

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.
доцент

_____ А.Б. Левина
_____ 2017 г.

Формирование и развитие конкурентных преимуществ
торгового предприятия ООО «Уральский технический центр»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.06.2017.093.ПЗ ВКР

Руководитель,
к.п.н., доцент

_____ Е.В. Дорошенко
_____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-420

_____ Д.В. Кокорева
_____ 2017 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

_____ Ю.С. Якунина
_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Кокорева Д.В. Формирование и развитие конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «Уральский Технический Центр» – Челябинск: ЮУрГУ, ЛЭТ, 2017, 105 с., 23 ил., 33 табл., библиогр. список – 50 наим., 5 приложений.

Объект выпускной квалификационной работы – предприятие ООО «Уральский Технический Центр».

Предмет работы – конкурентные преимущества предприятия ООО «Уральский Технический Центр».

Цель работы – разработка рекомендаций по формированию и развитию конкурентных преимуществ предприятия ООО «Уральский Технический Центр».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты формирования и развития конкурентных преимуществ, а также методические основы ее оценки; проведена оценка конкурентных преимуществ ООО «Уральский Технический Центр»; проведен анализ коммерческой деятельности ООО «Уральский Технический Центр», а также разработаны мероприятия по совершенствованию конкурентных преимуществ ООО «Уральский Технический Центр» и проведена оценка их экономической эффективности.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы при осуществлении основной деятельности ООО «Уральский Технический Центр».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	9
1.1. Конкурентные преимущества: сущность, понятие, процесс формирования	9
1.2. Методика оценки конкурентных преимуществ торгового предприятия	17
1.3. Отечественный и зарубежный опыт формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия.....	23
2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «УРАЛЬСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Уральский Технический Центр»	34
2.2 Анализ коммерческой деятельности.....	40
2.3 Оценка конкурентных преимуществ предприятия.....	51
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО «УРАЛЬСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»	66
3.1 Основные пути совершенствования конкурентных преимуществ	66
3.2 Рекомендации по развитию конкурентных преимуществ	71
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	90
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Схема оценки коммерческой работы торгового предприятия в сфере продаж.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Формулы расчета показателей оценки коммерческой работы торгового предприятия в сфере продаж.....	97

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Данные для расчета показателей оценки коммерческой работы торгового предприятия.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Бухгалтерский баланс ООО «УТЦ» по состоянию на 31 декабря 2016 г.	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Отчет о финансовых результатах ООО «УТЦ» за 2016 год	105

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Проблема формирования и развития конкурентных преимуществ актуальна, так как носит универсальный и всемирный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей. В условиях нарастающего воздействия на национальные экономики научно-технической революции, интеграционных процессов, распространения конкуренции на новые области общественно полезной деятельности и приобретения ею все более острого характера, конкурентоспособность, как результат формирования и развития конкурентных преимуществ, стала всемирным явлением.

Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ должна быть экономически, технологически и социально обоснованной. При этом следует опираться на вариантный анализ внешней и внутренней среды. Так, на разработку конкурентных преимуществ оказывают влияние динамика спроса, покупательная способность, социально-политические ограничения, интенсивность конкуренции, структура рынка и поведение его участников, а также инфраструктурные и институциональные аспекты и пр.

Применяя методы сравнительного анализа, инновационный менеджер должен создавать реальную стратегию формирования конкурентных преимуществ. Главную роль здесь играют параметры факторов производства, характеризующие внутреннюю среду, и тогда конкурентные преимущества являются «внутренними». Со стороны внешней среды наибольшее значение имеют параметры спроса и характер конкуренции. Создаваемое внешнее конкурентное преимущество опирается на рыночную стратегию дифференциации, систему инновационного маркетинга и на способность фирмы опередить конкурента в удовлетворении ожиданий покупателя.

Наиболее успешная реализация стратегии конкурентных преимуществ основана на создании фирмой инновационной монополии, так как именно она способствует созданию наилучшей для фирмы конкурентной ситуации. На

олигопольном рынке решающее влияние на внешнее конкурентное преимущество оказывают реакция покупателя и поведение конкурентов. А наилучшие условия для внутренних конкурентных преимуществ на таком рынке создаются на основе политики дифференциации, внедрения новой технологии и особенно уникальной продукции, имеющей высокую ценность для потребителя.

Стратегия инновационного развития фирмы, являющаяся основой создания и удержания конкурентных преимуществ, нацелена на максимальное удовлетворение потребностей, с одной стороны, и всемерное использование возможностей производства, инновационного, научно-технического и интеллектуального потенциала предприятия - с другой. В зависимости от соотношения потребностей и возможностей, их интенсивности, специфики и уровня развития, изменяется и характер управления инновационной деятельностью предприятия.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности и конкурентных преимуществах.

Цель работы – разработка рекомендаций по формированию и развитию конкурентных преимуществ предприятия ООО «Уральский Технический Центр».

Задачи работы:

- изучить теоретические аспекты формирования и развития конкурентных преимуществ;
- провести анализ коммерческой деятельности и конкурентоспособности ООО «Уральский Технический Центр»;
- разработать рекомендации по совершенствованию конкурентных преимуществ ООО «Уральский Технический Центр» и провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объект работы – предприятие ООО «Уральский Технический Центр».

Предмет работы – конкурентные преимущества предприятия ООО «Уральский Технический Центр».

В ходе выполнения дипломной работы использовались теоретические методы исследования, такие как анализ, сравнение, формализация, моделирование, а также эмпирические методы, такие как анализ документов, трендовый и структурный анализ и т.д.

Теоретическую базу исследования составляет экономическая литература в области маркетинга, стратегического и финансового менеджмента, экономики предприятия таких авторов, как: В. А. Акифьева, Т.Н. Батова О. С. Виханский, А.Н. Романов, Р. А. Фатхутдинов, В. А. Швандар, и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты формирования и развития конкурентных преимуществ.

Во втором разделе проведена оценка конкурентных преимуществ и проведен анализ коммерческой деятельности ООО «Уральский Технический Центр».

В третьей – разработаны мероприятия по совершенствованию и развитию конкурентных преимуществ ООО «Уральский Технический Центр» и проведена оценка их экономической эффективности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

1.1. Конкурентные преимущества: сущность, понятие, процесс формирования

В зарубежной и отечественной экономической науке в настоящее время существуют разные подходы к пониманию сущности конкурентных преимуществ.

Профессор экономики М. Портер разработал теорию преимуществ в конкуренции, выделив два основных источника преимуществ: маркетинг и издержки [31].

Преимущество в маркетинге – это конкурентное преимущество в товарах и услугах, которые в большей степени удовлетворяют потребности покупателей, чем товары конкурентов. Данное преимущество также может быть обусловлено более эффективной системой сбыта или продвижением.

Преимущество в издержках – это конкурентное преимущество, связанное более низкими, чем у конкурентов, производственными и маркетинговыми затратами, что позволяет предприятию снизить цены без ухудшения конкурентоспособности, или оставить цены без изменения, тем самым формируя ценовое конкурентное преимущество.

На преимущества в маркетинге в большей степени ориентированы торговые компании, которые ближе к потребителю. Производственные предприятия в основном ориентируются на преимущества в издержках, однако они также не могут игнорировать потребностей покупателей, так как нацеленность лишь на эффективность затрат без учета запросов потребителей, так как в этом случае любое преимущество окажется непрочным.

Понятия «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» имеют различные интерпретации в зависимости от объекта, к которому они применяются. При системном изучении данных понятий выделяют иерархическую структуру, последовательно включающую оценку товара,

предприятия, отрасли, экономики с точки зрения их превосходства над аналогичными конкурирующими объектами (рисунок 1.1) [10].

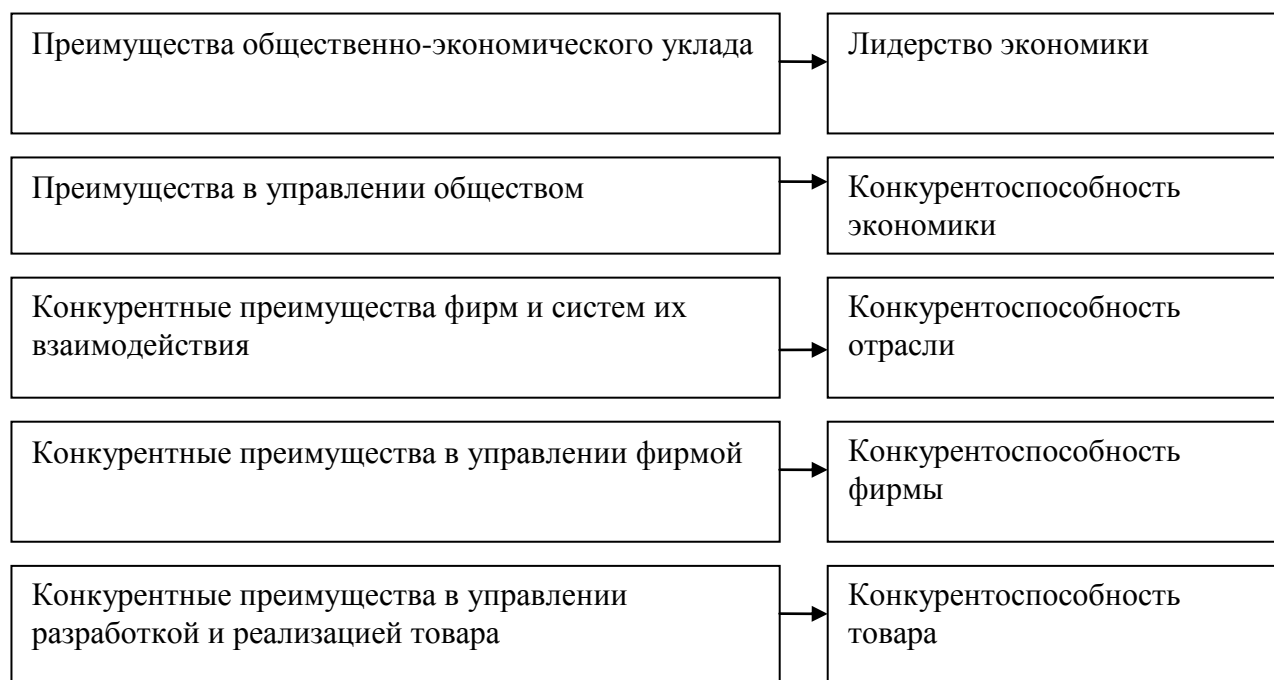


Рисунок 1.1 – Пирамида конкурентных преимуществ и конкурентоспособности

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, прирост рыночной доли, увеличение объема продаж) [4].

Вместе с тем, конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей – это уже свершившийся факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

Конкурентные преимущества могут быть сформированы на основании низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации товаров, грамотного сегментирования рынка, внедрения новшеств, высокой мобильностью и адаптивностью к меняющимся условиям рынка. К ним также могут относиться более высокий уровень производительности труда и квалификации производственного, технического, коммерческого персонала; качество и технический уровень производимых изделий; стратегическое мышление на различных уровнях управления.

Конкурентное преимущество имеет относительный характер, так как оно может быть оценено только путем сравнения ряда характеристик как самого предприятия, так и его основных конкурентов [5].

Исключением в этом отношении являются товары, обладающие уникальными свойствами, не имеющие заменителей. Такого рода товары с «абсолютными» конкурентными преимуществами обладают помимо уникальной потребительной ценности еще и тем особым свойством, что они непременно преодолевают на определенное время рамки конкуренции и занимают монопольное положение на рынке. Это тот единственный тип монополизма, который в полной мере поддерживается государством и закрепляется путем патентования принципиально новых характеристик товаров.

Относительность конкурентного преимущества проявляется в привязанности к конкретным условиям и причинам. Товар, обладающий ценовым преимуществом на одном географическом рынке, может не иметь этого преимущества на другом. И наоборот, товар, находящийся на стадии спада, вытесняемый с рынка более активными новичками, на другом рынке может стать лидером, а то и монополистом.

Отсюда следует, что конкурентное преимущество хозяйствующего субъекта не может носить универсальный характер. При его анализе фактор привязки к реальным рыночным условиям должен обязательно учитываться [30].

Наиболее важный критерий классификации – базовое условие, определяющее характер источника конкурентного преимущества. К данной группе относятся 8 основных видов конкурентных преимуществ [6].

1. Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах, определяются:

- лучшим общеэкономическим состоянием рынков, на которых действует предприятие, выражающимся в высокой среднеотраслевой норме прибыли, благоприятной динамике цен, высоком уровне располагаемого дохода на душу населения, отсутствии инфляционных процессов и пр.;

- стимулирующей политикой правительства в области инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставок в товарной сфере;

- объективными факторами, стимулирующими спрос: большая и растущая емкость рынка, невысокая чувствительность потребителей к изменению цен, сезонность спроса, отсутствие товаров-заменителей и пр.;

- эффектом масштаба, который позволяет предприятиям, имеющим большие объемы производства, успешно конкурировать по цене;

- эффектом опыта, который выражается в более полном использовании ресурсов, внедрения новых концепций товаров. Согласно расчетам, издержки на единицу продукции под действием данных факторов уменьшаются на 20% при каждом удвоении объема выпускаемой продукции;

- экономическим потенциалом предприятия;

- возможностью изыскания и эффективного использования источников финансирования.

Однако, превосходство в уровне себестоимости может возникать и вследствие неравенства стартовых условий функционирования на рынке. Прежде всего, это касается возможности широкого доступа к более дешевым и удобным сырьевым источникам, а также технологического превосходства. Немаловажное значение имеют доступность заемного капитала при более низких процентных ставках и

льготных условиях кредитования, сделанные ранее вложения в рекламу продукции и развитие сбытовой сети.

Экономические факторы, формирующие конкурентное преимущество представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Экономические факторы, формирующие конкурентно преимущество

2. Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых актах, существуют в силу законов, постановлений, особых привилегий и других решений органов власти и управления [2]:

- льготы или иные привилегии, предоставленные региону или отдельным предприятиям органами власти и управления;
- возможности беспрепятственного ввоза-вывоза товаров за пределы административно-территориального образования (области, края);
- исключительные права на интеллектуальную собственность, обеспечивающие монопольные позиции в течение определенного периода.

Преимущества нормативно-правового характера отличаются от других тем, что могут быть относительно быстро и, главное, полностью устранены отменой соответствующих законодательных актов.

3. Конкурентные преимущества структурного характера определяются главным образом: высоким уровнем интеграции процесса производства и реализации в компании, что позволяет реализовать преимущества внутрикорпоративных связей в виде трансфертных внутренних цен, доступа к совокупным инвестиционным, сырьевым, производственным, инновационным и информационным ресурсам, общей сбытовой сети. В рамках интегрированных структур создаются потенциальные возможности для заключения антиконкурентных соглашений и согласованных действий участников групп (как горизонтальных, так и вертикальных), в том числе с органами государственной власти. При этом интеграция приобретает следующие формы:

- регрессивная интеграция, чтобы получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков;
- прогрессивная интеграция с целью внедриться в систему распределения производимой продукции;
- горизонтальная интеграция в результате объединения или усиления взаимодействия фирм, выпускающих однородные товары.

Кроме того, к конкурентным преимуществам структурного характера относятся возможности быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, оттесняющей реальных и потенциальных конкурентов.

4. Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами, связаны с наличием ограничений деятельности производителей (поставщиков), которые не всем удастся преодолеть. К их числу относятся ограничения со стороны органов государственной и муниципальной власти в выдаче патентов и лицензий, квотирование, усложненный порядок регистрации предприятий, предоставлении производственных и служебных помещений и т.п.

5. Преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка, возникают в результате разной степени:

- развития необходимых средств коммуникации (транспорта, связи).

В условиях России инфраструктурные барьеры в транспортной сфере имеют особое значение, так как их наличие ведет к регионализации (локализации) единого товарного рынка и усилению неравномерности экономического развития отдельных регионов;

- организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий в регионах России;

- развития дистрибуторской сети, в том числе розничной, оптовой, фьючерсной торговли; служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг;

- развития межфирменной кооперации.

6. Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах, связаны с возможностью экономического преодоления географических границ рынков (локальных, региональных, национальных, мировых), а также выгодным географическим расположением предприятия. Кроме того, географическим барьером входа на рынок для потенциальных конкурентов является невозможность (или затрудненность) перемещения товаров между территориями вследствие:

- недоступности транспортных средств для перемещения товаров;
- значительных дополнительных издержек на пересечение границ рынка;
- потери уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки.

7. Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах, формируются в результате демографических изменений в целевом сегменте рынка и их положительного влияния на объем и структуру спроса.

8. Конкурентные преимущества неправового характера, достигаемые в результате:

- недобросовестной конкуренции;
- недобросовестного выполнения представителями федеральных и местных органов власти своих обязанностей, бюрократизма, неоправданной волокиты с рассмотрением дел, взяточничества, коррупции;
- криминальных действий: рэкета, контрабандного ввоза и вывоза товаров, контроля рынков криминальными структурами.

Конкурентные преимущества могут иметь разный уровень иерархии и относиться к товару, предприятию, отрасли, экономике в целом, основываться на ценовых и неценовых факторах, быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными, устойчивыми и нестабильными, уникальными и имитируемыми и т.д.

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 [12].

Таким образом, формирование конкурентных преимуществ в широком смысле трансформируется в задачу адаптации системы управления к изменениям конкурентной среды, что позволяет быстро и точно определять направления повышения конкурентоспособности. Решение данной задачи усложняется тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов. Это обстоятельство определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению предприятием, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал бы условия для его эффективного функционирования на постоянной основе.

1.2. Методика оценки конкурентных преимуществ торгового предприятия

Современные условия развития экономики как следствие определяют усиление конкурентной борьбы, в рамках которой особое значение приобретает конкурентоспособность хозяйствующих субъектов и конкурентность продукции. В условиях рыночной экономики основной целью предприятия является сохранение или расширение занимаемых позиций на рынке или его сегменте, стабильное получение прибыли или ее рост. Для достижения этой цели необходима ориентация предприятия на максимизацию прибыли, что, в свою очередь, может быть достигнуто путем обеспечения высокой конкурентоспособности [8].

Автосервис имеет объективные условия для быстрого развития. Объемы продаж и темпы прироста парка из года в год увеличиваются. При нормальных экономических условиях автомобильный рынок России может иметь емкость около 50 млн. автомобилей в год. В последние годы получил развитие малый бизнес, количество и удельный вес предприятий которого постоянно растет.

Предприятия малого бизнеса имеют по два-три автомобиля, которые обслуживаются на СТО. Но даже крупные организации (корпорации, холдинги) состоят из небольших экономически самостоятельных структур, которые не создают мощности по ремонту автомобилей и пользуются услугами автосервиса.

Конкуренция объективно требует постоянного снижения себестоимости и повышения качества, а это возможно за счет специализации. Именно по этой причине автосервис будет не только постоянно развиваться, но и специализироваться, создавать систему специализированных предприятий и кооперацию в рамках этой специализации. Если раньше можно было выделить два-три вида специализированных предприятий автосервиса, то сейчас их уже около 30, и очевидны перспективы дальнейшего их развития.

Организация деятельности компании по оказанию авто сервисных услуг относится к бизнесу с развитой материально-технической базой и должна

обеспечиваться высококвалифицированными специалистами, использующими современное оборудование, соответствующее модельному ряду автомобилей.

Как в зарубежной, так и в отечественной экономической литературе приводится множество различных методов анализа конкурентоспособности предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Методы анализа конкурентоспособности деятельности предприятия

Метод оценки	Краткое описание
SWOT-анализ	Методика стратегического анализа, позволяющая оценить конкурентоспособность фирмы с точки зрения сильных, слабых сторон продукта; возможностей и угроз рынка
PEST-анализ	Маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.
SWW-анализ	Анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. В ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.
Анализ конкурентов	Предполагает: изучение существующих и потенциальных конкурентов; определение и оценку стратегий позиционирования конкурентов; выявление и анализ слабых и сильных сторон конкурентов; оценку восприятия конкурентов целевыми группами потребителей; анализ рекламной и PR-деятельности конкурентов.
КФУ	Ключевые факторы успеха есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции.
Методика McKinsey / GE	Метод анализа, позволяющий определить наилучшие рынки для компании на основе оценки двух критериев: конкурентоспособность продукции и привлекательность отрасли
Модель 5 сил Портера	Методика оценки конкурентоспособности и устойчивости бизнеса с точки зрения факторов внешней и внутренней среды компании
Многоугольник конкурентоспособности	Методика определения сравнительного положения товара компании по отношению к ключевым конкурентам

В теории маркетинга существуют удобные методики оценки конкурентоспособности предприятия, рассмотрим самые популярные из них. Проводя исследование конкурентоспособности деятельности предприятия, необходимо помнить, что чем тщательней составлен анализ, тем проще будет определить эффективные меры по повышению качества продукта.

Организация и проведение диагностики конкурентной среды осуществляются с использованием методов и инструментария маркетинговых исследований . Постановка диагноза конкурентной среды должна базироваться на сравнении. Результаты диагностики необходимы для формирования маркетинговой информации и разработки политики конкуренции фирмы.

Диагностика как процесс выявления сильных и слабых сторон, как своей фирмы, так и фирм конкурентов, дает возможность избежать антагонистические конфликты в процессе взаимодействия конкурентов и более эффективно планировать и использовать свои силы и ресурсы.

Концепция конкурентного преимущества должна базироваться на упреждающем, превентивном характере тактических и стратегических действий фирмы в конкурентной среде. Пассивная стратегия, стратегия следования за конкурентами, обычно, как показывает практика, является началом ухода с позиций прямой конкуренции, а значит ухода на сегменты рынка, малопривлекательные для конкурентов. В отдельных случаях пассивный путь - проявление во взаимоотношениях с конкурентами принципа «не мешать друг другу» может быть оправдан. В то же время не следует забывать, что отсутствие конкурентных преимуществ - верный путь к банкротству.

Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества фирмы являются: концентрация ресурсов фирмы для упреждения действий конкурентов, удерживание инициативы в конкурентной борьбе, обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей, разработка гибкой системы планирования деятельности фирмы на рынке, путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами.

Диагностика конкурентной среды включает следующие этапы:

- выявление перечня предприятий, находящихся на целевом или новом рынках;
- сбор исходной информации;
- приведение стоимостных и финансовых показателей к сопоставимому виду;

- определение типа выбранного рынка (рынок продавца, рынок покупателя);
 - расчет характеристик, отражающих состояние рынка;
- определение рыночных долей фирмы на конец базисного и на конец анализируемого периодов;
- построение таблицы рыночных долей фирм и расчет средней рыночной доли, приходящихся на одно предприятие;
 - расчет обобщенных характеристик интенсивности конкуренции;
 - оценка степени монополизации рынка;
 - факторный анализ динамики рыночных долей конкурентов;
 - выбор вида статистического распределения рыночных долей;
 - формирование групп предприятий, находящихся на рынке и расчет средней рыночной доли, приходящийся на группу;
 - расчет темпа прироста рыночной доли каждой группы предприятий;
 - построение конкурентной карты рынка;
 - выявление типовых стратегических положений предприятий на рынке.
 - ситуационный анализ и прогнозирование стратегии конкуренции предприятия на данном рынке.

Диагностику конкурентной среды, деятельности конкурентов следует считать важнейшим звеном всего процесса маркетинговых исследований, так как она является условием, гарантией успеха товара, технологий, услуг, предлагаемых фирмой на рынке.

Диагностика конкурентной среды требует не только анализа состояния различных методов и стратегий конкуренции, но и исследования имиджа товара и имиджа фирмы. Действительно, снижая цену на свой товар или услугу предприятие приобретает возможность укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами. Повышение цены товара или услуги приводит к понижению уровня ее конкурентного преимущества. Улучшая качественные характеристики продукта компания получает значительное превосходство перед конкурентами, что, в свою очередь, может быть основанием для назначения более высокой цены.

Если же предприятие удерживает цену своих товаров на уровне цен конкурентных товаров, то более высокое качество создает ему лидирующее положение на рынке, позволяет увеличить численность потребителей и, соответственно, размер занимаемой предприятием рыночной доли.

Набор таких факторов задает структуру конкурентной стратегии. Многие базисные стратегии связаны с конкретной ситуацией и имеющихся конкурентных факторов.

При разработке конкурентной стратегии используют различные модели (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Модели конкурентной стратегии

Название модели и ее автор	Описание модели	Элементы
И. Ансофф Матрица «продукт-рынок» Модель предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка	Матрица позволяющая уточнить стратегии развития компании в терминах «продукт» и «рынок», а также оценить вероятности успеха и затрат, дающая рекомендации по поиску новой стратегии поведения на рынке с учетом мероприятий маркетинга по обработке и развитию имеющегося рынка, и мероприятий по развитию и диверсификации нового рынка. Выбор той или иной стратегии зависит от ресурсов фирмы и готовности нести риск.	Диверсификация Развитие рынка Обработка рынка Развитие продукта
Матрица конкуренции по Портеру	Концепцию учета пяти конкурирующих сил рынка. Эта концепция соперничества исходит из того, что способность компании реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от уровня прямой конкуренции, но также от роли конкурентных сил. Опасность средней позиции: рекомендация всем предприятиям, не имеющим средств или способностей для достижения лидерства на рынке, сконцентрировать свою работу на определенном сегменте и наращивать там преимущества по отношению к конкурентам.	Отрасль Дифференцирование. Концентрация на сегменте, лидерство в области затрат
«Бостон Консалтинг Групп» БКГ (Портфолио-модель)	Концепции моделей определяют стратегическое положение СПЕ с помощью двух мерной матрицы, которая образуется характеристиками - доля рынка и рост рынка. Для каждого типа СПЕ имеется маркетинговая стратегия	Рост рынка, доля рынка, маркетинговая стратегия, ликвидация
Модель «Маккинзи» «Привлекательность рынка - преимущества в конкуренции»	Матрица этой модели включает девять позиций компании в зависимости от уровня привлекательности рынка и преимущества на рынке по отношению к конкурентам.	Доля рынка и темпы роста рынка издержек, потенциал

Окончание таблицы 1.2

Название модели и ее автор	Описание модели	Элементы
	Индикаторами привлекательности и конкурентоспособности рынка могут выступать различные критерии, а не только относительная доля рынка и темпы роста рынка	Дифференциация продукции
Многоугольник конкурентоспособности	Многоугольник конкурентоспособности состоит из векторов-лучей, и будет определять степень потенциальной конкурентоспособности предприятия. Каждый вектор в своем предельном значении представляет собой радиус круга, соответствующий максимальному потенциалу внутренних возможностей хозяйствующего субъекта	Занимаемая доля рынка, темпы роста отрасли, ценовая конкуренция
Паутинообразная диаграмма	Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.	Продукты данной фирмы и ее главных конкурентов на исследуемом рынке интегральному показателю качества уровень потребительских свойств товара показателей качества цены.

Таким образом, предлагаемый комплекс моделей, а также алгоритм их использования позволят наиболее полно провести анализ текущего положения компании на рынке товаров и услуг, а также максимально интегрировать данные маркетинговых исследований в процесс разработки стратегии компании с учетом возможной специфики проведения исследований в различных отраслях и сферах деятельности.

Оценку конкурентоспособности можно интерпретировать как паутинообразную диаграмму, которая служит количественной мерой устойчивости конкурентного состояния товара.

Состав учтенных в модели факторов и ее структура могут быть подвергнуты корректировке в ходе совершенствования модели. Универсальный характер

рассматриваемой модели позволяет варьировать номенклатуру оцениваемых параметров, исходя из информационных возможностей, уровня квалификации привлекаемых экспертов, степени специализации производства.

Такой методический подход дает возможность анализировать влияние отдельных факторов, обеспечивающих конкурентное положение предприятия на рынке, а также оценивать возможные последствия их изменения в будущем.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия

Низкая конкурентоспособность отечественной продукции занимает особое место среди наиболее острых проблем в сложившейся экономической ситуации. Большинство отраслей экономики нуждаются в модернизации и техническом перевооружении, в обеспечении отечественным конкурентоспособным импортозамещающим оборудованием [7].

В таблице 1.3 представлен анализ определения понятия «резервы предпринимательской структуры».

Таблица 1.3 – Классификация понятий «резервы предпринимательской структуры»

Признак резерва	Содержание резерва
Эволюционный	Поддержание достигнутого уровня экономического развития
Стабильный	Фокусирование внимания на существующих направлениях бизнеса
Активный	Быстрое реагирование на изменение требований потребителей
Революционный	Одновременное и однонаправленное изменение ключевых сегментов деятельности
Адаптивный	Сохранение уровня прибыли и доли рынка посредством постепенного приспособления к изменениям окружающей среды
Интенсивный	Изменение производственного потенциала за счет применения более эффективных средств труда и производства
Агрессивный	Захват новых рынков посредством слияний и поглощений
Устойчивый	Значения показателей ликвидности и независимости выше среднеотраслевых
Экстенсивный	Изменение только количественных значений технико-экономических показателей
Инновационный	Разработка и внедрение новшеств. Развитие потенциала

Таким образом, резервы обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры – это неиспользованные возможности технологии в деятельности взаимосвязанных и взаимодействующих процессов предпринимательской структуры, при этом конкурентоспособность продукции рассматривается как основное направление организационной деятельности, преследующее цель стабильного функционирования предпринимательской структуры. Инструментом достижения этой цели служат внутрисистемные преобразования или привнесение в систему принципиально новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер функционирования системы, изменяющих уровень производственного потенциала.

Рассмотрим процесс создания конкурентных преимуществ автосалона.

Разным группам покупателей нужны различные автомобили, возможно, даже одни и те же модели, но с отличием по набору опций.

Для создания конкурентного преимущества автосалон должен правильно отсегментировать рынок покупателей своего города, выбирая среди покупателей города одну или несколько целевых групп. Усилия всего коллектива автосалона необходимо сконцентрировать на выполнении требований этих целевых групп.

Сегментировать рынок можно по-разному.

1. Один из вариантов сегментирования – это сегментация по целям. Эта сегментация основывается на понимании способов, как будет использоваться купленный автомобиль покупателем. Покупатель, купивший автомобиль под такси, будет его использовать для зарабатывания на нем денег. Покупатель, купивший автомобиль для компании, будет использовать его для служебных целей, для поездок к заказчикам, на переговоры, на встречи. Покупатель, купивший автомобиль для личного пользования, будет его использовать для поездки со своей семьей в отпуск, на дачу, на природу, на работу, с работы домой, и по другим семейным нуждам.

При сегментировании рынка по способу применения автомобиля, нужно понять, насколько схожие и несхожие цели у покупателей, которые будут

приобретать автомобили для разных целей. Нужно ли дифференцировать автомобили и услуги в зависимости от того, как покупатель будет его использовать?

2. Можно сегментировать покупателей города по возрасту, национальности, профессии, вероисповеданию, размеру семьи. Но реально это малоиспользуемые данные. Их можно собирать, и это будут просто удобные статистические категории. Реально на практике такая сегментация практически не используется. Перечисленных различий недостаточно, чтобы определить какой-то особый способ, особое правило покупки автомобилей вышеуказанной категорией. Такая сегментация не может помочь автосалону завоевать рынок в своем городе.

Очень важно понять тонкие оттенки потребностей покупателей. Ведь принятие решения о покупке автомобиля часто зависит от понимания и от философии покупателя, от степени полезности автомобиля, качества автомобиля или от степени престижности, которую получит покупатель при владении автомобилем. Большинство покупателей стараются отслеживать соотношение цена-качество автомобиля. Хотя есть очень многие покупатели, которые ищут минимальную цену. Реально повышение цены на автомобили обычно уменьшает спрос.

При покупке автомобиля в автосалоне покупатель старается найти конкретную материальную выгоду или ценность [40]:

- надежность автомобиля;
- расходы на автомобиль;
- удобство покупки;
- стоимость дальнейшей перепродажи автомобиля;
- условия оплаты в автосалоне;
- доступность запасных частей;
- удобное расположение сервиса.

Зачастую на покупателя влияют и нематериальные ценности – это понимание степени удовлетворения собственного эго или имиджа, как в своих глазах, так и в

глазах работников своей компании, в глазах родственников и просто в глазах посторонних людей.

Каждый автосалон ищет компромисс между затратами на рекламу и на маркетинг, и охватом рынка покупателей своего города. Затраты на маркетинг включают в себя затраты на рекламу в средствах массовой информации, на внешнюю рекламу, на рекламу на радио, на телевидении, на издание необходимых буклетов и другой печатной продукции, на поддержание сервисной сети, на хранение на складах автомобилей, на доставку, а также туда будут входить различные комиссионные премии, которые мотивируют продавцов более эффективно продавать автомобили.

Если увеличивать маркетинговые затраты, то наступит точка снижения доходности, потому что увеличение маркетинговых затрат не ведет к одновременному увеличению продаж автомобилей в автосалоне. Нужно стараться оптимизировать свои действия на рынке города, чтобы затраты на маркетинг были более эффективными по отношению к количеству купленных автомобилей и по отношению к объему полученной прибыли за проданные автомобили, чем у конкурентов. Огромный поток информации, который выливается на потенциальных покупателей, влияет на вкус и предпочтения, меняет визуальную и виртуальную полезность автомобилей, предлагаемых в автосалонах города, и смещает покупательские приоритеты.

Бывает ситуация, когда в начале года покупатели становятся в очередь за автомобилями определенной марки в один из салонов города, а во второй половине года уходят из того автосалона, и выстраиваются в очередь на покупку автомобилей другой марки. Поэтому автосалону необходимо постоянно по-новому распределять свои ресурсы для удовлетворения потребностей покупателей.

Со временем цели покупателей меняются и вкусы меняются. И наступает момент, когда приходится предлагать другую группу автомобилей. Например, в 1970-х годах цели многих владельцев автомобилей менялись. Люди стали

предпочитать более удобные, более экономичные и более комфортные автомобили. В итоге на рынке появились малолитражные автомобили, в которых люди стали ездить на короткие расстояния – на работу, на дачу, на отдых в пригородную зону.

В автосалоне должны присутствовать как автомобили, предназначенные для коротких поездок и эффективные по затратам на топливо, так и автомобили, которые можно предложить целевой группе более обеспеченных покупателей.

Любой автосалон заинтересован в увеличении объема продаж автомобилей. Обычно одна или две модели автомобилей являются основными лидерами продаж, дают более 80% дохода автосалона.

В такой ситуации нужно перенацеливать усилия всех работников автосалона на продажу именно этих моделей автомобилей. Не нужно тратить время, деньги, энергию на продвижение и рекламу других моделей автомобилей, которые пользуются низким спросом у покупателей. В данном случае затраты на рекламу дадут малую эффективность, а затраты на поддержку и продвижение автомобилей, которые пользуются популярностью, дадут больший эффект и обеспечат автосалону более высокий рост продаж автомобилей.

В основе всех успешных стратегий лежат стратегии, нацеленные на покупателя. Автосалон должен знать запросы покупателей своего города и отслеживать изменение этих запросов во времени более оперативно и более точно, чем его конкуренты.

Главной заботой любого автоцентра в первую очередь должна быть забота об интересах покупателей автомобилей и забота об интересах владельцев автомобилей, которые приезжают на сервис. И только во вторую, в третью очередь, должны быть заботы о владельцах автосалона и о работниках Компании.

Только тот автосалон, который искренне заинтересован в удовлетворении желаний покупателей автомобилей и желаний владельцев автомобилей, будет добиваться успехов в городе, и будет интересен инвесторам. Если по каким-то причинам внимание руководителя автосалона и менеджера автосалона будет

отвлекаться от основной задачи, от обслуживания покупателей в автосалоне и от обслуживания автовладельцев на станции сервисного обслуживания, то данный автоцентр потеряет свое устойчивое положение и благосостояние, и, вполне возможно, потеряет свои позиции на рынке.

Автосалон должен быть лидером в городе по обслуживанию своей целевой группы и должен делать это более эффективно, чем конкуренты.

Повышенная доходность и увеличенные объемы продаж будут гарантированы.

К сожалению, отдельные автосалоны в городах упускают из виду, что для них главная задача – это обслуживать потребности их целевой группы. И в итоге, в трудные моменты приходится срочно нанимать новых менеджеров и разрабатывать новую стратегию для возврата на прежние позиции, которые они занимали не так давно до этого.

Важнейшей стратегической целью посткризисного развития автомобилестроительного рынка является создание конкурентных преимуществ на основе формирования распределительно-сбытовой системы автопромышленного комплекса в виде автодилерских центров.

Можно выделить следующие виды импортной деятельности зарубежных компаний на национальном рынке:

1. Назначение официальных импортеров, в данном случае компания определяет партнера на рынке, отвечающего за импорт и реализацию ее продукции. Справедливо утверждать, что данный способ является первоначальной оценкой объема рынка: с небольшими затратами компания имеет возможность осуществлять сбыт своих автомобилей и на практике оценить потенциал спроса. Недостатками этого подхода является ограниченность контроля над импортером и над «серым» рынком, что может отрицательно сказаться на прибыли компании, ее имидже на данном рынке и общем результате деятельности.

До 2002 года по такому принципу работали все иностранные компании кроме БМВ. Представительство, официальные импортеры. Данная стратегия оправдана

в том случае, когда, оценив потенциал, компания принимает решение о более активной деятельности на рынке.

Функция импортера и сбытовые функции все еще остаются за дилерами, но производитель основывает в стране представительство, которое берет на себя обязанности по развитию дилерской сети, репрезентативные задачи и деятельность по развитию бренда.

2. Действуя непосредственно в стране, компании лучше удастся следить за выполнением всех стандартов со стороны дилеров. Основным недостатком этого способа работы является неполный контроль над процедурой импорта, находящейся в руках дилеров. Кроме того в данном случае крайне сложно получить доступ к т.н. «зеленому коридору», предоставляемому крупным официальным импортерам (как правило представительствам компаний-производителей). Данная привилегия позволяет производить таможенную очистку автомобиля в упрощенном порядке. По такому принципу в России работает компания Субару.

3. Национальная Торговая Компания, дилерская сеть. В данном случае национальная торговая компания (НТК), основанная компанией производителем получает в свои руки контроль над транспортировкой и таможенной очисткой, а дилеры получают уже растаможенный автомобиль.

При данном подходе автопроизводители имеют возможность воспользоваться преимуществами «зеленого коридора», использовать более эффективные логистические схемы. Дилеры, освободившись от необходимости заниматься доставкой и таможенной очисткой, существенно снижают свои издержки и могут сконцентрироваться на продажах. Примером такой стратегии деятельности в России может служить большинство иностранных компаний.

Темпы продаж на российском автомобильном рынке также сокращаются в связи со снижением активности покупателей в массовом сегменте. Например, продажи таких марок автомобилей как Kia, Toyota и Ford упали еще в конце 2012 г., в то время как продажи таких марок как Renault, Skoda и Chevrolet

выросли в среднем на 12-16% вследствие развития кредитных программ автоконцернов.

Для реализации «излишков» новых автомобилей дилерские центры вынуждены разрабатывать и продвигать маркетинговые программы, основанные на специальных акциях, включающих скидки для потребителей. Специальные маркетинговые предложения, содержащие различные льготы для покупателей автомобилей, формируются обычно в конце года, поэтому рост потребительской активности наблюдается также в конце сезона.

Стремясь снизить цену приобретения автомобиля, потребители приобретают продукцию у тех дилеров, которые распродают автомобили предыдущего года выпуска.

Таким образом, снижение цены способствует снижению скопившихся запасов товаров на складах у дилеров и увеличению скорости оборота их финансовых ресурсов.

Для того чтобы обеспечить поступательный рост рынка автомобильной продукции, необходимы совместные маркетинговые программы автоконцернов, дилеров и коммерческих банков, направленные на стимулирование потребительского спроса.

Поэтому зарубежные автоконцерны, присутствующие на российском рынке, вынуждены постоянно развивать свои конкурентные преимущества.

Фактор локализации производства можно назвать одним из важнейших для обеспечения качественного сервисного обслуживания клиентов.

При высоком уровне локализации взаимосвязь и взаимообусловленность деятельности агентов российского и глобального авторынков усиливается, и формируются новые перспективы его развития.

Проводимая промышленная политика в отношении автомобилестроительных предприятий создала критически низкий уровень локализации производства автокомпонентов, обеспечивающих требуемое качество поставки автомобилей (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Маркетинговое управление созданием сети локальных производств и обслуживания потребителей российского авторынка

Рассмотрим, какие конкурентные преимущества предлагаются различными иностранными автодилерами.

1. Автосалон Volkswagen Центр Запад – в связи с тем, что автосалон Volkswagen Центр Запад является официальным дилером, он предоставляет своим клиентам множество преимуществ, и только самые выгодные условия покупки автомобилей. Более того, в центре представлена коллекция не только новых транспортных средств, но и поддержанных автомобилей с пробегом. Следует отметить, что автомобили Volkswagen с пробегом, предлагаемые в центре, отличаются хорошим состоянием, несмотря на возраст автомобиля. При этом каждый такой автомобиль проходит подготовку предпродажного характера.

Другим преимуществом сотрудничества с автосалоном Фольксваген Центр Запад является получение каждым покупателем права на гарантийное обслуживание, приобретённого автомобиля. Не все прямые дилеры Volkswagen

предлагают такое выгодное условие. Также в автосалоне клиенты могут воспользоваться интересными предложениями компании и имеют возможность выбрать выгодную кредитную программу, что делает приобретение совершенно любого автомобиля в салоне ещё более доступным.

Немаловажным преимуществом является также возможность приобретения автомобилей Volkswagen по достаточно низким ценам. Гармоничное соотношение стоимости и качества автомобилей, предлагаемых в центре, делает покупку ещё более привлекательной.

Автосалон Фольксваген Центр Запад является также крупнейшим автосервисом, где каждый владелец автомобиля данной немецкой марки может стать клиентом компании. Благодаря высокому профессионализму работников автосервиса, их опыту и возможности применения новейшего оборудования, в автосервисе любые ремонтные работы выполняются грамотно и быстро.

Перечень услуг, предоставляемых компанией в рамках автосервиса, охватывает различные работы, касающиеся проведения комплексной диагностики, ремонтные кузовные работы различной сложности, ремонт автомобильных агрегатов – двигателя, трансмиссии (АКПП Фольксваген). Также проводятся ремонтные работы электрооборудования, выполняется отладка топливной системы и выпускной системы, осуществляются шиномонтажные работы и замена автозапчастей на оригинальные запчасти Volkswagen.

В целом, автомобили марки Volkswagen олицетворяют собой качество, стиль, надёжность и комфорт. Благодаря многочисленным достоинствам этих автомобилей их популярность постоянно растёт.

Престиж и превосходное немецкое качество – вот, что представляют собой автомобили марки Volkswagen. Поэтому автомобиль марки Volkswagen мечтают приобрести многие и сегодня такая возможность есть у многих, благодаря выгодным и доступным условиям компании Фольксваген Центр Запад.

2. Автосалон Пежо «Лионь» – это официальный дилер (Москва и регионы), предлагающий полный спектр продукции французского концерна.

Отличительной особенностью является оказание полного спектра услуг. Все услуги оказываются на компактной территории, что избавляет Вас от необходимости тратить время на дорогу от одной мастерской до другой.

Многие автосалоны Пежо имеют в своем распоряжении торговый павильон и склад, однако на компактной территории Автосалона Пежо «Лионь» расположена вся инфраструктура компании: от складов и торговых площадей до тюнинг-студии и центра сервисного обслуживания.

Зачастую дилеры Пежо в Москве узкоспециализированы, автосалон «Лионь» – наоборот, предлагает максимально широкий спектр моделей как новых, так и бывших в употреблении. Преимуществом компании можно считать наличие большинства автомобилей на складе, что избавляет покупателей от необходимости ждать поступлений.

Выводы по разделу один

Таким образом, понятия «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» имеют различные интерпретации в зависимости от объекта, к которому они применяются.

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями

Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей – это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «УРАЛЬСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Уральский Технический Центр»

Общество с ограниченной ответственностью «Уральский Технический Центр» (далее ООО «УТЦ») зарегистрировано 02.11.2005 г. Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области (Челябинская область, г. Магнитогорск, проспект Ленина, дом 65) ОГРН 1057423635642. Обществу присвоен ИНН 7451223637.

Адрес местонахождения: 454087, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Братская дом 2, строение «А».

В настоящее время состоит на учете в Инспекции Федеральной налоговой службы по Советскому району г. Челябинска.

Уральский технический центр является специализированным центром по ремонту автомобилей японского и корейского производства (более 10 марок автомобилей).

Производственная база включает в себя 20 постов площадью более 1 000 м² оснащенных современным оборудованием и специнструментом для проведения технического обслуживания и ремонта автомобилей любой сложности.

Автосервис ООО «УТЦ» имеет сертификат соответствия качества услуг выданный «Челябинским центром сертификации».

Клиентская база ООО «УТЦ» насчитывает более 3 500 физических и юридических лиц Челябинска и области, среди которых бюджетные организации, администрации города и районов, коммерческие организации и другие крупные предприятия.

На рисунке 2.1 представлены сведения о видах деятельности, которые были указаны при регистрации и которые общество вправе осуществлять.

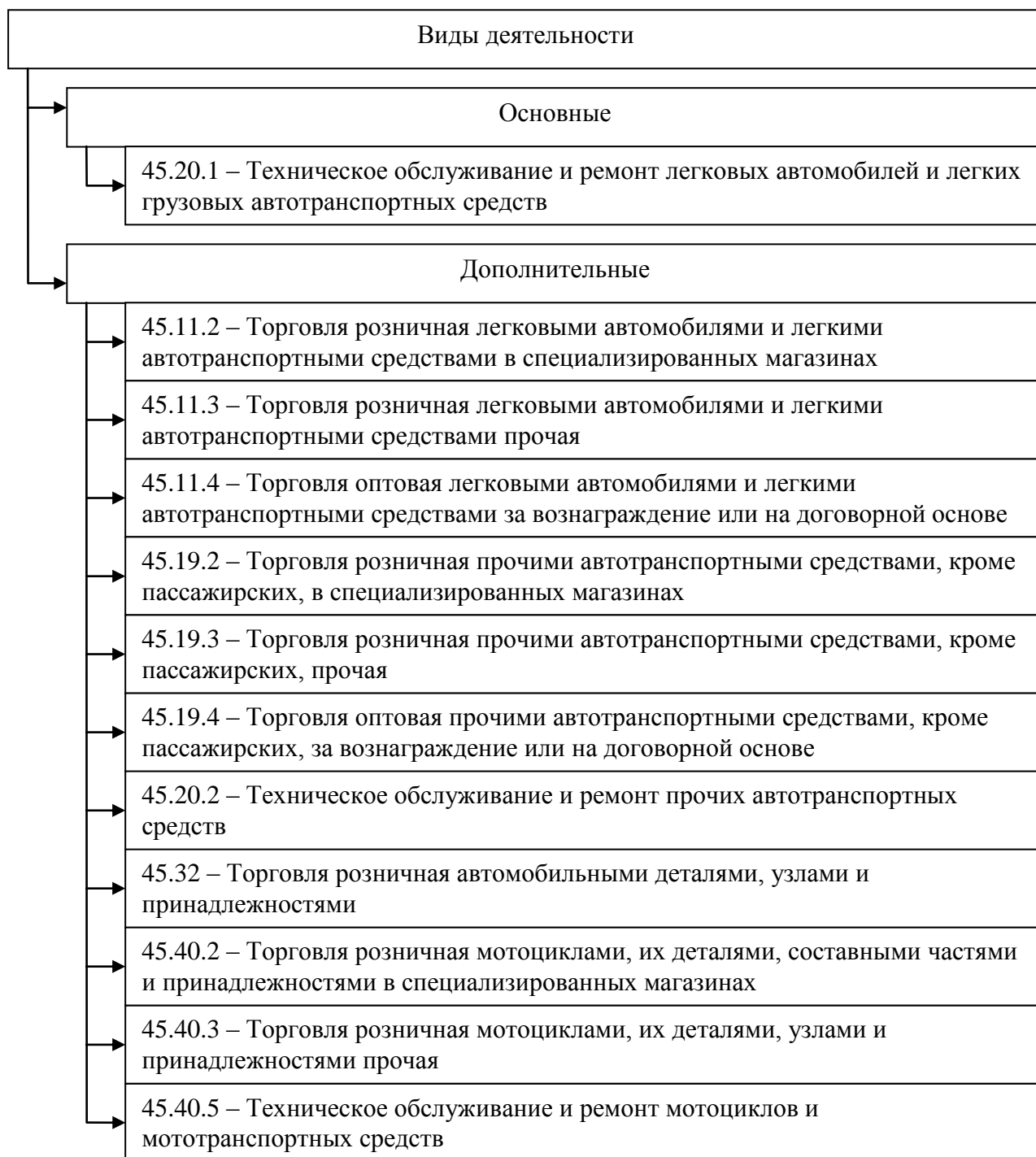


Рисунок 2.1 – Виды деятельности ООО «УТЦ»

Так, участвуя в 2016 г. в торгах ООО «УТЦ» выиграла ряд тендеров такие как:

- оказание услуг по гарантийному обслуживанию автомобиля марки Toyota Camry 2013 года выпуска для нужд Администрации города Трехгорного;
- услуги по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей ГБУЗ «Областная клиническая больница № 2»;

– техническое обслуживание и ремонт автотранспорта марки «ГАЗ» Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Челябинской области;

– оказание услуг по техническому обслуживанию и ремонту погрузчика DOOSAN440 с заменой запасных частей Государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Челябинская областная детская клиническая больница»;

– выполнение работ по ремонту 8 автомобилей марки (ВАЗ) для нужд ОВО по г. Южноуральску – филиал ФГКУ УВО ГУ МВД России по Челябинской области в рамках государственного оборонного заказа;

– выполнение работ по ремонту автомобилей марки (ВАЗ, УАЗ, ГАЗ) для нужд ОВО по ЗАТО г. Трехгорный – филиал ФГКУ УВО ГУ МВД России по Челябинской области в рамках государственного оборонного заказа;

– оказание услуг по диагностике, ремонту и сервисному обслуживанию автомобилей марки Фиат Дукато, Вольво ХС 90, Фольксваген, Форд Фокус, Рено, Киа, Шкода с использованием запасных частей и расходных материалов в объеме гособоронзаказа Федерального казенного учреждения «Центр хозяйственного и сервисного обеспечения Главного управления МВД России по Челябинской области».

Преимущества ООО «УТЦ»:

– высококвалифицированный штат сотрудников с многолетним опытом работы;

– наличие современного специального оборудования;

– автосервис прошел сертификацию качества услуг;

– большое наличие запасных частей на складе;

– доступная стоимость услуг и запасных частей;

– любые формы и гибкие условия оплаты.

Основные финансовые показатели деятельности ООО «УТЦ» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Финансовые показатели деятельности ООО «УТЦ», тыс. руб.

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	±Δ	Темп прироста, %
Основные средства	109 479	107 179	101 966	-7 513	-6,9
Оборотный капитал	74 626	89 068	91 220	16 594	22,2
Собственный капитал	70 590	99 495	102 169	31 579	44,7
Собственный оборотный капитал	-38 869	-7 664	223	39 092	-100,6
Обязательства всего	113 495	96 733	90 999	-22 496	-19,8
в т. ч. Краткосрочные	50 112	36 733	39 599	-10 513	-21,0
Выручка	136 056	276 927	231 729	95 673	70,3
Прибыль от продаж	50 446	36 228	2 858	-47 588	-94,3
Чистая прибыль	29 756	28 904	2 684	-27 072	-91,0

Из данных, представленных в таблице 2.1 видно, что в период 2014-16 гг. произошло существенное снижение прибыли (более чем на 90%). При этом ООО «УТЦ» за счет реинвестиций из чистой прибыли смогло увеличить собственный оборотный капитал до положительных значений.

В этот же период было открыто в г. Челябинске представительство – автосалон Лада – ООО «Уральский Технический Центр», так как ООО «УТЦ» является официальным автомобильным дилером марки «Лада» (продажа, техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств; продажа сопутствующих товаров).

Автосалон Лада – ООО «Уральский Технический Центр» расположен по адресу: г. Челябинск, ул.Братьев Каширных, д.147.

В настоящее время критерии потребителей к современным автомобилям весьма высоки, а новейшие машины марки «Лада» способны удовлетворить спрос широкого круга автолюбителей. В новых технологиях создания моделей учтены как привычные и устоявшиеся модули, так и новые наработки производителя. Уральский Технический Центр реализует автомобили с учётом всех критериев высокого сервиса официального дилера.

Автосалон Лада – ООО «Уральский Технический Центр» предлагает:

- покупку автомобиля по государственной программе автокредитования;
- привлекательные акции и спецпредложения;
- авто в кредит по программам популярных банков и дисконтную систему;

- помощь по страхованию автомобиля;
- новые схемы заключения договоров;
- низкую стоимость на автомобили.

Для клиента в автосалоне всё организовано таким образом, чтобы он получил ответы на все вопросы и определился с выбором. ООО «Уральский Технический Центр» заботится в первую очередь о том, чтобы покупатель совершал осознанные действия, а не навязанные менеджерами салона, поэтому до и после покупки автомобиля предоставляются такие возможности, как:

- предварительный заказ авто;
- запись на тест-драйв;
- выбор комплектации;
- техническое обслуживание с гарантией.

Для эффективной работы автосалона была проектирована организационная структура, которая отражает общий подход концерна «Лада» к дилерской сети (рисунок 2.2).

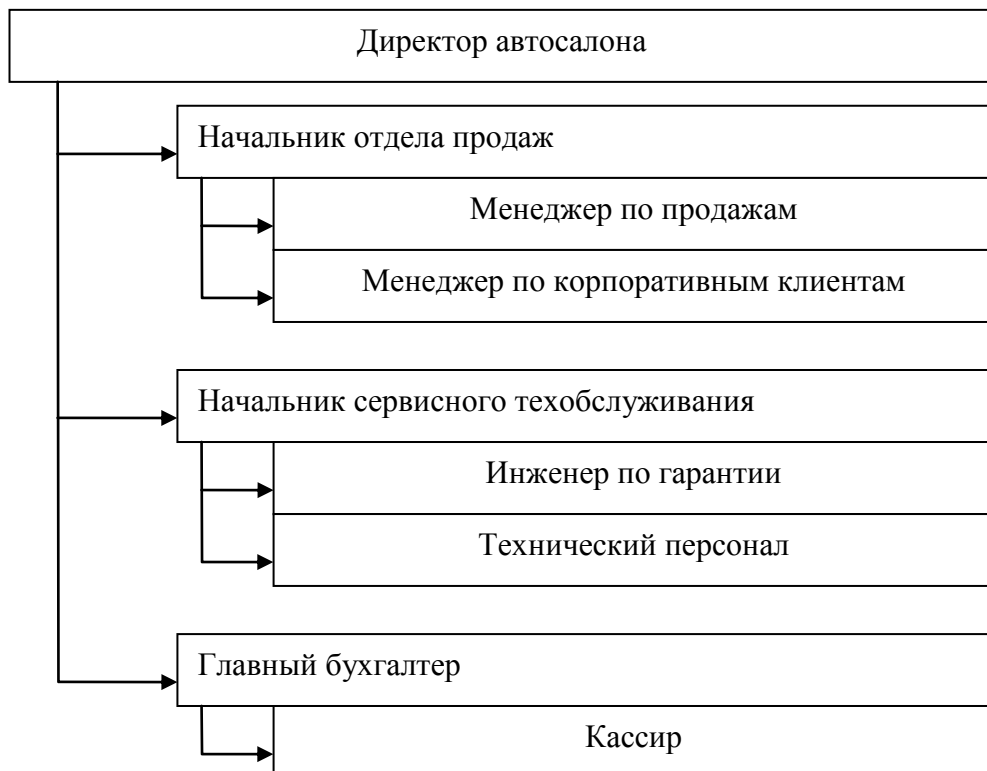


Рисунок 2.2 – Организационная структура Автосалона Лада – ООО «УТЦ»

Общее количество персонала автосалона составляет 15 человек, включая технический.

Директор автосалона организует, обеспечивает и контролирует работу и взаимодействие всех подразделений автосалона с целью продажи максимально возможного количества автомобилей, дополнительного оборудования и увеличения числа клиентов автосалона. Кроме того, постоянно контролирует и поддерживает наличие в автосалоне всего необходимого ассортимента автомобилей и дополнительного оборудования, а также соблюдение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка и всех корпоративных стандартов, четкое выполнение должностных обязанностей, качество проведения предпродажной подготовки, установки дополнительного оборудования и соблюдение бизнес-процесса. Следит за своевременностью выполнения заказов клиентов и т.д., то есть выполняет весь круг работ по организации и нормальной работы вверенного ему подразделения ООО «УТЦ». Вместе с бухгалтером директор автосалона отвечает за финансовую дисциплину.

Бухгалтер автосалона выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.). Он участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов, а также осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке. Отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств. Составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявляет источники образования потерь и непроизводительных расходов, подготавливает предложения по их предупреждению.

Начальник отдела продаж организует участие сотрудников отдела в формировании маркетинговой системы в области продаж автомобилей; в разработке миссии, бизнес-плана. Организует закупки и сбыт автомобилей; поставку потребителям в соответствии с заказами и заключёнными договорами. Выполняет в процессе организации продаж все правила, установленные «Положением о торговой политике». Организует изучение мнения потребителей об уровне цен, видах предлагаемых автомобилей и предоставляемых услугах. Разрабатывает предложения и рекомендации по изменению ассортимента автомобилей, запчастей, предлагаемых услуг автосервиса.

Начальник отдела сервисного обслуживания руководит всем процессом предоставления современного комплекса автоуслуг. Он координирует работу и взаимодействие рабочих участков и отдельных специалистов. Обеспечивает оптимальную загрузку всех участков СТО. Вырабатывает систему распределения по рабочим участкам плановых и экстренных ремонтов, так чтобы обеспечить рентабельность и прибыльность процесса предоставления услуг автосервиса, постоянную занятость персонала, эффективное использование оборудования.

Таким образом, ООО «УТЦ» является многофункциональным предприятием в области оказания услуг по продаже и обслуживанию автомобильной техники.

2.2 Анализ коммерческой деятельности

Анализ коммерческой деятельности торгового предприятия проведем по схеме, представленной в Приложении А с использованием формул приложения Б и данных приложения В, Г и Д.

В таблице 2.2 представлены результаты расчета коэффициента полноты ассортимента Автосалона Лада – ООО «УТЦ».

Таблица 2.2 – Коэффициенты полноты ассортимента

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	0,850	0,773	0,800	-0,050	-5,9
Подержанные автомобили	0,900	0,467	0,550	-0,350	-38,9

Окончание таблицы 2.2

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Техническое обслуживание	1,000	1,000	1,000	0,000	0,0
Гарантийный ремонт	0,800	0,800	1,000	0,200	25,0
Запасные части	0,844	0,767	0,813	-0,032	-3,8
Аксессуары	0,800	0,680	0,676	-0,124	-15,4

Представленные в таблице данные позволяют сделать вывод, что полнота ассортимента по новым автомобилям снизилась с 85% до 80%. Такая ситуация связана с ростом продаж в конце года и отсутствием некоторых моделей у завода-изготовителя. Также падение наблюдается и по продаже подержанных автомобилей аксессуаров и запасных частей (рисунок 2.3).

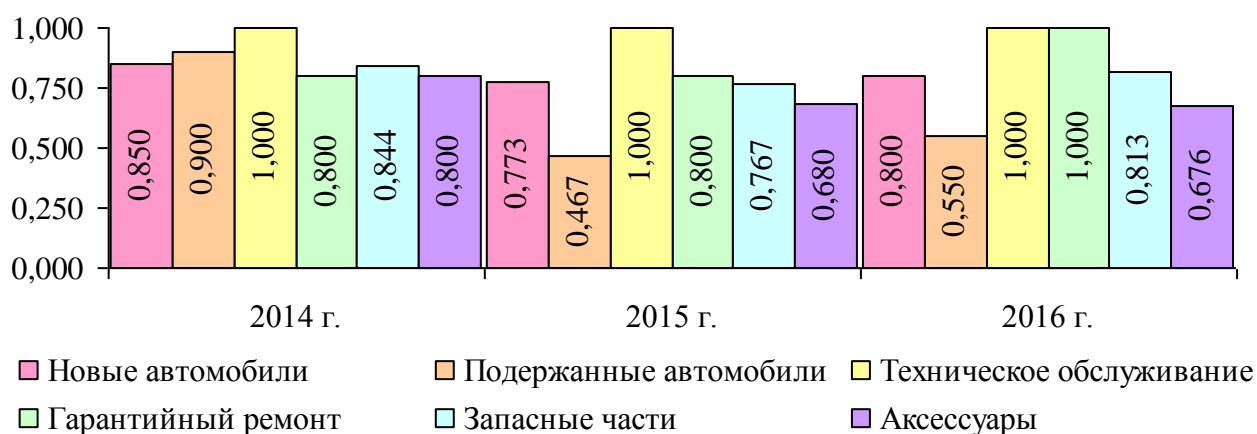


Рисунок 2.3 – Динамика коэффициентов полноты ассортимента

Однако полнота ассортимента по техническому обслуживанию и гарантийному ремонту достигла своего максимального значения, что говорит о добросовестном выполнении дилерского договора перед своим поставщиком.

Различие между действительной и базовой глубиной товарного ассортимента можно оценить как простым сопоставлением, так и расчетом относительных показателей глубины товарного ассортимента (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Коэффициенты глубины товарного ассортимента

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	0,857	0,813	0,647	-0,210	-24,51
Подержанные автомобили	0,833	1,000	0,929	0,095	11,43

Окончание таблицы 2.3

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Техническое обслуживание	1,000	1,000	1,000	0,000	0,00
Гарантийный ремонт	1,000	1,000	1,000	0,000	0,00
Запасные части	1,000	0,857	0,875	-0,125	-12,50
Аксессуары	0,917	0,857	0,933	0,017	1,82

Таким образом, глубина ассортимента Автосалона Лада – ООО «УТЦ» по новым автомобилям значительно изменилась (минус 24,5%). Это связано с тем, что среди покупателей сформировался спрос на определенные комплектации новых автомобилей. По подержанным автомобилям, наоборот наблюдается рост глубины ассортимента, что связано с поступлением большего объема модификаций автомобилей поступающих по системе «trade in» (рисунок 2.4).

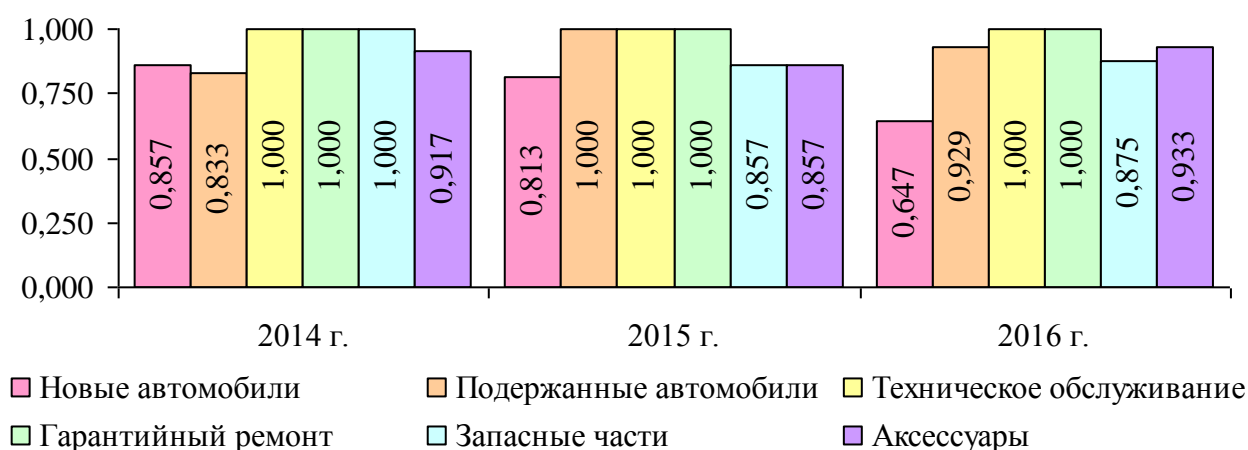


Рисунок 2.4 – Динамика коэффициентов глубины ассортимента

Особенность отечественных автопроизводителей заключается в стабильном производстве определенных моделей на протяжении ряда лет. Тем не менее, в последние годы наметилась тенденция к смене модельного ряда, что можно наблюдать по данным, представленным в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Коэффициенты обновления ассортимента

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	0,250	0,067	0,118	-0,132	-52,9
Подержанные автомобили	0,000	0,000	0,000	0,000	-
Техническое обслуживание	0,200	0,400	0,200	0,000	0,0

Окончание таблицы 2.4

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Гарантийный ремонт	0,250	0,600	0,400	0,150	60,0
Запасные части	0,333	0,167	0,250	-0,083	-25,0
Аксессуары	0,250	0,273	0,091	-0,159	-63,6

Представленные в таблице данные позволяют сделать вывод, что темпы роста обновления отрицательны, что наглядно отражает политику работы поставщика (рисунок 2.5).

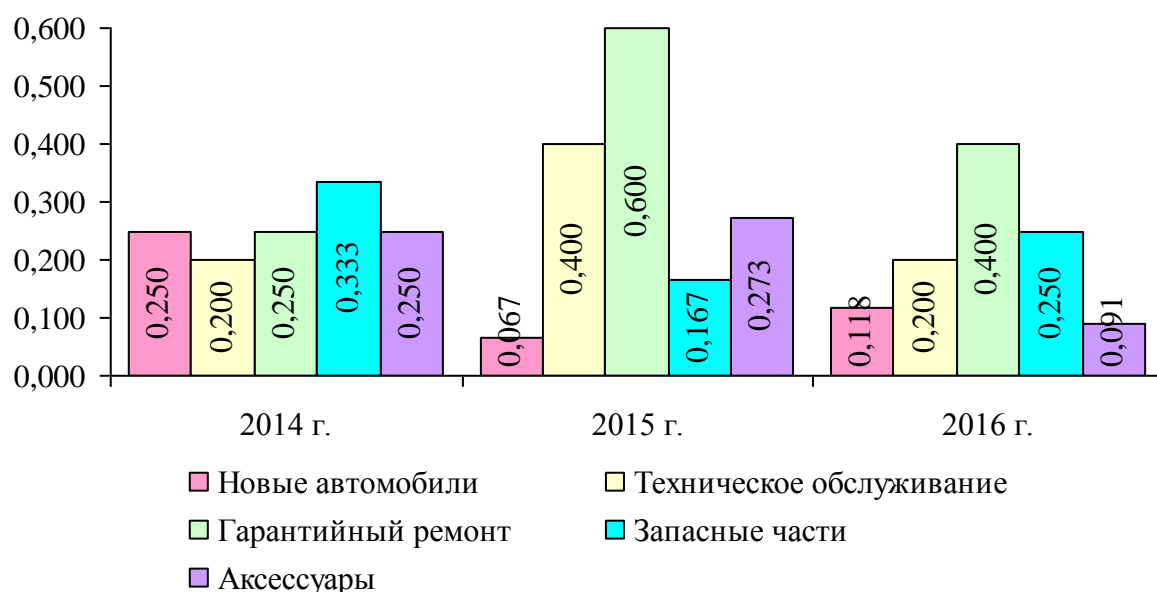


Рисунок 2.5 – Динамика коэффициентов обновления ассортимента

В таблице 2.5 представлены коэффициенты устойчивого спроса.

Таблица 2.5 – Коэффициенты устойчивого спроса

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	0,417	0,467	0,412	-0,005	-1,2
Подержанные автомобили	0,000	0,000	0,000	0,000	-
Техническое обслуживание	1,000	1,000	1,000	0,000	0,0
Гарантийный ремонт	0,250	0,400	0,200	-0,050	-20,0
Запасные части	0,833	0,667	0,750	-0,083	-10,0
Аксессуары	0,375	0,455	0,545	0,170	45,5

Динамика коэффициентов устойчивого спроса представлена на рисунке 9.



Рисунок 2.6 – Динамика коэффициентов устойчивого спроса

Представленные в таблице 2.5 данные позволяют сделать вывод, что устойчивый спрос наблюдается на новые автомобили, техобслуживание и запасные части.

В таблице 2.6 представлены показатели планирования и обеспечения товарами.

Таблица 2.6 – Абсолютные показатели планирования и обеспечения товарами

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Товарооборот	136 056	276 927	140 871	104	231 729	-45 198	-16,3	95 673	70,3
Валовой доход	60 035	62 541	2 506	4	29 080	-33 461	-53,5	-30 955	-51,6
Время товарного обращения	41	22	-19	-47,3	18	-4	-19,2	-24	-57,4

Представленные в таблице 2.6 данные позволяют сделать вывод, что товарооборот в 2016 году вырос на 70,3% по сравнению с 2014 годом, но был на 16,3% ниже по сравнению с 2015 годом. Следовательно, план по товарообороту также был не выполнен, что привело к невыполнению планируемых показателей валового дохода и о чем наглядно показывает динамика Индекса выполнения плана по валовому доходу. Тем не менее, опираясь на данные бухгалтерской отчетности рассчитанные показатели оборачиваемости запасов, указывают, что время товарного обращения значительно сократилось, что может указывать на

снижение объемов закупа (до уровня 68,8% от запланированного), а это свою очередь ведет к невыполнению договорных обязательств перед поставщиком изготовителем автомобилей марки «Лада» (до уровня 78,2 %) (рисунок 2.7).

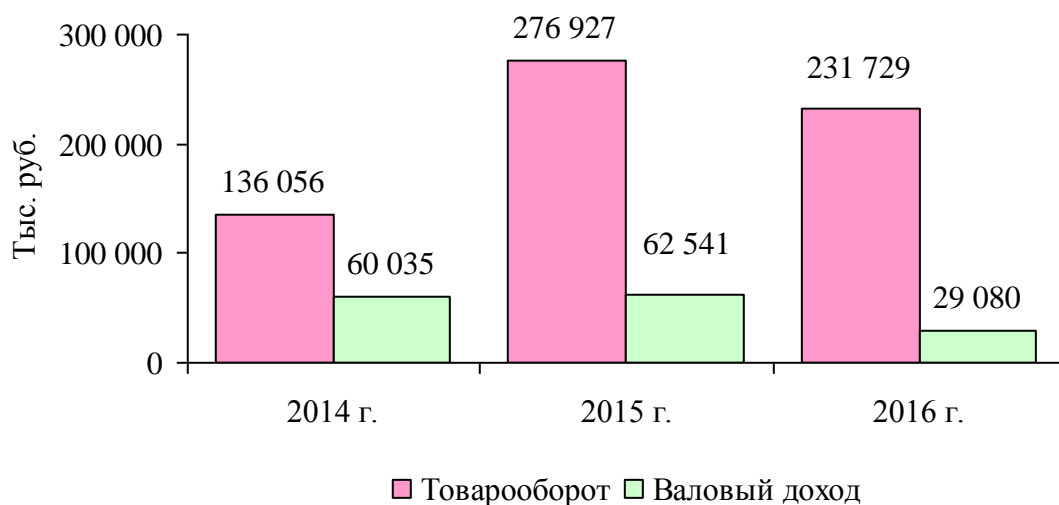


Рисунок 2.7 – Динамика товарооборота и валового дохода, тыс. руб.

В таблице 2.7 представлены относительные показатели планирования и обеспечения товарами.

Таблица 2.7 – Показатели планирования и обеспечения товарами

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Индекс выполнения плана по валовому доходу	0,896	0,998	0,102	11,4	0,892	-0,106	-10,6	-0,004	-0,4
Индекс выполнения плана закупок	0,802	0,863	0,061	7,6	0,789	-0,074	-8,6	-0,013	-1,6
Степень выполнения договорных обязательств	0,968	0,952	-0,016	-1,7	0,893	-0,059	-6,2	-0,075	-7,7
Ритмичность поступления товара	0,899	0,903	0,004	0,4	0,856	-0,047	-5,2	-0,043	-4,8

Представленные в таблице 2.7 данные позволяют сделать вывод, что, несмотря на значительное снижение товарооборота, ритмичность поступления товаров в

целом за анализируемый период снизилась всего на 4,8%, а выполнение плана закупок только на 1,7% (рисунок 2.8).

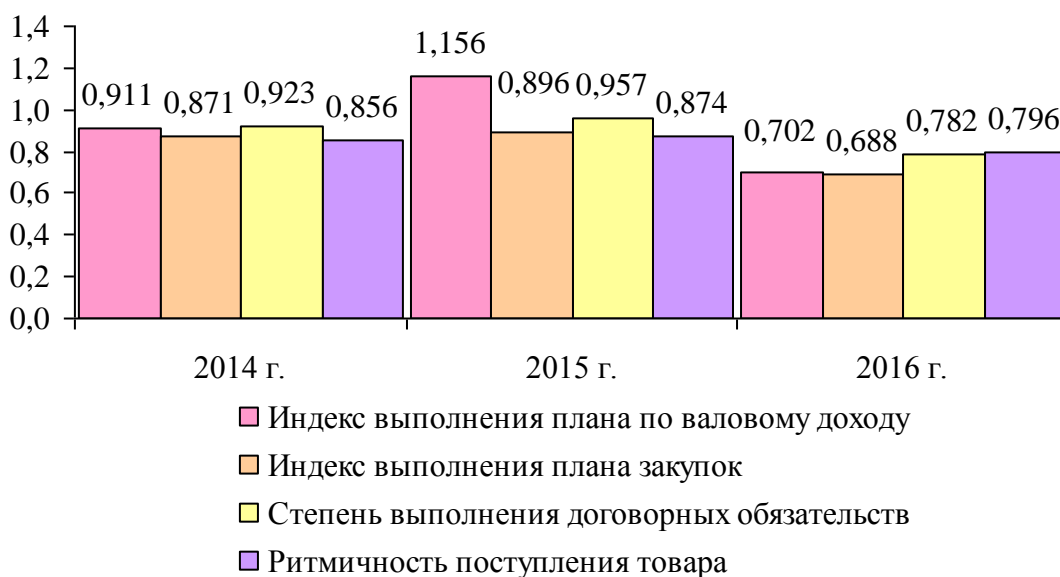


Рисунок 2.8 – Динамика показателей планирования товарного предложения и обеспечение товарами, тыс. руб.

В таблице 2.8 представлены основные показатели формирования и стимулирование спроса.

Таблица 2.8 – Показатели формирования и стимулирования спроса

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Коэффициент завершенности покупки	0,625	0,789	0,164	26,2	0,901	0,112	14,2	0,276	44,2
Рентабельность рекламы, %	88,1	31,0	-57	-64,9	2,9	-28	-90,5	-85	-96,7

Представленные в таблице 2.8 данные позволяют сделать вывод, что коэффициент завершенности покупки устойчиво растет (темп прироста 44,2%). То есть посещение автосалона покупателем в 90,1% в 2016 году оказывалось успешным (ему был продан автомобиль).

Рентабельность рекламы снижается с 88,1% до 2,9%.

В таблице 2.9 представлены показатели ликвидности и платежеспособности.

Таблица 2.9 – Показатели ликвидности и платежеспособности предприятия

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,355	0,792	0,437	123,2	0,513	-0,279	-35,2	0,158	44,6
Коэффициент быстрой ликвидности	0,631	1,578	0,947	150,1	1,485	-0,093	-5,9	0,854	135,4
Коэффициент текущей ликвидности	1,489	2,425	0,936	62,8	2,304	-0,121	-5,0	0,814	54,7

Данные таблицы 2.9 показывают, что наблюдается рост ликвидности имущества предприятия и его платежеспособности (рисунок 2.9).

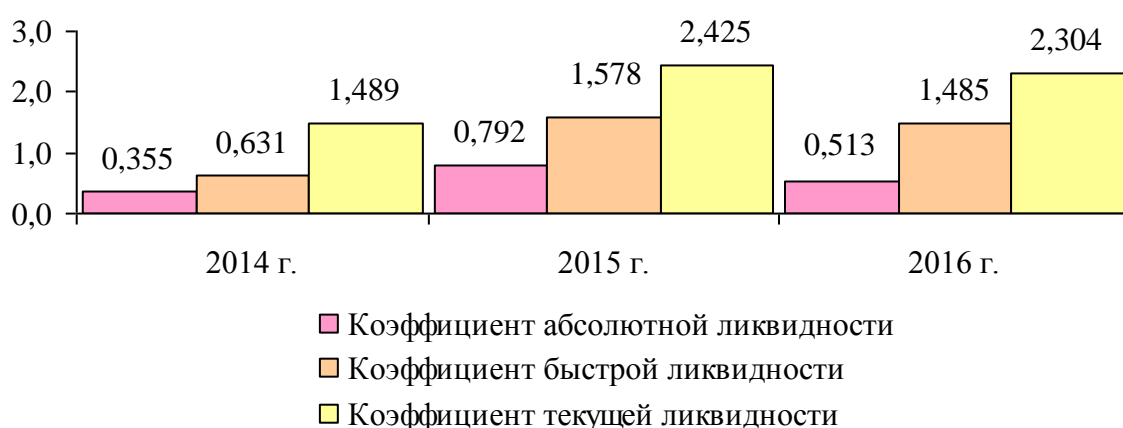


Рисунок 2.9 – Динамика коэффициентов ликвидности имущества

В таблице 2.10 представлены показатели финансовой устойчивости.

Таблица 2.10 – Показатели ликвидности и платежеспособности предприятия

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Коэффициент автономии	0,384	0,507	0,124	32,2	0,529	0,022	4,3	0,145	37,9
Коэффициент финансовой зависимости	1,607	0,972	-0,635	-39,5	0,890	-0,082	-8,4	-0,717	-44,6
Коэффициент финансовой устойчивости	0,728	0,813	0,085	11,7	0,795	-0,018	-2,2	0,067	9,2

Данные таблицы 2.10 показывают, что наблюдается рост финансовой устойчивости вследствие снижения финансовой зависимости (рисунок 2.10).

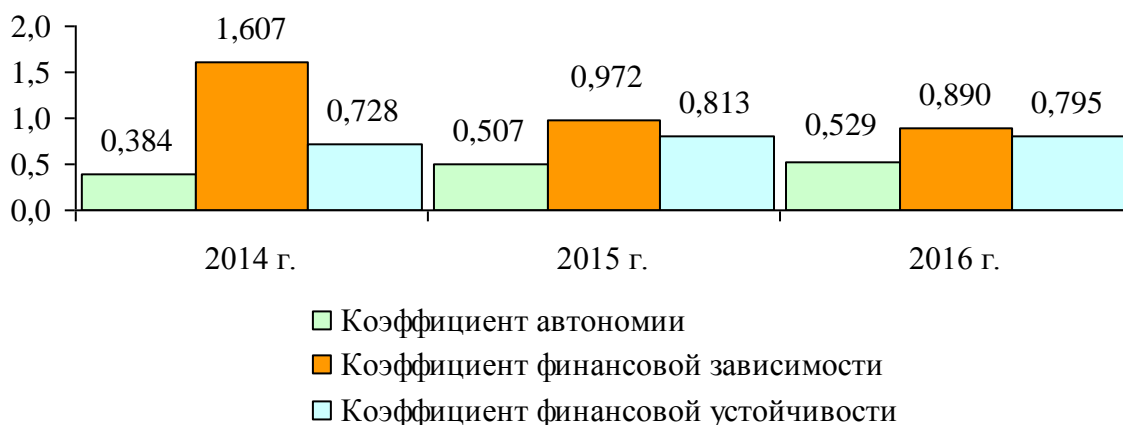


Рисунок 2.10 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

«Экономическая эффективность коммерческой деятельности» – характеризует результативность управления коммерческой работой как конкретного предприятия. В таблице 20 представлен анализ доходов предприятия ООО «УТЦ».

Таблица 2.11 – Доходы ООО «УТЦ», тыс. руб.

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Выручка	136 056	276 927	140 871	103,5	231 729	-45 198	-16,3	95 673	70,3
Прочие доходы	171	6 566	6 395	3 740	10 745	4 179	63,6	10 574	6 183

Данные таблицы 2.11 показывают, что доходы предприятия состоят только из выручки и прочих доходов. Причем прочие доходы имели высокие темпы роста. Так в 2014 году их величина составляла только 171 тыс. руб., но в 2015 году этот вид доходов составил 6395 тыс. руб., а в 2016 году уже 10 745 тыс. руб.

В таблице 2.12 представлен анализ расходов ООО «УТЦ».

Таблица 2.12 – Расходы ООО «УТЦ», тыс. руб.

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Себестоимость продаж	76 021	214 386	138 365	182,0	202 649	-11 737	-5,5	126 628	166,6
Коммерческие расходы	2 606	8 584	5 978	229,4	7 897	-687	-8,0	5 291	203,0

Окончание таблицы 2.12

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Управленческие расходы	6 983	17 729	10 746	153,9	18 325	596	3,4	11 342	162,4
Проценты к уплате	8 981	5 147	-3 834	-42,7	7 157	2 010	39,1	-1 824	-20,3
Прочие расходы	4 049	1 901	-2 148	-53,1	2 672	771	40,6	-1 377	-34,0

Данные таблицы 2.12 показывают, что расходы предприятия по основной деятельности растут опережающими темпами по сравнению с доходами. Так, коммерческие расходы выросли на 203%, то есть предприятию все труднее и труднее продвигать свои товары и услуги. Значительный рост себестоимости продаж обусловлен ценовой политикой поставщиков.

В таблице 2.13 представлен анализ показателей прибыли.

Таблица 2.13 – Показатели прибыли, тыс. руб.

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Валовая прибыль	60 035	62 541	2 506	4,2	29 080	-33 461	-53,5	-30 955	-51,6
Прибыль от продаж	50 446	36 228	-14 218	-28,2	2 858	-33 370	-92,1	-47 588	-94,3
Прибыль до налогообложения	37 587	35 746	-1 841	-4,9	3 774	-31 972	-89,4	-33 813	-90,0
Чистая прибыль	29 756	28 904	-852	-2,9	2 684	-26 220	-90,7	-27 072	-91,0

Представленные в таблице 22 данные позволяют сделать вывод, что прибыль предприятия значительно сократилась (рисунок 2.11).

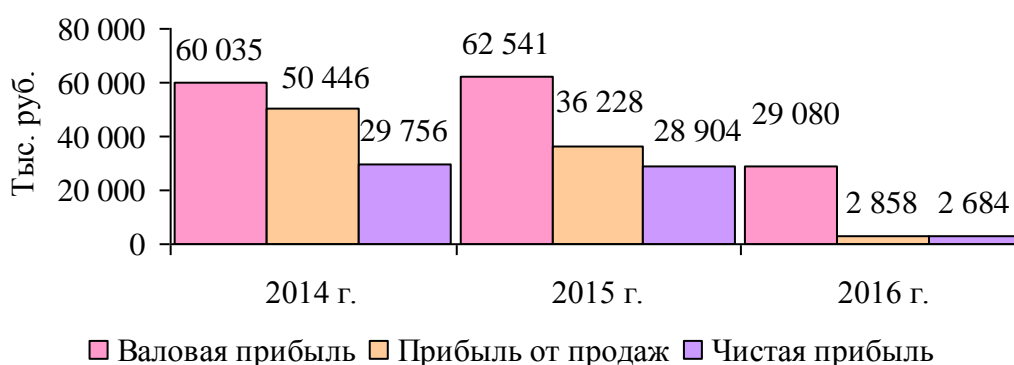


Рисунок 2.11 – Динамика прибыли, тыс. руб.

Сокращение прибыли свидетельствует о снижении рентабельности деятельности предприятия (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Показатели рентабельности, тыс. руб.

Наименование	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2016 г. к 2014 г.	
			±Δ	%		±Δ	%	±Δ	%
Рентабельность продаж	21,87	10,44	-11,4	-52,3	1,16	-9	-88,9	-21	-94,7
Рентабельность издержек	34,76	12,01	-22,7	-65,5	1,17	-11	-90,2	-34	-96,6

Представленные в таблице 23 данные позволяют сделать вывод, что рентабельность предприятия снизилась практически до нуля (рисунок 2.12).

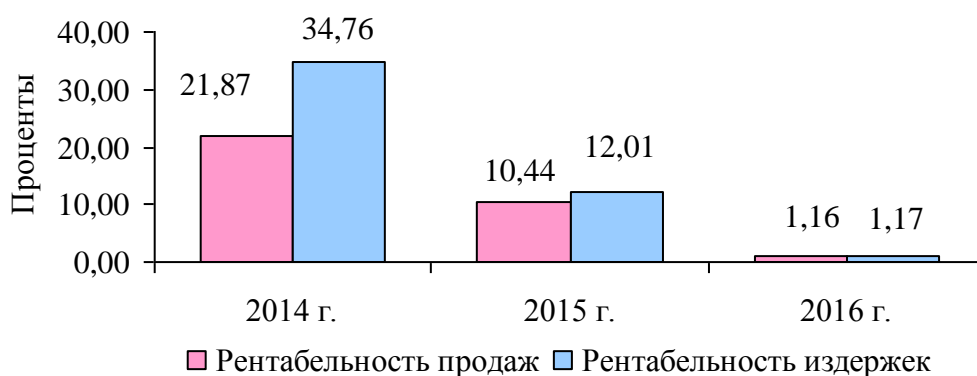


Рисунок 2.12 – Динамика рентабельности, проценты

На рисунке 2.13 представлена гистограмма индекса эффективности коммерческой деятельности.

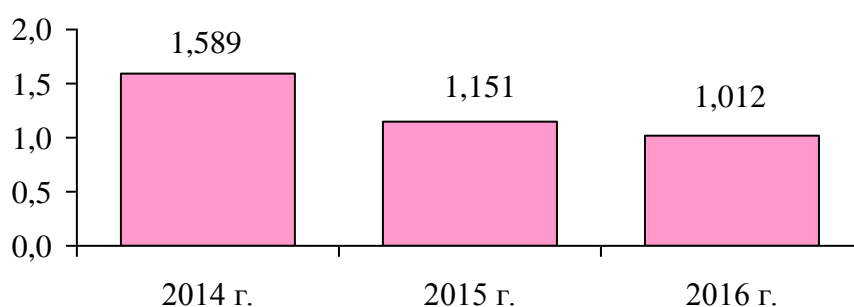


Рисунок 2.13 – Динамика индекса эффективности коммерческой деятельности

Таким образом, коммерческая деятельность ООО «УТЦ» снижается за анализируемый период на 36,29%.

2.3 Оценка конкурентных преимуществ предприятия

Изучение конкурентных преимуществ начнем с выявления конкурентов. Помимо анализируемого автосалона на рынке Челябинска и Челябинской области присутствуют следующие официальные дилеры (таблица 2.15):

Таблица 2.15 – Выявление основных конкурентов

Название	Местонахождение	Конкурентные преимущества
1. ОАО «Челябинск-Лада»	ул. Молодогвардейцев, 2.	Один из самых крупных автосалонов в Челябинской области. Работает уже более 30 лет на автомобильном рынке. Имеет мощную ремонтную базу и оказывает полный спектр работ для легковых автомобилей.
2. Лада АВТОВЕК-Челябинск	ул. Черкасская, 15	Работает на автомобильном рынке Челябинска больше 10 лет. Салон АВТОВЕК был выбран «Лучшим дилером 2015 года». Огромный автоцентр площадью 6 000 кв.м. с красивым торговым залом и шоу-румом на 100 автомобилей LADA
3. Лада «Урал БЭСТ-Инвест»	ул. Гагарина 7 а	В настоящее время предоставляется полный спектр услуг, как при приобретении автомобиля, так и при его обслуживании.
4. Лада Автоцентр Восток-Лада.	ул. Труда 22.	Предоставление гарантии на длительный срок и плановое техническое обслуживание на период эксплуатации транспортного средства. На протяжении двух последних лет ООО «Восток-Лада» сотрудничает с детской спортивной федерацией «Киокушинкай каратэ-до России».
5. Лада Автоцентр Сатурн	Уфимский тракт, д. 3	Предоставляет качественное гарантийное и постгарантийное обслуживание любой сложности. Автоцентр «Сатурн» имеет несколько представительств по продаже автомобилей в городах области,

Все конкуренты, как и сам ООО «УТЦ», являются дилерами АвтоВАЗа, работают по дилерскому соглашению, поэтому и модельный ряд, и оказываемые услуги, и цены на автомобили у них одинаковы.

Поэтому отличительные особенности салонов проявляются только через обслуживание клиентов, местонахождение салонов, опыт работы, имидж и т.д. На базе этих отличий и формируются затем конкурентные преимущества.

Для выявления конкурентных преимуществ воспользуемся моделями, представленными в подразделе 1.2.

Анализ макросреды проведем с помощью PEST-анализа.

1. Политические (Political) факторы:

В настоящее время Россия находится в некоторой политической изоляции, на нее наложен ряд санкций со стороны Евросоюза и США, поэтому политическую ситуацию можно оценить как нестабильную.

2. Экономические (Economic) факторы:

В 2016 г. объем продаж новых легковых автомобилей снизился до минимального значения за последние 10 лет. Согласно большинству прогнозов участников рынка и аналитиков, в 2017 г. ожидается небольшое улучшение ситуации. Так, по оценкам АЕБ, рынок легковых автомобилей и легкого коммерческого транспорта вырастет на 4% – до 1,48 млн. автомобилей. Согласно прогнозу агентства «Автостат», с учетом накопленного отложенного спроса, эффекта низкой базы 2016 г., продления программ господдержки и при условии стабилизации цен на нефть и курса рубля, рост продаж по итогам года составит 10% и более. ГК «Рольф» ожидает начала роста рынка со второго полугодия 2017 г. и прогнозирует годовые темпы роста в размере 5%. «Соллерс» ожидает увеличения продаж автомобилей на 10-11%. В целом, мнения большинства остальных участников рынка в отношении темпов роста в 2017 г. варьируются в диапазоне от 0 до 10%.

3. Социальные (Social) факторы:

Существенным фактором, сдерживающим потенциальный рост автомобильного рынка, остается низкая покупательная способность населения. При этом цены на автомобили и затраты на их содержание продолжают расти. В декабре 2016 г. цены на легковые автомобили в среднем выросли на 6,7% в годовом выражении, что выше общего уровня инфляции.

В январе 2017 г. эта тенденция продолжилась (рисунок 2.14) – большинство автопроизводителей повысили цены на свою продукцию. По оценкам ЕУ, в 2017 г. темпы роста цен на легковые автомобили как импортного так и отечественного производства составят в среднем 10%.



Рисунок 2.14 – Изменение цен на автомобили и некоторые виды топлива в январе 2017 г. по отношению к январю 2016 г.

Источник: Росстат

На фоне сокращения спроса на легковые автомобили показатели внутреннего производства и импорта также снизились. По данным Росстата, в 2016 г. в России было произведено 1,12 млн. легковых автомобилей, что на 7,6% меньше, чем в 2015 г. Импорт автомобилей в Россию сократился на 23,7% в физическом выражении (до 267 тыс. единиц), в стоимостном выражении – на 7,1% (до 60 млрд. долл.).

Поставки легковых автомобилей на экспорт остаются на достаточно низком уровне – около 6% от объема внутреннего производства (рисунок 2.15).

По итогам 2016 г. экспорт легковых автомобилей сократился на 30,2% в физическом выражении и составил 68 тыс. автомобилей, хотя в стоимостном объеме было зафиксировано снижение лишь на 1% – до 1,1 млрд. долл. (данные ФТС). Во многом это объясняется увеличением почти в 2 раза более дорогостоящих поставок в страны дальнего зарубежья, при этом поставки более дешевой продукции в страны СНГ зеркально сократились в 2 раза.

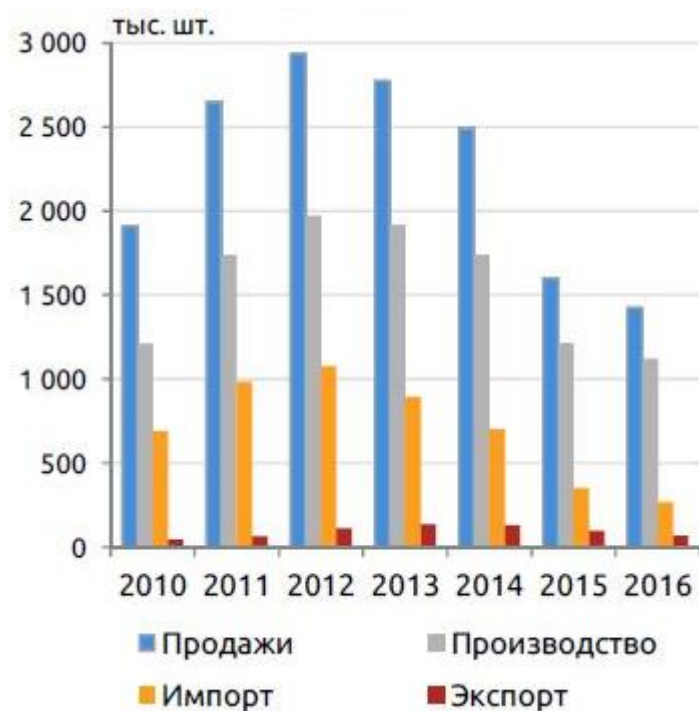


Рисунок 2.15 – Объемы продаж, производства, экспорта и импорта легковых автомобилей в 2010-2016 гг.

Источник: Росстат, ФТС

4. Технологические (Technological) факторы:

С 2008 года блокирующий пакет акций ОАО АвтоВАЗ принадлежит альянсу Renault-Nissan. Французско-японское предприятие выкупило 25% + 1 акцию отечественного «автогиганта».

Помимо подписания договора о приобретении акций сторонами было также заключено соглашение о стратегическом партнерстве. Теперь два крупных предприятия сотрудничают в области развития новейших технологий, а также проводят совместные маркетинговые компании. Изменение управленческой структуры предприятия связано с тем, что в состав правления «АвтоВАЗа» вошли менеджеры Renault.

Сотрудничество АвтоВАЗа и Renault направлено на расширение и обновление модельного ряда российского автопроизводителя, а также форсирование его развития. Также в планы компании входит развитие Lada как крупнейшего представителя российского рынка со своей индивидуальностью и характером с целью помочь ей добиться лидерских позиций на внутреннем рынке, но при этом

концепция дальнейшего развития компании не исключает производство автомобилей марки Renault и Nissan. Стороны надеются, что надежные и качественные платформы и двигатели компании Renault позволят АвтоВАЗу обогатить линейку моделей Lada и, в частности, сегмента С.

Таким образом, из изученных факторов макросреды угрозу в большей степени представляют экономические факторы, усугубляемые продолжающимся экономическим кризисом, которые проявляются в снижении продаж автомобилей.

Возможности представляют собой технологические факторы, эти возможности связаны со слиянием АвтоВАЗа с Рено-Ниссан и связаны с улучшение технологических свойств выпускаемых автомобилей.

Анализ микросреды проведем с помощью модели Портера (рисунок 2.16).

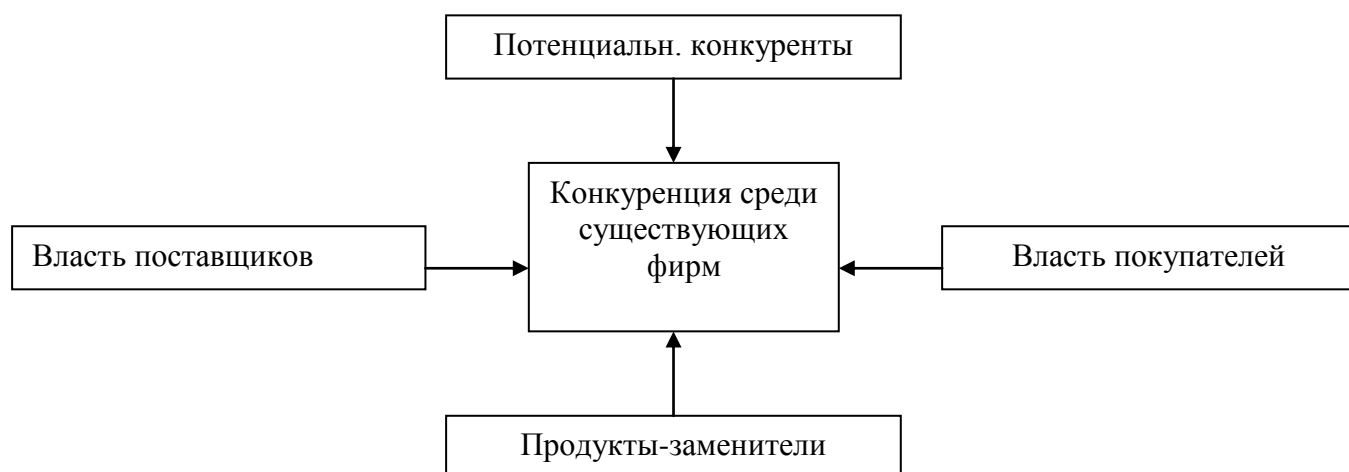


Рисунок 2.16 – Модель пяти конкурентных сил М.Портера

Оценку возможностей и угроз по модели Портера начнем с изучения поставщиков. Единственный поставщик – ОАО «АвтоВАЗ» – один из ведущих автопроизводителей легковых автомобилей России и Восточной Европы. Доля предприятия в ВВП Российской Федерации составляет примерно 1 % [50]. Производственный потенциал автомобильного комплекса позволяет предприятию выпускать более 700 тыс. автомобилей в год. Сотрудничество с ним осуществляется на основании дилерских договоров, которые жестко

регламентируют деятельность автосалонов – официальных дилеров. Поэтому можно сказать, что власть поставщиков на ООО «УТЦ» существенна, что представляет определенную угрозу, так как поставщик определяет модельный ряд, ценовую политику, общую стратегию продвижения и сбыта, мероприятия по стимулированию спроса.

Далее изучим власть покупателей. Сначала определимся с возрастом целевой группы. Молодые россияне отдают предпочтение автомобилям LADA. Таковы итоги масштабного исследования «Лучшее авто 2015 по версии рунета», проведенного порталом «Авто Mail.Ru».

Возрастные предпочтения представлены на рисунке 2.17.

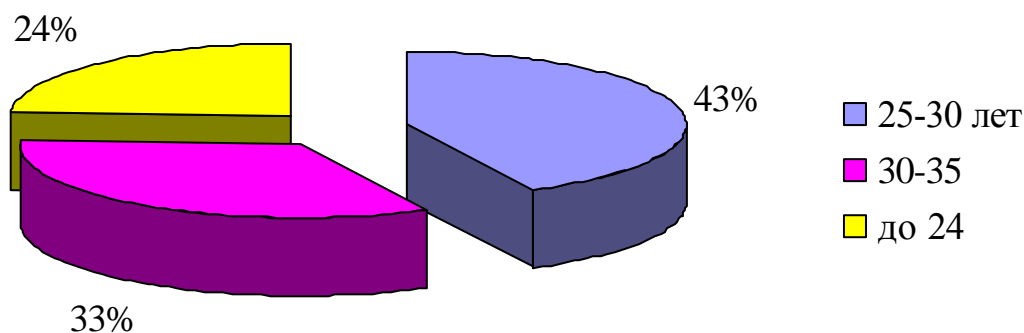


Рисунок 2.17 – Возрастные предпочтения покупателей автомобиля Лада

В ходе опроса выяснилось, что более половины поклонников автомобилей LADA – это люди, моложе 35 лет. Причем у LADA оказалась самая молодая аудитория поклонников по сравнению с поклонниками таких брендов как Toyota, Nissan, Renault и Hyundai. Больше всего среди молодежи поклонников LADA у людей возрастом 25-30 лет – 23%.

Далее следуют поклонники отечественной марки возрастом 30-35 лет (18%). Еще 13% почитателей автомобилей LADA имеют возраст 18-24 года.

Возможности со стороны покупателей состоят в том, что молодежь в качестве первого автомобиля выбирает именно Ладу, как доступную по цене и простую в обслуживании. Угрозы со стороны покупателей связаны с ростом требований к качеству и комфорту автомобиля.

Затем изучим конкурентов ООО «УТЦ».

Так как в Челябинске работают 6 официальных дилеров АвтоВАЗа, то каждый автосалон борется за одну и ту же целевую аудиторию.

При этом при выборе конкретного автосалона существенными становятся такие факторы, как местонахождение и уровень обслуживания в автосалоне.

Лучшее местонахождение, по сравнению с ООО «УТЦ» (ул. Бр. Кашириных, 147), у Лада Автоцентр Восток-Лада (ул. Труда 22) и ОАО «Челябинск-Лада» (ул. Молодогвардейцев, 2).

Остальные автосалоны, расположены в более отдаленных районах.

По уровню обслуживания на автопортале негативные отзывы размещены только по Лада «Урал БЭСТ-Инвест». Клиенты жалуются на отсутствие мест на парковке, на невнимательность менеджеров, а также на длительность оформления покупки.

Поэтому угрозу для ООО «УТЦ» представляют Автоцентр Восток-Лада и ОАО «Челябинск-Лада». Именно их дальнейшее изучение и сравнение и позволит сформулировать конкурентные преимущества ООО «УТЦ».

Потенциальными конкурентами в данном случае являются автосалоны, занимающиеся автомобилями других производителей, но готовые продавать и Лады. К наиболее крупным потенциальным конкурентам можно отнести Автокомплекс «Регинас», который является крупнейшим автомобильным холдингом Южного Урала. Салон был основан в 1992 году. В настоящее время осуществляет свою деятельность в Челябинске и Магнитогорске, имеет статус официального дилера следующих автомобильных марок: Nissan, Infiniti, Datsun, Hyundai, Mitsubishi, Skoda, Kia, Toyota, Opel. Автокомплекс «Регинас» располагает 18 форматными дилерскими центрами, полностью соответствующими стандартам производителей. По итогам работы в 2014 году Автокомплекс «Регинас» контролировал более четверти регионального рынка новых автомобилей иностранных марок. Однако, в ближайшее время Регинас не планирует расширение модельного ряда, а более мелким конкурентам не выгодно

открывать новые автосалоны по продажам Лады, поэтому угроза со стороны потенциальных конкурентов пока незначительна.

Продукты-заменители автосалона – покупка автомобиля напрямую у завода-изготовителя, но так как данный завод находится в другом регионе и только единичные покупатели используют этот вариант покупки автомобиля, то угроза товаров-заменителей также незначительна.

На основании выявленных факторов макро- и микросреды, представляющих возможность или угрозу для ООО «УТЦ» проведем SWOT-анализ .

Так как факторы микросреды (внутренние) поддаются влиянию со стороны автосалона, то из них сформируем сильные и слабые стороны компании, выбрав наиболее существенные и реальные из них. При этом неблагоприятные факторы являются слабыми сторонами компании, а благоприятные – сильными.

В таблице 2.16 рассмотрены возможности на рынке, которые имеют большую силу, но низкую вероятность. К ним относятся:

- со стороны микроокружения: слияние с конкурентами;
- со стороны макроокружения: рост числа покупателей (особенно среди молодежи).

Таблица 2.16 – Возможности I. Мониторинг (сила большая, вероятность низкая)

Среда	Перечень возможностей	Кто проводит мониторинг	Сможем ли использовать (+0–)
1. Микроокружение	Слияние с конкурентом	Директор	-
2. Макроокружение	Рост числа покупателей	Менеджер по продвижению	+

В таблице 2.17 рассмотрены возможности на рынке, которые имеют большую силу и высокую вероятность. К ним относятся:

- со стороны микроокружения: использование технологий концерна «Рено-Ниссан» для обновления модельного ряда при одновременном улучшении качества и дизайна; активизация рекламной деятельности для привлечения клиентов;
- со стороны макроокружения: использование Интернет-технологий.

Таблица 2.17 – Возможности II. Использовать (сила большая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста (+0–)	Возможные последствия	Как использовать
3. Микроокружение	Использование технологий концерна Рено-Ниссан	+	Улучшение характеристик автомобиля	Расширить модельный ряд. Улучшить качество, дизайн
	Активизация рекламы	+	Рост числа клиентов, рост объемов продаж	Добавить каналы рекламы
4. Макроокружение	Использование Интернет-технологий	+		Разработка корпоративного сайта

В таблице 2.18 рассмотрены возможности на рынке, которые имеют небольшую силу и высокую вероятность. К ним относятся:

- со стороны микроокружения: рекомендации клиентов;
- со стороны макроокружения: получение льгот по налогообложению.

По аналогичной схеме проведем анализ угроз.

Таблица 2.18 – Возможности III. Исследовать (сила небольшая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста (+0–)	Возможные последствия	Как использовать
5. Микроокружение	Рекомендации клиентов	+	Рост объемов продаж	Сарафанное радио
6. Макроокружение	Получить льготы по налогообложению	0	Снижение налогового бремени	Перейти на упрощенную систему налогообложению

В таблице 2.19 рассмотрены угрозы на рынке, которые имеют большую силу и низкую вероятность. К ним относятся:

- со стороны микроокружения: появление новых конкурентов;
- со стороны макроокружения: ужесточение законодательства в области продажи автомобилей.

В таблице 2.20 рассмотрены угрозы на рынке, которые имеют большую силу и высокую вероятность.

Таблица 2.19 – Угрозы I. Мониторинг (сила большая, вероятность низкая)

Среда	Перечень угроз	Кто проводит мониторинг	Сможем ли избежать (+0–)
1. Микроокружение	Появление новых конкурентов	Директор	-
2. Макроокружение	Ужесточение законодательства в области продажи автомобилей	Директор	-

К ним относятся:

- со стороны микроокружения: АвтоВАЗ может для повышения прибыли поднять цены на автомобили для дилеров;
- со стороны макроокружения: снижение платежеспособного спроса населения и снижение доходности бизнеса.

Таблица 2.20 – Угрозы II. Противостоять (сила большая, вероятность высокая)

Среда	Перечень угроз	Влияние на компанию (+0–)*	Возможные последствия	Как избежать
3. Микроокружение	Повышение поставщиком цен на автомобили и запчасти	+	Отток покупателей	Большее количество поставщиков
4. Макроокружение	Снижение платежеспособного спроса населения	0	Снижение объема продаж	Предложение «бюджетных» автомобилей»
	Снижение доходности бизнеса	0	Сокращение прибыли	Страхование убытков

В таблице 2.21 рассмотрены угрозы на рынке, которые имеют небольшую силу и высокую вероятность. К ним относятся:

- со стороны микроокружения: рост неплатежей корпоративных клиентов;
- со стороны макроокружения: снижение имиджа марки LADA.

Таблица 2.21 – Угрозы III. Исследовать (сила небольшая, вероятность высокая)

Среда	Перечень угроз	Влияние на компанию (+0–)*	Возможные последствия	Как избежать
5. Микроокружение	Рост неплатежей корпоративных клиентов	0	Ухудшение расчетов	Анализ надежности клиента

Продолжение таблицы 2.21

Среда	Перечень угроз	Влияние на компанию (+0–)*	Возможные последствия	Как избежать
6. Макроокружение	Снижение имиджа марки LADA	-	Отток покупателей	Избегать проблемных направлений

Далее сильные и слабые стороны ООО «УТЦ» сведены в таблицу 2.22.

Таблица 2.22 – Расчет влияния факторов внутренней среды ООО «УТЦ»

Фактор	Оценка	Вес	Коэффициент
Сильные стороны			
1. Стратегическое управление			
1.1. Сильная бизнес-стратегия	2	3	6
1.2. Сформированная корпоративная культура	5	1	5
2. Операционный менеджмент			
2.1. Хорошее финансовое положение	3	4	12
2.2. Квалифицированный персонал	4	3	12
3. Маркетинг			
3.1. Инновации в области обслуживания клиентов	3	4	12
Слабые стороны			
1. Стратегия			
1.1. Не использование современных информационных технологий	5	3	15
2. Операционный менеджмент			
2.1 Низкие объемы продаж	4	3	12
3. Маркетинг			
3.1. Слабая коммуникационная политика	5	3	15
3.2. Непонятное название	4	2	8

Под «Оценкой» в таблице 2.22 понимается экспертная оценка силы фактора. Шкала измерения, принятая в таблице – от 1 до 5. «Вес» означает значимость фактора для улучшения бизнеса компании (от 1 до 3).

Для составления итоговой матрицы SWOT-анализа (рисунок 2.18) будем использовать только те сильные стороны, коэффициент у которых больше 12 баллов. Аналогично выбираем слабые стороны автосалона. Из анализа факторов внешней среды будем использовать возможности и угрозы II и III группы.

	<p align="center"><u>Возможности:</u></p> <p>1. Популярность Лады среди молодежи</p> <p>2. Сотрудничество с концерном Рено-Ниссан позволяет существенно улучшить качество и дизайн автомобилей, существенно обновить комплектацию, чаще обновлять мобильный ряд</p>	<p align="center"><u>Угрозы:</u></p> <p>1. Кроме ООО «УТЦ» на рынке Челябинска работает еще 5 официальных дилеров</p> <p>2. Диктат со стороны АвтоВАЗа не позволяет проявлять инициативу не только в области ассортиментной и ценовой политики, но и в области продвижения и сервиса</p>
<p><u>Сильные стороны:</u></p> <p>1. Удобное местонахождение</p> <p>2. Активность сотрудников</p>	<p>Разработка различных кредитных программ для молодежи</p> <p>Расширение торговых площадей</p>	<p>Пересмотр дилерского договора, добавление другого поставщика, например, Kia.</p>
<p><u>Слабые стороны:</u></p> <p>1. Недостаточная известность</p> <p>2. Мало опыта (3 года на рынке)</p> <p>3. Рост коммерческих расходов (на 203 %)</p>	<p>Активнее осуществлять мероприятия по формированию и стимулированию спроса: выступать спонсорами различных молодежных мероприятий, спортивных соревнований</p>	<p>Разработка рекламных роликов, календарей, сувенирной продукции с логотипом автосалона, участие в региональных выставках, конференциях</p>

Рисунок 2.18 – SWOT-анализ ООО «УТЦ»

Итак, по результатам проведенного анализа составим многоугольник конкурентоспособности ООО «УТЦ» и его основных конкурентов: Автоцентр Восток-Лада и ОАО «Челябинск-Лада».

Данные для построения представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Параметры конкурентоспособности ООО «УТЦ» и его основных конкурентов

Параметр	ООО «УТЦ»	Восток-Лада	Челябинск-Лада
Скорость доставки автомобиля покупателю	4	5	4
Размеры торговых площадей, количество выставленных в салоне машин	4	5	5
Квалификация и приветливость продавцов-консультантов	5	5	4
Пропускная способность станции технического обслуживания	4	4	4
Удобство месторасположения автосалона	5	5	5
Интенсивность рекламного воздействия	4	5	3
Репутация и имидж автосалона	3	4	5

Оценка проводилась по 5-ти балльной системе.

Многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 2.19, позволяет определить конкурентные преимущества ООО «УТЦ».

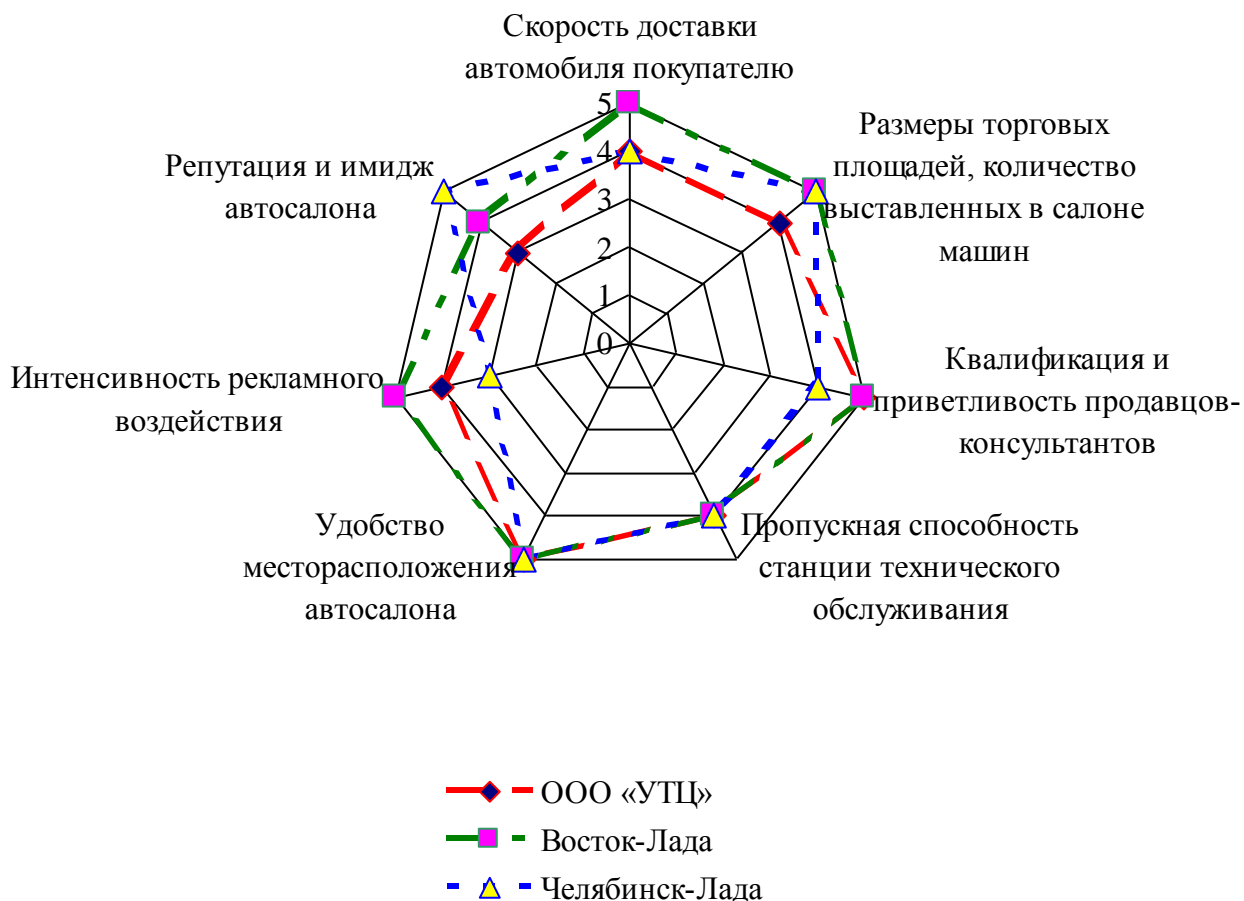


Рисунок 2.19 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «УТЦ» и его основных конкурентов

К ним относятся:

- квалификация и приветливость продавцов-консультантов;
- удобство месторасположения автосалона;
- пропускная способность станции технического обслуживания.

Так как они находятся на том же уровне, что и у конкурентов, то их нужно усилить.

Факторы, нуждающиеся в развитии в краткосрочном периоде:

- интенсивность рекламного воздействия;
- репутация и имидж автосалона.

Факторы, нуждающиеся в развитии в долгосрочном периоде:

- размеры торговых площадей, количество выставленных в салоне машин;
- скорость доставки автомобиля покупателю.

Выводы по разделу два

Уральский технический центр является специализированным центром по ремонту автомобилей японского и корейского производства (более 10 марок автомобилей). Клиентская база ООО «УТЦ» насчитывает более 3 500 физических и юридических лиц Челябинска и области, среди которых бюджетные организации, администрации города и районов, коммерческие организации и другие крупные предприятия.

Автосалон Лада – ООО «Уральский Технический Центр» предлагает:

- покупку автомобиля по государственной программе автокредитования;
- привлекательные акции и спецпредложения;
- авто в кредит по программам популярных банков и дисконтную систему;
- помощь по страхованию автомобиля;
- новые схемы заключения договоров;
- низкую стоимость на автомобили.

Проведенный анализ показал, что коммерческая деятельность ООО «УТЦ» снижается за анализируемый период на 36,29%.

Все конкуренты, как и сам ООО «УТЦ», являются дилерами АвтоВАЗа, работают по дилерскому соглашению, поэтому и модельный ряд, и оказываемые услуги, и цены на автомобили у них одинаковы.

Поэтому отличительные особенности салонов проявляются только через обслуживание клиентов, местонахождение салонов, опыт работы, имидж и т.д. На базе этих отличий и формируются затем конкурентные преимущества.

Из изученных факторов макросреды угрозу в большей степени представляют

экономические факторы, усугубляемые продолжающимся экономическим кризисом, которые проявляются в снижении продаж автомобилей. Возможности представляют собой технологические факторы, эти возможности связаны со слиянием АвтоВАЗа с Рено-Ниссан и связаны с улучшением технологических свойств выпускаемых автомобилей.

На основе анализа факторов микросреды выявлены возможности, являющиеся сильными сторонами автосалона: удобное местонахождение и активность сотрудников. Слабые стороны: недостаточная известность, недостаток опыта (3 года на рынке) и рост коммерческих расходов (на 203 %).

По результатам проведенного анализа многоугольника конкурентоспособности ООО «УТЦ» и его основных конкурентов были выявлены конкурентные преимущества ООО «УТЦ».

К ним относятся:

- квалификация и приветливость продавцов-консультантов;
- удобство месторасположения автосалона;
- пропускная способность станции технического обслуживания.

Так как они находятся на том же уровне, что и у конкурентов, то их нужно усилить.

Факторы, нуждающиеся в развитии в краткосрочном периоде:

- интенсивность рекламного воздействия;
- репутация и имидж автосалона.

Факторы, нуждающиеся в развитии в долгосрочном периоде:

- размеры торговых площадей, количество выставленных в салоне машин;
- скорость доставки автомобиля покупателю.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО «УРАЛЬСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»

3.1 Основные пути совершенствования конкурентных преимуществ

Рассмотрим пути совершенствования конкурентных преимуществ, выявленных в результате проведения конкурентного анализа (подраздел 2.3).

Одним из ключевых факторов успеха является квалификация и приветливость продавцов-консультантов. Хороших работников необходимо удерживать на предприятии, для этого следует разработать для них систему мотивации.

Подходящая система мотивации менеджеров, в частности, мотивации менеджеров по продажам, всегда подбирается в зависимости от ряда факторов: с учетом задач сотрудника, стадии развития компании и пр.

1. Материальная мотивация менеджеров автосалона, занимающихся регулярными продажами: оплата труда лишь на 30% состоит из ежемесячной зарплаты, дополнительно работодатель компенсирует расходы на мобильную связь и покупку бензина.

2. Нематериальная мотивация персонала.

Среди менеджеров автосалона проводится конкурс «Лучший продавец года», по итогам которого фото лучшего менеджера вывешивается на «доску Почета», а сам работник награждается ценным подарком (например, путевкой в санаторий).

В рамках морального стимулирования проводятся корпоративные праздники: Новый Год, 8 марта, день рождения автосалона, и др. Кроме того, каждый сотрудник на День рождения получает материальное вознаграждение (1500 руб.).

Однако, существующая в ООО «УТЦ» система мотивации недостаточно эффективна, менеджеры по продажам недостаточно высоко ценят свое рабочее место и готовы уйти в другой автосалон при наличии там вакансии и предложении лучших условий оплаты труда.

Поэтому одной из рекомендаций по усилению конкурентных преимуществ ООО «УТЦ» является совершенствование системы мотивации персонала,

внедрение системы мотивации, основанной на KPI (Key Performance Indicator – принято переводить как «ключевой показатель эффективности»).

Следующее конкурентное преимущество – удобство месторасположения автосалона. Автосалон находится на Северо-Западе Челябинска, в «спальном» районе, среди новостроек.

Однако, данное преимущество довольно условно, оно нуждается в развитии. Речь не идет о смене места для автосалона, но облагородить прилегающую территорию и разместить привлекающую внимание рекламу просто необходимо.

В настоящее время наружный вид автосалона довольно унылый, его не сразу можно заметить, проезжая мимо.

Поэтому автосалону нужна не только привлекательная вывеска, но и наружная реклама, тем более что находящийся возле автосалона билборд пока не занят.

Размещение рекламы на наружных щитах возле автосалона не только сделает более заметным сам автосалон, но и позволит усилить следующее выявленное конкурентное преимущество (пока только потенциальное), как интенсивность рекламного воздействия.

В настоящее время автосалон сокращает свою рекламную деятельность, о чем свидетельствует снижение коммерческих расходов. В условиях усиливающейся конкуренции – это большая ошибка. Наоборот, рекламную активность нужно наращивать, но не использовать все каналы рекламы бездумно, а оптимизировать рекламную деятельность за счет выявления и выбора наиболее эффективных каналов воздействия на покупателей.

Еще одним конкурентным преимуществом должно стать укрепление репутации, имиджа автосалона.

Для укрепления имиджа можно использовать различные акции, использовать разные каналы рекламы.

Каждый из производителей устанавливает своим автодилерам цены, которых они обязаны придерживаться. В России размер маржи, способствующей развитию

предприятия, колеблется от 8 до 15 %. Дилер вправе устанавливать скидки, проводить акции по снижению цен, чтобы привлечь новых клиентов. Естественно, в пределах своей маржи.

Например, в настоящее время автосалон проводит акцию «Масляный сервис LADA» (рисунок 3.1).

АКЦИЯ
МАСЛЯНЫЙ СЕРВИС LADA

Уральский
Технический
Центр
www.lada-utc.ru

РОСНЕФТЬ – Замена масла и оригинального масляного фильтра

– Осмотр ходовой
– Проверка и доливка рабочих жидкостей

– Проверка осветительных приборов автомобиля

2 299 руб.: Kalina Granta 4x4 Priora

2 599 руб.: Largus Vesta X-Ray

* Скидка на акцию не распространяется.

ул. Бр. Кашириных, 147 | 8 (351) 773-77-77

Рисунок 3.1 – Проводимая автосалоном акция

Специально для владельцев автомобилей LADA автосалон ООО «УТЦ» проводит акцию Масляный Сервис LADA. Только сейчас замена масла и оригинального масляного фильтра, осмотр ходовой, проверка осветительных приборов, проверка и доливка рабочих жидкостей всего от 2 299 рублей.

В дальнейшем автосалону можно развивать такие потенциальные преимущества, как размеры торговых площадей, количество выставленных в салоне машин и пропускная способность станции технического обслуживания.

Эти преимущества объединены в одну группу, так как решение тут одно – расширение территории автосалона путем строительства отдельного помещения

под станцию ТО, а теперешнее помещение станции можно будет переоборудовать, расширив площадь торгового зала.

Для сокращения сроков доставки автомобилей клиентам ООО «УТЦ» необходимо совершенствовать закупочную логистику.

Современные системы и методы планирования должны помочь в достижении низких издержек и сроков поставки. Только при стабильных основах планирования оптимальные транспортные программы и транспортные мощности могут согласовываться с внешними партнерами в транспортной логистике. Т.е. исходя из суточных мощностей автомобилестроительных предприятий и целей отгрузки автомобилей, должны быть привлечены многообразные рестрикции, такие как:

- время отправления автобусов, расписания железной дороги;
- запрещения проезда большегрузов по автомагистралям (обычно в весенний период);
- равномерное распределение автомобилей при полностью загруженных транспортных средствах;
- незначительное стояночное время после готовности к отправке;
- по возможности отсутствие каких-либо специальных перевозок.

Автомобили должны достигать свой автобус или поезд, для того, чтобы у клиента могло соблюдаться плановое задание дня поставки. Отдел закупок автомобилей имеет целью достижение стабильного времени отправки между автомобилестроительными предприятиями и станциями назначения при минимальных издержках. В рамках среднесрочного планирования для периода планирования на 2 года должна устанавливаться прогнозируемая ежемесячно потребность в транспортных мощностях от каждого автомобилестроительного предприятия до станций назначения и т.д. После того, как возможности реализации проверены, вытекающие отсюда издержки могут учитываться при принятии решения относительно управления мощностями. Таким образом, своевременно разрабатываются минимальные по времени отправки и по

издержкам транспортные программы, а прогнозируемый объем перевозок становится общей основой планирования всех участников осуществления перевозок. На основе согласованных цен для каждого изменения состояния планирования имеется прозрачность в отношении издержек на основе согласованных цен.

Выявленные реальные и потенциальные конкурентные преимущества ООО «УТЦ» сформулированы и представлены в таблице 3.1, здесь же определены пути их реализации.

Таблица 3.1 – Формирование конкурентных преимуществ ООО «УТЦ»

Показатель	Причина	Путь решения
Выявленные преимущества		Усилить
1. квалификация и приветливость продавцов-консультантов	Тщательный подбор персонала	Материальная, моральная мотивация
2. удобство месторасположения автосалона	Спальный район, много потенциальных покупателей	Более наглядная наружная реклама, оформление входной группы
3. пропускная способность станции технического обслуживания	Повысить качество сервиса	Обновить оборудование, повысить квалификацию сотрудников СТО
Выявленные проблемы		Развивать
1. репутация и имидж автосалона	Недостаточная известность автосалона	Промо-акции, участие в благотворительности
2. интенсивность рекламного воздействия	Расширить воздействие на покупателей	Более активное использование рекламы
3. размеры торговых площадей, количество выставленных в салоне машин	Недостаточное финансирование в начальный период	расширение территории автосалона путем строительства отдельного помещения под станцию ТО
4. скорость доставки автомобиля покупателю	Совершенствование закупочной логистики	Планирование поставок автомобилей

Не все их перечисленных конкурентных преимуществ следует усиливать в краткосрочной перспективе, целесообразнее сконцентрировать усилия автосалона по наиболее перспективным направлениям.

3.2 Рекомендации по развитию конкурентных преимуществ

Так как первое впечатление об автосалоне у клиента складывается после общения с менеджером, то наиболее важным конкурентным преимуществом, требующим усиления, является повышение заинтересованности менеджеров по продажам в результатах своего труда.

Работа менеджера автосалона, не смотря на внешнюю легкость и беззаботность, акая же, как и у всех: выматывающая, с ежедневным потоком совершенно разных людей, телефонными звонками в любое время суток, постоянным контролем за выполнением своих обязанностей сотрудников всех сопутствующих отделов, ведением отчетов и заполнением документов и, самое главное, выполнением плана продаж любой ценой.

Любой «шаг в сторону», «неверное движение» или даже неправильно подобранное слово чреватые в первую очередь недовольством клиентов, готовых устроить скандал на ровном месте. А для самого менеджера по продажам внештатные ситуации грозят предупреждениями, выговорами, штрафами и, конечно, увольнением.

Менеджер по продажам – лицо любого автосалона. Он встречает покупателя в дверях, сопровождает его на всех этапах покупки, а частенько становится личным консультантом на весь срок эксплуатации приобретенного автомобиля.

Именно поэтому внешним данным, а также аккуратности, опрятности и общему уровню обаяния уделяется большое внимание. Само собой, подвешенный язык, грамотно выстроенная речь, разносторонние знания и способность поддержать любую тему разговора также входят в обязательные требования.

Зато требование о наличии высшего образования можно считать довольно условным. Диплом – лишь определенная гарантия интеллигентности соискателя. Да и приобретенная специальность, как правило, не имеет никакого значения. Быть хорошим продавцом – скорее врожденный талант, подкреплённый опытом.

Неудивительно, что продавцами в автосалонах работают не только люди с торгово-экономическим образованием. Встретить там можно представителей

абсолютно всех профессий, начиная от выпускников консерваторий и театральных училищ и заканчивая инженерами космических отраслей.

А вот то, что необходимо абсолютно всем менеджерам по продажам и о чем не всегда написано в требованиях, – это стрессоустойчивость и навыки психолога. В важности наличия этих способностей есть два аспекта: внешний и внутренний.

Внешний заключается в том, что работа продавца, – это работа с людьми. У каждого человека своё восприятие мира, жизненная позиция, собственные ощущения, стереотипы, знания, комплексы, степень адекватности и количество «тараканов» в голове. Всё это люди частенько выплёскивают, в том числе на менеджера по продажам. От грамотного психологического поведения продавца зависит не только успешность сделки, но и дальнейшие отношения и с клиентом, и с работодателем.

Кроме того, нужно понимать, что в подавляющем большинстве случаев за любые «косяки» с заказанным или уже купленным автомобилем так или иначе будет нести ответственность именно менеджер по продажам, отчитываясь и извиняясь перед клиентом.

Не приехала вовремя заказанная машина – виноват менеджер, приехала с повреждениями – виноват менеджер, подорожала, пока ехала, – виноват менеджер, плохо установили дополнительное оборудование – виноват менеджер, машина как-то не так едет – виноват менеджер, на сервисе ничего не смогли определить – виноват менеджер. Объективно или нет, но так может быть по любому поводу, поскольку продал-то конкретному клиенту автомобиль конкретный менеджер, а не автосалон.

Внутренние же факторы давят с не меньшей силой. Все жалобы клиентов автоматически транслируются через клиентский отдел руководству автосалона, перед которым каждый раз придётся отчитываться. Выполнение внутрикорпоративных инструкций и правил, которые по уровню дисциплины, бывает, мало чем отличаются от армейских. Кроме того, ненормированный рабочий день и регулярная работа в выходные и праздники. Но главное – план

продаж, от выполнения которого зависит зарплата, а по большому счету и уровень дальнейшей жизни.

Конечно, в большинстве случаев работа по продаже автомобиля проходит планово. Особенно если продавец ответственно подходит к выполнению своих обязанностей. Но эксцессы случаются регулярно, так что к ним всегда нужно быть готовым.

Учитывая все нюансы работы, следовало бы ожидать, что оплата за такой труд всё компенсирует. Ведь российский автомобильный рынок – второй по объему продаж в Европе. Отчасти когда-то так и было. В «золотой» для авторынка сезон 2007-2008 годов, когда на Россию пришелся бум продаж автомобилей и на отдельные модели выстраивались годовые очереди, а в автосалонах в выходные было больше народа, чем в продуктовом магазине, менеджеры по продажам действительно зарабатывали очень хорошие деньги – месячная зарплата вчерашнего выпускника ВУЗа порой превышала сотысячный рубеж. Но «праздник» закончился очень быстро и самым печальным образом – мировым финансовым кризисом. Как следствие, полным обрушением всего автомобильного российского рынка.

За шесть прошедших лет продажи постепенно восстановились. Однако стагнирующий рынок в этом году показал «минус». Прогноз на следующий год тоже отрицательный. Да и автомобили по большому счету уже купили почти все, кто хотел. Многомесячных очередей нет даже на самые популярные и востребованные модели. Значительно увеличился ассортимент (как следствие, конкуренция), причем во всех ценовых сегментах. Так что ни о каких шестизначных цифрах в зарплатах менеджеров речи уже давно не идёт.

Итак, зарплата менеджера по продажам зависит от количества проданных автомобилей. Однако в большинстве автосалонов для менеджеров всё-таки делают небольшой оклад (как правило, именно он является «белой» частью зарплаты, с которой платятся налоги). Но размер его даже в Москве и Санкт-Петербурге редко превышает 10–15 тысяч рублей. В ООО «УТЦ» оклад

менеджеров составляет 12 тысяч рублей.

Остальной доход менеджеров формируется из переменной части, включающей несколько составляющих:

- премия за выполнение своего плана продаж. К примеру, при выполнении плана менее 90% торговому представителю будет выплачиваться лишь стандартный оклад.

- премия за снижение просроченной дебиторской задолженности. Может устанавливаться фиксированный бонус либо будет рассчитываться по соотношению просроченной задолженности клиентов к суммарному объему дебиторки данного менеджера. К примеру, выплаты фиксированного вознаграждения при условии, что просроченная задолженность составляет менее 20%. Если же этот показатель превышает 20%, выплачиваться премия не будет. Возможен также вариант, когда в случае дебиторки, превышающей 25%, премия будет вычтена из общего бонуса.

- премия за выполнение специальных задач. Такие задачи могут включать продвижение нового товара либо линейки услуг. Может быть фиксированное (как правило, 500-3500 руб.) либо гибкое (в зависимости от степени выполнения задачи) вознаграждение.

Система премирования в ООО «УТЦ» несовершенна и не учитывает эффективность труда сотрудников. Поэтому мы рекомендуем внедрить систему мотивации, основанную на KPI.

Система мотивации, основанная на KPI, измеряет ключевые показатели эффективности (KPI работников), поскольку она основана на SMART-критериях. Поэтому такая система мотивации удобна для применения к работникам, занятым в центрах прибыли, где есть объективные, а главное – измеримые критерии: объемы продаж, финансовые ключевые показатели эффективности деятельности (KPI работников), сроки и пр., – и работа, основанная на SMART-целях и задачах, имеет конкретный результат.

Параметры, по которым можно оценивать эффективность работы менеджеров

автосалона:

1. Бонусы. С каждого проданного автомобиля менеджеру начисляется бонус. Так, с массовых моделей, которые по большей части продают себя сами, бонус небольшой – 1800 – 3000руб. Чем дороже проданная модель, тем больше премия. Но и верхняя планка, конечно, имеется. Бонус в сегментах массовых марок, даже на топовые модели, которые продаются штучно, не превышает 9000-12000руб.

2. Есть ещё такое понятие, как «неликвид». То есть конкретная машина, которую по каким-то причинам никто не покупает (порой не один год). За её продажу начисляется дополнительная премия, иногда довольно значительная. Продажа двух-трех «неликвидов» может обеспечить половину зарплаты.

3. Кроме того, существует ещё ряд стимулирующих факторов. Например, это коэффициент стабильности: если за первую треть месяца менеджер уже выполнил 30-40% плана продаж, ему идет дополнительный бонус.

Есть дополнительные бонусы за продажи автомобилей только из наличия. Например, если на складе скопилось много автомобилей с «автоматом», то менеджер будет прикладывать все усилия, чтобы уговорить покупателя именно на автомобиль с «автоматом». То же самое касается двигателя, комплектации, цвета и даже другой модели.

И наконец, за полное выполнение плана менеджер тоже получает поощрение в виде повышающего коэффициента. Правда, есть и обратная сторона медали: выполнил 60-70% от плана, получил с тем же коэффициентом штраф. Или вообще только голый оклад.

4. Продажа дополнительного оборудования – ещё одна немаловажная составляющая дохода продавца в автосалоне. Она может достигать трети ежемесячного заработка, поскольку дилерский центр зарабатывает основные деньги не с продаж автомобилей, а с реализации дополнительного оборудования и сервисных работ. Менеджер соответственно получает процент с каждого заказ-наряда (обычно в пределах 5-10% от общей суммы).

5. Ещё небольшие проценты могут быть со страховок КАСКО (если они

оформлены в салоне и не являются обязательными для кредитной сделки), оформленных через салон кредитов (по договоренности с банками), даже за постановку на учет в ГИБДД через автосалон менеджер может получать проценты.

Итак, разработанная система мотивации повышает заинтересованность менеджеров в продаже как можно большего числа автомобилей и дополнительного оборудования.

Однако даже самый трудолюбивый менеджер по продажам влияет на итоговый результат собственных продаж не более чем на 30% от плана. Экономическая ситуация в стране, государственная поддержка, рост доходов населения, кредитная активность банков и ценообразовательная политика участников автомобильного рынка влияют на спрос куда больше, чем талант отдельного продавца.

Следующая рекомендация: аренда рекламного щита (или нескольких) для обозначения местонахождения автосалона.

Одним из самых распространенных и эффективных видов наружной рекламы в наши дни можно назвать рекламные щиты. Такой щит, к примеру, может быть расположен на стене здания, но чаще всего это отдельно стоящая двухсторонняя конструкция, как правило находящаяся рядом с дорожным полотном или просто в оживленном месте.

Подобные конструкции называют билбордами. Развитие рынка «рекламы на щитах», проходит в условиях интенсивного развития, и предъявляет высокие требования к внешнему виду и дизайну. Говоря о современном «билборде» необходимо отметить их достаточно высокое качество, а самое главное то, что они очень эффективно выполняют свою основную задачу – донесение информации до потенциального потребителя.

Рекламные щиты бывают разных размеров, среди которых выделяется по своей популярности формат 6Х3, у такого щита рекламная площадь равна 18 метрам с одной стороны и столько же с другой. Изображение такого большого

размера, подготовленное профессиональным дизайнером, неминуемо притягивает взгляды большого количества людей.

Поэтому мы рекомендуем аренду билборда (3x6): Челябинск, Братьев Кашириных ул., напротив д.147. Комментарий к адресу: 170 м от ул. Академика Макеева, 110 м до ул. С. Юлаева, напротив автосалона «УТЦ».

Щит расположен рядом с новым густонаселенным микрорайоном. Через данный участок проходит большое количество транспорта. Магистраль соединяет Центральный район с северо-западным районом (Калининский район).

Сторона А (№393462):

- по направлению в центр, к плотине;
- подсветка.

Сторона В (№393463):

- по направлению к ул. Бр. Кашириных, в сторону «автодолины»;
- подсветка.

Кроме наружных щитов мы рекомендуем ООО «УТЦ» использовать следующие каналы рекламы:

1. Реклама автосалонов в массовых печатных изданиях.

Газеты бесплатных объявлений просматривают практически все, имеющие глаза и желающие что-то купить/продать. Стоит иметь в виду, что реклама автомобилей с указанием конкретных цен, выгодных условий и других бонусов либо же услуг автосервиса будет эффективнее, чем имиджевая реклама автосалона, практически ушедшая в небытие после кризиса.

2. Реклама автосалонов и автосервиса в специализированных автомобильных и мужских журналах.

Подобная реклама обладает меньшим охватом аудитории, зато эта аудитория – целевая на 100%.

3. Реклама автосервиса или автосалона в интернете.

Для обоих видов деятельности оптимальна будет контекстная реклама, причем автосервису не обязательно иметь свой сайт – достаточно объявления с адресом, а

вот автосалону без сайта не обойтись. Круглосуточные обращения потенциальных автовладельцев дает и медийная реклама с популярнейших площадок-партнеров и наиболее посещаемых сайтов автомобильной тематики. Последние позволяют также получить качественную целевую аудиторию. Создание специализированных групп в социальных сетях и отзывы на многочисленных форумах не только укрепят имидж автосалона, но и повысят рейтинг цитируемости сайта, а значит, рост его рейтингов в поисковых системах.

4. Реклама автосалона на региональном ТВ и радио.

Достаточно недешевый вид рекламы с неплохой отдачей, особенно для проведения продаж того или иного автомобиля по специальным ценам или других акций.

5. Директ-мэйл.

Отправка писем с предложения своих услуг корпоративным клиентам в лице руководства банков, крупных и средних фирм, бюджетных организаций, администраций, страховых компаний и т.д. с конкретными программами, «заточенных» под конкретную группу покупателей, дает потрясающие результаты.

Кроме того, следует помнить, что реклама автомобиля – не единственный стимул, способный привлечь клиента. Эффективная реклама автосалона должна содержать комплекс услуг, в числе которых кредитование покупки авто от банков-партнеров, страхование автомобиля и дополнительные бонусы (скидки, подарки, участие в лотерее среди покупателей и т.д.).

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Процедура выбора той или иной системы мотивации зачастую наталкивается на невозможность объективного сравнения разных систем. Провести объективное, осуществленное в реальных условиях реального предприятия и строго научное исследование эффективности системы оплаты труда и мотивации весьма сложно по нескольким причинам:

во-первых, практически невозможно получить разрешение от владельца (владельцев) на проведение «сомнительных» экспериментов над его собственной компанией;

во-вторых, сложно обеспечить наличие экспериментальных и контрольных групп испытуемых, для которых внешние и внутренние факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности, были бы одинаковыми;

в-третьих, трудно обеспечить фиксацию того многообразия внешних и внутренних причин, что порождают различия в экономической эффективности помимо системы мотивации.

Вместе с тем, можно с уверенностью утверждать, что изменение системы мотивации позволит ООО «УТЦ» не только повысить заинтересованность менеджеров в увеличении продаж, но и приведет к росту выручки и прибыли автосалона.

Существует правило бизнеса, говорящее о том, что повышение заработной платы персоналу оправдано в том случае, когда прирост заработной платы не превышает производительность труда. Поэтому прирост зарплаты менеджерам автосалона вследствие совершенствования системы премирования определим на уровне 15 %, тогда ожидаемый прирост товарооборота должен составить не менее 16 % от уровня предыдущего года.

Влияние новой системы премирования на результат деятельности ООО «УТЦ» представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет изменения показателей при изменении системы премирования

Наименование	2016 г.	прогноз	Изменение прогноза к 2016 г.	
			±Δ	%
Товарооборот	231 729	268 806	37077	16
Себестоимость продаж	202 649	233 046	30397	15
Коммерческие расходы	7 897	7 897	-	-
Управленческие расходы	18 325	18 325	-	-
Прочие расходы	174	174	-	-
Валовая прибыль	2 684	9 363	6 679	249

Так как экономический доход определяется как разница между приростом

доходов и расходов, то в данном случае экономический эффект составит 6 679 тыс. руб.

$$\text{Э}_{\text{пр}} = 37\,077 - 30\,397 = 6\,679 \text{ тыс.руб.}$$

Эффективность от размещения рекламных щитов также сложно оценить в конкретных цифрах. Вместе с тем, такая реклама не только привлечет внимание клиентов к автосалону, но и позволит укрепить имидж автосалона.

Территории размещения билбордов это, как правило, трассы и дороги с оживленным движением, разделительные полосы, и т.д., отсюда следует что рекламные щиты охватывают практически все транспортные направления в городе и области. Подобные места являются привлекательными и эффективными с точки зрения рекламодателя, ведь за сутки один такой щит может увидеть огромное количество людей. А если рекламу на билборде размещать серийно, и при этом сразу на двух сторонах щита это значительно повысит их значимость.

Так же огромным плюсом будет подсветка на билборде, поскольку рекламу будет видно не только в светлое время суток, но и еще ночью, так же в вечернее или ночное время хорошо подсвеченная рекламная поверхность привлечет дополнительные взгляды.

Стоимость изготовления и размещения плакатов на билбордах представлена в таблицах 3.3 – 3.6.

Таблица 3.3 – Стоимость печати плаката 6х3 м

материал	UV	SOLVENT
Баннер литой	4320	3960
Баннер 440 гр/м ²	3600	3240
Баннер 320 гр/м ²	3240	2880
Бумага с голубой подложкой (125гр/м ²)	2880	2340
Самоклеющаяся пленка (Германия)	4500	3960
Самоклеющаяся пленка (Китай)	3780	3420
Экофлекс	3600	–

В качестве материала для рекламного плаката мы рекомендуем выбрать экофлекс, это инновационный материал, который внедрила We. R. SIGNS.

Преимущества экофлекса:

- легкость в транспортировке;
- полностью перерабатываемый материал;
- малый вес – легче баннерной ткани в 5 раз;
- прочность;
- простота в монтаже;
- доступная цена.

Таблица 3.4 – Стоимость изготовления билборда Формат 6×3

Работа	Стоимость, руб.
Монтаж (демонтаж) одного плаката	1900
Разработка эскиза	1900
Изготовление плаката 6×3 м. (2 шт.)	7200
Итого:	11000

Таблица 3.5 – Дополнительные работы

Работа	Стоимость, руб.
Сварка кармана (п/м)	480
Люверсовка с одинарным подворотом (п/м)	600
Люверсовка с двойным подворотом (п/м)	840
Стыковка плаката (п/м)	960
Установка люверса без проварки (шт)	14
Шторомовая страховка (мп)	360
Разработка оригинал-макета	1900
Доработка оригинал-макета	1500
Подготовка эскиза к печати	900
Итого:	7554

Таблица 3.6 – Стоимость размещения (за 1 плакат на 1 месяц)

Срок оплаты	Центр	Ближайшее удаление	Другие районы въезды	Въезды в город
Помесячно	22 900	18 900	16 900	14 900

Итого стоимость использования наружной рекламы составит 376 154 руб. в год.

Билборды являются отличным средством повышения успешности любого предприятия или организации.

Установка билбордов с рекламой является самым надежным способом доведения нужной информации до сведения наибольшего количества

заинтересованных лиц. Наиболее востребованными являются билборды 3х6, так как они выглядят очень внушительно и мощно.

Реклама на билборде предоставляет большой простор для фантазии дизайнеров, так как на этих конструкциях можно поместить любое изображение, вплоть до признания в любви. Кроме того, рекламные щиты 3х6, цены на которые также вас не разочаруют, обычно располагают на трехметровой высоте, поэтому они удобны для восприятия и водителей, и пешеходов. Хотя, именно та причина, что реклама на щитах воспринимается аудиторией во время движения, обуславливает наличие некоторых ограничений, которые касаются содержания рекламы на билбордах. Например, при размещении рекламы на щитах, нужно выбирать краткий и запоминающийся текст.

Если говорить об изображениях, которые размещаются на рекламных щитах, то они должны быть содержательными и яркими. Рекламный щит, аренда которого сегодня вполне доступна, несет запоминающуюся информацию, которая может произвести нужное впечатление. Для непрерывного воздействия на потребителя можно установить билборд с внутренней и внешней подсветкой. Такие красочные конструкции днем и ночью будут рассказывать об автосалоне, привлекая новых клиентов.

Реклама на щите, цена на которую всегда оказывается ниже той выгоды, которую она несет, является, по мнению специалистов, лучшим способом привлечения посетителей на различные акции и компании. Реклама на щитах Челябинска, имеющих размеры 3х6 – это лучший способ мотивации покупателей и потребителей услуг сделать покупку или прибегнуть к рекламируемому сервису.

Аренда билбордов помогает охватить информацией наибольшее количество людей, которые обязательно захотят стать вашими клиентами, едва взглянув на билборд. Цены, которые сегодня доступны, делают этот способ рекламы не только эффективным, но и выгодным.

Как свидетельствуют данные опросов покупателей, каждый 20-й покупатель,

не нашедший автосалон ООО «УТЦ», потом обратился к их конкурентам. Поэтому установленный билборд позволит привлечь дополнительно около 5 % клиентов. Это позволит увеличить товарооборот еще на 5 %, что в стоимостном выражении составит 11 586 тыс.руб. в год.

Тогда экономический эффект от установки билборда составит:

$$Э_{\text{щ}} = 11\,586 - 376 = 11\,210 \text{ тыс.руб. в год.}$$

Итак, хорошо продуманный билборд челябинским потребителям поможет найти нужный сервис или автомобиль, а автосалону – обрести новых клиентов. Что касается такого вопроса, как стоимость аренды рекламного щита, то затраченные на него средства не только быстро окупятся, но и принесут ООО «УТЦ» прибыль.

Расчет экономического эффекта для предложенных мероприятий представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет экономического эффекта для предложенных мероприятий

Мероприятие	Доходы	Расходы	Экономический эффект
1. Разработка системы премирования менеджеров автосалона	37 077	30 397	6 679
2. Установка билбордов	11 586	376	11 210
Суммарный эффект	48 663	30 773	17 889

Таким образом, предложенные нами мероприятия не только позволят ООО «УТЦ» усилить свои конкурентные преимущества, но и принесут дополнительную прибыль.

Выводы по разделу три

Одним из ключевых факторов успеха является квалификация и приветливость продавцов-консультантов. Хороших работников необходимо удерживать на предприятии, для этого следует разработать для них систему мотивации.

Существующая в ООО «УТЦ» система мотивации недостаточно эффективна, менеджеры по продажам недостаточно высоко ценят свое рабочее место и готовы уйти в другой автосалон при наличии там вакансии и предложении лучших

условий оплаты труда. Поэтому одной из рекомендаций по усилению конкурентных преимуществ ООО «УТЦ» является совершенствование системы мотивации персонала, внедрение системы мотивации, основанной на KPI (Key Performance Indicator – принято переводить как «ключевой показатель эффективности»).

Следующее конкурентное преимущество – удобство месторасположения автосалона. Однако, данное преимущество довольно условно, оно нуждается в развитии. Размещение рекламы на наружных щитах возле автосалона не только сделает более заметным сам автосалон, но и позволит усилить следующее выявленное конкурентное преимущество (пока только потенциальное), как интенсивность рекламного воздействия.

Еще одним конкурентным преимуществом должно стать укрепление репутации, имиджа автосалона. Для укрепления имиджа можно использовать различные акции, использовать разные каналы рекламы:

1. Реклама автосалонов в массовых печатных изданиях.
2. Реклама автосалонов и автосервиса в специализированных автомобильных и мужских журналах.
3. Реклама автосервиса или автосалона в интернете.
4. Реклама автосалона на региональном ТВ и радио.
5. Директ-мэйл.

В дальнейшем автосалону можно развивать такие потенциальные преимущества, как размеры торговых площадей, количество выставленных в салоне машин и пропускная способность станции технического обслуживания.

Эти преимущества объединены в одну группу, так как решение тут одно – расширение территории автосалона путем строительства отдельного помещения под станцию ТО, а теперешнее помещение станции можно будет переоборудовать, расширив площадь торгового зала.

Процедура выбора той или иной системы мотивации зачастую наталкивается на невозможность объективного сравнения разных систем. Вместе с тем, можно с

уверенностью утверждать, что изменение системы мотивации позволит ООО «УТЦ» не только повысить заинтересованность менеджеров в увеличении продаж, но и приведет к росту выручки и прибыли автосалона.

Эффективность от размещения рекламных щитов также сложно оценить в конкретных цифрах. Вместе с тем, такая реклама не только привлечет внимание клиентов к автосалону, но и позволит укрепить имидж автосалона.

Хорошо продуманный билборд челябинским потребителям поможет найти нужный сервис или автомобиль, а автосалону – обрести новых клиентов. Что касается такого вопроса, как стоимость аренды рекламного щита, то затраченные на него средства не только быстро окупятся, но и принесут ООО «УТЦ» прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив теоретические вопросы формирования и развития конкурентных преимуществ компании, можно сделать следующие выводы.

Понятия «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» имеют различные интерпретации в зависимости от объекта, к которому они применяются.

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями.

Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей – это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

Уральский технический центр является специализированным центром по ремонту автомобилей японского и корейского производства (более 10 марок автомобилей). Клиентская база ООО «УТЦ» насчитывает более 3 500 физических и юридических лиц Челябинска и области, среди которых бюджетные организации, администрации города и районов, коммерческие организации и другие крупные предприятия.

Автосалон Лада – ООО «Уральский Технический Центр» предлагает:

- покупку автомобиля по государственной программе автокредитования;
- привлекательные акции и спецпредложения;
- авто в кредит по программам популярных банков и дисконтную систему;
- помощь по страхованию автомобиля;
- новые схемы заключения договоров;
- низкую стоимость на автомобили.

Проведенный анализ показал, что коммерческая деятельность ООО «УТЦ» снижается за анализируемый период на 36,29%.

Все конкуренты, как и сам ООО «УТЦ», являются дилерами АвтоВАЗа, работают по дилерскому соглашению, поэтому и модельный ряд, и оказываемые услуги, и цены на автомобили у них одинаковы.

Поэтому отличительные особенности салонов проявляются только через обслуживание клиентов, местонахождение салонов, опыт работы, имидж и т.д. На базе этих отличий и формируются затем конкурентные преимущества.

Из изученных факторов макросреды угрозу в большей степени представляют экономические факторы, усугубляемые продолжающимся экономическим кризисом, которые проявляются в снижении продаж автомобилей. Возможности представляют собой технологические факторы, эти возможности связаны со слиянием АвтоВАЗа с Рено-Ниссан и связаны с улучшением технологических свойств выпускаемых автомобилей.

На основе анализа факторов микросреды выявлены возможности, являющиеся сильными сторонами автосалона: удобное местонахождение и активность сотрудников. Слабые стороны: недостаточная известность, недостаток опыта (3 года на рынке) и рост коммерческих расходов (на 203 %).

По результатам проведенного анализа многоугольника конкурентоспособности ООО «УТЦ» и его основных конкурентов были выявлены конкурентные преимущества ООО «УТЦ».

К ним относятся:

- квалификация и приветливость продавцов-консультантов;
- удобство месторасположения автосалона;
- пропускная способность станции технического обслуживания.

Так как они находятся на том же уровне, что и у конкурентов, то их нужно усилить.

Факторы, нуждающиеся в развитии в краткосрочном периоде:

- интенсивность рекламного воздействия;

– репутация и имидж автосалона.

Факторы, нуждающиеся в развитии в долгосрочном периоде:

- размеры торговых площадей, количество выставленных в салоне машин;
- скорость доставки автомобиля покупателю.

Одним из ключевых факторов успеха является квалификация и приветливость продавцов-консультантов. Хороших работников необходимо удерживать на предприятии, для этого следует разработать для них систему мотивации.

Существующая в ООО «УТЦ» система мотивации недостаточно эффективна, менеджеры по продажам недостаточно высоко ценят свое рабочее место и готовы уйти в другой автосалон при наличии там вакансии и предложении лучших условий оплаты труда. Поэтому одной из рекомендаций по усилению конкурентных преимуществ ООО «УТЦ» является совершенствование системы мотивации персонала, внедрение системы мотивации, основанной на КРІ (Key Perfomance Indicator – принято переводить как «ключевой показатель эффективности»).

Следующее конкурентное преимущество – удобство месторасположения автосалона. Однако, данное преимущество довольно условно, оно нуждается в развитии. Размещение рекламы на наружных щитах возле автосалона не только сделает более заметным сам автосалон, но и позволит усилить следующее выявленное конкурентное преимущество (пока только потенциальное), как интенсивность рекламного воздействия.

Еще одним конкурентным преимуществом должно стать укрепление репутации, имиджа автосалона. Для укрепления имиджа можно использовать различные акции, использовать разные каналы рекламы:

- 1) Реклама автосалонов в массовых печатных изданиях.
- 2) Реклама автосалонов и автосервиса в специализированных автомобильных и мужских журналах.
- 3) Реклама автосервиса или автосалона в интернете.
- 4) Реклама автосалона на региональном ТВ и радио.

5) Директ-мэйл.

В дальнейшем автосалону можно развивать такие потенциальные преимущества, как размеры торговых площадей, количество выставленных в салоне машин и пропускная способность станции технического обслуживания.

Эти преимущества объединены в одну группу, так как решение тут одно – расширение территории автосалона путем строительства отдельного помещения под станцию ТО, а теперешнее помещение станции можно будет переоборудовать, расширив площадь торгового зала.

Процедура выбора той или иной системы мотивации зачастую наталкивается на невозможность объективного сравнения разных систем. Вместе с тем, можно с уверенностью утверждать, что изменение системы мотивации позволит ООО «УТЦ» не только повысить заинтересованность менеджеров в увеличении продаж, но и приведет к росту выручки и прибыли автосалона.

Эффективность от размещения рекламных щитов также сложно оценить в конкретных цифрах. Вместе с тем, такая реклама не только привлечет внимание клиентов к автосалону, но и позволит укрепить имидж автосалона.

Хорошо продуманный билборд челябинским потребителям поможет найти нужный сервис или автомобиль, а автосалону – обрести новых клиентов. Что касается такого вопроса, как стоимость аренды рекламного щита, то затраченные на него средства не только быстро окупятся, но и принесут ООО «УТЦ» прибыль.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр Экономики и маркетинга, 2015. – 456 с.
- 2 Акифьева, В. А. Определение конкурентоспособности предприятия на основе приведения значений отдельных показателей к единой шкале измерения / В. А. Акифьева, Т.Н. Батова // Фундаментальные исследования (экономические науки). – 2015. – № 5. – С. 351-356.
- 3 Али, А. Повышение конкурентоспособности продукции на предприятии / А. Али // Молодой ученый. – 2012. – № 8. – С. 69-75.
- 4 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб: Питер, 2011. – 344 с.
- 5 Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 2013. – 565 с.
- 6 Балабанова, Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ, 2012. – 141 с.
- 7 Богомолова, Е. В. Формирование конкурентных преимуществ предпринимательских структур, резервы конкурентоспособности / Е. В. Богомолова, Т. Н. Толстых // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 11 (033). – С. 25-29.
- 8 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2012. – 568 с.
- 9 Воронов, Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / Д. С. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 92-102.
- 10 Гильмитдинов, Ш. Г. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя / Ш. Г. Гильмитдинов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41) – С. 55-63.

11 Горбашко, Е. Л. Управление качеством: учебник / Е. Л. Горбашко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 463 с.

12 Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. З. Мильнера. – М.: ИНФРА – М.: 2010. – 624 с.

13 Койн, К. Как Упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн. – <http://www.inesnet.ru/article/kak-uporyadochit-process-razrabotki-strategii/>.

14 Криворотов, В. В. Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов / В. В. Криворотов, А. В. Калина, Т. В. Матвеева, А. Ю. Байраншин. – Екатеринбург: УрФУ, 2013. – 262 с.

15 Кошкин, Л. И. Менеджмент на промышленном предприятии / Л. И. Кошкин, А. Е. Хачатуров, И. С. Булатов. – <http://www.cci.glasnet.ru>.

16 Кравец, Л. Современный механизм обеспечения конкурентных преимуществ в сфере предпринимательства / Л. Кравец // ИС. Промышленная собственность (Москва). – 2017. – № 10. – С. 11.

17 Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с.

18 Ложкин, А.А. Организационно-экономическое обоснование конкурентоспособности строительных организаций: автореф. дис... канд. экон. наук / А.А.Ложкин. – Н.Новгород, 2003. – 181 с.

19 Майер, Дж. Международная среда бизнеса: Конкуренция и регулирование в глобальной экономике / Дж. Майер, А. Олесневич. – М.: Просвещение, 2012. – 703 с.

20 Максимов, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И.Максимов // Маркетинг. – 2011. – № 3. – С. 33-39.

21 Мамыкин, А. А. Стратегия и тактика маркетинга в Интернет / А.А. Мамыкин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 46.

22 Мансуров, Р. Е. Об экономической сущности понятия «Конкурентоспособность агропромышленного предприятия» / Р. Е. Мансуров //

Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2011. – № 3. – С. 91. – 93.

23 Маштабет, В. Пути повышения конкурентноспособности экспортной продукции / В. Маштабет. – К.: «Наукова думка», 2013. – 490 с.

24 Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2016. – 336 с.

25 Неганов, М. Корпоративная книга продаж, или профессиональный инструмент для управления продажами / М. Неганов // Управление продажами. 2015. – № 4. – С. 48–49.

26 Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг: Краткий курс / Е. В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2016. – 587 с.

27 Поддубный И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И.А. Поддубный, А.И. Поддубная // Экономика. – 2017. – № 8. – С. 9–14.

28 Полипенко, Н. Н. Основы маркетинга: Учебно-методическое пособие / Н. Н. Полипенко, Е. Л. Татарский. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2015. – 180 с.

29 Пономаренко, В. С. Стратегия развития предприятия в условиях кризиса / В. С. Пономаренко, А. Н. Тридед, Н. А. Кизим. – М.: Издательский Дом «ИНЖЕК», 2013. – 328 с.

30 Попов, Е. В. Потенциал маркетинга предприятия / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 5. – С. 28–33.

31 Портер, М. Э. Конкуренция: учебное пособие / М. Э. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 495 с.

32 Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2016. – 864 с.

33 Реструктуризация регионального промышленного комплекса: от индустриальной к социально- ориентированной модели: в 2 т. / под общ. ред. А.И. Татаркина. – М.: Экономика, 2015. – Т.2. – 580 с.

- 34 Романенко, И. В. Экономика предприятия / И. В. Романенко. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 208 с.
- 35 Романов, А. Н. Маркетинг / А.Н. Романов. – М. : Банки и биржи, 2012. – 320 с.
- 36 Рублевская, Ю. В. Моделирование бизнеса в интернет-среде / Ю. В. Рублевская, Е. В. Попов. // Маркетинг. – 2016. – № 2 – С .52–60.
- 37 Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – М.: Дело, 2017. – 336 с.
- 38 Сафронова, И. И. Формирование и развитие конкурентных преимуществ организаций сферы услуг на основе принципов маркетинга взаимодействия: дисс. канд. эк. наук / И. И. Сафронова. – Орел, 2016. – 70 с.
- 39 Скударь, Г. Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблемы и составляющие успеха / Г. Скударь // Вопросы экономика Украины. – 2012. – № 8. – С. 46–49.
- 40 Сокол, М. Как создать автосалону конкурентные преимущества / М. Сокол. – <http://autoconsultant.com.ua/sovet/117/>.
- 41 Тер-Григорьянц, Р.Г. Формирование конкурентной среды в аграрной сфере регионального АПК : дис. ... канд. экон. наук / Р. Г. Тер-Григорьянц. – Ставрополь, 2005. – 172 с.
- 42 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 576 с.
- 43 Трифонов Ю.В. Инструменты разработки и реализации стратегии развития фирм / Ю. В. Трифонов // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4 (Ч. 1.). – <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/33160>.
- 44 Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 312 с.
- 45 Федько, В. П. Основы маркетинга для студентов вузов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2015. – 479 с.

46 Чепурной, И. П. Конкурентоспособность продовольственных товаров: учебное пособие / И.П.Чепурной. – М. : Маркетинг, 2012. – 268 с.

47 Шевчик, Е. В. Стратегия развития автодилерских компаний на российском рынке / Е. В. Шевчик // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2013. – №3. – <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-3-13>

48 Экономика предприятия (фирмы) : учебник / под ред. О. И. Волкова, О. В. Девяткина. – М: ИНФРА-М, 2012. – 601 с.

49 Экономика производственного предпринимательства. Учебное пособие / Под ред. И. М. Петровича. – 3-е изд., перераб. – М.: Знание, КОО, 2014. – 405 с.

50 www.autopeople.ru/news/renault/producer/2054.html

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема оценки коммерческой работы торгового предприятия в сфере продаж



Рисунок А.1 – Система показателей оценки коммерческой работы торгового предприятия в сфере продаж

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Формулы расчета показателей оценки коммерческой работы торгового предприятия в сфере продаж

Коэффициент широты ассортимента:

$$K_{\text{ш}} = \frac{\text{Ш}_{\text{д}}}{\text{Ш}_{\text{б}}}, \quad (\text{Б.1})$$

где $\text{Ш}_{\text{б}}$ – широта базовая;

$\text{Ш}_{\text{д}}$ – широта действительная

Коэффициент полноты ассортимента:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{П}_{\text{д}}}{\text{П}_{\text{б}}}, \quad (\text{Б.2})$$

где $\text{П}_{\text{б}}$ – полнота базовая;

$\text{П}_{\text{д}}$ – полнота действительная.

Коэффициент глубины товарного ассортимента:

$$K_{\text{г}} = \frac{K_{\text{ТА}}}{K_{\text{ТГ}}}, \quad (\text{Б.3})$$

где $K_{\text{ТА}}$ – количество товарного ассортимента;

$K_{\text{ТГ}}$ – количество товарных групп.

Коэффициент обновления ассортимента:

$$K_{\text{о}} = \frac{H}{\text{Ш}_{\text{д}}}, \quad (\text{Б.4})$$

где H – новые товары;

$\text{Ш}_{\text{д}}$ – широта действительная.

Коэффициент устойчивости ассортимента:

$$K_{\text{у}} = \frac{Y}{\text{Ш}_{\text{д}}}, \quad (\text{Б.5})$$

где $K_{\text{у}}$ – коэффициент устойчивости;

Y (показатель устойчивости) – число моделей товаров, пользующихся устойчивым спросом у потребителей;

$Ш_{д}$ – действительная широта ассортимента.

Индекс роста товарооборота:

$$I_{T} = \frac{T_{N}}{T_{N-1}}, \quad (\text{Б.6})$$

где T_{N} – товарооборот текущего периода;

T_{N-1} – товарооборот периода предыдущего текущему.

Время товарного обращения:

$$O = \frac{Д \times \bar{З}}{T}, \quad (\text{Б.7})$$

где $Д$ – количество дней в периоде;

$\bar{З}$ – средняя величина товарных запасов

T – объем товарооборота

Темп прироста времени обращения товаров:

$$T_{\text{пр}_o} = \frac{O_{N} - O_{N-1}}{O_{N-1}} \times 100, \quad (\text{Б.8})$$

где O_{N} – время обращения товаров текущего периода;

O_{N-1} – время обращения товаров периода предыдущего текущему.

Индекс выполнения плана закупок:

$$I_{\text{зак}} = \frac{\text{ЗАК}_{\text{ФАКТ}}}{\text{ЗАК}_{\text{ПЛ}}}, \quad (\text{Б.9})$$

где $\text{ЗАК}_{\text{ФАКТ}}$ – фактически закуплено;

$\text{ЗАК}_{\text{ПЛ}}$ – запланированный объем закупа.

Степень выполнения договорных обязательств поставщиками:

$$I_{\text{дог}} = \frac{Q_{\text{ФАКТ}}}{Q_{\text{ДОГ}}}, \quad (\text{Б.10})$$

где $Q_{\text{ФАКТ}}$ – фактически поставлено товара;

$Q_{\text{ДОГ}}$ – поставки товара по договору.

Ритмичность поступления товаров по ассортименту:

$$K_p = \frac{\Pi_{\text{ФАКТ}}}{\Pi_{\text{ПЛ}}}, \quad (\text{Б.11})$$

где $\Pi_{\text{ф}}$ – продукция, фактически поступившая;

$\Pi_{\text{пл}}$ – продукция плановая.

Индекс выполнения плана по валовому доходу:

$$I_{\text{ВД}} = \frac{\text{ВД}_{\text{ФАКТ}}}{\text{ВД}_{\text{ПЛАН}}}, \quad (\text{Б.12})$$

где $\text{ВД}_{\text{ФАКТ}}$ – валовой доход текущего периода фактический;

$\text{ВД}_{\text{ПЛАН}}$ – валовой доход плановый на текущий период.

Коэффициент завершенности покупки:

$$K_{\text{зп}} = \frac{K_{\text{ФАКТ}}}{K_{\text{ПОТЕНЦ}}}, \quad (\text{Б.13})$$

где $K_{\text{факт}}$ – покупатели, совершившие покупку;

$K_{\text{потенц}}$ – потенциальные клиенты, на которых выписывались счета.

Рентабельность рекламы:

$$P_{\text{РЕК}} = \frac{\Pi}{Z_{\text{РЕК}}} \times 100, \quad (\text{Б.14})$$

где Π – прибыль, полученная от рекламирования товара

$Z_{\text{РЕК}}$ – затраты на рекламу.

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КрО}}, \quad (\text{Б.15})$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения

КрО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности:

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КрО}}, \quad (\text{Б.16})$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения

ДЗ – дебиторская задолженность;

КрО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КрО}}, \quad (\text{Б.17})$$

где ОА – оборотные активы;

КрО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент автономии:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{СК}}{\text{А}}, \quad (\text{Б.18})$$

где СК – собственный капитал;

А – активы.

Коэффициент финансовой зависимости:

$$K_{\text{фз}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}, \quad (\text{Б.19})$$

где СК – собственный капитал;

ЗК – заемный капитал

Коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_{\text{фy}} = \frac{\text{СК} + \text{ДО}}{\text{А}}, \quad (\text{Б.20})$$

где СК – собственный капитал;

А – активы.

ДО – долгосрочные обязательства.

Рентабельность продаж:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{T} \times 100, \quad (\text{Б.21})$$

где $\Pi_{\text{пр}}$ – прибыль, полученная от продажи товара

T – товарооборот.

Рентабельность затрат:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{до налогов}}}{З} \times 100, \quad (\text{Б.22})$$

где $\Pi_{\text{пр}}$ – прибыль до налогообложения;

$З$ – затраты.

Эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия:

$$\mathcal{E}_{\text{кд}} = \frac{T}{З}, \quad (\text{Б.23})$$

где T – товарооборот, руб.;

$З$ – затраты на реализацию товаров и услуг.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Данные для расчета показателей оценки коммерческой работы торгового
предприятия

Таблица В.1 – Действительная полнота ассортимента на конец года (количество позиций)

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	51	58	64	13	25,5
Подержанные автомобили	18	14	22	4	22,2
Техническое обслуживание	5	5	5	0	0,0
Гарантийный ремонт	4	4	5	1	25,0
Запасные части	3 588	3 296	3 689	101	2,8
Аксессуары	96	102	115	19	19,8

Таблица В.2 – Базовая полнота ассортимента на конец года (количество позиций)

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	60	75	80	20	33,3
Подержанные автомобили	20	30	40	20	100,0
Техническое обслуживание	5	5	5	0	0,0
Гарантийный ремонт	5	5	5	0	0,0
Запасные части	4 250	4 300	4 540	290	6,8
Аксессуары	120	150	170	50	41,7

Таблица В.3 – Действительная глубина товарного ассортимента

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	12	13	11	-1	-8,3
Подержанные автомобили	10	8	13	3	30,0
Техническое обслуживание	11	12	14	3	27,3
Гарантийный ремонт	6	9	14	8	133,3
Запасные части	6	6	7	1	16,7
Аксессуары	11	12	14	3	27,3

Таблица В.3 – Базовая глубина товарного ассортимента

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	14	16	17	3	21,4
Подержанные автомобили	12	8	14	2	16,7
Техническое обслуживание	11	12	14	3	27,3
Гарантийный ремонт	6	9	14	8	133,3
Запасные части	6	7	8	2	33,3
Аксессуары	12	14	15	3	25,0

Таблица В.4 – Новые товары и услуги

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	3	1	2	-1	-33,3
Подержанные автомобили	0	0	0	0	-
Техническое обслуживание	1	2	1	0	0,0
Гарантийный ремонт	1	3	2	1	100,0
Запасные части	2	1	2	0	0,0
Аксессуары	2	3	1	-1	-50,0

Таблица В.5 – Действительная широта ассортимента

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	12	15	17	5	41,7
Подержанные автомобили	8	12	15	7	87,5
Техническое обслуживание	5	5	5	0	0,0
Гарантийный ремонт	4	5	5	1	25,0
Запасные части	6	6	8	2	33,3
Аксессуары	8	11	11	3	37,5

Таблица В.6 – Устойчивый спрос по товарным группам

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
				±Δ	%
Новые автомобили	5	7	7	2	40,0
Подержанные автомобили	0	0	0	0	-
Техническое обслуживание	5	5	5	0	0,0
Гарантийный ремонт	1	2	1	0	0,0
Запасные части	5	4	6	1	20,0
Аксессуары	3	5	6	3	100,0

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бухгалтерский баланс ООО «УТЦ» по состоянию на 31 декабря 2016 г.

млн руб.

Статья	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Актив			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	0	0	0
Основные средства	109 479	107 179	101 966
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0
ИТОГО по разделу I	109 479	107 179	101 966
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	22 804	10 578	12 001
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	20 152	20 505	20 384
Дебиторская задолженность	13 837	28 887	38 502
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	6 555	18 775	16 525
Денежные средства и денежные эквиваленты	11 219	10 300	3 780
Прочие оборотные активы	59	23	28
ИТОГО по разделу II	74 626	89 068	91 220
БАЛАНС	184 105	196 247	193 186
Пассив			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	20	20	20
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	70 590	99 495	102 169
ИТОГО по разделу III	70 610	99 515	102 189
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	63 383	60 000	51 400
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	63 383	60 000	51 400
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	44 593	22 724	25 674
Кредиторская задолженность	5 519	14 009	13 925
Доходы будущих периодов	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
ИТОГО по разделу V	50 112	36 733	39 599
БАЛАНС	184 105	196 248	193 188

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Отчет о финансовых результатах ООО «УТЦ» за 2016 год

Статья	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка	136 056	276 927	231 729
Себестоимость продаж	76 021	214 386	202 649
Валовая прибыль (убыток)	60 035	62 541	29 080
Коммерческие расходы	2 606	8 584	7 897
Управленческие расходы	6 983	17 729	18 325
Прибыль (убыток) от продаж	50 446	36 228	2 858
Прочие доходы и расходы	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	8 981	5 147	7 157
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Прочие доходы	171	6 566	10 745
Прочие расходы	4 049	1 901	2 672
Прибыль (убыток) до налогообложения	37 587	35 746	3 774
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Текущий налог на прибыль	7 386	6 369	358
Чистая прибыль (убыток)	29 756	28 904	2 684