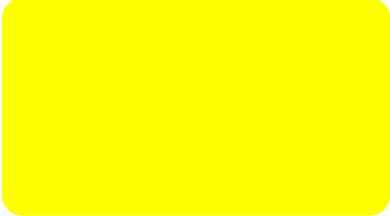
2. Выбор параметров конкурентоспособности ЛС и определение их весовых коэффициентов (методика 1).

• Параметры конкурентоспособности ЛС





3. Определение интегральных показателей конкурентоспособности



Интегральный показатель конкурентоспособности отражает различие сравниваемых ЛС в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат потребителя, связанных с приобретением и использованием товара.



Определение интегрального показателя конкурентоспособности ЛС рекомендуется проводить **на основании экспертных оценок выбранных параметров**. С этой целью составляется анкета с ассортиментом альтернативных ЛС, в которой эксперту предлагается дать оценку каждому ЛС по всем параметрам конкурентоспособности.



Параметры ЛС оцениваются по пятибалльной шкале.

Максимальный балл (5) присваивается параметру, имеющему очень хорошие характеристики и удовлетворяющему данную потребность на 100%. Три балла присваивается параметру, имеющему удовлетворительные характеристики (наличие отдельных негативных элементов), один балл — параметру, имеющему плохие характеристики (преобладающее большинство негативных элементов).



На основании полученных экспертных оценок определяют интегральный показатель конкурентоспособности ЛС по следующему математическому алгоритму.



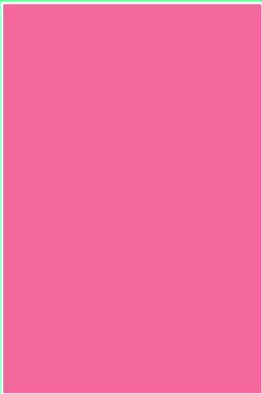
1. Рассчитывается потребительский индекс, который характеризует качественные признаки ЛС и по существу представляет собой коэффициент качества.



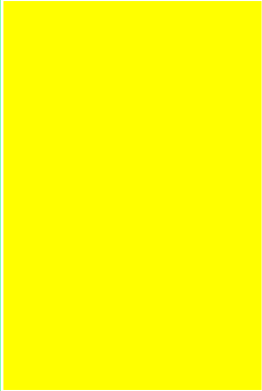
2. Далее определяют экономический индекс ЛС, который рассчитывается по той же схеме, что и потребительский индекс.



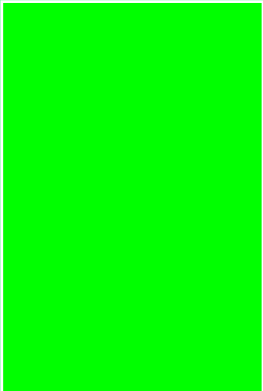
Для некоторых товаров набор экономических параметров конкурентоспособности ограничивается затратами на приобретение, поскольку расходы на эксплуатацию практически равны нулю (продукты питания, лекарственные средства и т.д.). В этом случае экономический индекс определяется упрощенно на основании цены покупки. 99



**Для наглядности результатов
полученные интегральные
показатели
конкурентоспособности
ранжируют.**



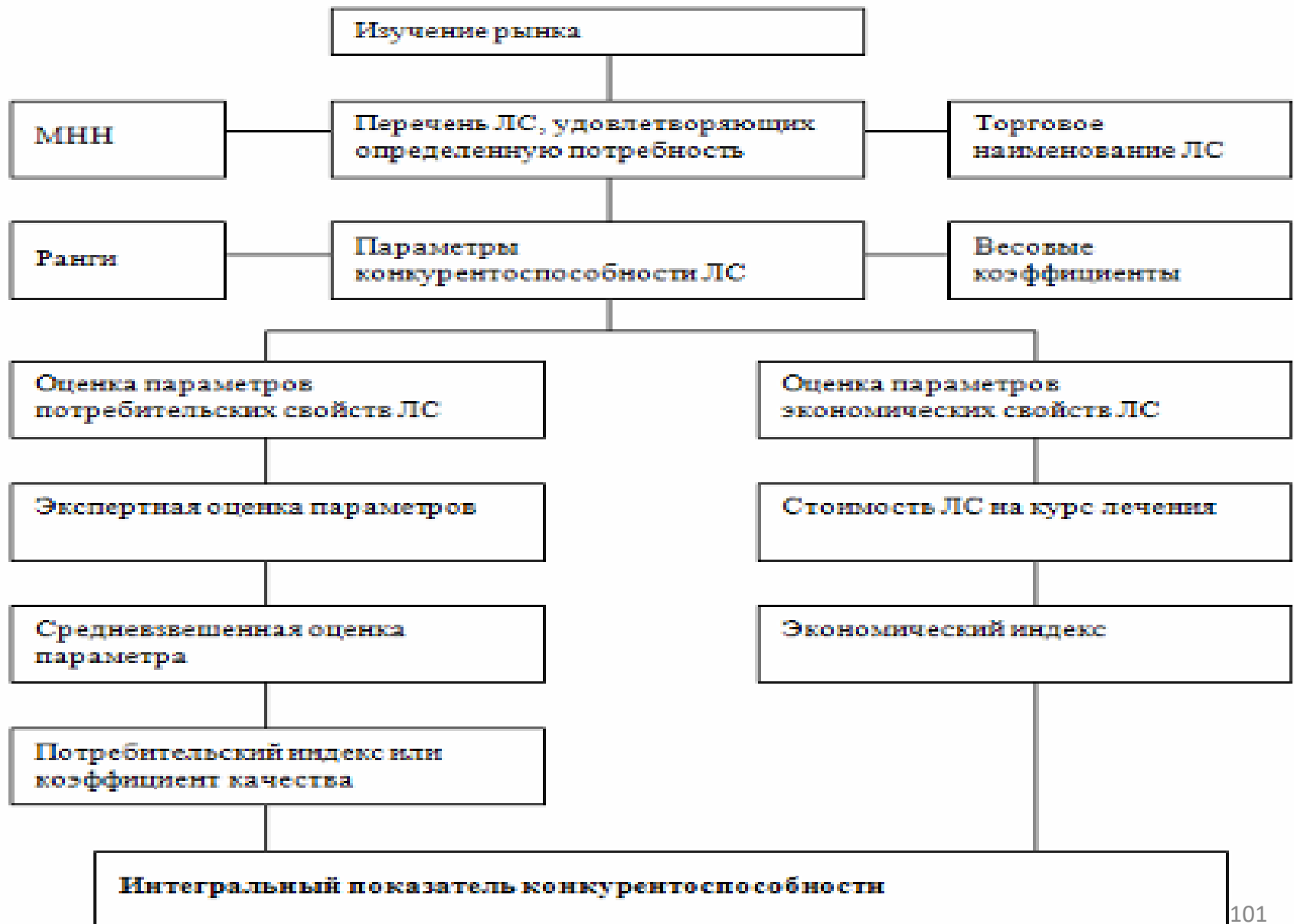
**Из всего анализируемого перечня
альтернативных ЛС выбираются те,
которые имеют высокий рейтинг и
наибольшие значения интегрального
показателя конкурентоспособности.**

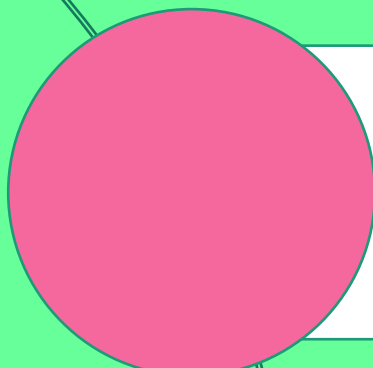


**Именно эти ЛС рекомендуется
включать в ассортиментный
портфель оптовых или
розничных организаций.**

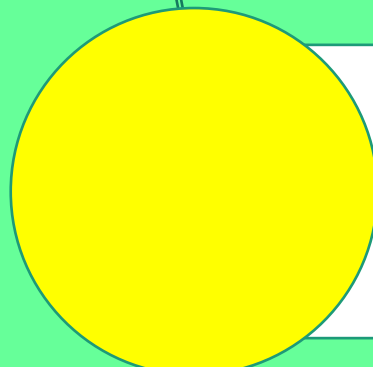
• Алгоритм оценки конкурентоспособности ЛС

Конкурентоспособность лекарственных средств

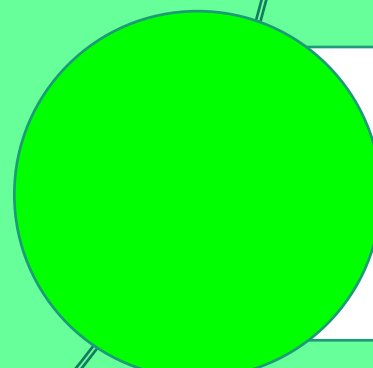




При этом следует отметить, что **конкурентоспособность - понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продаж.**



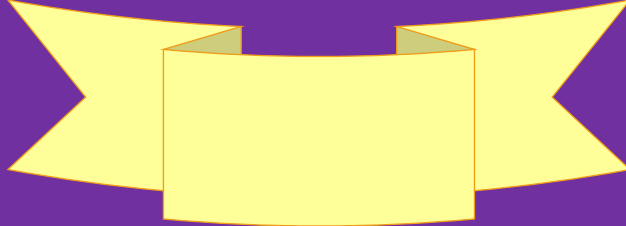
Она характеризуется изменчивостью при сохранении качественных характеристик в зависимости от конъюнктуры рынка, колебаний цен и др.



Важным фактором конкурентоспособности ЛС является **информированность врачей и наличие опыта применения этих ЛС в практической медицине.**

Большинство существующих и рекомендуемых методик направлено на определение конкурентоспособности новых товаров, с которыми производители готовятся выйти на рынок.

Для оптовых и розничных фармацевтических фирм использование этих методик проблематично, так как целый блок информации экономического характера остается неизвестным или труднодоступным.



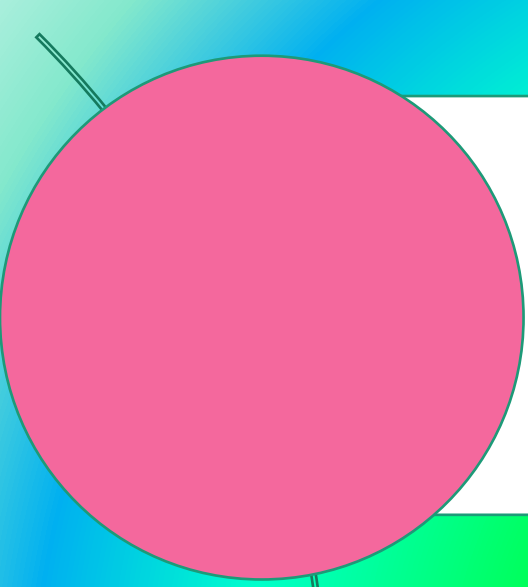
Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия

**Обзор существующих
методов оценки
конкурентоспособности
предприятия**

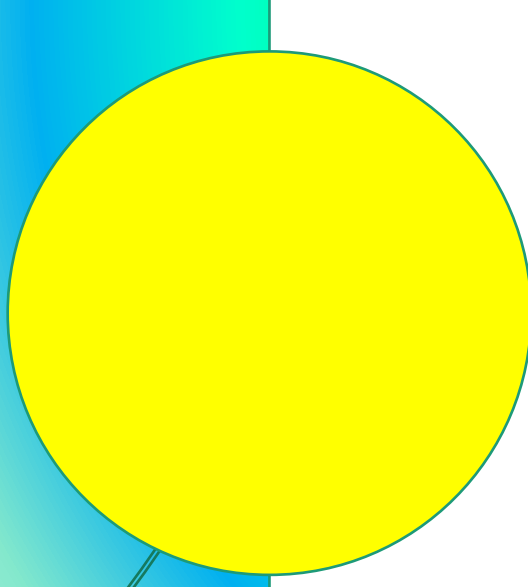
Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности.

Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг.

Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности предприятий. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия экономистами в настоящее время не выработано.



Определение конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.



В частности, оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

Основные методы оценки конкурентоспособности предприятий.

Продуктовые методы

Матричные методы

Операционные методы

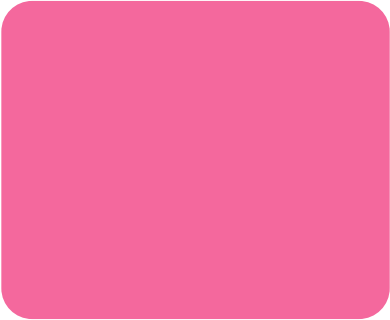
Комбинированные методы

Методы оценки стоимости бизнеса

Динамический метод



Продуктовые методы



Продуктовые методы базируются на суждении о том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия.



При этом для определения конкурентоспособности продукции используются **различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения *цена-качество* продукции.**



Существует множество методик нахождения указанного соотношения.

Наиболее распространенная из них:

Показатель конкурентоспособности предприятия, как правило, определяется путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции, где в качестве весов выступают объемы реализации соответствующего вида продукции:

K –

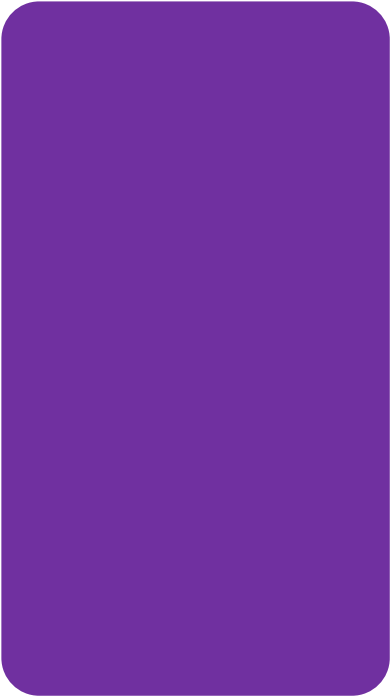
конкурентоспособно
сть исследуемого
предприятия;

$$K = \sum a_i k_i$$

a_i – удельный вес i -го
вида продукции в
общем объеме
продаж;

k_i –

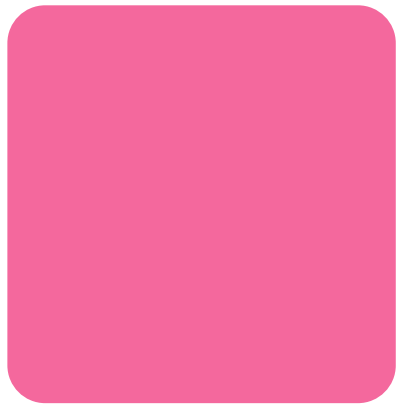
конкурентоспособно
сть i -го вида
продукции.



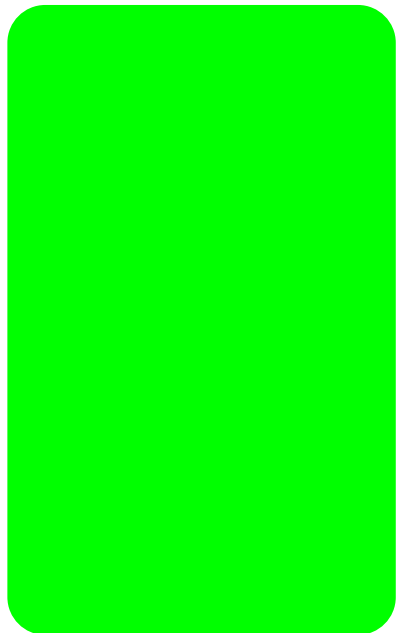
Конкурентоспособность продукции отражает уровень спроса на продукцию, а конкурентоспособность предприятия – **уровень эффективности хозяйственной деятельности. Не случайно экономическая практика изобилует примерами того, как хозяйствующие субъекты, производящие вполне конкурентоспособную продукцию, терпят крах.** Причиной этому является фундаментальное противоречие между конкурентоспособностью предприятия и конкурентоспособности его продукции.



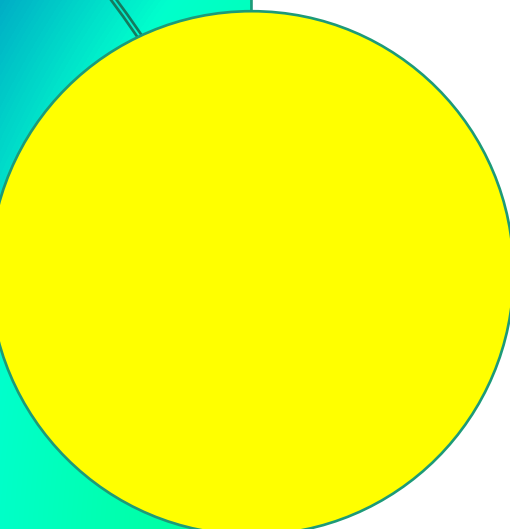
Дело в том, что конкурентоспособность продукции оценивается в первую очередь с точки зрения удовлетворения потребностей покупателя.



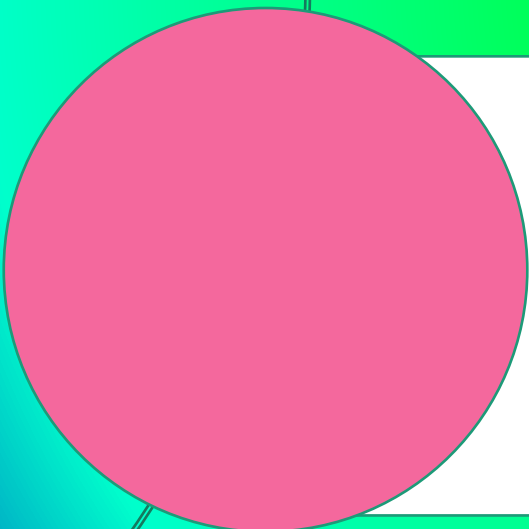
Конкурентоспособность же предприятия оценивается с точки зрения интересов собственника (руководства, инвестора) хозяйствующего субъекта. Иными словами, чем меньше цена продукции, тем больше её конкурентоспособность.



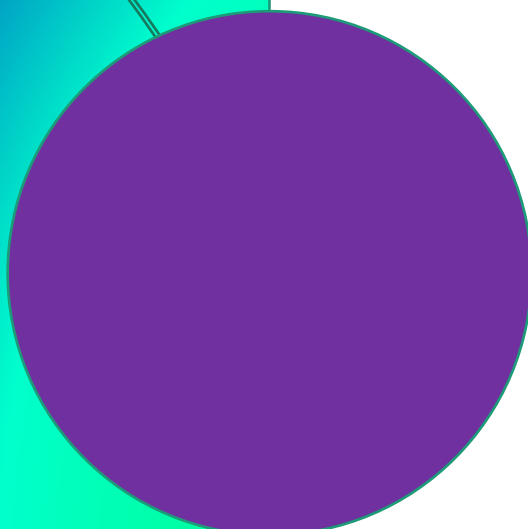
Однако сможет ли такая цена обеспечить необходимую экономическую эффективность для дальнейшего расширенного воспроизводства предприятия – большой вопрос.



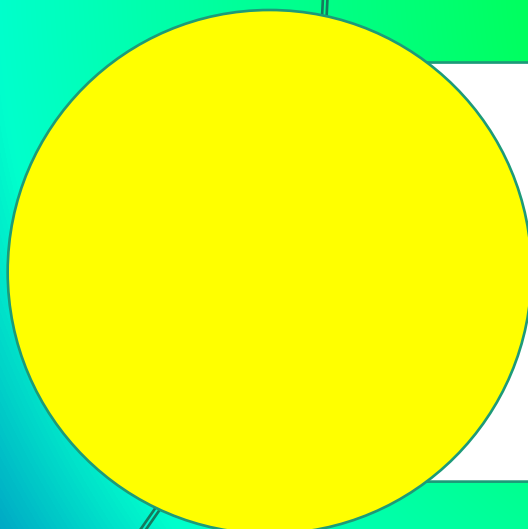
Предприятие, производящее пусть даже самую замечательную продукцию, но делающее это с хроническими убытками, конкурентоспособным быть не может.



Именно в силу этого оценку конкурентоспособности хозяйствующего субъекта сугубо через оценку конкурентоспособности его продукции следует считать принципиально неверным



С развитием постиндустриальной экономики, когда структура предприятия стала намного сложнее, чем просто сборочного цеха, количество необходимых для успеха ключевых компетенций компании значительно увеличилось. С увеличением количества ключевых компетенций значимость производственной функции неизбежно стала снижаться.



В этих условиях и проявляются кардинальные различия между оценкой конкурентоспособности предприятия и оценкой конкурентоспособности его продукции.

Матричные методы

С усложнением состава и структуры ключевых компетенций предприятия было связано появление новой **управленческой дисциплины – стратегического менеджмента**, исследующей методы разработки и реализации действий, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности деятельности предприятия.

Именно в **рамках стратегического менеджмента впервые была поставлена задача по оценке конкурентоспособности компании с учетом полного спектра её функций и долгосрочных целей.**

Первыми инструментами **оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов через призму стратегического менеджмента являются «матричные» методы.**

Свое название эти модели получили в силу использования **матричной формы отображения результатов оценки и анализа.**

Другой характерной чертой данной группы методов явился ярко выраженный **акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия**, в результате чего компания рассматривается как совокупность **различных бизнес-единиц (продуктовый портфель)**.



К матричным моделям относится, в первую очередь, **метод Бостонской консалтинговой группы (*Boston Consulting Group*, далее – также БКГ)**, в основе которого матрица «Относительная доля рынка» – «Темпы роста рынка».



В основе методики лежат две концепции:



кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки),



а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка)

1. Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), – усиливают конкурентные позиции компании;

2. низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») – ослабляют.

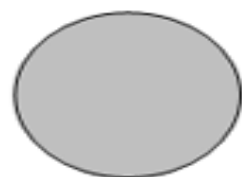
3. На поле матрицы бизнес-единицы обозначаются как круги в соответствующих квадрантах (площадь кругов пропорциональна масштабам деятельности бизнес-единиц).

Темпы роста рынка

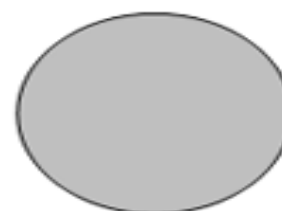
Высокие

Низкие

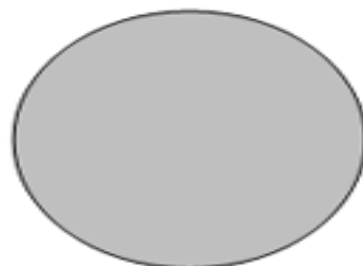
Звезды



Вопросительные знаки



Дойные коровы



Собаки



Высокая

Низкая

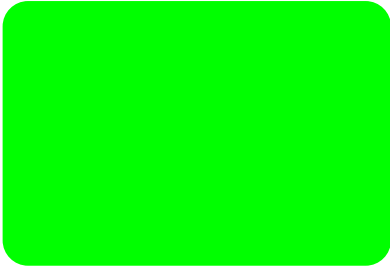
Относительная доля рынка



Выбор стратегии применительно к конкретной бизнес-единице (направлению деятельности) зависит от того, в какую область матрицы она попадает.



Например, если бизнес-единица занимает большую долю рынка с высокими темпами роста («звезда»), скорее всего, руководство будет придерживаться стратегии роста.



С другой стороны, если бизнес-единица занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («собакацелесообразно выбрать стратегию «отсечения лишнего».

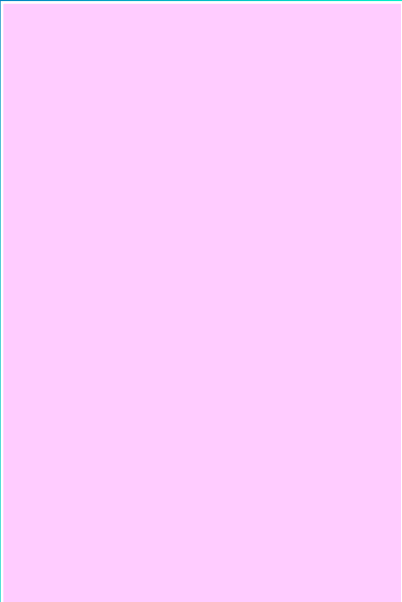


Проанализировав весь продуктовый портфель предприятия, можно оценить его конкурентные позиции и выработать рекомендации по оптимизации этого портфеля в перспективе.

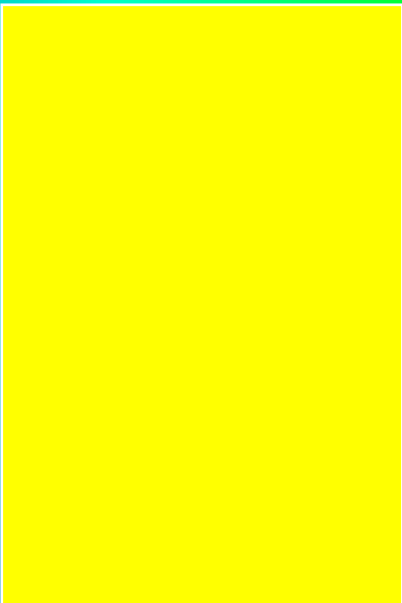
Одним из главных преимуществ модели БКГ для своего времени явилось то, что метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшая вероятность субъективизма.

Матрица продуктового портфеля, предложенная БКГ, явилась существенным вкладом в инструментарий разработчика стратегии в компании, когда речь идет об оценке привлекательности видов деятельности диверсифицированной компании и подготовке общих направлений и стратегии для каждой хозяйственной единицы в портфеле.

Матрица БКГ отражает финансовое взаимодействие в рамках портфеля компании и финансовые соображения, которые следует принимать во внимание, а также поясняет, почему могут различаться приоритеты в распределении ресурсов между отдельными предприятиями компании. Она также обеспечивает хорошую основу для стратегий расширения или отказа от некоторых видов деятельности (продуктов).¹¹⁹



Консалтинговая группа - компания МакКинси (*McKinsey & Co*) в 1970-х гг. разработала матрицу стратегического анализа для компании Дженерал Электрик (*General Electric*), в силу чего эта модель также называется Матрицей Дженерал Электрик.



В отличие от модели БКГ, имеющей размерность $[2 \times 2]$, матрица компании МакКинси имеет бо'льшую размерность $[3 \times 3]$ и строится в осях «Привлекательность рынка» – «Конкурентная позиция».

Привлекательность рынка

Конкурентная позиция

Высокая

Средняя

Низкая

Высокая

30 %

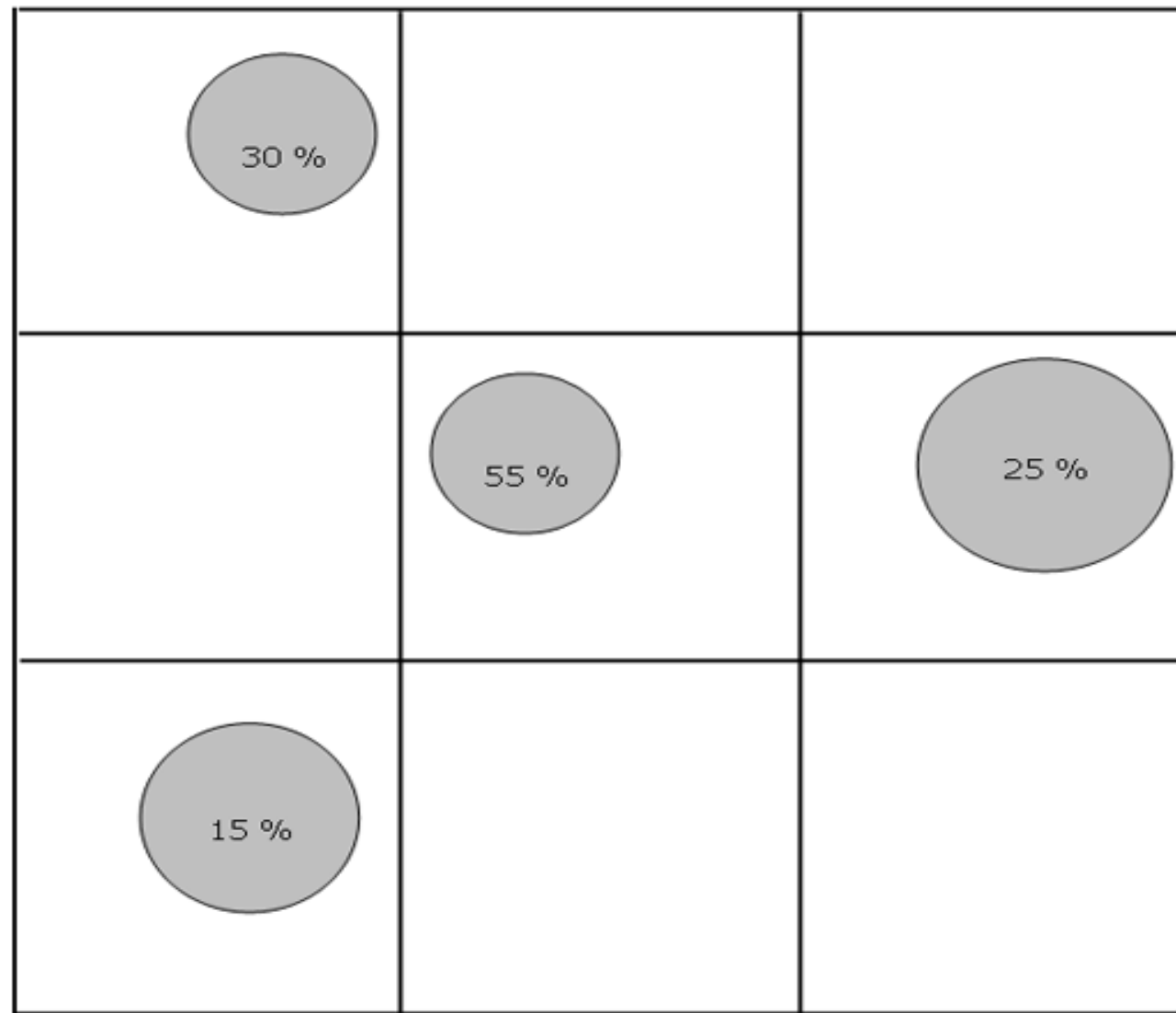
Средняя

55 %

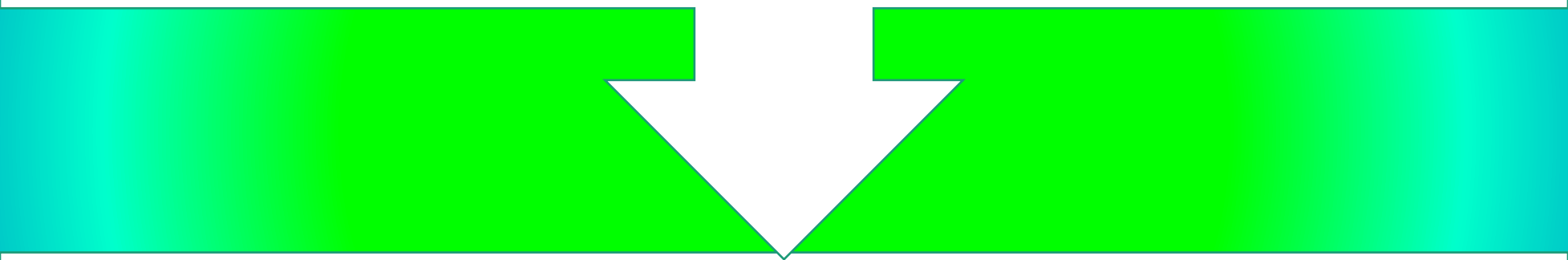
25 %

Низкая

15 %

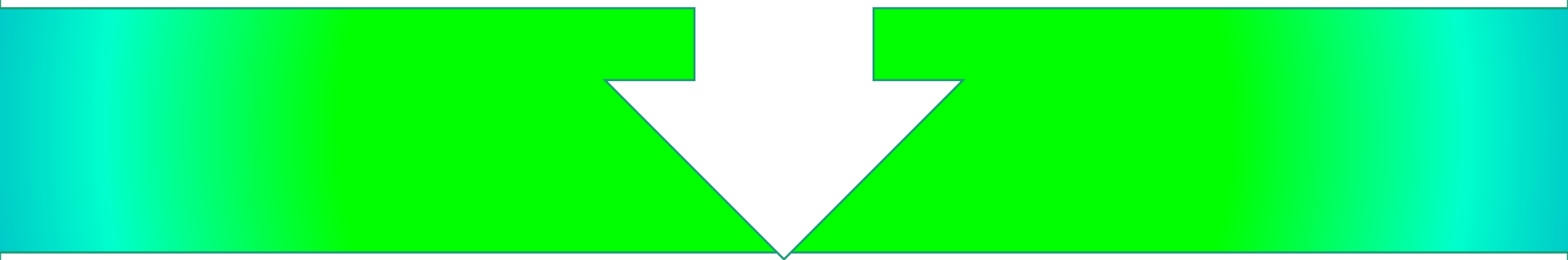


Наибольшей инвестиционной привлекательностью обладают подразделения (продукты), обладающие высокой конкурентной позицией с высокой привлекательностью рынка (позиция корреспондирует «звездам» из модели БКГ).

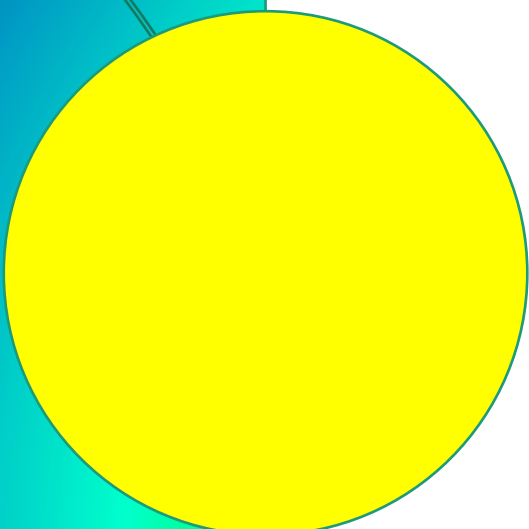


И наоборот, слабость конкурентной позиции на рынках низкой привлекательности обуславливает необходимость выхода из таких активов (по аналогии с «собаками» модели БКГ).

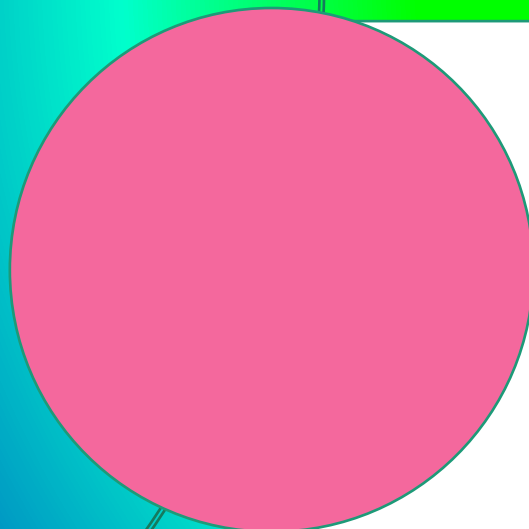
Подобным образом каждой из девяти позиций матрицы МакКинси предписывается своя стратегия развития.



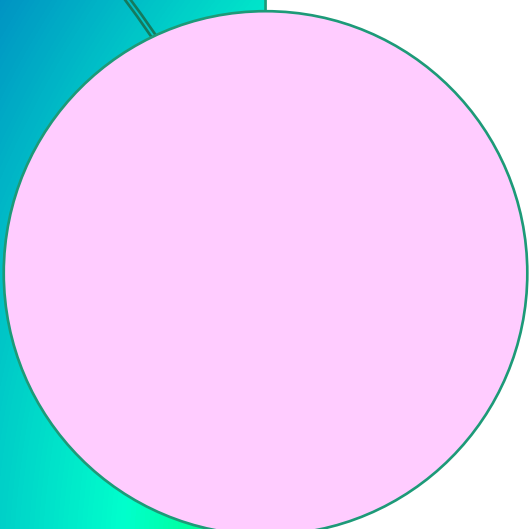
Следовательно, проанализировав свой продуктовый портфель при помощи матрицы МакКинси компания может оценить свою текущую конкурентоспособность и определить стратегию в отношении каждого из элементов своего продуктового портфеля.



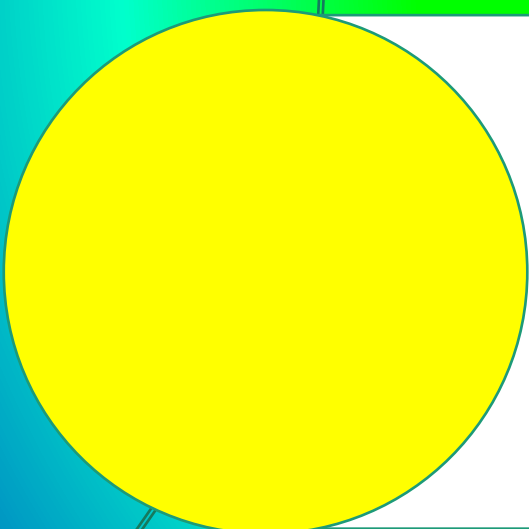
Модель Шелл (*Shell*) очень похожа на матрицу МакКинси, являясь развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса.



Особенностью матрицы Шелл является допущение о том, что рынок представляет собой олигополию. Поэтому для бизнес-единиц со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного выхода.

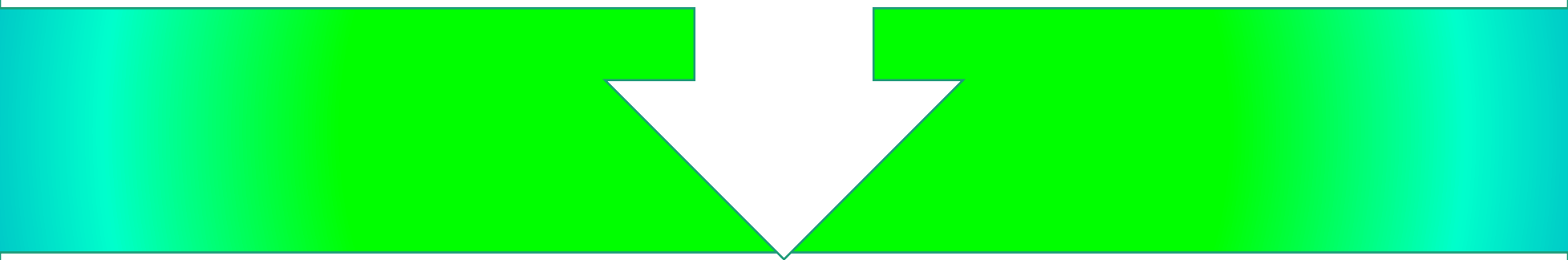


Модель Шелл представляет собой матрицу размерностью $[3 \times 3]$ и построенную в осях «Перспективы отрасли» – «Конкурентная позиция». Как и в модели МакКинси каждое из измерений определяется путем нахождения многофакторного рейтингового показателя.



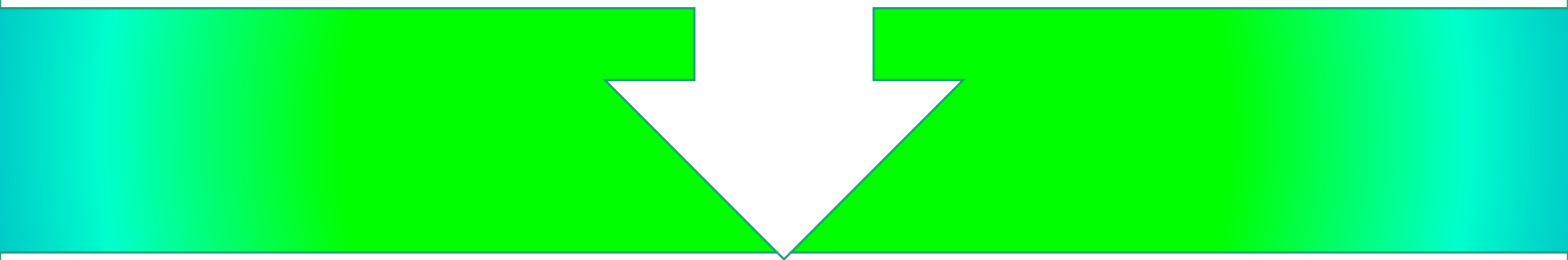
При этом в модели Шелл сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. По аналогии с ранее описанными моделями, для каждой позиции матрицы Шелл предписана определенная стратегия.

Еще одним развитием концепции МакКинси является **модель Хофера и Шенделя (*Hofer / Schendel*)**.

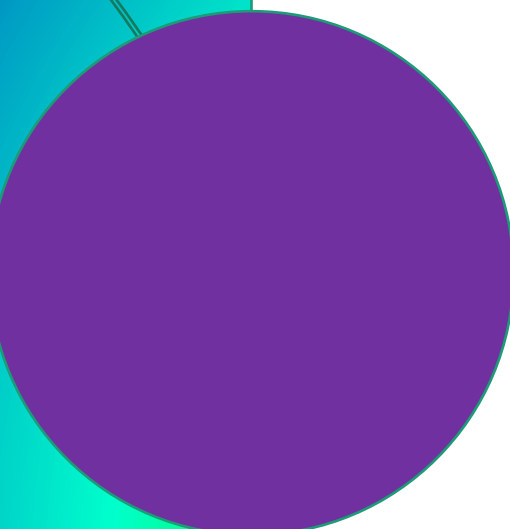


В ней поиск оптимальной стратегии ведется в осях «Стадии эволюции рынка» – «Конкурентная позиция». При этом показатель «Конкурентная позиция» также является многофакторной рейтинговой величиной.

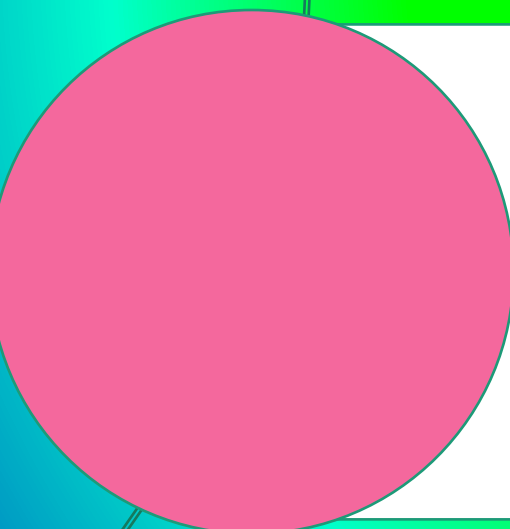
По схожему принципу строится **матрица Томпсона-Стрикленда**, а также модель, разработанная компанией *Arthur D. Little* (матрица *ADL*).



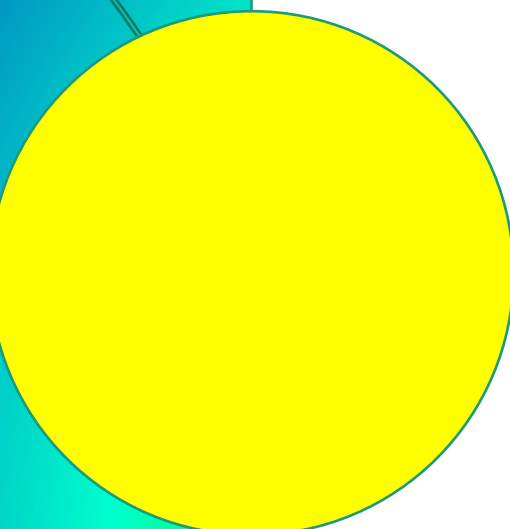
Отдельно следует отметить матрицу Ж. Ж. Ламбена, которая строится на основе соотношения цен и издержек анализируемого предприятия относительно конкурентов.



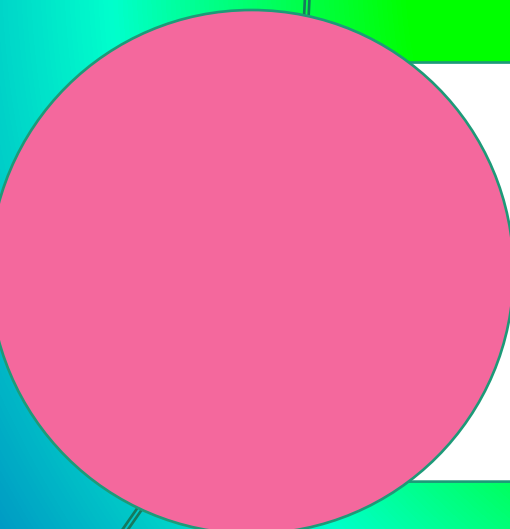
В рамках рассмотрения матричных методов нельзя не упомянуть **про матрицу SWOT**, также известную как SWOT-анализ.



Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов.



Формой представлением результатов такого анализа являлось составление таблиц (матриц) сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (O) и внешних угроз (T).



Некоторые исследователи относят SWOT-анализ к методам оценки конкурентоспособности компаний.

Операционные методы



Выделение операционных методов как самостоятельного инструмента оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов произошло как развитие инструментария матричных моделей стратегического планирования.



В соответствии с операционным подходом, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб (также в литературе эта группа методов известна под названием «методы, основанные на теории эффективной конкуренции»).

Для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия **операционным методом в первую очередь необходимо определить перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности.**

Как правило, указанные показатели классифицируются по группам на маркетинговые, экономические, производственные, организационные, кадровые и т. п.

В целях оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия каждый из показателей сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйствующего субъекта (либо эталонным значением), в результате чего определяются частные коэффициенты эффективности по каждой операции:

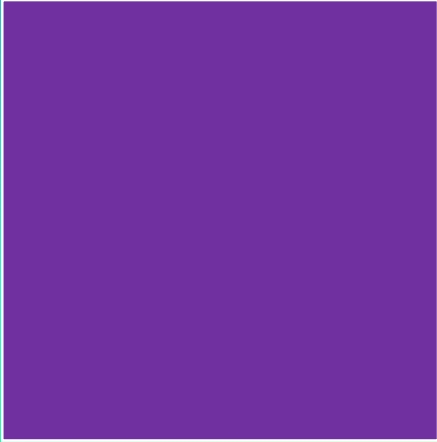
$$k_i = \frac{I_a}{I_э}$$

- k_i – частный коэффициент эффективности по i -й операции;
- I_a – значение i -го показателя исследуемого предприятия;
- $I_э$ – эталонное значение i -го показателя.

В дальнейшем, в зависимости от метода, в целях оценки конкурентоспособности предприятия полученные частные коэффициенты эффективности подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:

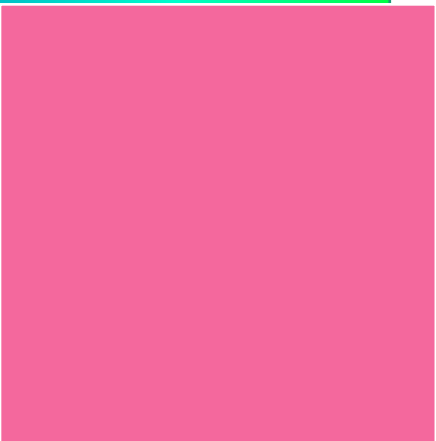
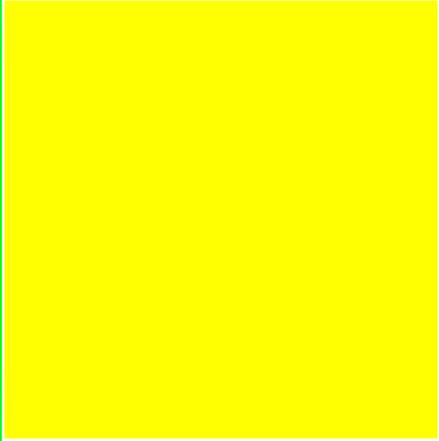
$$K = \sum a_i \cdot k_i$$

- K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;
- a_i – коэффициент весомости i -й операции (определяется экспертным методом);
- k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции.



Различные варианты рассматриваемой (ОПЕРАЦИОННОЙ) группы методов могут включать достаточно сложный математический аппарат.

Это находит выражение в методах обработки исходных показателей – здесь используются различные приемы статистической обработки данных: стандартизации и нормирования величин, интерпретации и ранжирования экспертных оценок и т. д.

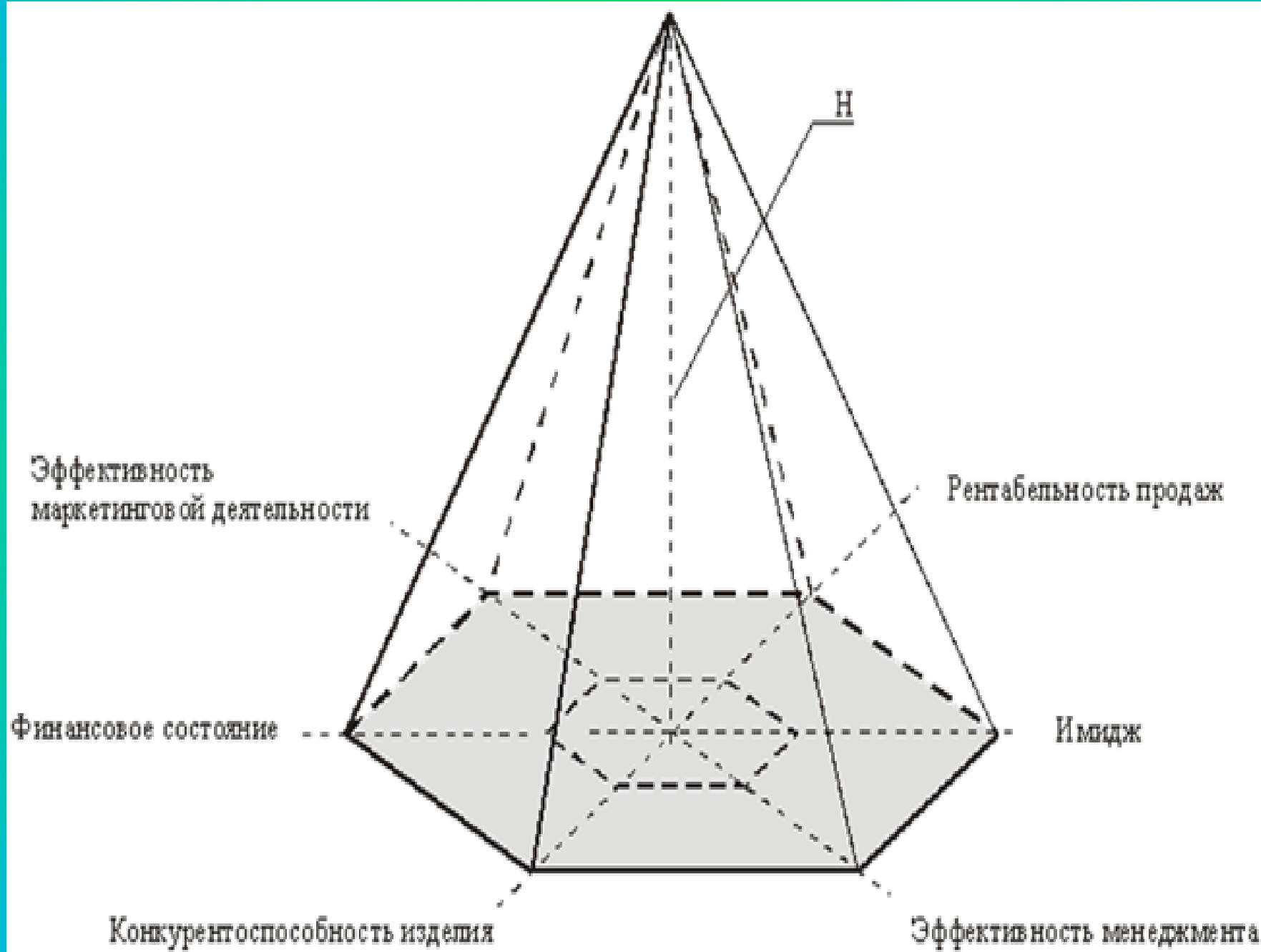


Кроме того, форма связи между частными коэффициентами эффективности операций и итоговым показателем конкурентоспособности предприятия может быть не только аддитивной (предыдущий слайд), но и мультипликативной, и даже показательной и степенной.

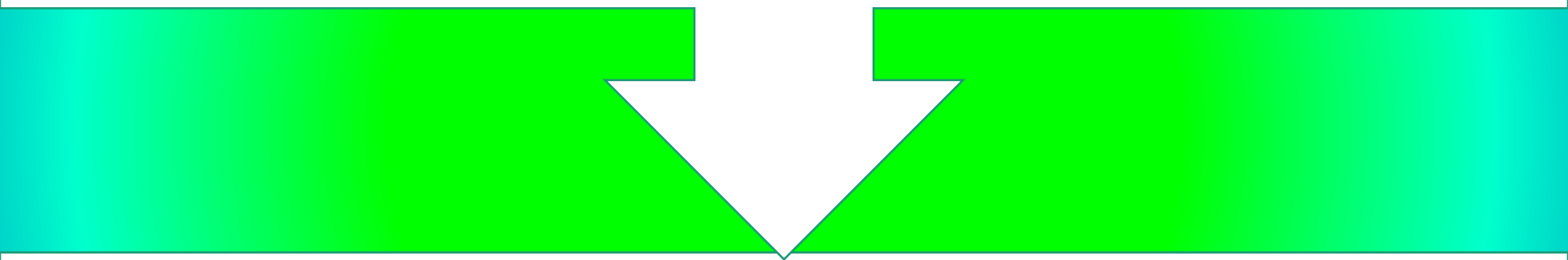
**Также различной
может быть и
форма
представления
результатов оценки
конкурентоспособн
ости предприятия.**

**Это может быть
построение
различных
диаграмм,
многогранников и
«радаров»
конкурентоспособн
ости.**

**В частности, на
следующем слайде
представлен
вариант
графической
интерпретации
операционной
модели оценки
конкурентоспособн
ости
хозяйствующего
субъекта,
предложенной В. А.
Мошновым.**

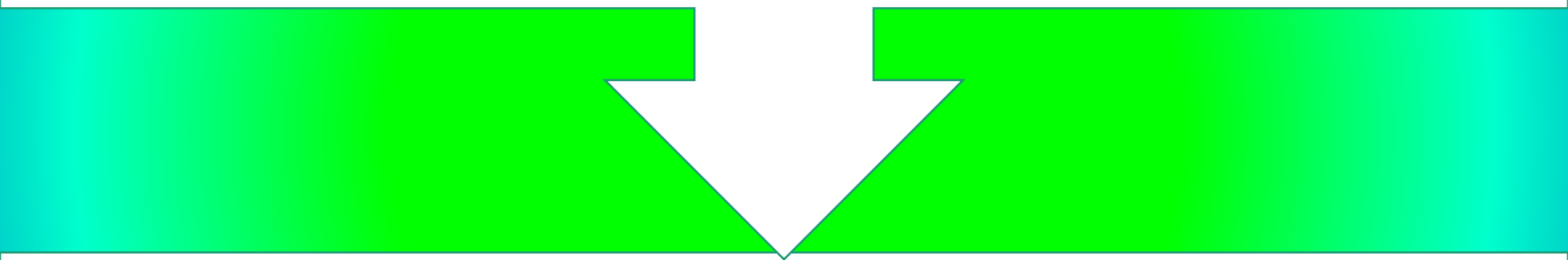


Многие из представленных в литературе операционных методов оценки конкурентоспособности компаний в силу ряда методологических изъянов далеко не всегда позволяют обеспечить адекватную оценку конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.



Основной проблемой операционных методов является то, что их применение требует сбора больших массивов данных об объектах оценки, в силу чего трудоемкость и стоимость проведения такой оценки становится чрезмерной.

Однако, поскольку необходимость в оценке конкурентоспособности предприятий объективно существует, и методологически операционные методы намного достовернее, чем продуктовые, то аналитики вынуждены использовать именно операционные методы.



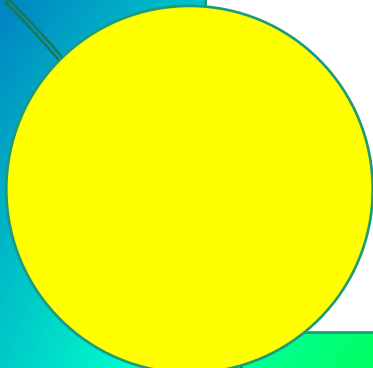
Позволить проводить исследование конкурентоспособности предприятия при помощи операционных методов, вследствие их большой трудоемкости, могут исключительно специализированные организации.

К ним относятся в первую очередь рейтинговые агентства.

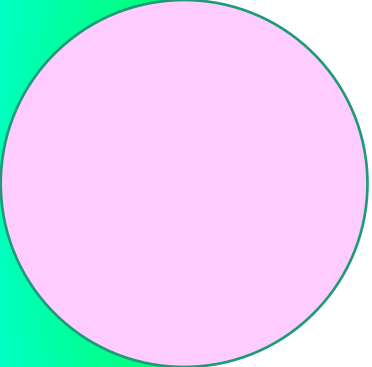
Комбинированные методы

Методы, отнесенные к данной группе, определены как комбинированные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках ведется на основании выделения не только достигнутой, но и потенциальной конкурентоспособности.

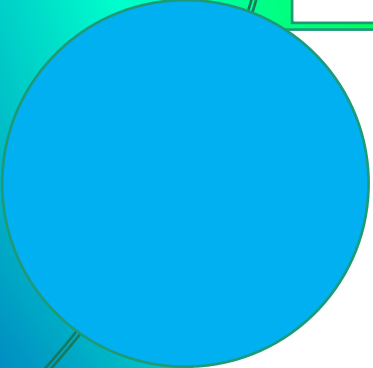
В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала.



Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться.



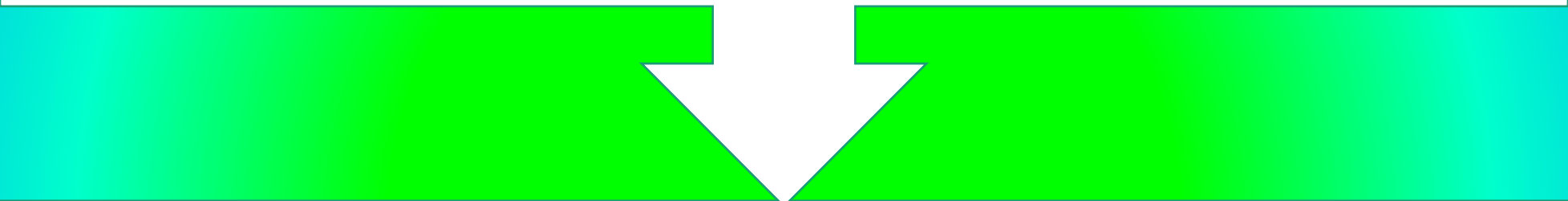
В большинстве случаев текущая (достигнутая) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия (продуктовые методы), потенциальная – путем оценки частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с операционными методами).



Используемый математический аппарат производимой оценки (как текущей, так и потенциальной) также схож с соответствующими продуктовыми и операционными методиками.

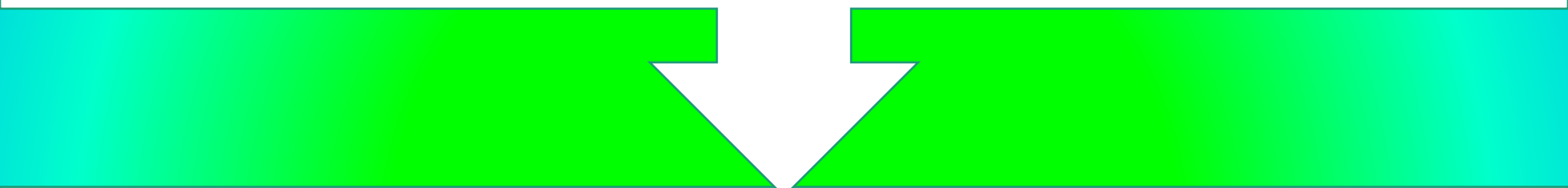
К достоинствам данной группы методов следует отнести то, что они учитывают не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его **возможную динамику в будущем.**

Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия



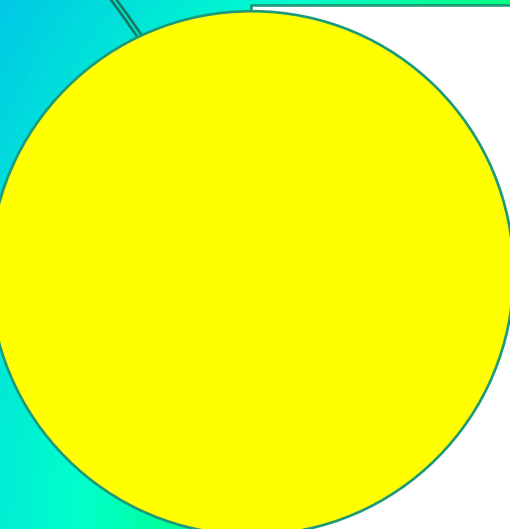
Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия основывается на допущении о том, что основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости.

При этом производство и реализация продукции осуществляется посредством использования ограниченных экономических ресурсов.

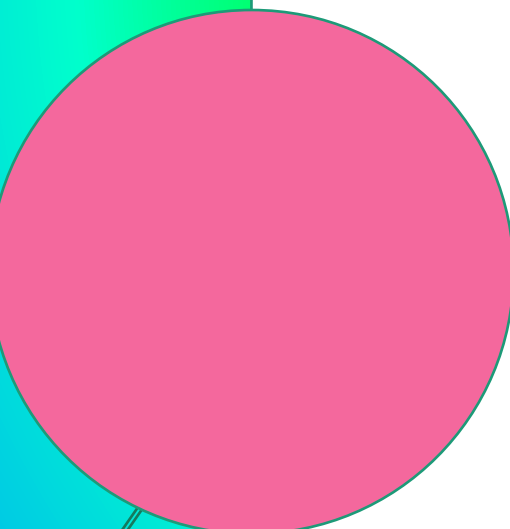


Отсюда следует, что получение прибыли в условиях рыночной экономики опосредуется эффективностью использования экономических ресурсов, т. е. соотношением полученного результата и затрат, осуществленных для его достижения. Стало быть, суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за получение максимальной прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов.

**Оценка
конкурентоспособности
аптечной организации**



Конкурентные преимущества фармацевтической организации – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми она владеет, а также стратегически важные для нее сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.



Т.е., конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать конкуренцию, привлекать потребителей и сохранять их приверженность фирме

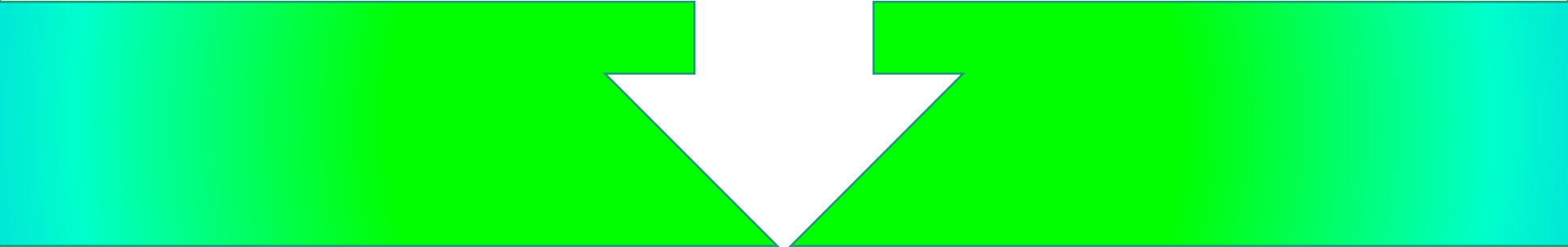
Ресурсы, имеющиеся у организации, будут создать и поддерживать устойчивое конкурентное преимущество, если они соответствуют следующим критериям:

1. Трудновоспроизводимость, т.е. чем больше затрат и времени требуется для воспроизведения ресурса конкурентами, тем выше его конкурентная ценность.
2. Длительность пользования, т.е. чем дольше период возможной эксплуатации ресурса, тем выше его ценность (фотопленки заменяются на цифровые камеры, отделения банков становятся не нужными за счет развития сети банкоматов).

3. Превосходство ресурса, т.е. уникальность ресурса должна постоянно поддерживаться, а если она теряется нужно искать новое конкурентное преимущество.

4. Устойчивость к нейтрализации, т.е. конкуренты могут нейтрализовать конкурентное преимущество, предоставив потребителям тоже самое, например, по более низким ценам, или намного совершеннее.

Проблемы успешной деятельности фармацевтических организаций, создания и удержания их конкурентных преимуществ являются одними из самых актуальных проблем на сегодняшний день, поскольку абсолютно каждая организация заинтересована долгое время сохранять свою рыночную нишу, развивать ее и быть прибыльной.



На сегодняшний день известно, что организации вкладывают огромные средства в программы, целью которых является удержание потребителей, поскольку именно от потребительского спроса зависит сохранение и увеличение прибыли организаций. Для успешной деятельности и развития организации необходимо точно представлять потребности своего клиента и степень его удовлетворенности

Практика успешно работающих на рынке компаний показала, что обеспечение удовлетворенности потребителей приносит внушительные доходы.

Удовлетворенные потребители выгодны организации, поскольку:

- во-первых, очень высока вероятность того, что они станут постоянными клиентами и будут способствовать экономии средств на привлечение новых покупателей;

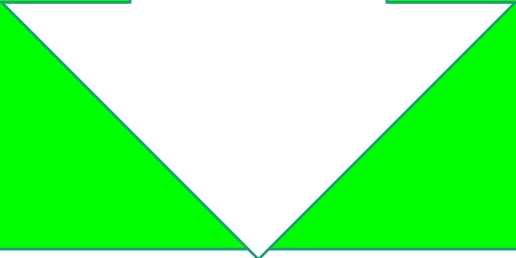
- во-вторых, они готовы оплачивать некоторую наценку, так как они уже убедились в качестве продукции, предоставляемой данной организацией;

- в-третьих, они будут рекомендовать своим знакомым купить именно эту продукцию в конкретной аптечной сети.

Новые потребители, появившиеся в результате таких рекомендаций, очень выгодны, поскольку компания не тратит средств на их приобретение, и они обычно становятся «хорошими» потребителями, поскольку уже существующие «хорошие» потребители, как правило, рекомендуют подобных себе людей.

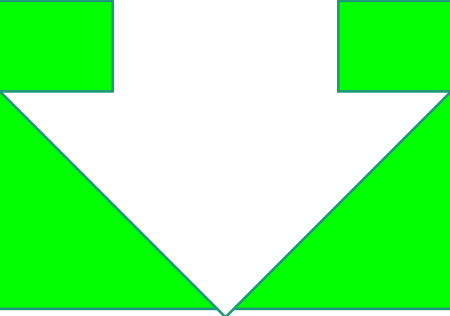
Методика оценки конкурентоспособности аптеки

Согласно этой методике, оценка конкурентоспособности учреждения (организации, предприятия) представляет собой сравнение его характеристик, свойств с аналогичными показателями приоритетных конкурентов (такими, которые занимают наилучшие позиции на данном рынке) с целью определения характеристик, создающих преимущества предприятия перед конкурентами.



Конкурентное преимущество — присущая системе какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство над конкурентами.

Факторы конкурентного преимущества могут быть: материальными или виртуальными; базисными или второстепенными; стратегическими или тактическими; техническими, экономическими, организационными, психологическими, природно-климатическими и т. п.; наследственными или искусственными (приобретенными).



А также определяющие (индивидуальные, стойкие), изменяющиеся (гибкие, нестойкие) и результативные; качественные и количественные; быстро переходящие (могут быть быстро переняты конкурентами) и продолжительные

Все преимущества можно разделить
на две группы: внешние и
внутренние [Ж. Ж. Ламбен].

система управления;
уровень
квалификации
персонала и т. д.

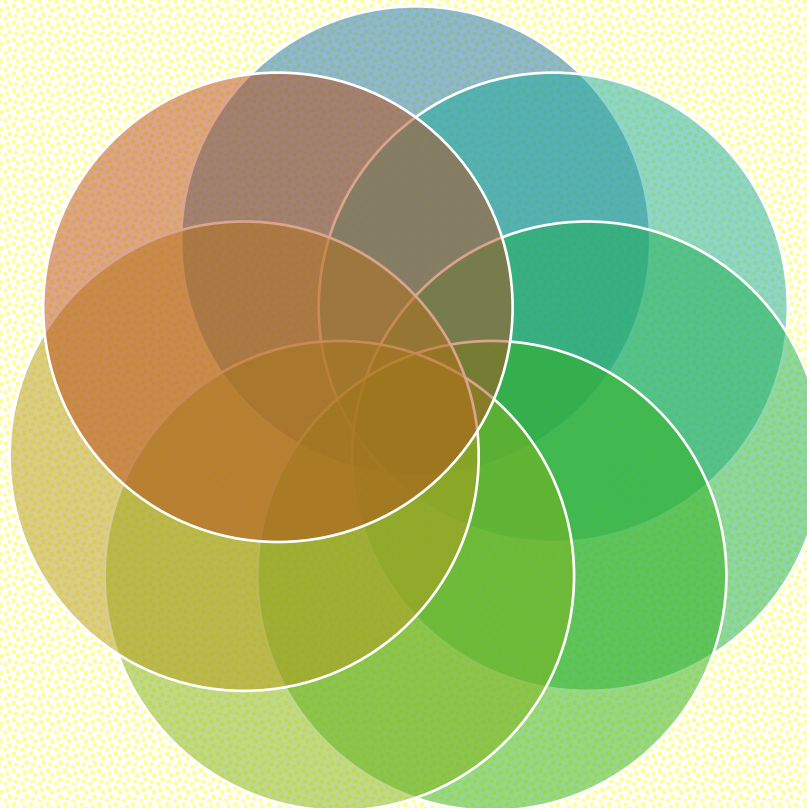
Внутреннее
конкурентное
преимущество — это
преимущество
предприятия
относительно затрат или
управления.

К внутренним
преимуществам
аптеки относятся:

система организации
закупок и сбыта;

финансово-
экономический
потенциал аптеки;

материально-
технический потенциал
аптеки;



Оценка внутренних преимуществ предусматривает сбор и анализ финансовых показателей, а также данных, которые носят конфиденциальный характер.



Как правило, такая информация недоступна при внешней ревизии.



Очень часто при оценке конкурентоспособности аптеки исключают внутренние преимущества и опираются только на внешние.



Выбор внешних преимуществ также можно объяснить их важностью для формирования имиджа аптеки.

**К внешним
преимуществам
относятся:**

ассортимент
лекарственных
средств и
парафармацевти-
ческих товаров;

уровень цен на
товары и услуги,
система скидок;

быстрота и
качество
обслуживания;

удобное
месторасположение
аптеки;

качество обслуживания с
точки зрения этических норм
поведения провизоров и
другого обслуживающего
персонала;

режим работы
аптеки;

интерьер торгового
зала и оформление
витрин;

конструкция здания
и удобный вход в
аптеку;

предоставляемые
услуги.

Все вышеперечисленные внешние преимущества являются центральными при расчете показателя конкурентоспособности.

Поскольку показатель конкурентоспособности является относительным, то он может быть определен только в результате сравнения с аптеками-конкурентами.

В случае оценки конкурентоспособности аптеки «Х» аптеками-конкурентами являются «ХХ» и аптека «ХХХ».

Используя формулу можно рассчитать показатели конкурентоспособности аптеки по каждому внешнему преимуществу:

$$KC_j = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \times d_i}{m}$$

где: **KC_j** — конкурентоспособность
j-го конкурентного преимущества;

q_i — оценка критерия, которая может быть равна 0 (не удовлетворяет посетителей); 0,5 (частично удовлетворяет) или 1 (полностью удовлетворяет).

d_i — количество человек, которые отдали предпочтение i-му критерию;
m — количество опрошенных человек.

Используя формулу,
необходимо провести
расчет
конкурентоспособности
аптеки «Х» по ряду
критериев.

Все данные, используемые
при расчете показателей
конкурентоспособности,
получаются в результате
сплошного опроса и
интервьюирования
посетителей аптек по
специально разработанным
анкетам (объем выборки
составил 100 человек).

- 1. Ассортимент:

$$K_{\text{асс-нт}} = \frac{1 \times 100 + 0,5 \times 0 + 0 \times 0}{100} = 1$$

- 2. Уровень цен:

$$K_{\text{цен}} = \frac{61 \times 1 + 32 \times 0,5 + 7 \times 0}{100} = 0,77$$

- 3. Месторасположение аптеки. Все опрошенные полностью удовлетворены месторасположением аптеки X:

$$K_{\text{мест}} = 1$$

- 4. Режим работы аптеки также равен 1.
- 5. Профессионализм работников и быстрота обслуживания:

$$K_{\text{быстр}} = \frac{92 \times 1 + 8 \times 0,5}{100} = 0,96$$

- 6. Этические нормы поведения обслуживающего персонала:

$$K_{\text{этич}} = \frac{75 \times 1 + 25 \times 0,5}{100} = 0,88$$

- 7. Интерьер торгового зала и оформление витрин:

$$K_{\text{интер}} = \frac{100 \times 1}{100} = 1$$

- 8. Услуги, предоставляемые аптекой X, удовлетворяют всех опрошенных посетителей аптеки:

$$K_{\text{услуг}} = 1$$

- 9. Конструкция здания, площадь торгового зала, удобный вход в аптеку:

$$K_{\text{здания}} = 1$$

- Рассчитанные показатели характеризуют конкурентоспособность аптеки по отдельным конкурентным преимуществам.

Для удобства и наглядности можно рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности, который бы давал общую характеристику конкурентной позиции аптеки на рынке.

Формула интегрального показателя конкурентоспособности аптечного учреждения должна учитывать показатели конкурентоспособности внешних преимуществ аптеки. Однако при его расчете необходимо учитывать, что они не равноценны между собой.

Различные преимущества аптеки, которые могут быть оценены ее посетителями, имеют различную степень важности для них. И это обязательно необходимо учитывать при расчете показателя. Формула расчета интегрального показателя конкурентоспособности имеет следующий вид:

$$КС_{интегр} = \sum_{j=1}^n КС_j * G_j$$

где: **КС_j** — показатель конкуренто- способности по j-му внешнему преимуществу;
G_j — вес j-го показателя конкурентоспособности.

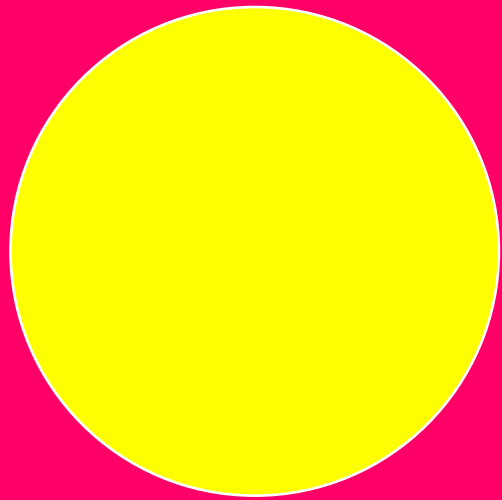
Внешние преимущества аптеки и их «вес»

Внешние преимущества аптеки	«вес» преимущества
1. Ассортимент	0,15
2. Уровень цен	0,20
3. Месторасположение	0,20
4. Этические нормы поведения провизоров	0,15
5. Быстрота обслуживания покупателей	0,10
6. Режим работы аптеки	0,05
7. Интерьер торгового зала и оформление витрин	0,05
8. Услуги	0,05
9. Конструкция здания	0,05
Всего	1

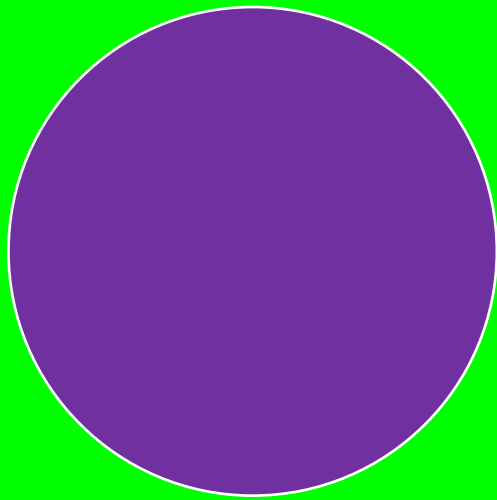
Используя формулу и данные таблицы, необходимо рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности аптеки X.

$$K_{\text{Синтезр}} = K_{\text{Сас-т}} \times B_{\text{ас-т}} + K_{\text{Сцен}} \times B_{\text{цен}} + K_{\text{Мест}} \times B_{\text{мест}} + K_{\text{Среж}} \times B_{\text{реж}} + K_{\text{Быстр}} \times B_{\text{быстр}} + K_{\text{Этич}} \times B_{\text{этич}} + K_{\text{Синтер}} \times B_{\text{синтер}} + K_{\text{Суслуг}} \times B_{\text{суслуг}} + K_{\text{Здан}} \times B_{\text{здан}}$$

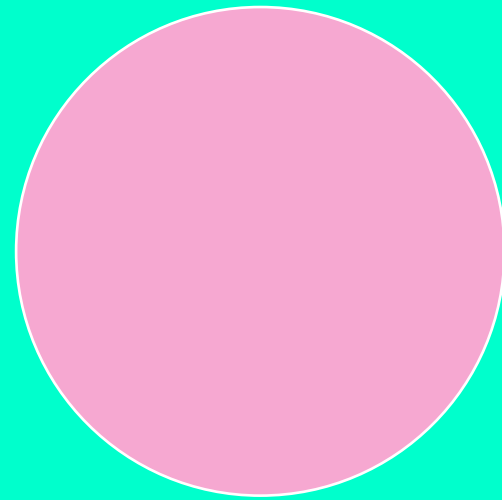
$$K_{\text{Синтезр}} = 1 \times 0,15 + 0,77 \times 0,20 + 1 \times 0,20 + 1 \times 0,05 + 0,96 \times 0,10 + 0,88 \times 0,15 + 1 \times 0,05 + 1 \times 0,05 + 1 \times 0,05 = 0,932$$



БЛАГОДАРЮ



ЗА



ВНИМАНИЕ!

