**Формирование конкурентной стратегии предприятия**

**Диплом**

**2010**

**ВВЕДЕНИЕ**

Переход к рынку, конкуренция между предприятиями являются мощным фактором реального роста эффективности производства. Вместе с тем, в реальных условиях российской экономики в процессе деятельности новых экономических структур повышается фактор неопределенности и увеличивается коммерческий риск, связанный с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными операциями, коммерцией. Поэтому предприятиям необходимо контролировать динамику рынка, уровень и специфику конкуренции между производителями товаров-аналогов, поставщиками и потребителями.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Успех фирмы на конкурентном рынке во многом зависит от того, удалось ли разгадать маркетинговую политику конкурента, предвидеть его действия на рынке. Маркетинговая деятельность немыслима без оценки конкурирующих предприятий, формы и интенсивности конкуренции. В комплексе контролируемых сил и факторов микросреды маркетинга конкуренты занимают особое место, так как контроль проявляется в форме конкурентной борьбы. Поэтому удачная разработка конкурентной стратегии предприятия очень важна для наиболее эффективной деятельности предприятия в условиях рынка.

Актуальность выбранной темы состоит в том, то современная жизнь требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, чтобы обеспечить эффективное использование наличных ресурсов и качественное удовлетворение потребительских требований. Конкурентный рынок стимулирует производителей выпускать товары с минимальными издержками (оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы), формирует условия для выпуска только тех товаров, которые необходимы обществу, пользуются спросом. Иными словами, конкурентный рынок можно рассматривать как наиболее эффективную модель организации хозяйственной жизни. Для современной конкуренции характерны техническое превосходство, качество и надёжность, инновационность продукции. Конкуренция должна заинтересовать предпринимателей, нацеливать производство на удовлетворение рыночного спроса, а через него – на меняющиеся потребности, повышение качества продукции. В данном аспекте, маркетинговые исследования, представляющие собой систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к рынку товаров, незаменимы при принятии управленческих решений. В ходе маркетинговых исследований определяется весь комплекс побудительных факторов, которыми потребители региональных рынков руководствуются при выборе товаров; дается оценка данных, необходимых для обеспечения конкурентного преимущества на рынке; определяются пути сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами.

Объектом исследования является предприятие хлебопекарной промышленности «Пекарня Хлебков, осуществляющее производственно - торговую деятельность.

Предметом исследования явились особенности конкурентной борьбы на российском рынке прямых продаж в современных условиях. Спектр вопросов, связанных с производством и реализацией хлебобулочных изделий весьма широк и затрагивает самые разные сферы. Кроме того, указанная отрасль – одна из наиболее динамично развивающихся и, следовательно, вызывает значительный интерес.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ предприятия хлебопекарной промышленности «Пекарня Хлебков», особенностей конкурентной борьбы в данной отрасли, осмысление основных инструментов ее реализации и разработка на основе проведенного анализа конкретных рекомендаций для улучшения конкурентных позиций объекта исследований на внутреннем рынке хлебобулочных изделий.

Для исследования были использованы следующие методы:

* изучение и анализ научной литературы;
* изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики;
* тестирование;
* SWOT- анализ.

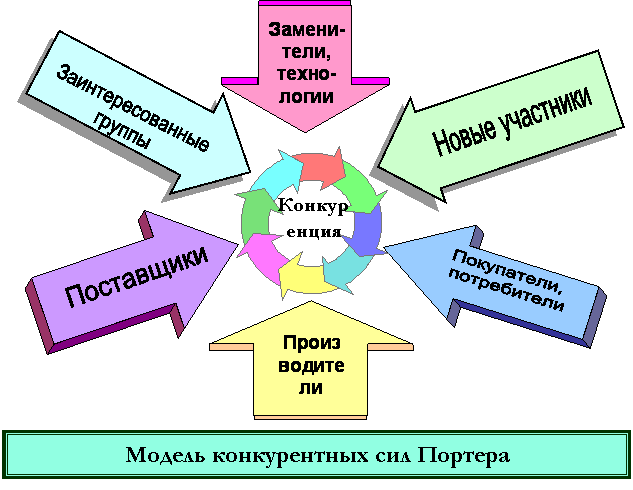
Практическая значимость проведенной работы обусловлена тем, что теоретические, методологические, практические рекомендации автора могут быть широко и эффективно применены при формировании конкурентной стратегии предприятия, как на местном, так и на региональном уровнях.

**ГЛАВА 1 Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия**

* 1. **Конкурентная среда предприятия: понятие, сущность, факторы её формирующие**

Одним из основных регулирующих механизмов в рыночной экономике является конкуренция, которая подчиняет производителей и поставщиков диктату потребителя. Конкуренция достигается при равенстве субъектов рыночных отношений, причём не только среди товаропроизводителей, но и во взаимодействии товаропроизводителей и потребителей, производственной структуры и инфраструктуры рынка, государственных органов и рыночных субъектов. Современный бизнес зачастую требует принятия быстрых и грамотных решений, от этого напрямую зависит возможность получения прибыли либо убытков. При этом скорость принятия решений очень важный фактор, особенно учитывая высокую динамику изменений рыночных условий, условий заключения и осуществления сделок и иных сопутствующих, в том числе финансовых факторов.

В классической модели конкурентной среды предприятия М. Портера на рисунке 1.1, значение и сила влияния каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и в конечном счёте прибыльности бизнеса. Поставщики и покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, снижают прибыль фирмы. Конкуренция внутри отрасли также снижает прибыль фирмы, так как для поддержания конкурентных преимуществ, приходится увеличивать издержки (расходы на рекламу, организацию сбыта, и др.) или терять прибыль за счёт снижения цен.

[](http://marketolog.biz/pics/porter.gif)Рисунок 1.1 – Модель конкурентных сил Портера определяющих конкуренцию в отрасли

Наличие товаров – заменителей уменьшает спрос и ограничивает цену, которую фирма может запросить за свой товар. С точки зрения входных барьеров, действие факторов, представленных в модели, во многом определяется, с одной стороны, наличием реальных и потенциальных конкурентов, с другой – препятствиями для входа на рынок. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ [5, c. 12].

Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества. Появление новых конкурентов обостряет конкурентную борьбу и заставляет обороняться, в том числе за счёт входных барьеров в отрасль. Уровень входного барьера определяется рядом факторов, среди которых наибольшее влияние на конкурентные преимущества оказывают:

1. сила потребителей.

* имеют ли потребители большой выбор?
* откажутся ли они от продукта, если цена слишком высока?

1. угроза аналогичной продукции:

* существуют ли другие продукты, которые будут покупать потребители, что ограничит потенциал нового продукта?

1. сила поставщиков:

* достаточно ли продукции на рынке?
* существует ли какой-нибудь компонент добавленной стоимости, позволяющий конкурировать с другими поставщиками.

1. противостояние существующих производителей:

* сколько компаний борются за рынок?
* какова в целом позиция конкурентов?
* какие методы конкуренции используются?

1. угроза новых участников рынка:

* с учетом всех факторов, какова вероятность того, что на рынок придут новые игроки?
* как они будут действовать?

1. сила других заинтересованных лиц:

* как правительство влияет на данную отрасль?
* важно ли это для страны?
* имеют ли влияние в отрасли заинтересованные группы?
* роль законодательных и регламентирующих органов?

Факторы, определяющие высокий уровень себестоимости у предприятий, входящих в отрасль, могут быть и несвязанны с крупным масштабом производства. К таким факторам относят:

* высокую защищённость современных технологий патентами, лицензиями и другими исключительными правами;
* затруднённый доступ к используемому / дешёвому сырью;
* занятость наиболее выгодных с точки зрения рыночной конъюнктуры географических рынков страны;
* высокие профессиональные навыки и квалификацию, требуемые для производства отраслевой продукции.

Степень дифференциации продукции. Наличие большого разнообразия моделей, модификаций, типоразмеров одной и той же продукции, т.е. высокая степень её дифференциации, означает глубокую сегментацию рынка и высокую степень его занятости. В такой ситуации различные группы потребителей продукции имеют устоявшиеся предпочтения, и задача вновь образующихся предприятий усложняется необходимостью поиска незанятого сегмента рынка (что весьма затруднительно при высокой степени дифференциации производимой продукции) или изменения сложившихся предпочтений потребителей [5, c. 33].

Доступность каналов распределения продукции. Освоенность рынка, как правило, означает, что сеть оптовой и розничной продажи, а так же другие формы каналов распределения продукции заняты конкурентами. На практике это заставляет кооперироваться с существующими предприятиями по сбыту продукции или создавать новые, собственные каналы распределения. И то и другое уменьшает рентабельность продаж в период становления бизнеса, облегчая задачу отраслевых конкурентов по выживанию новичков.

Потребность в дополнительных капиталовложениях. Необходимость привлечения значительных финансовых ресурсов для создания нового производства часто является критическим фактором, ограничивающим доступ новых предприятий в отрасль. Финансовое истощение вновь образованной фирмы на начальных этапах её деятельности, с одной стороны, и необходимость наращивания оборотных средств; осуществление расчётов с банками по кредитам, погашения возможных убытков от создания нового бизнеса и тому подобные обстоятельства, с другой, существенно ограничивают возможности вхождения в отрасль [5, c. 37].

Криминогенное влияние на рынок, в том числе раздел сфер влияния между криминальными структурами, контрабандный ввоз и вывоз товаров в условиях российской действительности также являются реальным барьером для организации легального бизнеса [5, c. 38].

Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества обусловлено тем, что потребители сталкивают интересы конкурирующих предприятий с помощью специальных средств воздействия на рынок, что приводит к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг. Сила воздействия различных групп потребителей на процесс формирования конкурентных преимуществ значительна при наличии следующих условий:

Перечисленные условия, обостряющие конкуренцию на товарном рынке и инициирующие поиск новых конкурентных преимуществ, не являются абсолютными. Производители, стремятся изменить обстоятельства, порождающие эти условия, в частности, за счёт поиска таких потребителей, которые в меньшей степени отвечают перечисленным выше характеристикам [5, c. 40].

Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества. Поставщики воздействуют на конкурентную борьбу главным образом с помощью двух средств – цены и качества поставляемых товаров и оказываемых услуг. Условия, при которых влияние поставщиков на формирование конкурентных преимуществ существенно, порождены следующими обстоятельствами:

* небольшое количество поставщиков, которые могут определять политику поставок, выбирать наиболее выгодные предложения по поставкам, отказывать (в необходимых случаях) нежелательным клиентам [8];
* отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками, поэтому изменение цен на данную продукцию несущественно сказывается на себестоимости и цене конечных изделий;
* поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем. Это обстоятельство укрепляет зависимость потребителя от поставщика;
* отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции уменьшает возможности выбора и снижает уровень требований к характеристикам поставляемых изделий;
* высокая степень дифференциации поставляемой продукции является следствием высокого уровня специализации поставщиков на выпуске конкретных изделий, что осложняет для потребителя поиск других поставщиков аналогичной продукции;
* низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя, при котором потребитель не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию и, следовательно, полностью зависит от поставок извне.

Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества. Изделия, способные в тои или иной степени заменить реализуемые товары, представляют собой важный фактор, влияющий на период действия конкурентных преимуществ. В отношении подобных товаров-заменителей на рынке действует правило ценовой привлекательности: если цена на один товар возрастает, увеличивается спрос на другой, являющийся его заменителем [8]. В результате происходит переориентация покупателей на производителей, предлагающих решение потребительских проблем более дешёвым способом. Необходимо подчеркнуть, что угроза товаров-заменителей тем реальнее, чем больше:

* количество эффективных заменителей производимого товара;
* объём производства товаров-заменителей;
* разница в ценах между изделием – оригиналом и товарами-заменителями в пользу последних.

Помимо легального производства товаров-заменителей практика бизнеса изобилует примерами противозаконной имитации и дублирования известных товаров, марок, марочных названий, товарных знаков. Подобные заменители также обостряют конкуренцию, так как отвлекают основного производителя на создание ненужных потребителю атрибутов товара, которые повышают цену изделия, но не дают возможность нелегальному производителю качественно копировать (имитировать) характеристики товара-оригинала [5, c. 121].

Кроме перечисленных факторов, представленных в модели М.Портера, существенное влияние на процесс формирования конкурентных преимуществ оказывает ряд важнейших элементов государственной политики. С одной стороны, любые методы государственного вмешательства искажают конкурентную ситуацию, искусственно ставя отдельны субъектов рынка в более выгодные условия. С другой – различные виды государственной помощи могут использоваться в целях проведения структурной перестройки, помощи нерентабельным отраслям.

* 1. **Конкурентные стратегии предприятия: классификация, процесс разработки**

Ни одна фирма не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. В отличие от тактических действий на рынке, стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе [5, c. 121].

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы компании к бизнесу, и инициативы, которые она использует для привлечения потребителей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке. Конкурентная стратегия (таблица 1.1) предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от ситуации на рынке [4, c. 52].

Таблица 1.1 – Базовые стратегии конкуренции

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегии конкуренции | Ключевые конкурентные преимущества |
| снижение [себестоимости](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0811398144) | низкая себестоимость и цена продукции |
| [дифференциация продукции](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0812248576) | уникальность продукции, ее высокое качество и (или) особенный [дизайн](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0807660800) |
| [сегментирование рынка](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0806504704) | комплексное обслуживание сегмента рынка |
| внедрение новшеств | работа в новой [рыночной нише](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0813400576), где отсутствуют конкуренты |
| немедленное реагирование на потребности рынка | опережение конкурентов за счет более мобильной [системы управления](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0815174144) |

Базовая стратегия конкуренции представляет основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, обладающих определёнными преимуществами, но не лишённых и недостатков. Именно поэтому главной процедурой выбора должна быть взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей по их использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка [5, c. 152].

Стимулом для использования стратегии снижения себестоимости продукции является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Стратегия ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. В этом случае экономия на переменных издержках достигается за счёт высокой специализации производства. Постоянные же издержки в расчёте на единицу продукции, убывая с ростом объёмов продаж, создают дополнительный резерв удешевления изделий.

Дифференциация основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция является незаменимой для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают. Обособление товара на рынке, а в более широком смысле – дифференциация его коммерческих характеристик может проводится за счёт продукции с более совершенным, чем стандартные изделия, техническими параметрами, качеством исполнения, на базе обеспечения более широкого выбора услуг при реализации и эксплуатации изделий, на основе привлекательности низких цен [3]. Основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными производителями, реализующими стратегию снижения себестоимости, и в то же время даёт возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей. Наиболее привлекательным способом дифференциации продукции является использование приёмов менее похожих на приёмы конкурентов.

Таблица 1.2 – Условия формирования и конкурентные преимущества базовых стратегий конкуренции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики стратегий  Вид базовой стратегии | | Условия формирования | Конкурентные преимущества |
| 1 | | 2 | 3 |
| Снижение  себестоимости продукции | | 1. Большая доля фирмы на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам.  2. Ценовая эластичность и однородность спроса на продукцию фирмы.  3. Преимущественно ценовая конкуренция.  4. Потеря потребителями своего дохода при повышении цен.  5. Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации | 1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные товары.  2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области дифференциации продукции и локализации рынка ввиду доступности цен на товары собственной фирмы.  3. Сокращение числа конкурентов, ввиду ужесточения входного барьера на данный рынок фирмам с аналогичным товаром.  4. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.  5. Гарантии на получение прибыли в случае, если потребители смогут снизить цены у ближайших конкурентов.  6. Возможность вытеснения товаров-заменителей за счет массовости и низких издержек производства.  7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о бюджете потребителей. |
| Дифференциация продукции | | 1. Наличие широкой возможности выделения товаров на рынке, хорошее восприятие и оценка продукции потребителями.  2. Разнообразная структура спроса на выпускаемую продукцию.  3. Неценовая конкуренция  4. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение продукции в структуре их бюджета.  5. Неразвитость стратегии дифференциации продукции в отрасли. | 1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей благодаря, превосходства в технологии и качестве, обеспечения более широкого диапазона или привлекательности низких цен.  2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области снижения себестоимости стандартной продукции и локализации рынка за счет разнообразия предлагаемой продукции и лояльности потребителя.  3. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.  4. Возможность появления резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.  5. Гарантии на получение прибыли от реализации продукции предприятиям, пользующимся услугами только данной фирмы.6. Возможность вытеснения товаров-заменителей путем укрепления связей с потребителями.  7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о потребителях и их специфических запросах. |
| Сегментирование рынка | 1. Различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара.  2. Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка.  3. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка. | | 1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка (покупателей с особыми потребностями, географическом районе).  2. Возможность использования преимущества стратегий снижения себестоимости или дифференциации продукции для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка.  3. Дополнительный эффект благо- даря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации продукции.  4. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей. |
| Внедрение  новшеств | 1. Отсутствие аналогов продукции.  2. Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества.  3. Готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств. | | 1. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен.  2. Сокращение числа фирм желающих попасть в отрасль из-за монопольного владения фирмой исключительными правами на продукцию, технологию и т.д.  3. Гарантия на получение прибыли в течение действия исключительных прав.  4. Отсутствие товаров-заменителей  5. Создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей. |
| Ориентация  на потребность  рынка | 1. Неэластичность спроса на продукцию.  2. Отсутствие трудностей для "входа" и "выхода" из отрасли.  3. Количество конкурентов на рынке невелико.  4. Нестабильность рынка. | | 1. Получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию.  2. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара.  3. Небольшое количество товаров-заменителей.  4. Возможность создания имиджа фирмы, готовой пожертвовать всем для немедленного удовлетворения изменившихся потребностей покупателей. |

Стратегия сегментирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации. Основная идея заключается в том, что компания может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всём рынке. В результате создаётся конкурентное преимущество либо дифференциацией товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путём достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента [7].

Цель конкурентной стратегии – найти и занять позицию в отрасли, где компания будет лучшего всего защищена от влияния сил конкуренции, или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Давление совокупной силы может быть ощутимым для всех соперничающих сторон, но для того, что бы справиться с ним, стратегия должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей [3]. Таким образом, исходя из всего вышеперечисленного, автором был составлен алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия.

Этапы разработки конкурентной стратегии включают в себя:

1 этап – анализ конъюнктуры рынка, который позволяет характеризовать состояние рынка, рыночных отношений в динамике, в том числе выявить объёмы производства на рынке, объёмы продаж, уровень цен на товар, количество продавцов, количество покупателей, определить ёмкость рынка, составить прогноз конъюнктуры рынка.

2 этап – анализ конкурентной среды предприятия, который позволит определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции на нём [6].

3 этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия, которая включает в себя: анализ внутреннего потенциала предприятия, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, что в совокупности позволит выявить сильные и слабы стороны предприятия.

4 этап – анализ конкурентных преимуществ предприятия, который подразумевает поиск конкурентных преимуществ фирмы, которые могут быть положены в основу конкурентной стратегии. Конкурентное преимущество может быть достигнуто в любом из трёх основных направлений:

* предоставление большего количества благ, реализация более дешевого товара;
* оправдание высоких цен предоставлением повышенного или оригинального качества и сервиса;
* удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей.

5 этап – выбор конкурентной стратегии. Проведя анализ, собранный на предыдущих этапах, менеджеры предприятия осуществляют выбор базовой конкурентной стратегии.

6 этап – разработка конкурентных альтернатив и расчёт их эффективности.

Адаптация данного алгоритма разработки конкурентной стратегии будет проведена на примере предприятия «Пекарня Хлебков» г. Новосибирск.

Конкурентное преимущество фирмы проявляется в её способности лучше, чем это делаю конкуренты, обслуживать потребности своих целевых рынков. Источники конкурентного преимущества многообразны: обеспечение производства продукции высокого качества; достижение минимального, по сравнению с конкурентами, уровня издержек; выгодное географическое расположение; предоставление покупателям большого спектра дополнительных услуг и т.д. Все эти преимущества сводятся к тому, чтобы убедить покупателя в получении им больших выгод от потребления продуктов и услуг фирмы по сравнению с аналогичными товарами конкурентов. Выбор фирмой той или иной конкурентной стратегии во многом зависит от того, достижение какого рода конкурентного преимущества фирма может себе обеспечить и длительное время поддержать в ходе конкурентной борьбы [6].

Рассмотрим более подробно три наиболее распространённых и часто используемых российскими фирмами ( в зависимости от силы конкуренции) базовые стратегии, которыми может быть обеспечено достижение конкурентных преимуществ: снижение себестоимости, дифференциации продукции, сегментирования рынка [8].

Лидерство в снижении издержек означает, что компания стремится стать производителем продукта с затратами более низкими, чем у конкурентов. Фирма ориентирована на большее число сегментов отрасли. Снижение издержек обеспечивается либо:

* за счёт экономии на масштабах;
* на основе передовой технологии;
* за счёт свободного доступа к источникам сырья;
* за счёт более выгодного географического положения.

Преимущества от снижения издержек фирма получает: при доминировании на рынке ценовой конкуренции и высокоэластичном по цене спросе; при продаже стандартной продукции; при наличии у покупателя свободы выбора поставщиков и отсутствии затрат на их смену; если большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом; при отсутствии у покупателей потребности в дифференциации продукции по маркам; при растущем общем спросе; при наличии крупных покупателей, имеющих возможность диктовать условия сделки, сбивая цену; при наличии сильной распределительной сети.

Силой стратегии снижения себестоимости по издержкам является то, что она обеспечивает защиту от всех пяти сил конкуренции путём регулирования нижнего предела отраслевых цен. При этом фирма продолжает зарабатывать прибыль большую, чем её основные конкуренты. Компания, завоевавшая лидерство в снижении издержек, не может игнорировать принципы дифференциации. При этом по критериям дифференциации фирма должна быть на равных со своими конкурентами или незначительно уступать им. В противном случае единственным способом сохранить свои позиции на рынке будет снижение цен, а это очень нестабильная стратегия [6].

Стратегия снижения себестоимости:

* требует постоянных инвестиций в обновление оборудования;
* сдерживает расширение ассортимента;
* предполагает строгий учёт и анализ всех технологических новинок.

**1.3 Значение маркетинговых исследований в формировании конкурентной стратегии предприятия**

Маркетинговое исследование – любая исследовательская деятельность, направленная на удовлетворение информационно – аналитических потребностей маркетинга [2].

Маркетинговые исследованияпредставляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Исследованиям подвергаются рынок, конкуренты, потребители, цены на товар, внутренний потенциал предприятия.

Маркетинговое исследование это инструмент маркетинга, или его информационно- аналитическое обеспечение, которое является неотъемлемой частью маркетинга.

Маркетинговое исследование, позволит вам решить, как в комплексе, так и по отдельности, следующие задачи:

* определить реальную и потенциальную емкость рынка Изучение емкости рынка поможет вам правильно оценить свои шансы на данном рынке и избежать неоправданных рисков и потерь;
* определить свою долю на рынке, доля - это уже конкретика, и от нее вполне можно отталкиваться, формируя грядущие планы, и затем, наращивать ее в будущем. Доля на рынке – это индикатор успеха вашей компании;
* проанализировать поведение потребителей (анализ спроса), данный анализ даст оценку степени лояльности потребителя к продукту и компании, ответит на вопрос: "Кто покупает и почему?" А, следовательно, поможет установить конкурентоспособные цены на продукцию, внести изменения в сам продукт, оптимизировать каналы продвижения и рекламную стратегию, то есть скорректировать все компоненты комплекса [маркетинга](http://www.kelis.ru/marketing.asp);
* провести анализ конкурентов (анализ предложения), знания о товарах и маркетинговой политике конкурентов необходимы для лучшей ориентации на рынке и корректировки вашей индивидуальной политики ценообразования и продвижения, что обеспечит вам победу в конкурентной борьбе;
* проанализировать каналы сбыта, что позволит определить наиболее эффективный из них и сформировать готовую цепочку оптимального движения ПРОДУКТА до конечного потребителя.

С точки зрения объекта изучения маркетинговые исследования представляют собой комплексное исследование. Так, очень сложно отделить друг от друга такие направления исследований, как рынок, потребитель, конкурент. Рынок немыслим без конкурентной борьбы, потребители формируют своё поведение в определённой рыночной среде (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Частота проведения отдельных маркетинговых исследований

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Номера по порядку** | **Направления маркетинговых исследований** | **Частота реализации, %** |
| 1 | Рыночные тенденции | 94 |
| 2 | Рыночная доля | 88 |
| 3 | Удовлетворение потребителей | 87 |
| 4 | Сегментация | 84 |
| 5 | Рыночный потенциал | 78 |
| 6 | Испытание концепций нового продукта | 78 |
| 7 | Отношение к марке | 76 |
| 8 | Конкурентные цены | 71 |
| 9 | Средства массовой информации | 70 |
| 10 | Общественный имидж | 65 |
| 11 | Тестирование продукта | 64 |
| 12 | Тестирование рынка | 55 |
| 13 | Деятельность сбытовиков | 35 |
| 14 | Международные исследования | 33 |

Как можно видеть, понятие «маркетинговые исследования» гораздо шире понятия «исследование рынка», хотя последнее во многом определяет ключевые аспекты маркетинговой деятельности в целом. Ведь необходимость при организации маркетинговой деятельности идти от требований рынка, потребителей, а не от уже выпускаемой продукции, определяет логику проведения маркетинговых исследований [3].

Исследование рынка предполагает выяснение его состояния и тенденции развития, что может помочь выявить недостатки сегодняшнего положения на рынке и подсказать возможности и пути его улучшения, но это, однако, только часть проблем, определяющих содержание маркетинговых исследований в целом.

Все маркетинговые исследования осуществляются в двух разрезах: оценка тех или иным маркетинговых параметров для данного момента времени и получение их прогнозных значений. Как правило, прогнозные оценки используются для разработки как целей и стратегий развития организации в целом, так и её маркетинговой деятельности [28, c. 168].

Предприятие, которое проводит маркетинговые исследование должно получить информацию относительно того, что продавать и кому, а так же о том, что имеет решающее значение в условиях конкуренции. Результаты исследования могут предопределить изменение целей деятельности предприятия.

Цельмаркетингового исследования - создать информационно-аналитическую базу для принятия маркетинговых решений и тем самым снизить уровень неопределенности, связанной с ним.

Маркетинг ориентирован на интересы рынка и исходит из приоритета потребительских желаний и предпочтений. Отсюда делается вывод о необходимости изучения потребностей и покупательского спроса, их мотивации, размера, структуры, динамики, эластичности и т.д. Нельзя осуществлять маркетинговую деятельность, не зная сложившейся рыночной ситуации, расстановки там сил, желаний и возможностей потребителей, намерений и действий конкурентов и т.д. [2]. Цели маркетинговых исследований вытекают из выявленных проблем, достижение этих целей позволяет получить информацию, необходимую для решения этих проблем. Список целей, согласованных с менеджером, включает обычно несколько наименований [14].

При постановке целей маркетинговых исследований задаётся вопрос: «Какая информация необходима для решения данной проблемы?» ответ на этот вопрос определяет содержание целей исследования. Таким образом, ключевым аспектом определения целей исследования является выявление специфических типов информации, полезной менеджерам при решении проблем управления маркетингом. Для определения характера конкурентных отношений в отрасли и выбора конкурентной стратегии необходимы ответы на следующие вопросы [8]:

* сколько имеется приоритетных конкурентов и кто они;
* каков преобладающий тип конкурентного поведения (независимый, «следующий за лидером», «бросающий вызов», лидер);
* какой долей рынка владеют приоритетные конкуренты;
* насколько силён имидж конкурентов и марки его товаров;
* каковы цены на товары конкурентов;
* -каковы главные черты ценовой политики конкурентов;
* в чем заключаются особенности стратегии и тактики производственно-хозяйственной и маркетинговой деятельности конкурентов;
* насколько стабильно их финансовое положение и велики их финансовые ресурсы.

Таким образом, при выборе стратегий учитывают не только характер изменения ситуации на рынке, но также факторы успеха и основную компетентность фирмы. Процедура формулирования конкурентной стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов: оценка существующей стратегии; формулирование стратегии на перспективу; оценка риска; выбор стратегических альтернатив.

Оценка производится экспертным путём, на базе представленных результатов хозяйственной деятельности предприятия. Формулировка альтернатив и выбор стратегии базируются на результатах SWOT – анализа (рисунок 1.3).

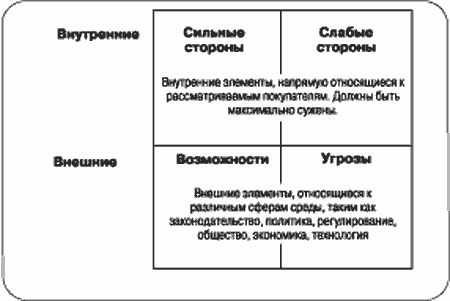


Рисунок 1.3 – SWOT – анализ

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена на рис. 1.3 перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как « эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию.

**ГЛАВА 2 Анализ факторов внутренней среды предприятия**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия «Пекарня Хлебков»**

Муниципальное предприятие хлебопекарной промышленности «Пекарня Хлебков» Новосибирской (именуемое в дальнейшем Предприятие) создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации.

Предприятие является коммерческой организацией, не наделённой правом собственника за закреплённым за ним имуществом, находящимся в ведении Комитета по управлению муниципальным имуществом Администрации Новосибирского района, именуемое в дальнейшем «Собственник».

«Предприятие» руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации, законодательством и другими правовыми актами Новосибирской области, нормативными правовыми актами Администрации Новосибирской области и Уставом предприятия.

Учредителем предприятия является Администрация Новосибирской области.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Предприятие действует на основе хозяйственного расчёта и самофинансирования.

Место нахождения предприятия: 630097, Новосибирская область, г. Новосибирск, ул. Бердское шоссе 156.

Предприятие создано в целях производства хлеба и хлебобулочных изделий, а также оказание услуг при соблюдении санитарных норм и требований, с целью удовлетворения потребностей населения при высокой культуре обслуживания, направленное на максимальное получение прибыли.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

Оптовая торговля хлеба и хлебобулочных изделий.

На предприятии «Пекарня Хлебков» образовалась линейная структура управления. Линейный руководитель координирует, контролирует и отвечает за результаты выполнения всей деятельности предприятия. В рисунке 2.1 отражена линейная структура управления предприятием.



Рисунок 2.1 - Организационная структура управления на предприятии «Пекарня Хлебков»

Предприятие расположено на расстоянии 15 километров от города, что затрудняет поставки по торговым точкам хлеба. Это увеличивает себестоимость продукции по сравнению с конкурентами, поскольку затраты на поставку продукции увеличены в связи с большим расходованием ГСМ, быстрым износом автотранспорта.

«Пекарня Хлебков» - предприятие хлебопекарной промышленности, предназначенное для производства хлеба и его реализации в торговые точки г. Новосибирска. Режим работы предприятия – круглосуточный, без выходных и праздников, что позволяет обеспечивать население свежей продукцией.

Основной задачей предприятия является:

* удовлетворение спроса населения, как по ассортименту, так и по качеству товаров;
* организация соответствующего уровня обслуживания покупателей с предоставлением разнообразных услуг.

Различные стороны сбытовой, снабженческой и финансовой деятельности предприятия получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов.

Объём выпущенной продукции предприятием «Пекарня Хлебков» в 2009 году составил 3445 тыс. руб., что меньше, чем в 2008 году на 1346,5 тыс. руб., снижение объёма выпущенной продукции составило 28,2%. Убытки предприятия составили 650 тыс. руб. и превысили данный показатель 2008 года на 263 тыс. руб., то есть увеличились на 68%.

Материалоотдача снизилась за анализируемый период 16,7% и составила в 2009 году 2 рубля, то есть на каждый рубль, вложенный в материалы на производство продукции в 2009 году получили 2 рубля выручки, что меньше на 40 копеек по сравнению с 2008 годом.

Производительность труда работников в 2009 году снизилась на 5%, что составило 6,5 тыс. руб. на одного работающего. Затраты на оплату труда работников снизились соразмерно снижению среднесписочной численности предприятия и составили 345,6 тыс. руб., что в относительном измерении составило 24,3%. Отрицательным моментом сказывается то, что при изменении производительности труда в меньшую сторону средняя заработная плата осталась неизменной, что позволяет сделать вывод о неэффективности системы оплаты труда на предприятии. Полагаю, в данном случае имеет место уравнительность в распределении, незначительны различия в дифференциации доходов от трудовой деятельности рабочих и специалистов, работников разной квалификации. В целом размер доходов работающих от трудовой деятельности слабо зависит от результатов трудовой деятельности.

При анализе хозяйственной деятельности предприятия обращает на себя факт абсолютного снижения себестоимости продукции, однако, проведя анализ себестоимости продукции в соотношении к объёму выпуска продукции, мы также наблюдаем, увеличение себестоимости продукции предприятия на 10,1%. Абсолютное снижение себестоимости продукции произошло в результате снижения объёмов производства.

Данная ситуация возникла на предприятии «Пекарня Хлебков» не случайно. В настоящее время администрация г. Новосибирска находится в ситуации острого дефицита бюджета. Многие социальные программы сокращены под воздействием нехватки финансирования, с чем связано общее недовольство населения, повышение социальной напряженности. В данной ситуации Администрация г. Новосибирска, являясь собственником данного предприятия, не даёт повышать руководству предприятия отпускные цены на свою продукцию, опасаясь социальных недовольств, а вместе с тем издержки на её производство растут в значительном темпе. Конечно, эта ситуация хороша для потребителей, которые благожелательно относятся к невысоким ценам на хлебопродукцию и отличному её качеству.

При административном регулировании цен на хлеб дотаций предприятие не имеет, что сказывается на получении прибыли предприятием и возможности расширять производство.

В данной ситуации основной стратегией поведения фирмы на рынке станет базовая стратегия выживания и комплекс сопутствующих ей мероприятий.

**2.2 Анализ внутреннего потенциала и реализация комплекса маркетинга на предприятии «Пекарня Хлебков»**

Условием разработки конкурентной стратегии является оценка и анализ собственных возможностей фирмы, её конкурентоспособности и производственного потенциала. Фирма должна иметь возможность противостоять конкуренции со стороны других предприятий, т.е. быть конкурентоспособной.

Конкурентоспособность фирмы определяется её рыночным потенциалом, достаточным, чтобы удержать или расширить занимаемую ею долю рынка в условиях конкурентной борьбы.

Потенциал фирмы – комплекс её возможностей, обеспечивающих конкурентное преимущество на рынке и достижение поставленных стратегических целей (таблица 2.2).

Таблица 2.1 – Схема элементов потенциала предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Производственный или торгово-сбытовой потенциал | Финансово-кредитный потенциал | Имидж фирмы |
| Товарные ресурсы и  качество товаров | Научно-технический (инновационный) потенциал | Инвестиционный  потенциал |
| Трудовые ресурсы | Управленческий и информационно- аналитический потенциал | Бенч-маркетинг |

Рассмотрим некоторые особо значимые для предприятия блоки элементов потенциала предприятия «Пекарня Хлебков». К ним отнесём: производственный потенциал предприятия, финансово- кредитный потенциал, трудовые ресурсы, товарные ресурсы и качество товаров, имидж фирмы.

Производственный потенциал. Производственная мощность предприятия определяется объёмом продукции, производимой за единицу времени (рисунок 2.1).

Рисунок 2.2 – Загрузка производственных мощностейпредприятия «Пекарня Хлебков» в 2007 - 2009 гг., %

Анализ динамики загрузки оборудования показал, что на протяжении анализируемого периода загрузка производственных мощностей снижалась в связи с уменьшением выпуска продукции. Так, в 2008 году по сравнению с 2007 годом загрузка оборудования уменьшилась на 12,25%, в 2009 году по сравнению с 2008 годом – на 0,75% .

Анализ динамики использования производственных мощностей показал увеличение содержания неиспользуемых производственных мощностей в содержании производственных мощностей. Так, в 2008 году по сравнению с 2007 годом доля содержания неиспользуемых мощностей в общем расходе увеличилась на 2,3%, в 2008 году по сравнению с 2008 годом аналогичный показатель увеличился на 3,4%. На протяжении всего анализируемого периода наблюдается рост неиспользуемых предприятием производственных площадей и снижение используемых площадей. Данная динамика стала возможна в результате снижения объёма производства готовой продукции в анализируемом периоде.

В сторону ухудшения изменились технологические показатели производства хлеба. Так, согласно производственным отчётам, в 2008 году выход готовой продукции составлял 140%. В 2009 году выход готовой продукции составил 126%, то есть уменьшился на 14%, что привело к перерасходу сырья по итогам года на сумму 130 тыс. руб. Процент снижения выхода готовой продукции обусловлен следующим:

По технологии изготовления хлеба в выпечку используют муку, вылежанную на складе от 100 дней. Предприятие «Пекарня Хлебков», не имея запасов сырья на складе, использует для выпечки муку, вылежанную 5-10 дней, что приводит к резкому уменьшению выхода готовой продукции, увеличению себестоимости продукции.

Для доставки готовой продукции на реализацию в г. Новосибирск, на расстояние 15 км. у предприятия имеется специальный автомобиль для подвозки хлеба к торговым точкам. Однако, учитывая, что предприятие работает без выходных и доставка хлеба производится ежедневно, этого явно недостаточно. Автомобиль требует ремонта, и это время предприятие вынуждено производить наём автотранспорта со стороны. Это обходится предприятию в 127 тыс. руб. в год. Эта сумм средств вполне достаточна, чтобы приобрести в собственность ещё один автомобиль, который окупил бы свою стоимость в течение года. Степень износа основных средств составляет 100%.

Данные факты свидетельствует о том, что руководство фирмы не предпринимает каких- либо усилий по оздоровлению ситуации на протяжении вот уже трёх лет (2007 г.-2009г.). Так, данная ситуация сложилась не в анализируемом периоде, а как минимум, в 2007г. Нерациональное использование производственных мощностей, производственных площадей, отсутствие для производства необходимых запасов сырья привело в 2009 году к технологическим потерям на сумму 397 тыс. руб., что составляет 11,5% от объёма выпущенной продукции или 36,9% от годового фонда оплаты труда на предприятии.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что предприятие находится на грани банкротства, финансово-кредитный потенциал очень слабый. Однако, приостановки производства не наблюдается, выплата заработной платы осуществляется своевременно, что свидетельствует о том, что финансовый потенциал предприятия не исчерпан.

Следующим этапом оценки потенциала предприятия являются трудовые ресурсы.

В современных условиях хозяйствования предприятия самостоятельно определяют общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав. Особое внимание в условиях рыночных отношений должно уделяться детальному анализу численности работников, цель которого – изучение состава работников предприятия, эффективность их использования.

Чтобы провести более подробный анализ состава и численности работников предприятия «Пекарня Хлебков», рассмотрим весь персонал данного предприятия в зависимости от его категории (рис. 2.2).

Рисунок 2.3 – Структура персоналапредприятия «Пекарня Хлебков» в 2007 - 2009 гг.

Показатели сокращения численности работников предприятия связаны с ухудшением финансово-хозяйственной деятельности предприятия, отсутствием повышения заработной платы, организационно-штатными сокращениями на предприятии.

Анализ производительности труда работников предприятия «Звезда» показал снижение производительности труда в 2009 по сравнению с 2008 годом на 6,5 тыс. руб. в действующих ценах и на 24,4 тыс. руб. в сопоставимых ценах. Производительность труда на одного основного работника уменьшилась гораздо в большей степени, чем общая производительность труда на предприятии и составила уменьшение на 36,5 тыс. руб. в действующих ценах и 63,8 тыс. руб. в сопоставимых ценах. Это свидетельствует о том, что при резком уменьшении объёма выпущенной продукции на 28,2%, численность основных рабочих уменьшилась на 13,6%, что сказалось на их производительности труда. Следовательно, администрации предприятия необходимо решить вопрос о нормализации данного показателя – либо сокращать численность основных рабочих, либо увеличивать объём выпущенной продукции. Вероятнее всего, в рабочее время основные работники не всё рабочее время заняты производством из-за нехватки сырья, проблемами со сбытом продукции (производят столько, сколько примут на реализацию торговые точки), что подтверждает и выявленный мною ранее факт неполной загрузки производственных мощностей.

Заработная плата является денежной мотивацией работников к труду. Рассмотрим систему оплаты труда на предприятии «Пекарня Хлебков». Согласно штатному расписанию предприятия «Пекарня Хлебков», на предприятии действует тарифная оплата труда. Работникам устанавливается оклад, на который начисляются положенные законодательством накрутки. Данная система оплата труда является наименее эффективной в данном случае для предприятия, поскольку не стимулирует работников, занятых в непосредственно изготовлении готовой продукции (пекарей) к производительному труду. Работник, добросовестно отработавший своё рабочее время и работник, допустивший брак, или выпустивший меньший объём продукции в смену по итогам месяца получат одинаковую заработную плату. Это отрицательно влияет на производительность труда, не стимулирует работников к добросовестному исполнению своих обязанностей, вызывает недовольство некоторых работников. В данном случае предлагается администрации предприятия пересмотреть систему оплаты труда основных работников и внедрить для них сдельно-премиальную систему труда.

Рассмотрев штатное расписание предприятия, мы видим две единицы уборщиков производственных помещений. Учитывая низкую производительность труда основных работников, и, основываясь на опыте других хлебопекарных предприятий, можно рекомендовать руководству предприятия сократить уборщиков производственных помещений, добавив в должностные инструкции пекарей обязанности уборки рабочего места после отработанной смены. Это позволит оптимизировать систему оплаты труда, повысить производительность труда основных работников.

Информационная база представлена наличием статистической отчётности предприятия. Поэтому так же необходимо наладить накопление информации о деятельности фирмы, деятельности конкурентов, проводить их анализ.

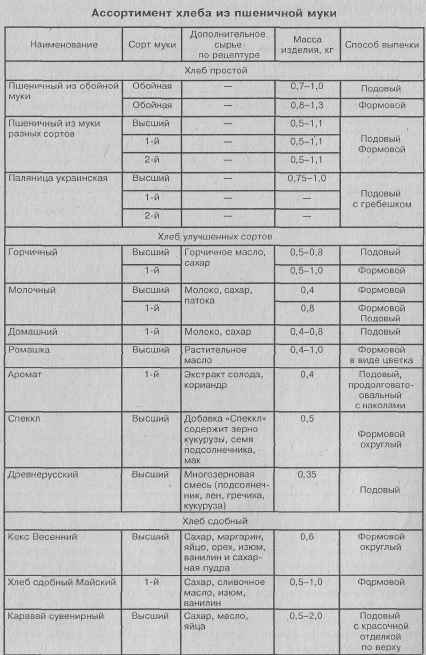
Таким образом, предприятия «Пекарня Хлебков» обладает производственно-техническим потенциалом для производства качественной продукции. Покупатели хлеба изготовленного «Пекарня Хлебков» считают продукцию предприятия качественной и при возможности выбора предпочитают её. На предприятии сложился дружный коллектив, готовый к решению поставленных задач. Неудовлетворительным можно признать финансово-кредитный потенциал предприятия, поскольку анализ финансового состояния и расчётов предприятия показал отсутствие прибыли у предприятия на протяжении ряда лет, увеличение размера убытков в периоде с 2007 по 2009 года, а также высокую степень вероятности банкротства.

При условии привлечения инвестиций или дотационной помощи со стороны собственника грамотном управлении предприятия и рациональной организации процесса производства финансово-хозяйственные показатели могут быть удовлетворительны.

Комплекс маркетинга – набор контролируемых переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. В комплекс маркетинга входит все то, что фирма может предпринять для оказания воздействия на объём спроса на свой товар. Такие возможности можно объединить в четыре направления: товарная политика, ценовая политика, сбытовая политика и методы стимулирования продаж товара [9].

Товарная политика представляет собой определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманных принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по: формированию ассортимента и его управлению; подержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров определенных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Отсутствие товарной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента товаров из-за воздействия случайных или преходящих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров [7].

«Пекарня Хлебков» производит продукт повседневного спроса: выпекает хлеб. На сегодняшний день предприятие, в силу сложного финансового положения, сократило номенклатуру выпечки хлеба, и на данный момент выпускает следующий ассортимент продукции (рис. 2.3).



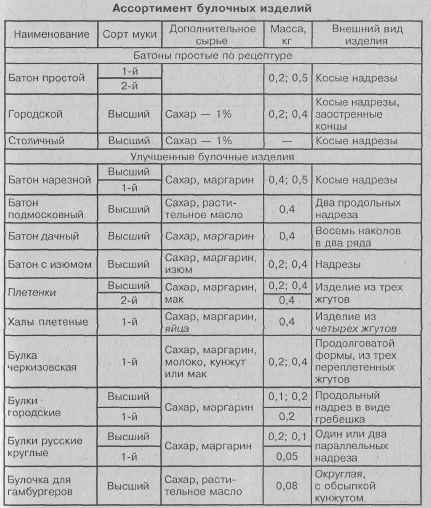


Рисунок 2.4 – Ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий предприятия «Пекарня Хлебков»

Таким образом, широта ассортимента продукции предприятия «Пекарня Хлебков» составляет 0,18 и является неудовлетворительным фактом для фирмы, имеющей относительно большую долю рынка производства хлебобулочных изделий в районе. Расчет глубины и полноты ассортимента показал, что значения данных коэффициентов очень малы и, для успешной деятельности предприятия, необходимо увеличивать ассортимент выпускаемой продукции.

Обновление ассортимента – естественный процесс, обусловленный совершенствованием технологий, разработкой принципиально новых товаров, не имеющих аналогов.

При этом все товары имеют свой жизненный цикл, и в зависимости от того, на какой этого цикла они находятся, осуществляются мероприятия по поддержанию, стимулированию реализации или снятию его с производства. Особое внимание требуют к себе товары с коротким жизненным циклом. Обновление ассортимента не ущемляет интересов потребителей, если вводимые на рынок товары способствуют полному удовлетворению потребностей покупателей.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что жизненный цикл товаров производства «Пекарня Хлебков» не совпадает с жизненным циклом аналогичных товаров, реализуемых на рынке хлебобулочных изделий г. Новосибирска.

Снижение объёмов производства обусловлено отсутствием прибыли на протяжении пяти лет с 2006 г по 2009 г., и, соответственно, отсутствием расширения производства, а также появлением конкурентов на рынке хлебобулочных изделий, неэффективной системой управления предприятием.

**2.3 Оценка конкурентоспособности продукции предприятия «Пекарня Хлебков»**

Конкурентоспособность товара – комплексная характеристика его возможности и вероятности быть проданным на конкурентном рынке в определенные сроки, при наличии на рынке аналогичных товаров- конкурентов [4, c. 53].

Следует различать категории «качество» и «конкурентоспособность товара». Качество - совокупность тех свойств изделий, которые делают его способным выполнять заданные функции и удовлетворять тем самым потребность [2]. Конкурентоспособность - рыночная категория, отражающая одну из существенных характеристик рынка - степень конкурентности [6].

Рассчитаем конкурентоспособность продукции предприятия «Пекарня Хлебков» на основе потребительских параметров, которые рассматриваются как индикаторы предпочтений потребителей. Для этого в процессе маркетинговых исследований проводился опрос потребителей по поводу вкусовых качества хлеба и хлебобулочных изделий, а также отношение к качеству товара покупателей. Путём опроса потребителей определили рейтинг (Ri) каждого i –параметра: от 0 (низкий) до 10 (очень высокий), и путём экспертных оценок определили веса их значимости (Wi). [20]. Путём произведения данных показателей получили балльную оценку каждого параметра и сложением балльных оценок всех параметров определили интегральную оценку по каждому виду хлеба. Для оценки органолептического качества конкурирующей продукции использовался экспертный метод оценки.

Определим все фирмы, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов:

ООО «Объединенные хлебозаводы»;

ОАО «Восход», как предприятия, занимающие основную долю продаж на рынке хлебобулочных изделий г. Новосибирска.

Для проведения анализа конкурентоспособности необходимо определить следующие параметры:

а) вкусовые качества выпускаемой продукции; б) разнообразие ассортимента; в) наличие в продаже; г) эстетичность упаковки; д) цена; е) условия оплаты.

Для оценки органолептического качества конкурирующей продукции использовался экспертный метод оценки. Оценка всех показателей проводилась по 10 бальной системе.

Оценка вкусовых качеств наиболее представительных видов продукции конкурирующих предприятий (по десятибалльной системе)

Таблица 2.2 – Оценка вкусовых качеств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | «Пекарня Хлебков» | «Объединенные хлебозаводы» | «Восход» |
| А | 1 | 2 | 3 |
| Хлеб из пшеничной муки в/с | 10 | 8 | 9 |
| Хлеб из пшеничной муки 1с муки | 9 | 8 | 8 |
| Хлеб из смеси ржаной и пшеничной муки | 10 | 7 | 9 |

По данным таблицы 2.3 мы можем делать вывод, что хлеб производства «Пекарня Хлебков» по вкусовым качествам превосходит аналогичный показатель основных конкурентов.

**ГЛАВА 3 Разработка альтернатив конкурентной стратегии предприятия хлебопекарной промышленности «Пекарня Хлебков»**

* 1. **Специфика конкурентных отношений в отрасли хлебопекарной промышленности**

На специфику конкурентных отношений предприятий в отрасли влияет политика государства, политика местных властей, мировая конъюнктура цен на зерно – основное сырьё для хлебопекарной промышленности. Политика государства в этом вопросе не разработана, отсутствует системный государственный подход к отрасли хлебопечения, местные власти справляются со своими проблемами, как кто может, в том числе административными запретами повышения цен на хлеб хлебопромышленным предприятиям.

В удорожании продукции хлебопечения обвиняют хлебопёков. Однако, ситуация здесь такая: В период сбора урожая цена на зерно низкая, соответственно, и цена на муку ниже. Потом, в феврале, марте, цена начинает расти, цена на муку тоже растёт. А вот цена на хлеб должна оставаться неизменной. Поэтому, в «пиковые периоды, когда цена на хлеб максимальная, крупные хлебозаводы работают в убыток, используя накопленные запасы. И если пик продолжается ещё месяц-полтора, то хлебозавод «пролетает». Малый бизнес в этот период, как правило, окончательно уходит в тень [4]. Мини-пекарням невыгодно работать в убыток, и они сворачивают производство. А для хлебозавода это вопрос политический: город без хлеба оставить нельзя. Малому предприятию гораздо легче маневрировать и объёмами и ценами. Хлеб, это товар, на который распространяются экономические законы, общие для всех стран и народов. Повышение цен на хлеб может быть покрыто только из двух источников: или из кармана потребителя или дотациями из бюджета. Причём дотации могут быть как в адрес хлебозавода (выпускающего социально значимый продукт), так и в адрес конкретных граждан.

Россия является одной из ведущих держав мира – производителей зерна со значительным природным и климатическим потенциалом увеличения его производства. Реализация эффективной государственной политики на внутреннем рынке зерна, при его экспорте, в области обеспечения населения страны качественными и безопасными хлебопродуктами возможно только при условии оценки потенциала качества зерновых ресурсов страны, поддержания и совершенствования их товарной классификации в рамках единой государственной системы контроля качества зерна и продуктов его переработки. Для этих целей в 1994 году была создана государственная хлебная инспекция при Правительстве Российской Федерации, главной задачей которой является – обеспечить эффективный контроль, за качеством и рациональным использованием зерновых ресурсов Российской Федерации [17].

Предприятия хлебопекарной промышленности, действующие на рынке г. Новосибирска относятся к сектору малого бизнеса, за исключение предприятия «Пекарня Хлебков». Появление новых товаропроизводителей хлеба и хлебобулочных изделий на рынке г. Новосибирска в настоящее время может быть только за счёт создания частных предприятий. Появление новых производителей хлеба и хлебобулочных изделий на рынке маловероятно из-за высоких входных барьеров, связанных с эффектом масштаба, экономическими и организационными барьерами. Так, отсутствие программы поддержки малого предпринимательства по России в целом и в Новосибирской области в частности создают экономический барьер появлению новых производителей хлеба. Это обусловлено тем, что срок окупаемости вложений в хлебопекарную промышленность велик в связи с низким уровнем среднеотраслевой прибыли. Всё это относится к экономическим барьерам развития малого бизнеса. Так же на развитие малого бизнеса влияют административные барьеры, связанные с регистрацией предприятий, влиянием государственных органов, как на процедуру регистрации частных предприятий, так и на их деятельность. Развитию малого бизнеса в г. Новосибирске так же мешает неразвитость рыночной инфраструктуры, неразвитая транспортная сеть. Возможность появление предприятий хлебопекарной промышленности ограничена также действиями предприятиями, уже действующими на данном рынке, которые заняли каналы распределения. Однако потенциальная ёмкость рынка хлеба и хлебобулочных изделий г. Новосибирска достаточно велика, существует неудовлетворённый спрос на рынке, что даёт возможность развития уже действующих на рынке предприятий.

На сегодняшний день хлебопекарное предприятие «Пекарня Хлебков» подвержено значительной конкуренции со стороны производителей на рынке хлеба и хлебобулочных изделий. Продукция пекарен не достаточно разнообразна, но существуют определенные традиционные ассортиментные группы. Это, хлеб из пшеничной муки, хлеб из смеси пшеничной и ржаной муки, хлеб из ржаной муки, булочные изделия, сдобные изделия, национальные хлебные изделия, диетические хлебные изделия, сухарные изделия, бараночные изделия и др. Однако как показали рыночные исследования, производители хлеба и хлебобулочных изделий производят, в основном хлеб, булочные изделия, национальные хлебные изделия. Поэтому целесообразно проводить анализ предложения конкурентов и конкурентный анализ по выделенным, выше ассортиментным группам.

Определим фирмы, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов для исследуемого предприятия:

* демос;
* инской хлебокомбинат;
* континент хлеб;
* коопхлеб;
* сибхлеб;
* русич;
* сдоба;
* резон-к;
* писаревский хлеб;

«Пекарня Хлебков», поскольку предлагаемые ими товары аналогичны товарам предприятия, их предложение соответствует масштабам предложения предприятия, их предложение осуществляется на тех же сегментах, что продукция исследуемого нами предприятия.

Предприятие «Пекарня Хлебков» уступает позиции по ассортименту предложенных товаров. Однако предприятие обладает абсолютным ценовым преимуществом в ассортиментных позициях – хлеб из пшеничной муки, хлеб из смеси ржаной и пшеничной муки. И это единственное предприятие, предлагающее хлеб зерновой «Тонус», хотя в ходе маркетинговых исследований в продаже его выявлено не было, в связи с быстрой его реализацией в торговой сети.

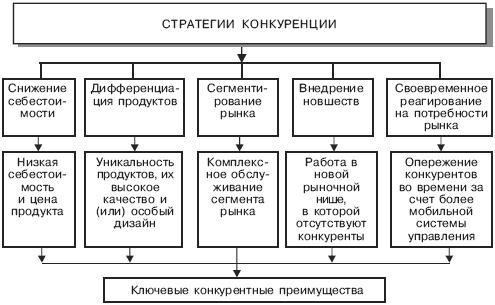


Рисунок 3.1 – Схема показателей, раскрывающих конкурентоспособность продукта

На основе данных проведенных маркетинговых исследований, видно, что в торговых точках, реализующих хлеб и хлебобулочные изделия, представлены не все производители данного продукта. В ходе исследования рынка хлеба и хлебобулочных изделий в г. Новосибирске было обследовано 25 предприятий розничной торговли, из которых 19 (76 %) осуществляли реализацию хлеба и хлебобулочных изделий. Все предприятия принадлежат частным предпринимателям, что составляет 100%.

**3.2 Оценка конкурентной позиции, анализ спроса покупательских предпочтений на хлеб и хлебобулочные изделия на рынке**

Для формулирования конкурентной стратегии для предприятия, с целью наибольшего удовлетворения потребности населения в хлебе и хлебобулочных изделиях, необходимо знать существующий спрос и покупательские предпочтения на данную продукцию. В связи с этим были проведены маркетинговые исследования спроса и покупательских предпочтений на хлеб и хлебобулочную продукцию. Были определены следующие цели данного исследования: 1) какими факторами руководствуются потребители при совершении покупки хлеба; 2) какой хлеб и в каких количествах обычно покупают; 3) какого вида хлеба и хлебобулочных изделий не хватает потребителям.

Исследование проводилось с помощью устного опроса потребителей на улицах города Ужур с использованием метода случайной бесповторной выборки. Численность отбора определили по формуле (3.1) [2].

n = t2σ2N , (3.1)

Δ2N+ t2σ2

где n – число единиц, которые следует отобрать для (опроса);

t – коэффициент доверия, вычисляемый по таблицам в зависимости от вероятности, с которой можно гарантировать, что предельная ошибка не превысит t – кратную среднюю ошибку ( чаще всего опираются на вероятность 0,954, при которой t составляет 2);

σ2 – выборочная дисперсия (её обычно определяют на основе эксперимента, пробного обследования или же по аналогам);

Δ – предельная (задаваемая) ошибка выборки;

N – численность генеральной (изучаемой совокупности).

Население г. Новосибирска – 1500000 человек, предельную ошибку мы приняли равную 1 руб., коэффициент доверия равен 2, дисперсию возьмём равную 7. Подставив данные в формулу 10, получили объём выборки равный 30 респондентам. Для точности результатов опрошено 50 респондентов.

Таблица 3.1 – Градация опрошенных по уровню доходов

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень доходов,  руб. на члена семьи | Общее число  ответивших, чел |
| А | В |
| Низкий (5000 руб.) | 10 |
| Средний (от 5000 до 8000) | 10 |
| Высокий (свыше 8000) | 30 |

Анализ данных показывает, что 48 % потребителей продолжат поиск необходимого ими изделия в другой торговой точке, если его там нет, куда они зашли. Эту тенденцию категорично не поддерживают только молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет. 100 % респондентов данной группы ответили, что даже если в продаже нет желаемого хлеба или хлебобулочного изделия, они приобретут что-то из того, что предлагается к реализации торговой точкой. Так же поступят 27,3 % от опрошенных в возрасте от 30 до 40 лет, 35,7 % потребителей в возрасте от 40 до 50 лет и 33,2% (4 чел.) потребителей в возрасте от 50 до 60 лет. 52 % респондентов совершат покупку там, куда они зашли, даже если в продаже нет предпочитаемого, ими хлеба.

Выявление мнений потребителей о необходимости появления специализированного магазина, реализующего хлеб и хлебобулочную продукцию подтвердило благожелательное отношение населения к данной идее.

Таким образом, анализ спроса и покупательских предпочтений на хлеб и хлебобулочные изделия позволил выявить ряд тенденций, отражающих данное явление на рынке потребления г. Новосибирска:

* 72 % потребителей хлеба и хлебобулочных изделий это люди, в возрасте от 20 до 60 лет;
* наибольшее число потребителей приобретают хлеб и хлебобулочные изделия 2-3 раза в неделю, приобретают, в основном хлеб пшеничный первого сорта;
* большинство опрошенных респондентов совершают покупку наиболее качественной по их мнению продукции, то есть решающий фактор покупки хлеб для них – качество (74%);
* большинство опрашиваемых отдают предпочтение упакованной продукции;
* большинство респондентов имеют личные предпочтения по производителям хлебной продукции и стремятся совершить покупку именно предпочитаемого ими производителя. 50 % опрошенных сказали, что предпочитают покупать хлеб предприятия «Пекарня Хлебков»;
* 34 % опрошенных отметили дефицит сдобы, диетических хлебных изделий, хлеба-нарезки.
* 56% опрошенные, считают цену на хлеб и хлебобулочную продукцию средней;
* 80% опрошенных качество хлеб также считают средним;
* 50% респондентов считают ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий в г. Новосибирска средний.
  1. **Разработка конкурентной стратегии предприятия «Пекарня Хлебков»**

Обеспечение успеха деятельности по разработке новых товаров основывается на постоянном поступлении новых идей. Идеи, поступающие на рассмотрение, должны соответствовать возможностям предприятия.

Источником поступления идеи новых товаров является работа экспертной комиссии. Такая комиссия работала над выбором товара, учитывая его качественные характеристики и возможную цену (таб. 3.2).

Таблица 3.2 – Результаты исследований возможных разновидностей нового товара

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Женевский | С грецким орехом | 8 злаков | Фитнес |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Качественные характеристики | Ржано-пшеничный хлеб, приготовленный из смеси пшеничной муки 1 сорта, 2 сорта и ржаной обдирной муки с добавлением кориандра и солода. | Грецкий орех обогащает вкус хлеба, что позволяет рекомендовать его для употребления всем группам населения, а также для лечебно-профилактического питания при атеросклерозе. Хлеб несет в себе высокую биологическую ценность, | Благодаря повышенному содержанию белков, витаминов, пищевых волокон и таких микроэлементов как железо, фосфор, магний и кальций, этот хлеб повышает умственную активность. | Хлеб с проросшими цельными зернами ржи и изюмом. В этом хлебе присутствуют все пищевые и биологически активные вещества. |
|  | Женевский | С грецким орехом | 8 злаков | Фитнес |
| Качественные характеристики | Вкус и необычная форма хлеба поразят воображение любого гурмана. | богат витаминами и микроэлементами. улучшает память, укрепляет нервную систему, улучшает работу сердца и системы кровообращения. | и работоспособность организма. | Он нормализует пищеварительные и обменные процессы, способствует выведению из организма вредных веществ. Хлеб «Фитнес» с успехом можно использовать в диетах для похудения, так как он содержит клетчатку. |
| Цена | Вес 0,35 кг Энергетическая ценность, 213 ккал  Цена – до 23 руб | Вес 0,3 кг Энергетическая ценность, 281 ккал Цена – до 28 руб | Вес 0,2 кг Энергетическая ценность, 269 ккал Цена – до 20 руб | Вес 0,4 кг Энергетическая ценность, 263 ккал Цена – до 20 руб |

Основные трудности оптимального варианта выбора решения обусловлены сложностью формулирования всех возможных решений.

Информация, характеризующая альтернативы, находится в непосредственной зависимости от критериев решения и представляет собой набор характеристик критериев для данной альтернативы.

На данном предприятии возможно только производства нового изделия по уже существующим рецептурам.

На этапе предварительной оценки идеи нового товара решаются две задачи.

Происходит отбор не подходящих для производства проектов, которые не заслуживают дальнейшего внимания. Из всех оставшихся идей отбираются наиболее удачные и более перспективные.

Основными проблемами на данном этапе являются:

* ожидаемая потенциальная норма прибыли нового товара;
* конъюнктурное положение компании;
* способность фирмы к восприятию нового товара;
* соотношение между наличными финансовыми ресурсами и объемом капиталовложений необходимых для осуществления проекта.

Учитывалось, какое именно оборудование потребуется, какими будут издержки производства, имеются ли в достатке необходимые исходные материалы и можно ли гарантировать непрерывность их поставок.

Для начала были определены следующие критерии:

* эффективность – необходимо учитывать, насколько соизмеримы траты и ожидаемый результат;
* скорость исполнения - чем быстрее будут введен новый товар в производство, тем быстрее он удовлетворит существующий спрос на рынке;
* неординарность подхода - для того, чтобы товар удерживал позиции необходимо, чтобы он выгодно отличался от товаров других производителей хлебобулочных изделий в данном городе (а конкурентов достаточно);
* конкурентоспособность.

Проблему выбора товара решали с помощью морфологически-комбинационной таблицы (таб. 3.3)

Таблица 3.3 – Соответствие товара критериям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Эффективность | Конкурентоспособность | Скорость исполнения | Неординарность подхода |
| Хлеб с высокими вкусовыми качествами | Женевский | Средняя | Низкая | Высокая | Идентичные товары есть |
| С грецким орехом | Высокая | Низкая | Средняя | Похожий товар существует |
| Хлеб полезный для здоровья | 8 злаков | Низкая | Средняя | Средняя | Идентичных товаров нет |
| Фитнес | Средняя | Высокая | Средняя | Идентичных товаров нет |

Таким образом, были выбраны 3 варианта решений для дальнейшего рассмотрения – хлеб «С грецким орехом», «8 злаков», «Фитнес».

Всесоюзным научно-исследовательским институтом хлебопекарной промышленности (ВНИИХП) предложен способ приготовления хлеба из тонкодиспергированного целого зерна или с внесением тонкоизмельченных фракций отрубей в количестве до 15 %. При этом химический состав смеси муки и отрубей близок к составу целого зерна. В результате тонкого измельчения (размер частиц оболочек - менее 200 мкм) количество доступного азота в хлебе возросло в 1,6 раза, увеличилось содержание минеральных веществ (фосфора, калия, магния), витаминов и повысилась их усвояемость. В настоящее время разработано много рецептур хлебобулочных изделий с отрубями профилактического и диетического назначения, однако диетологи отмечают необходимость строгого контроля химического состава отрубей они могут содержать токсичные вещества от применения ядохимикатов, используемых при возделывании пшеницы.

С применением цельносмолотого зерна и отрубей производится достаточно широкий ассортимент хлебобулочных изделий: хлеб «Зерновой», хлеб «Восемь злаков», хлеб отрубной, хлеб «Фитнес» и др.

Необходимо выбрать вариант повышения продаж предприятия путем внедрения нового товара, обновления ассортимента.

Для правильной оценки процессов обновления ассортимента и удовлетворения спроса необходимо точно раскрыть понятие «новый товар».

Под «новинкой» понимается товар или услуга другого вида, либо недавно появившийся, неизвестный раннее продукт.

можно выделить, например, четыре уровня новизны товара:

* изменение внешнего оформления при соблюдении существующих потребительских свойств;
* частичное изменение потребительских свойств за счет совершенствования основных технических характеристик, но без принципиальных изменений технологии изготовления;
* принципиальное изменение потребительских свойств, вносящее существенные изменения в способ удовлетворения соответствующей потребности;
* появление товара, не имеющего аналогов.

Для формулирования общего определения новизны необходимо четко разделить и выделить такие понятия, как «новое изделие», «новый товар» и «новый предмет потребления».

Новым изделием можно считать такое серийное или массовое изделие, производство которого впервые освоено предприятием, при условии, что его разработка и постановка на производство осуществлялись в соответствии с ГОСТ 15.001.

Новый товар — это новый продукт, поступивший на рынок и отличающийся от существующих товаров сходного назначения каким-либо изменением потребительских свойств.

Новым предметом потребления следует считать новый товар, поступивший в сферу потребления, имеющий по сравнению с существующим более высокий потребительский уровень качества и обеспечивающий более полное удовлетворение потребностей.

Процесс создания нового товара можно разделить на следующие основные этапы:

* поиск идеи нового товара;
* предварительная оценка идеи и выбор наиболее приемлемого пути ее осуществления;
* исследование потребительских свойств нового товара и анализ рынка;
* изучение особенностей процесса производства;
* организация опытного производства и пробного сбыта;
* переход к серийному производству и осуществлению комплексной программы маркетинга.

Следует иметь в виду, что по окончании каждого этапа проводится всесторонняя ревизия достигнутых результатов.

Одобрение идеи на этапе предварительной оценки предваряет этап проведения исследований технического и экономического характера и исследование рынка.

Этот этап подразумевает выяснение физических свойств нового товара, организацию производства небольших партий этого товара в лабораторных условиях, начало предварительной работы над патентами, проведение предварительных оценок издержек производства. Результаты представлены в таб. 3.4.

Таблица 3.4 – Результаты исследования потребительских свойств товара

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Опытные образцы | Издержки производства | Спрос | Предложение на рынке аналогичных товаров |
| Хлеб с высокими вкусовыми качествами | С грецким орехом | Прошли | Высокие | низкий | Есть |
| Хлеб полезный для здоровья | 8 злаков | Прошли | Средние | Высокий | Нет |
| Фитнес | Прошли | Средние | Очень высокий | Нет |

Таким образом, самым выгодным оказалось производства хлеба «Фитнес».

По времени данный этап совпал с этапом исследования потребительских свойств товара и анализа рынка.

Были разработаны следующие планы мероприятий, которые необходимо проводить на всех этапах производства и сбыта: установление оптовых закупок муки грубого помола, зерновых и отрубей, первичный контроль, текущий контроль, внедрение усовершенствований, реклама, сбыт розничным покупателям.

Одновременно исследованы проблемы управления качеством нового товара и разработаны планы мероприятий, которые следует проводить в этой области на этапе опытного производства и последующих этапах. Продукту присвоено название (по ассортименту), окончательно установлена цена на хлеб и объемы производства. Определены окончательные розничные цены

Опытное производство и продажа ограниченной партии новинки показало, что объемы товара можно расширить, издержки производства оказались немногим больше, чем было рассчитано в связи с тем, что зерновые более скоропортящийся продукт, но зато розничная цена оказалась выше. По результатам пробных продаж, новинка хорошо разошлась по сети розничных продаж и на нее сформировался спрос, в среднем, выше на 14% от ожидаемого.

Утверждение проекта высшим руководством означило, что товар передается в серийное производство и следует приступать к осуществлению комплексной программы его сбыта. Пока развертывается серийное производство, заканчивают разного рода работы, начатые на предшествующих этапах процесса, такие, как разработка рекламы, подготовка товаропроводительной документации и т. п.

Была организована выставка, на которой товар распродавался по ценам ниже розничных. В результате выставки были привлечены покупатели, и товар получил освещение в средствах массовой информации. Было решено организовать продажу товара по части Новосибирской области.

Рекламу приурочили к моменту выпуска товара на рынок, с тем, чтобы стимулировать спрос и максимально использовать пропагандистский эффект новизны.

При освоении рынка новыми товарами фирма всегда должна решить когда, где, кому и как его предложить.

Первым следует принять решение о своевременности выпуска новинки на рынок. В группе последовательно осваиваемых рынков фирма должна выбрать наиболее выгодные и свои основные усилия по стимулированию сбыта сосредоточить на них. А также необходимо разработать план действий для последовательного вывода новинки на рынок.

В условиях конкуренции завоевать соответствующий рыночный сегмент можно, только представив потенциальным потребителям достоверную информацию о качестве товара. Исходя из необходимости обеспечения потребителя объективной и достаточной информацией о качестве, стал распространяться такой вид контроля, как сертификация. Сертификация — это деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям. Она осуществляется третьей, независимой организацией.

Почти во всех странах Западной Европы, США и Японии обязательная сертификация получила значительное распространение и связана, как правило, с безопасностью, охраной здоровья и окружающей среды. Во многих странах сертификация основывается на законах о безопасности, сертификации продукции, потенциально опасной для людей и окружающей среды.

Сертификация базируется на следующих основных принципах:

1) обеспечение общественных и государственных интересов при оценке безопасности продукции и достоверности информации о ее качестве;

2) добровольность либо обязательность;

3) объективность, т. е. независимость от изготовителя и потребителя;

4) достоверность, т. е. использование профессиональной испытательной базы;

5) исключение дискриминации в сертификации продукции отечественных и зарубежных изготовителей;

6) предоставление изготовителю права выбора органа по сертификации и испытательной лаборатории;

7) установление ответственности участников сертификации;

8) правовое и техническое обеспечение, а также многофункциональность использования результатов сертификации (сертификатов и знаков соответствия) изготовителем, торговлей, потребителями, органами надзора, таможней, страховыми организациями, биржами, аукционами, арбитражем, судом;

9) открытость информации о положительных результатах сертификации или о прекращении действия сертификата;

10) разнообразие форм и методов проведения сертификации продукции с учетом ее специфики, характера производства и потребления. Организация сертификации включает две стадии:

* обеспечение и реализация условий для создания и производства продукции, подлежащей сертификации;
* организация и проведение сертификации продукции как подтверждение ее соответствия требованиям нормативно-технической документации.

Существует множество причин, способных привести к провалу появления нового изделия на рынке:

* идея создания товара была хороша, но объем рынка переоценен;
* готовый товар имеет конструктивные недостатки;
* новый товар был неудачно позиционирован, его рекламная кампания оказалась неэффективной или была установлена слишком высокая цена;
* затраты на разработку оказались выше расчетных;
* ответный удар конкурентов был сильнее, чем ожидалось.

Кроме того, существует еще несколько факторов, тормозящих разработку новых товаров.

В некоторых областях производства ощущается недостаток новых революционизирующих идей, когда практически отсутствуют возможности дальнейшего усовершенствования.

Фрагментирование рынка: острая конкуренция ведет к дроблению рынка. Компаниям приходится направлять новинки на мелкие сегменты рынка, а это может означать, что сбыт каждого товара окажется меньше ожидаемого, а значит, понизится и прибыль.

Социальные и государственные ограничения: новинки должны удовлетворять таким критериям, как безопасность для потребителя и экологическая совместимость. Высокая стоимость процесса разработки новых продуктов: обычно для того, чтобы выбрать одну, достойную для дальнейшей проработки, идею, компании приходится генерировать и рассматривать множество различных проектов. Кроме того, сегодня затраты на проектно-конструкторские работы, производство и маркетинг очень высоки.

Недостаток капитала: некоторые компании, у которых есть хорошие идеи, не имеют средств, необходимых для их реализации.

Отставание по времени: часто случается так, что одновременно с компанией разработку аналогичной идеи начинают конкуренты, и тогда победа достается быстрейшему.

Используется также система разработки новинок, которая называется конкурентной разработкой новых товаров, когда над проектированием и выводом на рынок новых товаров одновременно работает несколько групп сотрудников, функции которых перекрываются. Если одна из функциональных групп наталкивается на препятствие, она работает над разрешением возникшей проблемы, в то время как остальные команды продолжают двигаться вперед.

Новинка тем успешнее, чем глубже компания понимает нужды потребителей, чем выше отношение степени эффективности деятельности к издержкам, чем больше время, на которое компания опережает конкурентов, чем выше ожидаемая маржа валовой прибыли, чем больше затраты на рекламу и выведение продукта на рынок, чем сильнее поддержка высшего руководства и чем активнее сотрудничество между подразделениями компании при работе над новым товаром.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Ни одна фирма не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в большей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. Стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

В связи с тем, что у предприятия имеются свободные производственные мощности и при соответствующей активизации экономической службы и маркетинговой деятельности предприятия целесообразно работать выявлением возможностей предприятия.

На рассматриваемом предприятии при достижении цели стратегии товара было определено, что именно необычность товара и его новизна является основной его конкурентоспособной характеристикой. В условиях реализации стратегии концентрированного роста есть возможность внедрить новый товар на обычном рынке.

Для достижения цели – получить прибыль и удовлетворить существующий спрос на рынке – было решено внедрить новый товар, наиболее оптимальный с точки зрения эффективности и конкурентоспособности.

Для выполнения цели работы были выполнены все поставленные задачи:

Определены условия и факторы, определяющие выбор стратегии и содержание товарной стратегии;

Определены факторы, определяющие выбор нового товара и разработана стратегия развития продукции на конкретном предприятии;

Определено понятие стратегии товара и основные его характеристики. Указано, что товар имеет жизненные циклы.

Описаны все этапы создания и проведения нового товара:

* поиск идеи нового товара.
* предварительная оценка идеи и выбор наиболее приемлемого пути ее осуществления.
* исследование потребительских свойств нового товара и анализ рынка.
* изучение особенностей процесса производства.
* организация опытного производства и пробного сбыта.
* переход к серийному производству и осуществлению комплексной программы маркетинга.

Указана форма организационной структуры предприятия – линейно-функциональная. Структурным подразделением, отвечающим за разработку стратегии товара, является отдел маркетинга.

Таким образом, автором предлагаются следующие пути относительного снижения затрат на производство и реализацию продукции:

Снижение материальных затрат: рациональное расходование сырья, увеличение процента выхода готовой продукции, рациональное расходование электроэнергии, снижение стоимости закупаемого сырья за счёт рациональной системы закупок сырья, изготовление продукции с более высоким уровнем прибыли, таких, как хлеб смешанной валки, зерновой хлеб.

Снижение затрат на оплату труда: повышение производительности труда, предотвращение непроизводительных расходов на оплату труда, заменить существующую на предприятии систему оплаты труда основных работников на сдельно- премиальную.

Сокращение расходов по обслуживанию процесса производства, управлению и прочих расходов: предотвращение потерь и непроизводительных расходов, сокращение расходов на содержание неэксплуатируемых площадей, сокращение расходов на наём автотранспорта (за счёт приобретения собственного), относительное снижение прочих затрат.

Базовая стратегия выживания предприятия сочетается с конкурентной стратегией лидерства в снижении издержек предприятия в результате того, что данная конкурентная стратегия, путём сокращения издержек на производство и реализацию товаров, в условиях экономического кризиса в отрасли, в условиях, когда финансовые показатели предприятия имеют устойчивую тенденцию к снижению, позволяет предприятию занять устойчивое положение на рынке.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

Нормативно-правовые акты

1. Закон о конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: РСФСР от 22.03.1991 N 948-1: [ред. от 26.07.2006] // Ведомости СНД и ВС РСФСР. – 1991. – N 16. – ст. 499
2. О естественных монополиях: Федеральный закон от 17 августа 1995 г. // Собрание законодательства РФ. – 1995. – № 34. – ст. 3426
3. О государственной программе демонополизации экономики и развития конкуренции на рынках Российской Федерации (основные направления и первоочередные меры): Постановление Правительства РФ от 9 марта 1994 г. // Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации. – 1994. – №14.

Основная литература

1. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов. – М.: ГАУ, 2003. – 76 с.
2. Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 112 с.
3. Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность. – М.: Теис, 2009. – 203 с.
4. Барсукова А.В. Формирование конкурентной стратегии фирмы: возможности контрактного подхода. – М.: Знание, 2009. – 608 с.
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 188 с.
6. Градов А.Н. Экономическая стратегия фирмы. – М.: Наука, 2008. – 96 с.
7. Гэлловэй Л.А. Операционный менеджмент. – М.: Аспект-Пресс, 2004. –413 с.
8. Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 96 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Наука, 1992. – 188 с.
10. Крейнина М.М. Финансовый менеджмент. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 270 с.
11. Круглов В.В. Конкуренция: учебное пособие. – М.: ТК Проспект, 2009. – 80 с.
12. Кулешова А.Б. Шпаргалка по конкуренции: учебное пособие. – М.: ТК Велби, 2009. – 32 с.
13. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес – план. – М.: ПРИОР, 2008. – 96 с.
14. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент. – М.: ПРИОР, 2007. – 203 с.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Знание, 1997. – 301 с.
16. Тамбовцев В.Л. Контрактная модель стратегии фирмы. – М.: Кнорус, 2009. – 252 с.
18. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.
19. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильяме, 2007. – 236 с.
20. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2009. – 584 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – СПб, 2003. – 408 с.
22. Фахтутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Весник, 2000. – 587 с.
23. Фактутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность и экономика России // Общество и экономика. – 2007. – № 1. – С. 31 – 43.
24. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. − М.: Гном-Пресс, 2001. – 384 с.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |