

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Оценка конкурентоспособности бизнеса»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
ПК-9: Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	Курсовая работа; зачет; экзамен	Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для зачета; комплект контролирующих материалов для экзамена

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Оценка конкурентоспособности бизнеса».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Оценка конкурентоспособности бизнеса» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с незначительными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	<i>Удовлетворительно</i>

Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	<25	<i>Неудовлетворительно</i>
--	-----	----------------------------

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1. Кейсы по дисциплине ОКБ, часть первая*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации
	ПК-9.2 Применяет инструменты стратегического анализа и планирования
	ПК-9.3 Разрабатывает стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности

## Кейсы для дисциплины «ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА»

### Первая часть

ПК-9	Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности
<b>ПК-9.1</b>	<b>Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации</b>
<b>ПК-9.2</b>	<b>Применяет инструменты стратегического анализа и планирования</b>
<b>ПК-9.3</b>	<b>Разрабатывает стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности</b>

### Кейс 1

#### Проблема выбора вида бизнеса

Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации ответить на поставленные вопросы. **ПК-9.1**

Как утверждает поговорка, "дорога в тысячу миль начинается с первого шага". Так должно начинаться и каждое предприятие. Первым шагом может быть ваше решение стать предпринимателем. Следующим шагом - выбор производства товара или услуг.

Вначале предприниматель должен спросить себя, каким бизнесом ему следует заниматься, чтобы быть конкурентоспособным. Это может показаться абсурдным.

"Если уж есть что-то, в чем я уверен, - заявил один предприниматель, - так это каким бизнесом мне заниматься". Однако предприниматели часто только думают, что знают, какое дело выбрали, если они не провели тщательного анализа рынка и внешней среды и перенести это все на свой выбор. Чтобы показать, что следует принимать осознанные решения, которые приведут к прибыльности дела, давайте рассмотрим следующий пример.

Антон Давыдов основал предприятие по продаже и сдаче в аренду лодок. Начало бизнеса было очень многообещающим и предприятие быстро росло. Для того, чтобы привлечь как можно больше клиентов Антон организовал питание для участников морских прогулок. и думал, что будет заниматься лодочным бизнесом. Небольшой участок земли под лодочной станцией скоро также перестал отвечать потребностям бизнеса. Тогда Антон начал заниматься операциями с недвижимостью. Он покупал и продавал участки вдоль побережья. Ему приходилось организовывать ремонт лодок. Антон покупал запчасти и вызывал механика для оказания технической помощи. Фактически Давыдов пытался быть всем для всех, и во всем.

Возникает вопрос. Каким видом бизнеса занимался Антон?

До того момента пока он не попал в затруднительное положение Давыдов был твердо уверен, что занимается лодочным бизнесом. Однако, первое же затруднительное положение заставило его понять, что то, чем он занят - не только лодочный бизнес.

Прежде чем думать о прибыли и конкурентах, Давыдову пришлось определиться, каким бизнесом он склонен заниматься, и сосредоточиться на нем. После тщательного изучения рынка он понял, что его настоящим делом является торговый центр по продаже товаров для отдыха и развлечений. С этого момента начала поступать прибыль.

Существенно важным, первым шагом для будущих предпринимателей является точное и краткое определение сути своего дела.

#### Вопросы к Кейсу:

1. Провести анализ внешней и внутренней среды бизнеса Антона.
2. Оценить условия осуществления предпринимательской деятельности
3. Какими видами бизнеса занимался Антон Давыдов? Почему их слишком большое число стало мешать ему получать прибыль?
4. Применяет ли Антон инструменты стратегического анализа и планирования бизнеса?

## Кейс 2

### Брак смерти подобен

Разрабатывая стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности изучить предложенную ситуацию и ответить на поставленные вопросы. **ПК-9.3**

Когда японские компании начали продавать в Соединенных Штатах тяжелые мотоциклы, менеджеры "Харли-Дэвидсон" сохраняли спокойствие. Они контролировали 99,7% рынка и не сомневались, что сохранят за собой основную его часть. В конце концов, говорили они, покупатели, которые имеют на груди татуировку с нашим торговым знаком, останутся нам верны. Однако менеджеры "Харли" ошибались. Вновь назначенный председатель Вон Билз никогда не ездил на мотоцикле, но он видел, что у компании возникли трудности с производством.

"Харли" больше уже не был той превосходной машиной, на которой Марлон Брандо разъезжал на киноэкране в фильме "Дикий". У мотоциклов "Харли" подтекало моторное масло, они вибрировали, как отбойные молотки, и часто ломались. Хотя в течение длительного времени покупатели "Харли" терпеливо разбирали их на части и затем сами собирали как следует, но новое поколение мотоциклистов не любило возиться с железками. Молодежь тянулась к безотказным мотоциклам, которые импортировались фирмами "Хонда", "Ямаха", "Судзуки" и "Кавасаки". А когда доля "Харли" на рынке сократилась до 23%, то помимо подтекания машинного масла в компании обнаружилось "подтекание красных чернил" (в бухгалтерских отчетах - превышение расходов над доходами). И уж если компания не справлялась с действующим производством, как она могла внедрять новые, более совершенные модели, способные конкурировать с японскими машинами?

Основная причина трудностей "Харли" крылась в ее устаревших системах организации производства, которые были созданы, еще когда "Харли" была маленькой, тесно сплоченной семейной фирмой. И когда компания попыталась увеличить производительность, чтобы противостоять угрозе со стороны японских конкурентов, производственные системы не выдержали, и качество резко упало.

Одним из источников постоянных проблем была раздутая, дезорганизованная система производственных запасов. На сборочном заводе в Йорке (штат Пенсильвания) комплектующие детали производились крупными партиями, длительное время хранились до нужного момента, а потом загружались на конвейер длиной 3,5 мили, который бесконечной грохочущей лентой тянулся вдоль всего периметра завода. На громоздком беспорядочном складе "Харли", где хранились материально-технические запасы, иногда требовалось несколько часов, чтобы отыскать нужную деталь, а когда ее наконец находили, она оказывалась ржавой или поврежденной. Несмотря на то что компания ежегодно тратила 25 млн. дол. на содержание производственных запасов, более половины мотоциклов сходило со сборочной линии с недостающими деталями.

"Харли" приходилось содержать большие текущие запасы комплектующих деталей, поскольку наладка станков требовала столь длительного времени, что мелкосерийное производство в этих условиях было просто невозможно. Если один из станков выходил из строя, то вокруг него скапливались сотни деталей. Ситуацию ухудшало то, что заводы "Харли" представляли собой лабиринты, образованные отдельными рабочими местами и производственными участками. Чтобы собрать одну раму для мотоцикла, рабочие "Харли" вынуждены были перетаскивать компоненты из одного угла завода в другой, так что в производственном процессе такие перемещения складывались в многие мили.

Анализируя рыночные возможности, Билз внедрил новую модель "Кейф Рейсер", которая должна была ознаменовать собой возвращение "Харли" к высокому качеству, он создал специальную команду, в чьи обязанности входило тщательное изучение первых

100 мотоциклов, сошедших с конвейера. Новости были ужасны. Группа обнаружила дефекты, устранение которых обошлось бы в 100 тыс. дол. Билз увеличил количество и численность инспектирующих команд, чтобы проверку проходили все мотоциклы "Харли", и тогда качество покидавших завод машин улучшилось. Но Билз понимал, что программа проверки качества требовала затраты значительных средств и времени и к тому же позволяла всего лишь выявить дефекты, которые уже были допущены в процессе производства.

Опыт с созданием "Кейф Рейсер" убедил Билза, что единственный способ спасти "Харли" - предотвращать возникновение брака и ошибок.

#### **Вопросы к Кейсу:**

1. С чего следовало начать и как оценивать стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности?
2. Каким образом Билз мог бы сократить время на наладку оборудования перед началом производственного цикла, уменьшить размеры дорогостоящих производственных запасов и улучшить планировку заводов?
3. Как ему усовершенствовать производственную систему в целом, не усугубляя потерь, с которыми и без того столкнулась "Харли", чтобы предприятие могло конкурировать с японскими мотоциклами?

#### **Кейс 3**

#### **Гонки, которые никогда не кончаются**

Применяя инструменты стратегического анализа и планирования изучить ситуацию и ответить на поставленные вопросы. **ПК-9.2**

Производители спортивной обуви участвуют в гонках, которые, похоже, никогда не кончатся. Один из таких производителей — фирма "Найк" (Найк — американский эквивалент имени греческой богини победы Ники) — компания, которая не собирается уступать своим соперникам. Под руководством бывшего университетского спринтера Филлипа Найта и его тренера из Орегонского университета Билла Бауэрмена компания "Найк" с самого начала стала ориентироваться на развитие технологии и производство практичной и высококачественной продукции. Она решилась на эксперимент, наладив выпуск спортивной обуви на уритановой рифленой подошве с шипами, и серьезным бегунам такая обувь понравилась. К 1981 г. Найт и его компания завоевали почти половину рынка спортивной обуви, перегнав такие известные иностранные компании, как "Адидас" и "Пума".

В 1980 г. "Найк" предлагала более 140 моделей обуви. Когда увлечение бегом, характерное для 70-х годов, прошло, Найт понял, что для дальнейшего увеличения объема продаж он не может ограничиваться выпуском высококачественной обуви только для бегунов. Он вычленил целевые сегменты спортивного рынка, в том числе баскетбольный и теннисный, и стал выпускать продукцию, специально предназначенную для этих спортсменов, поэтому "Найк" продолжала процветать.

Но в 1980 г. на рынке произошел новый поворот. Спортивная обувь стала пользоваться популярностью не только у спортсменов-профессионалов. Воспользовавшись модой на аэробiku, молодой соперник "Найк" фирма "Рибок" начала смело набирать скорость и в 1986 г., благодаря новой обуви для занятий аэробикой, вышла на первое место в отрасли. Через два года доля фирмы "Рибок" на рынке составила 27%, а доля "Найк" упала с почти 50 до 23%. Вслед за модой на аэробiku на американском обувном рынке произошло еще одно очень важное событие. Спортивная обувь вообще стала модной. Людям, которые вовсе не собирались профессионально и даже сколько-нибудь серьезно заниматься спортом, очень понравилась спортивная обувь. И снова фирма "Рибок" быстро отреагировала на эти изменения и обогнала "Найк". Сначала актриса Сибилла Шефферд приехала на церемонию вручения приза "Эмми" в элегантном вечернем платье и ярко-оранжевых туфлях фирмы "Рибок". Потом Майкл Дж.

Фоке мчался сквозь время в обуви "Рибок" на афише его хит-фильма "Назад в будущее". Обувь, которая изначально служила неотъемлемой принадлежностью бегунов, превратилась в атрибут высокой моды.

Несмотря на замечательную технологию, поддержку многих знаменитостей и рекламную кампанию, получившую приз в 1986 г., "Найк" в этот период утратила свое прочное положение, а фирма "Рибок" вырвалась вперед. К 1988 г. она ежегодно продавала 75 млн. пар обуви, а "Найк" — лишь 50 млн. Но несгибаемый Найт не собирался отступать и нанес ответный удар, Он создал новую продукцию, обращая основное внимание на стиль и моду.

В 1990 г. "Найк" вновь возглавила гонку, завоевав 26% рынка и обогнав фирму "Рибок" на 3%. "Рибок" осталась позади, но продолжает изо всех сил рваться вперед, тратя ежегодно 70 млн. дол. на рекламу и привлекая новых знаменитых спортсменов и тренеров для продвижения ее высококачественной модели "Памп". "Л. А. Гиар", лидирующая фирма по производству женской спортивной обуви, занимает третье место, обнаруживая признаки спада, а "Конверс" снова вышла на "финишную прямую" благодаря своей наступательной маркетинговой политике.

Итак, гонки продолжают.

#### **Вопросы к Кейсу:**

1. Как бы вы поступили на месте Филлипа Найта, чтобы сохранить лидирующее положение "Найк" и защитить ее от конкурентов?
2. Как бы вы помогли "Найк" удовлетворять постоянно меняющиеся спрос и вкусы потребителя и не отставать от передовой технологии в обувной промышленности?
3. Применяя инструменты стратегического анализа и планирования какой рынок и какие его сегменты вы стали бы искать для будущего роста?
4. Как бы вы ознакомили потенциальных потребителей со своими намерениями, и каким образом ваша обувь могла бы стать доступной для более широких слоев покупателей?

### **Кейс 4**

#### **Анализ конкурентоспособности выпускаемой продукции**

Применяя инструменты стратегического анализа и планирования изучить ситуацию и ответить на поставленные вопросы. **ПК-9.2**

Компания «Лакомка» успешно продает в трех розничных точках хлебобулочные изделия своего собственного производства. По данным финансовой отчетности, темп прироста выручки за последний год замедлился. Этот факт беспокоит владельца бизнеса. Вас как специалиста, пригласили на работу в отдел маркетинга, и ваш непосредственный начальник предложил заняться анализом конкурентоспособности выпускаемой компанией «Лакомка» продукции. Вы решили анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности

Вопросы надо решить в самый короткий срок, а проводить маркетинговое исследование у вас нет ни времени, ни человеческих ресурсов. Вы прекрасно понимаете, что можно анализировать рыночные возможности конкурентоспособности продукции на основании данных бухгалтерской отчетности, но только по косвенным показателям, таким как:

1. Динамика объемов реализации. Если темп прироста выручки от реализации превышает темп инфляции, это свидетельствует о наличии платежеспособного спроса и, следовательно, конкурентоспособности продукции.
2. Динамика рентабельности продаж. Увеличение одновременно и рентабельности продаж, и объема реализации продукции свидетельствует о том, что основными факторами конкурентоспособности являются качество и сервис. Если же при росте объема сбыта рентабельность продаж снижается, это свидетельствует о том, что

организация стимулирует сбыт ценовой политикой, то есть основной фактор конкурентоспособности – цена. Снижение одновременно и объема сбыта, и рентабельности продаж – явный признак падения конкурентоспособности продукции, которую продавцу не удастся удержать даже ценовой политикой.

3. Динамика запасов готовой продукции, или длительность оборота запасов готовой продукции. Чрезмерное увеличение запасов готовой продукции и рост длительности их оборота – это первый признак наличия проблем в сбыте продукции и снижении ее конкурентоспособности.

4. Оборачиваемость дебиторской задолженности. Увеличение длительности оборота дебиторской задолженности покупателей и заказчиков может свидетельствовать об ухудшении положения организации на рынке сбыта и о реализации продукции менее платежеспособной клиентуре. Однако увеличение дебиторской задолженности также может быть следствием сбытовой политики организации, направленной на расширение сбыта предоставлением коммерческого кредита.

5. Условия расчетов с контрагентами. Наличие авансов полученных свидетельствует об устойчивом рыночном положении организации, ее возможности требовать предоплату у своих покупателей. В то же время наличие авансов выданных негативно характеризует положение организации на рынке закупаемого сырья. Конкурентоспособность продукции характеризует удельный вес денежных расчетов в выручке: чем он выше, тем выше конкурентоспособность продукции.

Вы решили запросить данные бухгалтерской отчетности за последние три года и проанализировать их. Собрал и выбрав необходимую вам для анализа информацию, а также сделав необходимые расчеты, вы свели ее в следующую таблицу:

Наименование показателя	2017	2018	2019
Выручка (нетто) от продажи продукции, тыс. руб.	64093	93710	112520
Темпы прироста полной себестоимости реализованной продукции, %			
Темп прироста выручки нетто, (%)			
Справочно темп инфляции, %	6	5	8
Реальный темп прироста выручки (нетто, %)			
Длительность пребывания запасов готовой продукции на складе, дни	34	29	29
Длительность дебиторской задолженности, дни	45	37	42
Рентабельность продаж (марка), %	12,64	12,11	11,07
Авансы выданные, тыс. руб.	740	1383	2478
Авансы полученные, тыс. руб.	423	438	870
Удельный вес денежных расчетов в выручке, %			

#### Вопросы к кейсу:

1. Применяя инструменты стратегического анализа и планирования охарактеризуйте конкурентоспособность продукции организации в общем, проследив и проанализировав динамику прироста выручки.

2. Обоснуйте, приведя цифры по всем вышеперечисленным косвенным показателям, ваш вывод, сделанный по предыдущему вопросу.

3. На основании динамики показателей конкурентоспособности продукции к концу анализируемого периода подумайте, какая управленческая сфера деятельности предприятия требует активного вмешательства владельца бизнеса?

## **Кейс 5**

### **Расправа с конкурентами**

Разрабатывая стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности проанализировать ситуацию и предложить мероприятия по усилению позиций на рынке. **ПК-9.3**

Областной центр в средней полосе России. Компания, занимающаяся торговлей фаст-фудом, преимущественно в формате «уличный ритейл» (сеть ларьков с хот-догами/пирожками/мороженым и прохладительными напитками), несколько пиццерий с небольшими залами для еды, доставка пиццы. Задача: Рынок был достаточно плотно занят компанией, о которой ведется речь, несколько самостоятельных и разрозненных индивидуальных предпринимателей, работающих на этом же рынке можно в расчет не принимать. Однако, со временем на этом же региональном рынке одновременно появились сразу несколько крупных сетевых игроков, произведших экспансию из других регионов и достаточно мощный местный конкурент, пользующийся поддержкой местных органов власти.

Ниже приведены мероприятия способные укрепить позиции предприятия на рынке и усилить его конкурентоспособность:

Анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности.

Тотальное снижение издержек за счет грамотной организации бизнес-процессов как инструмент получения дополнительных внутренних ресурсов в условиях резкого ограничения доступа к внешним ресурсам.

Унификация всех производств и логистической цепочки.

Проведение маркетингового анализа на предмет глубокого изучения потребностей потребителя, ценовой политики, лучших мест размещения торговых точек по соотношению: затраты-выручка, требуемого ассортимента (в т.ч. по прибыльности отдельных продуктов), значимых для потребителя аспектов и т.д.

Изучение опыта конкурентов и заимствование удачных решений и необходимость анализировать рыночные возможности, с некоторой их доработкой под свои условия.

Работа над ассортиментом, снижение излишнего разнообразия, которое неизбежно влечет существенное повышение издержек и неоправданное усложнение процессов.

Демпинговая ценовая политика.

Проработка всяческих мер поощрения для сотрудников, предлагающих ценные идеи по совершенствованию бизнеса.

Брэндинговые мероприятия и мероприятия, направленные на стимулирование спроса.

Работа с поставщиками полуфабрикатов и сырья (впоследствии, отказ от работы с чужими полуфабрикатами в пользу своего производства).

Расширение торговой сети.

Маркетинговая отстройка от конкурентов (свой брэнд пользуется положительной репутацией и ценится потребителем).

Отказ от регулярного пополнения оборотных средств за счет банковского кредитования.

Расширения круга обязанностей имеющихся сотрудников, с соответствующим увеличением их оплаты. Режим жесткой экономии.

#### **Задание к кейсу:**

1. Проанализируйте мероприятия способные повысить конкурентоспособность, дайте их характеристику применимо к предприятию.

2. Разрабатывая стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности предложите основные стратегические мероприятия по укреплению позиций на рынке.



## Кейс 6

### Разработайте рейтинг региональной конкурентоспособности

Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации провести сравнительную характеристику индикаторов страны. **ПК-9.1**

Адаптируйте модель Британского института конкурентоспособности для оценки конкурентоспособности регионов России. Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации предложите систему статистических показателей, применяемых в российской статистике, которые могут использоваться в качестве показателей, соответствующих аналогичным показателям в модели конкурентоспособности британских регионов.

Сравнительная характеристика индикаторов

	Индекс конкурентоспособности британских регионов	Госкомстат РФ
Показатели, характеризующие уровень жизни	Заработная плата	
Социальные показатели	Безработица	
Результативные показатели	Производительность труда	
Показатели, характеризующие экономическую активность	Экономическая плотность	
	Экономическая активность	
	Экономика, основанная на знаниях	

#### Задание :

1. Анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности на основе модели Британского института конкурентоспособности для оценки конкурентоспособности регионов России.
2. Заполнить таблицу.

## Кейс 7

### Инновационное развитие стран

Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации провести сравнительную характеристику индикаторов страны. **ПК-9.1**

Повышение конкурентоспособности развитых стран связано с ростом инновационной активности, совершенствованием инновационной системы, т.е. с совокупностью взаимосвязанных организаций, осуществляющих производство и коммерческую реализацию научных знаний и технологий, а также с комплексом институтов правового, финансового и социального характера, обеспечивающих эффективное функционирование этих организаций.

Казалось бы, разработка экономической стратегии страны не представляет серьезных проблем, так как существует обширный международный опыт, доказавший на практике свою состоятельность. В качестве примеров эффективной экономической стратегии можно привести Финляндию, за одно десятилетие вошедшую в число технологических лидеров, или Индию, за такой же срок поднявшуюся в тройку мировых лидеров — экспортеров программного обеспечения.

Анализируя рыночные возможности и оценивая условия осуществления предпринимательской деятельности выявить, какие механизмы являются наиболее эффективными в стимулировании инновационной активности и экономического роста?

Практика латиноамериканских стран в 1990-е гг. обнаружила ненадежность опоры только на «мягкую» промышленную политику. Роль рыночных механизмов в Латинской Америке в эти годы заметно возросла, а вмешательство государства в экономические процессы, наоборот, сократилось. Индекс структурных реформ, характеризующий степень либерализации экономики (уменьшение государственного вмешательства в нее) в среднем

по рассматриваемому региону в начале 1970-х гг. составлял 0,47 (при 1,0 как максимальном значении). В середине 1980-х гг. значение этого индекса приблизилось к 0,55, затем быстро выросло до 0,82 в 1995 г. Однако темпы экономического роста региона в 1990-х гг. оказались в среднем намного ниже, чем до 1980-х, когда и степень открытости стран региона, и качество их институтов уступали ведущим.

Опыт Латинской Америки контрастирует с опытом стран, добившихся больших экономических успехов, — Республики Корея (Южная Корея) и Тайваня с начала 1960-х, Китая с конца 1970-х, и Индии с начала 1980-х гг.

Страны, продемонстрировавшие наиболее высокие темпы роста в течение минувших четырех десятилетий, прибегали к такой политике, которая нередко рассматривается как «тормоз» экономического развития. В то время как развитые страны активно вмешиваются в укрепление ряда отраслей (от авиастроения до черной металлургии), нельзя рассчитывать на завоевание рынков исключительно за счет рыночных институтов.

Поучительный пример показали новые индустриальные страны Юго-Восточной Азии (Республика Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг). В 1980—1990-е гг. они демонстрировали динамичный рост, основанный на развитии науки, образования и передовых наукоемких отраслей. Для этих стран были характерны благоприятный инвестиционный климат; высокие темпы развития науки и инноваций, что обеспечивало потребности экспортно-ориентированных отраслей, производящих технически сложные товары (электронику и автомобили), широкий доступ населения к различным формам образования, в том числе к высшему техническому.

Типичный пример — Республика Корея. Например, в 1960 г. Республика Корея и Филиппины находились примерно на одном уровне по ВВП на душу населения. С 1960 по 1988 г. Филиппины росли со средним темпом 1,8% в год, Республика Корея — со средним темпом 6,2% в год. В результате в 1993 г. Республика Корея имела ВВП на душу населения в 4 раза больше, чем Филиппины.

Корейский опыт представляет особый интерес, поскольку Республика Корея вошла в группу стран с высоким подушевым доходом относительно недавно (середина 1990-х), фактически в период постиндустриального развития своей экономики.

Стратегия догоняющего развития Республики Кореи была ориентирована на широкое заимствование передовых зарубежных технологий, но при минимальном использовании прямых иностранных инвестиций. Эта стратегия наглядно показывает важность развития собственной сферы R&D<sup>1</sup> для прорыва к инновационному росту. Заметное ускорение развития корейской экономики после 1985 г. фактически последовало за резким увеличением доли расходов на R&D в ВВП (см. таблицу).

Показатель	год					
	1980	1985	1990	1996	2000	2002
Доля расходов на R&D в ВВП, %	0,77	1,58	1,95	2,79	2,65	2,91
Соотношение государственных и частных расходов на R&D	64:36	25:75	19:81	22:78	25:75	27:73
Структура расходов на R&D (%):	—					

Research & Development (*англ.*) — R&D — комплекс научных исследований, изготовления опытных и мелкосерийных образцов продукции, предшествующих их запуску в промышленное производство.

Показатель	год					
	1980	1985	1990	1996	2000	2002
— фундаментальные исследования		16,8	16,1	13,2	12,6	13,7
— прикладные исследования		29,2	24,4	26,9	24,3	21,7
— усовершенствования		54,0	59,5	59,9	63,1	64,6

#### Вопросы к кейсу:

1. Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации, поясните, какие факторы обеспечили успех инновационной политики, проводимой в Республике Корея?
2. Почему «жесткие» методы повышения конкурентоспособности могут быть эффективнее «мягких» методов?
3. В чем должны состоять меры совершенствования инновационной политики Российской Федерации?

### Кейс 8

#### Оценка концентрации производства

Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить показатели конкурентоспособности. **ПК-9.2**

Конкурентоспособность организации на рынке определяется с помощью показателя, в котором суммируются основные параметры её деятельности, с учётом их значимости. Оценка выраженности этих показателей производится относительно компании-лидера отрасли или лидера конкретного рынка по формуле (1), где  $O_i$  – оценка  $i$ -го показателя работы компании,  $a_i$  – значимость данного показателя, определённая методом экспертных оценок.

$$nI = \sum_{i=1}^n O_i \times a_i \quad (1)$$

$$K = In/I1 \times 100 \quad (2)$$

Необходимо анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности.

Например, эксперты оценили параметры хозяйственной деятельности двух компаний, указав их значимость по 10-балльной шкале:

Параметры хозяйственной деятельности	$a_i$	Компания-лидер	Компания N
1. Рыночная доля компании		25 %	12 %
2. Рост объемов реализации		3 %	4 %
3. Доходность		12 %	12 %
4. Уровень качества		95 %	92 %
5. Рентабельность		15 %	15 %

#### Задание к кейсу:

1. Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить интегральный показатель конкурентоспособности компании-лидера и показатель компании N.

2. Применяя инструменты стратегического анализа и планирования рассчитать уровень конкурентоспособности (K) компании N относительно лидера рынка.

### Кейс 9

#### Определение состояния конкуренции на рынке с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана

Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить показатели конкурентоспособности. **ПК-9.2**

На российском рынке конкурируют четыре крупных производителей алмазов: «АЛРОСА», «ПО «Кристалл», «Полус», «Якуталмаз». Проанализировать рыночные возможности и оценить условия осуществления предпринимательской деятельности Их рыночные доли соответственно равны – 0,32; 0,28; 0,25; 0,15.

#### Задание к кейсу:

1. Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определите состояние конкуренции на рынке с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана.

2. Оценить условия осуществления предпринимательской деятельности.

**Кейс 10**  
**Определите с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана степень концентрации на рынке**

Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить показатели конкурентоспособности. **ПК-9.2**

По данным, приведённым в таблице, определите рыночную долю компаний, реализующих бытовые вентиляторы на рынке Нижегородской области. Необходимо проанализировать рыночные возможности и оценить условия осуществления предпринимательской деятельности. Рассчитайте уровень концентрации компаний-производителей с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана.

Марка вентилятора	Объём сбыта, тыс. шт.
1. Elenberg	39,5
2. DeLonghi	30,5
3. Whirlpool	30,0
4. Веко	13,6
5. Cameron	11,4
6. Technic	5,0
7. Ветерок	2,7
8. Сатурн	2,0

**Задание к кейсу:**

1. Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить рыночную долю компаний.
2. Оценить условия осуществления предпринимательской деятельности.

**Кейс 11**  
**Определение состояния конкуренции с помощью коэффициента относительной концентрации**

Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить показатели конкурентоспособности. **ПК-9.2**

На территории СНГ работают 18 компаний, производящие вертолёты гражданского и военного назначения. Проанализировать рыночные возможности и оценить условия осуществления предпринимательской деятельности. Наибольшие рыночные доли занимают следующие компании: Московский вертолетный завод им. М. Л. Миля – 23 %, казанское научно- производственное объединение «Вертолеты-Ми» – 18 %, ЗАО «Московский авиационно-ремонтный завод РОСТО» – 7 %, канадская компания «Simpex International» – 12,8 %, ОАО «НПО Взлёт» – 12,5 %, НИИ машиностроения (г. Москва) – 10 %.

**Задание к кейсу:**

1. Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить коэффициент относительной концентрации на рынке вертолётостроения.
2. Оценить условия осуществления предпринимательской деятельности.

**Кейс12**

Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить показатели конкурентоспособности. **ПК-9.2**

В России работают 77 крупных нефтедобывающих компаний. Необходимо проанализировать рыночные возможности и оценить условия осуществления

предпринимательской деятельности. Лидеры отечественного рынка занимают на нём следующие доли:

- «Роснефть» – 9 % «ТНК-ВР» – 8,8 %,
- «Лукойл» – 8,6 %,
- «Сургутнефтегаз» – 8,3 %,
- «Татнефть» – 6,9%,
- «Газпром нефть» – 6,8%,
- «РуссНефть» – 6,2 %.

**Задание к кейсу:**

1. Каков коэффициент относительной концентрации на данном рынке?
2. Применяя инструменты стратегического анализа и планирования определить показатели конкурентоспособности.

*2.кейсы по дисциплине ОКБ, часть 2*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации
	ПК-9.2 Применяет инструменты стратегического анализа и планирования
	ПК-9.3 Разрабатывает стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности

**Кейсы для дисциплины «ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА»**

**Вторая часть**

<b>ПК-9</b>	Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности
<b>ПК-9.1</b>	<b>Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации</b>
<b>ПК-9.2</b>	<b>Применяет инструменты стратегического анализа и планирования</b>
<b>ПК-9.3</b>	<b>Разрабатывает стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности</b>

**Кейс 1**

**Комплекс маркетинга 7р (или 4р)**

Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации ознакомиться с ситуацией и ответить на поставленные вопросы. **ПК-9.1**



Рисунок 1 – Комплекс маркетинга 7Р

На основе информации, предоставленной преподавателем, необходимо анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности, охарактеризовать элементы комплекса маркетинга исследуемого предприятия (для услуг: услуга, цена, сбыт, продвижение, процесс, люди, физическое окружение; для товаров: товар, цена, сбыт, продвижение) и заполнить таблицу 1. Необходимо выявить минимум по 3 преимущества и по 3 недостатка каждого элемента комплекса маркетинга.

Таблица 1 – Комплекс маркетинга 7Р исследуемого предприятия

<b>ТОВАР (ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА)</b>	
Краткая характеристика элемента комплекса маркетинга .....	
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<b>ЦЕНА (ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА)</b>	
Краткая характеристика элемента комплекса маркетинга .....	
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<b>СБЫТ (СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА)</b>	
Краткая характеристика элемента комплекса маркетинга .....	
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<b>ПРОДВИЖЕНИЕ (КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА)</b>	
Краткая характеристика элемента комплекса маркетинга .....	
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<b>ЛЮДИ (ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ)</b>	
Краткая характеристика элемента комплекса маркетинга .....	
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<b>ПРОЦЕСС (ПРОЦЕСС ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ)</b>	
Краткая характеристика элемента комплекса маркетинга .....	
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<b>ФИЗИЧЕСКОЕ ОКРУЖЕНИЕ</b>	

Краткая характеристика элемента комплекса маркетинга .....	
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>

При заполнении таблицы 1 для краткой характеристики каждого из элементов комплекса маркетинга необходимо опираться в том числе и на теоретические материалы, представленные в рекомендованной литературе.

Для заполнения таблицы необходимо ознакомиться со следующей ситуацией:

ОАО «Модест» специализируется на производстве детского питания и молочной продукции. Продукция вырабатывается из цельного молока с добавлением витаминного премикса и йода, не содержит консервантов, пищевых добавок и стабилизаторов, предназначена для детей всех возрастных групп и взрослых людей

Вся продукция ОАО «Модест» вырабатывается по технологии производства продуктов детского питания, из натурального экологически чистого сырья только высшего сорта без добавления красителей, консервантов и стабилизаторов, и это является основным преимуществом и отличительной чертой предприятия среди других многочисленных производителей молочной продукции в Алтайском крае

Таблица 2 –Объем реализации продукции ОАО «Модест», тыс. руб./шт

Наименование продукции	Объем реализации		
	2014 г	2015г	2016г
Адаптированная молочная смесь «Грудничок» с массовой долей жирности 3,5%, 0,2л	5023,2	5036,7	636,8
Продукт кисломолочный Бифилин-Д сладкий, с массовой долей жирности 3,2%, 0,2л	1201,8	785,6	1669,3
Продукт кисломолочный Бифилин-Д (Лакто) без сахара, с массовой долей жирности 3,2%, 0,2л	126,2	776,8	1280,9
Продукт кисломолочный Бифилин-М сладкий, с массовой долей жирности 3,2%, стакан 0,380	-	18,4	416,6
Продукт кисломолочный Бифилин-М (лакто) без сахара, с массовой долей жирности 3,2%, стакан 0,380	-	14,2	329,7
Молоко «Отличное» питьевое, пол/пак 0,5	1108,7	4450,1	13280,8
Молоко питьевое стерилизованное обогащенное для детского питания с добавлением йода, массовая доля жирности 3,2%, 0,2л	2633,9	3913,9	5162,4
Молоко питьевое стерилизованное, для питания детей с массовой долей жирности 3,5%, 0,2л	792,2	828,6	300,6
Сливки питьевые стерилизованные с массовой долей жирности 10%, 0,2л	842,5	1984,6	1999,7
Сметана с массовой долей жирности 10%, 0,38кг	-	11,7	78,2
Сметана с массовой долей жирности 15%, 0,38кг	-	6,9	73,7
Сметана для детей с массовой долей жирности 15%, 0,2 кг	-	-	5,2
Йогурт сладкий для детей раннего возраста с массовой долей жирности 3,0%, 0,2л	2144,6	3632,5	4433,6
Йогурт без сахара для детей раннего возраста с массовой долей жирности 3,2%, 0,2л	738,9	1307,5	1705,6
Йогурт сладкий для детей раннего возраста с массовой долей жирности 3,0%, стакан 0,2л	-	8,7	110,2
Йогурт без сахара для детей раннего возраста с массовой долей жирности 3,2%, стакан 0,2л	-	5,4	206,9
Творог для питания детей раннего возраста, 70г	126,6	420,9	1070,2
Творог с массовой долей жирности 5%, 0,2кг	633,9	1062,3	379,8
Масло сливочное для детей, 0.2 кг	-	-	2,8
Масло Крестьянское фасованное, 0,2кг	152,4	234,2	217,6
Морс сывороточный пастеризованный с соком яблоко-черника	-	9,4	20,8

На сегодняшний день ОАО «Модест» обслуживает более 500 торговых предприятий и 100 государственных организаций. Предприятие поставляет продукцию во многие районы края, а также в Новосибирск, Бердска и Кемерово.



Рисунок 1– Группировка продукции по рынкам

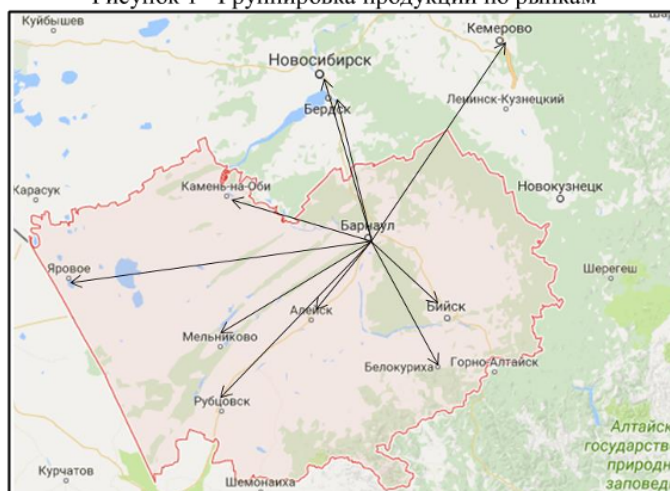


Рисунок 2– Поставка продукции ОАО «Модест»

Стабильное потребление молочных продуктов жителями края стало возможным благодаря принимаемым мерам для оптимизации ценовой политики в целях обеспечения населения края доступными по цене молочными продуктами.

Потребительский спрос все больше индивидуализируется, многие предпочитают выбирать продукты, соответствующие их образу жизни, где немаловажную роль играет система питания, акцентируется внимание на калорийности и полезности пищи, возрастной и половой градации. Все это способствует стимулированию потребления молока и популяризации молочных продуктов среди населения Алтайского края .

На основании данных бухгалтерской отчетности ОАО «Модест» проведем анализ основных показателей деятельности предприятия.

Таблица 3 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Модест» за 2014 - 2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Темп роста 2015/2014 год, %	Темп роста 2016/2015 год, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	180 761	217 324	244 745	120,2	112,4
Себестоимость затрат, тыс. руб.	135 782	172 946	190 832	127,4	110,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	44 979	44 378	53 913	98,7	121,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	12 019	1 070	12 224	8,9	1 142,4
Основные средства, тыс. руб.	34 358	44 103	36 843	128,4	83,5
Оборотные активы, тыс. руб.	34 114	36 047	51 282	105,7	142,3
Рентабельность продукции, %	0,11	0,01	0,08	9,1	800
Списочная численность персонала, чел	69	70	71	101,5	101,4

По данным 2016 года численность персонала ОАО «Модест» составляет 75 человек. На



предприятию наблюдается естественная текучесть кадров 3-5% в год. Она способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Таблица 4– Численность персонала ОАО «Модест» за 2016 год

Категории	Всего, чел.	Удельный вес в общей численности персонала, %
Администрация	18	24,00
Производственные рабочие	32	42,67
Лаборанты	4	5,33
Водитель-экспедитор	9	12,00
Кладовщики	2	2,67
Вспомогательный персонал	10	13,33
Итого	75	100

Квалификационный уровень персонала представлен на рисунке 3.

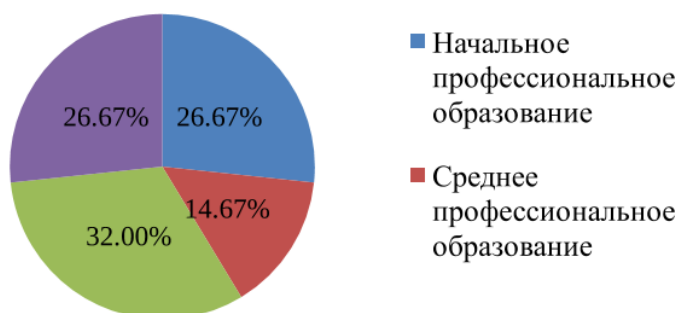


Рисунок 3 – Структура персонала по уровню образования

Издержки за 2014 г. и 2015 г. составили, соответственно, 57,5 тыс. руб. и 58,3 тыс. руб.

Таблица 5 – Затраты на производство продукции ОАО «Модест»

Наименование показателя	2014 год		2015 год	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Материальные затраты	52079	68,03	90239	80,24
Оплата труда	13496	17,63	15661	13,93
Страховые взносы	3960	5,17	4645	4,13
Амортизация	1411	1,84	1457	1,30
Прочие	5610	7,33	464	0,41
Итого по элементам	76556	100,00	112466	100

Предприятие использует методику ценообразования «издержки + прибыль».



Рисунок 4 Фактическая структура затрат на производство продукции за отчетный год

Предприятие ОАО «Модест» занимается производством продукции детского питания и производством цельномолочной и кисломолочной продукции, то целесообразно представить анализ, как рынка детского питания, так и молочной продукции.

Таблица 6- Проблемы предприятий, конкурирующих на рынке

Низкая инвестиционная привлекательность молочной	– уровень рентабельности в молочной отрасли ниже, чем в свиноводстве и птицеводстве;
--	--

отрасли в большинстве регионов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в большей части регионов молочное производство проигрывает в привлекательности растениеводству;</li> <li>– необходимы значительные инвестиции на уровне региона для вывода молочной продукции на высокий уровень.</li> </ul>
Неэффективное распределение средств в рамках существующей программы государственной поддержки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негарантированное поступление средств ведет за собой долгосрочные последствия и сдерживает развитие отрасли;</li> <li>– зависимость поддержки высокоэффективных предприятий от общих показателей региона ведет к недостаточной поддержке качественных производителей.</li> </ul>
Низкий уровень компетенций среди всех групп работников, причастных к производству молока	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствуют эффективные механизмы привлечения и удержания работников в молочной отрасли (нет развитой инфраструктуры на селе, отсутствует доступное жилье);</li> <li>– существует ограниченное число высококвалифицированных специалистов;</li> <li>– существует недостаток управленцев, способных руководить предприятиями молочной отрасли.</li> </ul>
Высокая волатильность цены российского сырого молока	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие технологий, оборудования, конкурентоспособного, надежного и эффективного сделанного в РФ ведет к высокой себестоимости;</li> <li>– полная себестоимость производства молока в России с учетом инвестиционной составляющей выше себестоимости в других странах.</li> </ul>
Слабая конкурентная позиция (по цене и качеству) малоемких продуктов (масло, сыворожка)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неравномерное размещение производителей молока по территории РФ;</li> <li>– высокие цены на молоко в определенные сезоны;</li> <li>– небольшая мощность и ориентация на местного (регионального) потребителя у большинства предприятий, старые производственные мощности.</li> </ul>
Отсутствие данных, необходимых для качественного понимания ситуации в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нет достоверных и независимых данных для контроля уровня товарности, контроля качества;</li> <li>– селекционная работа затруднена в условиях отсутствия массовой статистики.</li> </ul>

Продукция ОАО «Модест» отличается высоким качеством и умеренной ценой. Предприятие разливает молочное питание в стеклянные бутылочки, а продукцию общего ассортимента упаковывает в полиэтилен и пластиковые контейнеры. Конкурировать предприятиям довольно сложно из-за того, что продукция большинства из них похожа: однотипное оборудование, производственный процесс и технологии.

Ниже приведена сравнительная таблица некоторой продукции, схожей между собой.

Таблица 7 – Ценовая конкуренция ОАО «Модест» и ГК «Био- Веста»

Наименование продукции	Ценовая конкуренция предприятий, руб	
	ОАО «Модест»	ГК «Био- Веста»
Бифилин - Д без добавок и сахара, 0,2 л	25,60	60,00
Бифилин- Д сладкий, 0,2 л	25,00	60,00
Бифилин- М без добавок и сахара, 0,2 л	34,40	53,00
Бифилин- М сладкий, 0,2 л	34,10	53,00
Творог детский	21,00( 70 г)	50,00 (100 г)

Основные конкуренты обозначены под номерами: 1 – ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», 2 – ОАО «Юнимилк», 3 – ОАО «Лебедянский», 4 – ГК «Био- Веста».

Таблица 8 – Количественная оценка конкурентоспособности ОАО «Модест» по взвешенным и невзвешенным рейтингам

Ключевые факторы успеха	По невзвешенным рейтингам					По взвешенным рейтингам					
	ОАО «Модест»	Конкуренты				Вес	ОАО «Модест»	Конкуренты			
		1	2	3	4			1	2	3	4
Качество и характеристика продукции	8	8	7	6	8	0,3	8*0,3	8*0,3	7*0,3	6*0,3	8*0,3
Репутация и имидж	6	9	8	7	9	0,2	7*0,2	9*0,2	8*0,2	7*0,2	8*0,2
Производствен	8	7	7	8	9	0,1	8*0,1	7*0,1	7*0,1	8*0,1	9*0,1

ные возможности											
Технологический уровень	6	8	7	8	9	0,15	6*0,15	8*0,15	7*0,15	8*0,15	9*0,15
Дилерская сеть	7	8	8	8	10	0,1	10*0,1	8*0,1	8*0,1	8*0,1	8*0,1
Маркетинг и реклама	5	10	9	8	10	0,15	5*0,15	10*0,15	9*0,15	8*0,15	10*0,15
Общий рейтинг конкурентоспособности	40	50	46	45	55	-	6,25	8,4	7,6	7,2	8,55

**Задание к кейсу:**

1. Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации, охарактеризовать элементы комплекса маркетинга исследуемого предприятия (для услуг: услуга, цена, сбыт, продвижение, процесс, люди, физическое окружение; для товаров: товар, цена, сбыт, продвижение) и заполнить таблицу 1.
2. Выявить минимум по 3 преимущества и по 3 недостатка каждого элемента комплекса маркетинга.
3. Сделать выводы.

**Кейс 2**

**Оценка конкурентоспособности предприятия на базе 4Р**

Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации изучить ситуацию и ответить на вопросы.

**ПК-9.1**

В таблице представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р».

Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

На основе анализа рыночных возможностей и оценки условий осуществления предпринимательской деятельности заполнить таблицу. Таблица заполняется в соответствии с раздаточным материалом и интернет-ресурсами.

**Таблица - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р»)**

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
<b>Продукт (Product)</b> 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень 5. Престиж торговой марки 6. Стиль 7. Уровень ремонтного обслуживания 8. Гарантийное обслуживание 9. Уникальность дополнительных услуг 10. Многовариантность набора изделий и услуг 11. Широта ассортимента				
<b>Цена (Price)</b> 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
<b>Регион и каналы сбыта (Place)</b> 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибьюторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
<b>Продвижение на рынке (Promotion)</b> 1. Формы рекламы 2. Где размещается реклама 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставках 6. Упоминание в средствах массовой информации 7. Комиссионные				

**Задания к кейсу:**

1. Анализируя внешнюю и внутреннюю среды организации, на основе раздаточного материала и данных интернет ресурсов заполнить таблицу.
2. Дать оценку конкурентоспособности анализируемого предприятия.

**Кейс 3**

**«Конкурентоспособность товара»**

Применяя инструменты стратегического анализа и планирования изучить ситуацию и ответить на вопросы. **ПК-9.2**

Фирма по производству легких грузовых автомобилей решила приступить к экспорту своей продукции. Для оценки ее конкурентоспособности и возможного объема продаж фирмой был проведен следующий анализ:

«Мы выступаем на рынке легких грузовиков в классе грузоподъемности от 1 до 2 тонн с автомобилем грузоподъемностью 1,6 т. Для оценки конкурентоспособности выбирается аналог грузоподъемностью 1,4 т. Признавая другие отличия несущественными, будем считать, что и по данному параметру они незначительны.

Объем спроса на легкие грузовые автомобили на рынке интересующей нас развитой страны составляет 57 тысяч штук, в том числе на наш аналог приходится 10 тысяч штук.

Чтобы повысить прибыльность сбыта, установим на наш грузовик такую цену, чтобы по конкурентоспособности он сравнялся с аналогом. Тогда спрос разделится поровну, а может быть, даже склонится в нашу пользу за счет большей грузоподъемности нашего грузовика».

В реальности, однако, оказалось, что на рынке выбранной страны из 57 тысяч проданных легких грузовых автомобилей данного класса 54 тысячи пришлось на автомобили грузоподъемностью 1-1,5 т, куда и вошел выбранный аналог. Но в оставшемся диапазоне грузоподъемности 1,5-2 т с общим объемом спроса 3 тысячи штук нашей фирме удалось занять лишь часть, так как и здесь оказались более удачливые конкуренты.

**Вопросы и задания к кейсу:**

1. Проанализировать рыночные возможности и оценить условия осуществления предпринимательской деятельности.
2. Есть ли противоречия в ходе анализа, проведенного фирмой в отношении грузоподъемности автомобиля? Если есть, то в чем они состоят?
3. Какие ошибки допущены в ходе анализа?
4. Какие другие параметры автомобиля необходимо было учесть? Разместите их в порядке убывающей значимости.

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**