

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего
профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
Факультет «Экономика и Предпринимательство»
Кафедра «Экономика и инновационное развитие бизнеса»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, управляющий ООО ТД
«Джемир»

А.Б. Подпорин
10.06 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.т.н., доцент
Н.С. Маляр
10.06.2016 г.

Управление конкурентоспособностью ООО ТД «Джемир»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-080200.2016.887.ПЗ ВКР

Руководитель, д.э.н., к.т.н., доцент

М.К. Ахтямов
08.06.2016 г.

Автор проекта

Студент группы ЭиП-479
О.И. Мелёхина
08.06.2016 г.

Нормоконтроль, ассистент

Н.В. Тихонова
08.06.2016 г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Факультет «Экономика и предпринимательство»
Кафедра «Экономика и инновационное развитие бизнеса»
Специальность 080502 «Экономика и управление на предприятии (транспорт)»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Н.С. Маляр

«24» 02 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Мелёхина Ольга Игоревна
(Ф. И.О. полностью)

Группа ЭиП-479

1 Тема работы

Управление конкурентоспособностью ООО ТД «Джемир»
(название)

Утверждена приказом по университету от 15.04.2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 30.05.2016 г.

3 Исходные данные к работе

Описание продукта, бухгалтерская отчетность организации за период 2012-2014г., информация о дилерских центрах в Челябинской области.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

- 1) Общая характеристика предприятия
- 2) Анализ финансово-хозяйственной деятельности
- 3) Маркетинговый анализ
- 4) Оценка конкурентоспособности ООО ТД «Джемир»
- 5) Разработка мероприятий, направленных на управление

конкурентоспособностью

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Общее количество иллюстраций 21

6 Дата выдачи задания 24.02.2016 г.

Руководитель _____ М.К. Ахтямов
(подпись)

Задание принял к исполнению _____ О.И. Мелёхина
(подпись)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
1 Сбор и анализ научной литературы и информации для написания выпускной работы, формирование структуры работы	30.03.2015	
2. Написание 1 раздела, включающего в себя: Паспорт предприятия: - Общая информация о предприятии (от создания до настоящего времени); - Описание организационной структуры предприятия; - Описание продукта.	31.03.2015	
3. Написание 2 раздела, включающего в себя: Анализ финансово-хозяйственной деятельности	15.04.2015	
4. Написание 3 раздела, включающего в себя маркетинговый анализ	05.05.2015	
5. Написание заключительных разделов, введения, оформление приложений	10.05.2015	
6. Оформление Заключения к выпускной квалификационной работе	13.05.2015	
7. Оформление Аннотации, Оглавления, Библиографического списка к работе	18.05.2015	
8. Подготовка доклада	20.05.2015	
9. Подготовка иллюстративного (демонстрационного) материала для защиты работы	20.05.2015	

Заведующий кафедрой _____ (подпись) /Н.С. Маляр/

Руководитель работы (проекта) _____ (подпись) /М.К.Ахтямов/

Студент _____ (подпись) /О.И. Мелёхина/

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 История бизнеса

30 июня 1999 года было создано общество с ограниченной ответственностью торговый дом «Джемир» (далее ООО ТД «Джемир»). Основным видом деятельности до марта 2015 года являлись сервисное обслуживание автомобилей, предпродажная подготовка, продажа автомобилей Chevrolet, Opel. В марте 2015 года в работе сети автоцентров «Джемир» произошли огромные изменения. В реальность воплотился самый страшный сон владельцев сети автоцентров - крупнейшая американская корпорация GeneralMotorsобъявила о радикальной смене своей бизнес - стратегии в России. На фоне обвала продаж компания заявила о полном уходе из России марки Opel и массовых моделей бренда Chevrolet. Стратегия американской компании будет направлена лишь на продвижение машин премиум-класса, спрос на которые не падает. Для ООО ТД «Джемир» города Копейска это означало лишь одно - прекращаются поставки большинства марок, представленных в салоне. Автомобили премиум-класса в данном дилерском центре не представлены. Но, несмотря на случившееся, за короткий промежуток времени дилерский центр находит нового поставщика и начинает продажу таких автомобильных марок, как Ravon иDongfengMotor (далееDFM). Помимо этого дилерский центр продолжает продажу автомобилей модели ChevroletNIVA, и распродает остатки автомобилейOpelи Chevroletпредоставленные компанией GeneralMotorsдо прекращения поставок в Россию.

1.2 Паспорт предприятия

Объектом исследования является дилерский центр «Джемир» (в дальнейшем ООО ТД «Джемир»).

Учредителем и руководителем предприятия является: Рыжков Евгений Петрович;

Главный бухгалтер – Кукина Татьяна Николаевна.

Отраслевая принадлежность: транспорт.

Услуги, предоставляемые предприятием: продажа автомобилей, сервисное обслуживание, послепродажное обслуживание, продажа запчастей.

Местонахождение предприятия: Россия, 456604, Челябинская область, г. Копейск, ул. Кожевникова д.14а.

Дата учреждения: 30 июня 1999 года.

Реализация машин осуществляется потребителям, физическим лицам г. Челябинска и Челябинской области. Основными покупателями выступают физические лица, расчеты производятся за наличный и безналичный расчет.

ООО ТД «Джемир» – интенсивно развивающаяся компания, которая имеет четко поставленные цели, сотрудники компании вкладывают максимум усилий для того, чтобы компания достигала поставленных целей. Помимо этого компания имеет ряд четко сформулированных ценностей компании, которые приведены ниже.

Ценности компании:

- Клиент – самый важный человек в Компании. Он ключевая фигура всего бизнеса. Основной деятельностью группы компаний «Джемир» всегда являлось стремление в максимальной степени удовлетворить пожелания своих клиентов. Клиенты – это основная ценность компании, ее главная «опора». Всем клиентам предоставляется высокий уровень сервиса.
- Сотрудники автосалона – постоянный источник силы организации. Они обеспечивают и определяют корпоративную мудрость, репутацию и жизнеспособность. Работа в команде и увлеченность своим делом являются стрержнем ценности человеческого фактора.
- Обслуживание является конечным результатом общих усилий предприятия и должно быть самого высокого уровня. О предприятии судят по уровню обслуживания. Невозможно достичь положительных результатов, не прилагая усилий[1].

ООО ТД «Джемир» является клиентом Копейского отделения №1785 с 1999г., и пользуется полным спектром банковских услуг (оплата и приобретение векселей Сбербанка), с предприятием заключено Соглашение о сотрудничестве по схеме «связанного кредитования», зарплатный проект. В декабре 2000г. между отделением и ООО ТД «Джемир» заключено соглашения о стратегическом партнерстве.

Основными покупателями выступают физические лица, расчеты производятся за наличный и безналичных расчет с 5 % предоплатой.

«Джемир» –интенсивно развивающаяся компания, которая не останавливается на достигнутом, ставит новые цели и уверенно движется к новым вершинам. С каждым днем, с каждым этапом пройденного пути мы становимся все солиднее, надежнее, совершеннее. В таблице 1 приведен паспорт предприятия, где указана основная информация о предприятии.

Таблица 1 – Паспорт предприятия

Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом «Джемир»
Сокращенное наименование	ООО ТД «Джемир»
Юридический адрес	456604, Челябинская область, г.Копейск, ул.Кожевникова, д.14а
ИНН/КПП	7411016063/743001001
ОГРН	1027400775566 Дата регистрации 30.06.1999г.
ОКПО	312178
ОКОГУ	49013
ОКТМО	75728000
ОКФС	16
ОКОПФ	65

Окончание таблицы 1

ОКВЭД	50.10.2 Розничная торговля автотранспортными средствами
Банковские реквизиты:	
Расчетный счет	4070281097230000164 в Челябинском отделении №8597 ОАО «Сбербанк России»
Кор/с	30101810700000000602
БИК	046501602
Генеральный директор	Рыжков Евгений Петрович
Управляющий	Подпорин Александр Борисович Действующий на основании доверенности №07/ЮР от 01.01.2013г.
Главный бухгалтер	Кукина Татьяна Николаевна
Контактные телефоны	(351)269-91-49, (35139)7-98-55, факс (35139)7-98-56
E-mail:	gemir@chel.surnet.ru

1.3 Организационная структура предприятия

Организационная структура ООО ТД «Джемир» представляет собой пример линейно-функциональной организационной структуры, поскольку содержит как элементы линейного подчинения, так и функциональные подразделения. Организационная структура приведена в приложении А.

Технология работы с клиентами сотрудников отдела продаж следующая: в салон заходит клиент, его встречает администратор и выясняет, что интересует клиента. Если клиент пришел в сервисный центр (СЦ), то администратор

провождает его туда, а если клиента интересует конкретная информация по какой-либо модели, то администратор приглашает менеджера по продажам. Менеджер по продажам уточняет у клиента, что именно его интересует и презентует ему интересующую модель, проводит тест-драйв и берет контактные данные клиента.

Если клиент определился с выбором и собирается приобрести данный автомобиль, то менеджер по продажам уточняет, в каком виде будет производиться оплата, если клиент хочет оформить кредит, то менеджер по продажам провожает его в отдел по кредитованию и страхованию. Если клиент хочет расплатиться наличными средствами, то менеджер по продажам вместе с клиентом идут заказывать приобретаемую модель автомобиля, если ее нет в наличии, а если есть, то менеджер по продажам отправляет автомобиль на подготовку (мойку и т.д.), а сам занимается всеми необходимыми документами для продажи автомобиля. После оформления всех документов менеджер по продажам провожает клиента до подготовленного автомобиля, клиент осматривает его. Если его все устраивает, он идет в кассу и оплачивает свою покупку, возвращается к автомобилю, ему выдаются все документы, и покупатель уезжает.

1.4 Информация о продукте

Концепция автомобилей, продаваемых в автосалоне «Джемир» заключается в том, что представлено отличное соотношение цены и качества. Надежность и практичность гарантированы производителями данных автомобилей. На данный момент компания является официальным дилером автомобильных марок Ravon, DFM и ChevroletNIVA.

Автомобильная марка Ravon является новым брендом, который пришел на смену UZ-Daewoo, одного из пионеров среди автомобильных брендов, задавших для россиян в начале девяностых годов новую планку качества автомобилей. Предшественник RAVON бренд Uz-Daewoo отлично зарекомендовал себя на российском рынке. В нашей стране продано около миллиона машин. Наверное, трудно найти автолюбителя, которому были бы незнакомы Nexia, Matiz, Gentra, -

названия, снискавшие уважение сотен тысяч водителей. При этом некоторые из новых модели данной марки имеют тип кузова, не многим отличающийся от кузова популярных моделей Chevrolet.

Второй недавно введенной автомобильной маркой является Dongfeng Motors (в дальнейшем DFM). В нашей стране марка пока известна мало, у себя на родине DFM — одна из автомобильных компаний-тяжеловесов. Это крупнейшее системообразующее государственное предприятие, ежегодно производящее более 3,5 миллионов единиц техники — от легковых автомобилей до грузовиков и армейских джипов. Китайская компания дебютирует в России с двумя бюджетными автомобилями класса С.

Помимо новых, недавно введенных марок ООО ТД «Джемир» является официальным дилером автомобилей Chevrolet NIVA. Российская компания GM-AVTOVAZ уже более 15 лет выпускает автомобили данной модели. Chevrolet NIVA является довольно популярным автомобилем в России, где модель ценят за доступную цену, надежность и неприхотливость в обслуживании. Следовательно, потребители ценят данную модель автомобиля за соответствие цены, надежности и качества, особенную ценность данная модель составляет для тех, кто ведет активный образ жизни, часто посещающих леса и реки с целью рыбалки и охоты.

Стоит отметить практичность модельного ряда, представленного в автосалоне, где можно найти автомобили на любой вкус. Каждый второй потребитель, среди представленных моделей автомобилей, сможет найти ту самую машину, которая подходит именно ему. Данная характеристика является неоспоримым преимуществом данного дилера.

Далее представлено краткое описание каждой модели автомобиля, для наиболее полного представления о продаваемых автоцентром марках. На рисунках 1,2 и 3 представлены описание, цены и модели марки Ravon. На рисунках 4,5 описаны модели марки DFM. На рисунке 6 представлен автомобиль Chevrolet NIVA, один из самых популярных автомобилей, производимых в

России. Цены на представленные автомобили меняются в зависимости от их комплектации[1].



Рисунок 1 – RavonMatiz

- Сочетание комфорта и компактных габаритов;
- Простота обслуживания;
- Доступная стоимость владения;
- Цена от 325 500 до 425 500 руб.



Рисунок 2 – Ravon Gentra

- Сочетание комфорта и вместимости;
- Современный динамичный стиль;

- Доступная стоимость владения;
- Цена от 450 500 до 590 500 руб.



Рисунок 3 – Ravon Nexia

- Сочетание комфорта и оснащения;
- Современный уровень безопасности;
- Доступная стоимость владения;
- Цена от 370 000 до 529 000 руб.



Рисунок 4 – DFM H30 Cross

- Сочетание спортивного дизайна с внедорожными элементами кузова;
- Увеличенный дорожный просвет;

- Цена от 609 000 до 679 000 руб.



Рисунок 5 – DFM S30

- Сочетание комфорта и безопасности
- Выразительный дизайн;
- Доступная стоимость владения;
- Цена от 514 000 до 584 000 руб.



Рисунок 6 – Chevrolet NIVA

- Постоянный полный привод;
- Сочетание надежности, практичности и комфорта;
- Доступная стоимость владения;
- Цена от 570 000 до 698 000 руб.

Выводы по разделу один

По первому разделу данного дипломного проекта, можно сделать вывод о том, что на предприятии, форма организационной структуры линейно-функциональная, приложение А. Посмотрев на нее можно сделать выводы о том, кто у кого находится в подчинении.

Предприятие занимается продажей автомобилей и запчастей, сервисным и послепродажным обслуживанием, предоставляет услуги по текущему ремонту автомобилей.

Также в первом разделе можно увидеть информацию об автомобилях, продаваемых предприятием, в главе рассмотрены все модели марок, их внешний вид и основные черты. Помимо этого первая глава содержит историю создания компании, ее ценности.

2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1 Анализ состава и структуры баланса

Приведенный анализ выполнен на основании бухгалтерской отчетности ООО ТД «Джемир» в период с 2012 по 2014 гг. Вертикальный анализ отчетности предприятия приведен в приложении Б, горизонтальный анализ отчетности представлен в приложении В. Для изучения структуры имущества предприятия и его источников разрабатывается сравнительный аналитический баланс. В соответствии с данными таблицы сначала оценивается изменение валюты баланса, затем оборотных активов и, наконец, внеоборотных активов (по данным актива баланса). Структура актива баланса представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура актива баланса, тыс. руб.

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	21	15	8
Основные средства	17 410	17 059	18 791
Финансовые вложения	0	60 274	60 274
Отложенные налоговые активы	54	54	54
Прочие внеоборотные активы	17 084	18 792	76 291
II. Оборотный активы			
Запасы	152 150	194 138	91 667
НДС по приобретенным ценностям	3 955	23	22
Дебиторская задолженность	137 449	135 168	126 408
Финансовые вложения	99 172	38 298	11 476
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 310	4 963	1 408
Прочие оборотные активы	4 872	1 596	821

Из данных таблицы 2 можно сделать выводы о том, что динамика нестабильности актива 2012-2014 гг. достигается в большей степени за счет увеличения прочих внеоборотных активов (на 346,56 %), финансовых вложений.

Помимо этого нестабильность актива достигается за счет значительного уменьшения НДС по приобретённым ценностям (на 99,44 %), финансовых вложений (на 88,43 %), прочие оборотные активы (на 83,15 %), нематериальных активов (на 61,9 %). Некоторые показатели являются нестабильными, в том числе основные средства снизились (на 2,02 %), затем повысились (на 10,15 %); запасы повысились (на 27,6 %), затем снизились (на 52,78 %); денежные средства и денежные эквиваленты выросли (на 278,85 %), затем снизились на (на 71,63 %).

В таблице 3 приведена структура пассива баланса, выводы о данной структуре приведены после таблицы 3.

Таблица 3 – Структура пассива баланса

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	5 040	5 040	5 040
Добавочный капитал	156	156	156
Нераспределенная прибыль	27 290	28 301	31 083
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	189 848	106 540	20 032
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	166 676	275 753	299 442
Кредиторская задолженность	42 377	52 885	29 921
Доходы будущих периодов	2 090	1 705	1 546

Из данных таблицы 3 можно сделать выводы о том, что динамика нестабильности пассива достигается за счет увеличения заемных средств в разделе краткосрочные обязательства (на 79,66 %), нераспределенной прибыли (на 13,9 %). Помимо этого нестабильность пассива достигается за счет значительного уменьшения заемных средств в разделе долгосрочные обязательства (на 89,45 %), кредиторская задолженность (на 29,39 %), доходы будущих периодов (на 26,03 %). Помимо этого кредиторская задолженность

являются нестабильным показателем в 2012-2013 гг. наблюдается повышение (на 24,79 %), затем снижение показателя (на 43,42 %).

2.1.1 Оценка динамики и структуры баланса

Анализ финансово-экономического состояния предприятия следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса. Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия: стоимость имущества предприятия, общий итог баланса. Изменение стоимости активов предприятия (пассивов, валюты баланса) представлено на рисунке 7. Из данных диаграммы можно увидеть нестабильность стоимости активов предприятия в период с 2012 по 2014 гг., а именно увеличение стоимости актива с 2012 по 2013 гг. на 7,81 % и уменьшение стоимости активов с 2013 по 2014 гг. на 17,68 %.

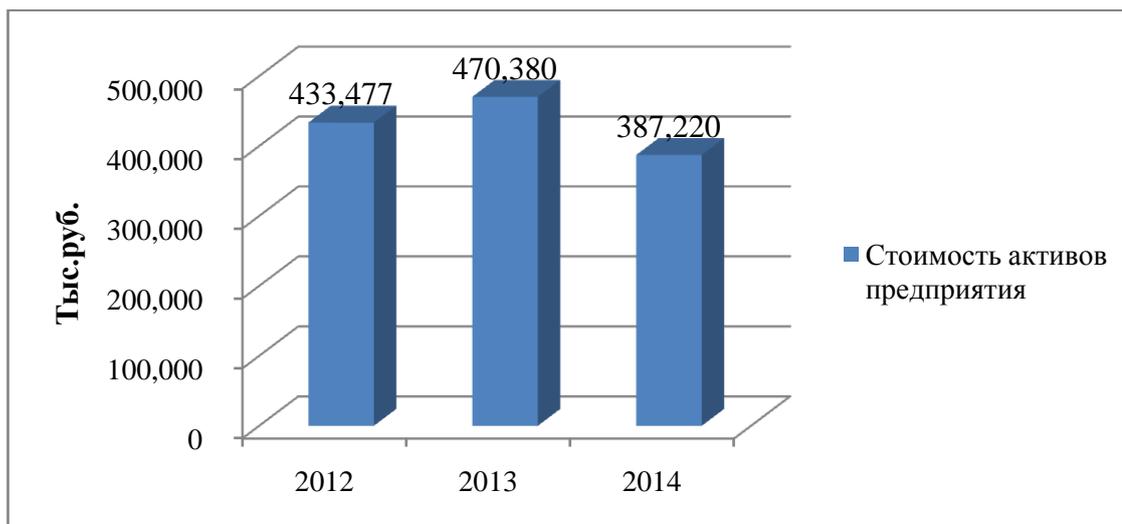


Рисунок 7 – Динамика изменения стоимости актива

Изменение величины внеоборотных активов в период с 2012 по 2014 гг. представлено на рисунке 8. В таблице 4 – динамика внеоборотных активов, приведена подробная структура внеоборотных активов и их стоимость.

Таблица 4 – Динамика внеоборотных активов

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Нематериальные активы	21	15	8
Основные средства	17410	17059	18791

Окончание таблицы 4

Финансовые вложения	0	60274	60274
Отложенные налоговые активы	54	54	54
Прочие внеоборотные активы	17084	18792	76291
ИТОГО:	34569	96194	155418

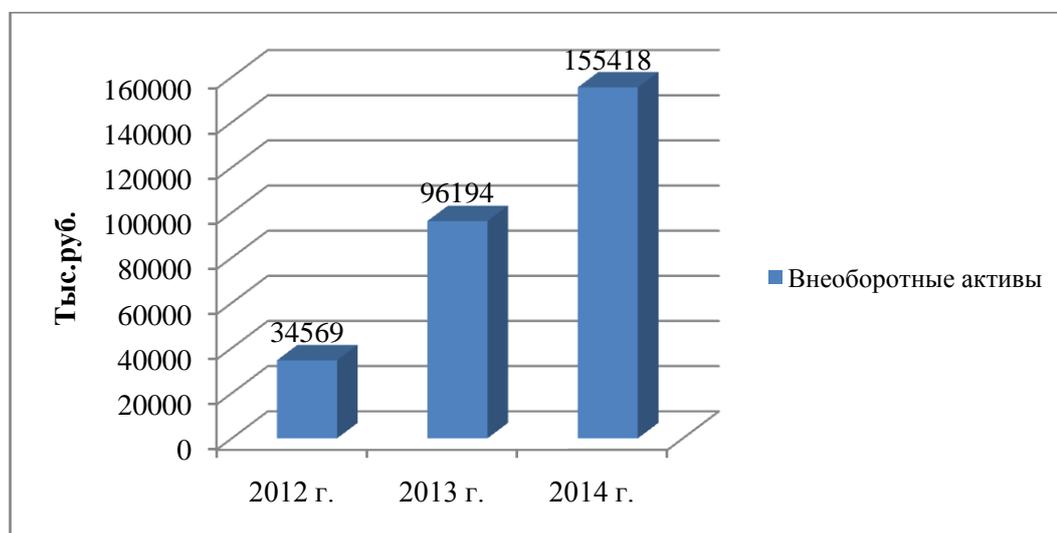


Рисунок 8 – Динамика изменения стоимости внеоборотных активов

Тенденция к увеличению стоимости внеоборотных активов связана с значительным увеличением прочих оборотных активов на 346,56 %.

Динамика оборотных активов представлена на рисунке 9, в таблице 5 приведена структура и стоимость оборотных активов предприятия с 2012 по 2014 гг..

Таблица 5 – Динамика оборотных активов

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Запасы	152150	194138	91667
НДС по приобретенным ценностям	3955	23	22
Дебиторская задолженность	137449	135168	126408
Финансовые вложения	99172	38298	11476
Денежные средства и денежные эквиваленты	1310	4963	1408
Прочие оборотные активы	4872	1596	821

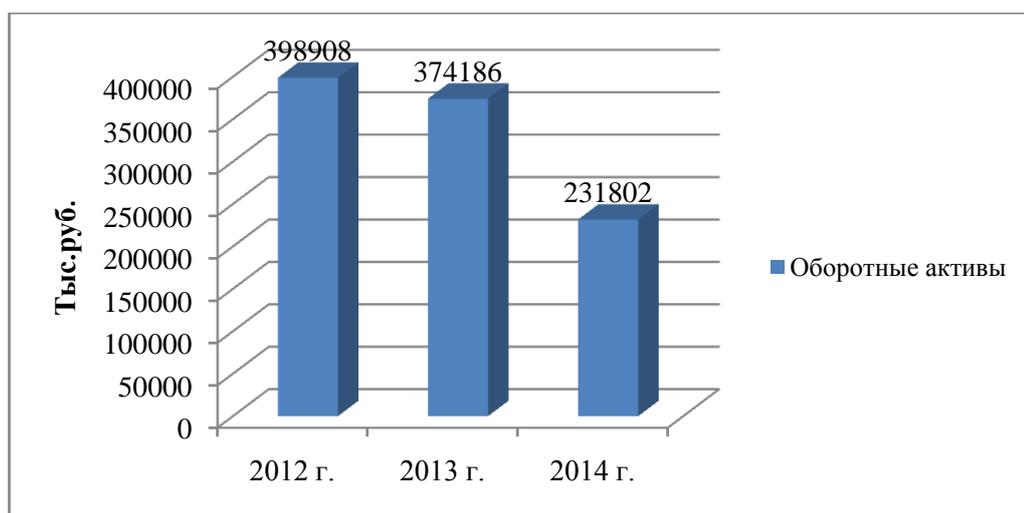


Рисунок 9– Динамика оборотных активов, тыс. руб.

По данным баланса можно сделать вывод о том, что уменьшение стоимости оборотных активов напрямую зависит от падения запасов, НДС по приобретённым ценностям, дебиторской задолженности, финансовых вложений и прочих оборотных активов.

С помощью горизонтального (временного) и вертикального (структурного) анализа можно получить наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений.

Оптимальное соотношение:

$$T_{\pi} > T_{в} > T_{ак} > 100 \%, \quad (1)$$

где: T_{π} – темп изменения прибыли;

$T_{в}$ – темп изменения выручки от продажи продукции (работ, услуг);

$T_{ак}$ – темп изменения активов (имущества) предприятия.

На рисунке 10 четко прослеживается нестабильность чистой прибыли (за 2012–2013 гг. она снизилась на 132 %, за 2013–2014 гг. она выросла на 172 %).

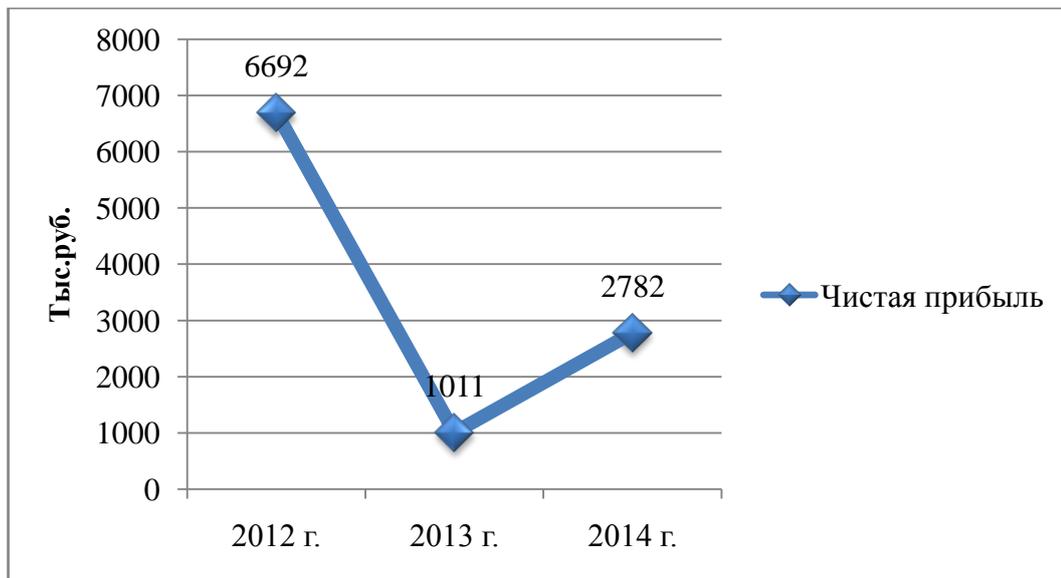


Рисунок 10 – Динамика изменения прибыли, тыс.руб.

На рисунке 11 представлена динамика уровня выручки ООО ТД «Джемир» за 2012–2014 гг.

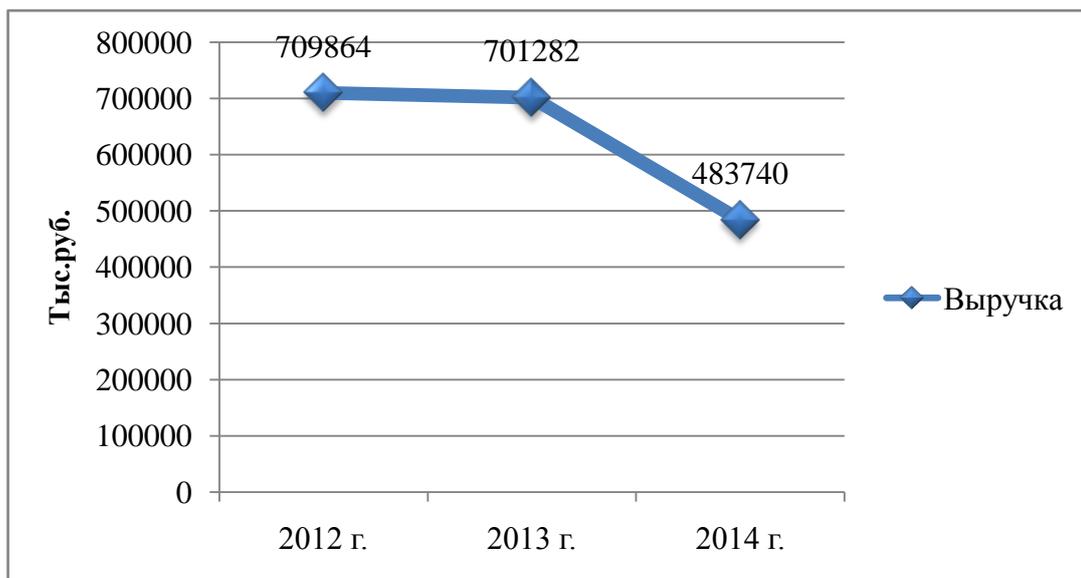


Рисунок 11 – Динамика изменения выручки

Исходя из полученного графика, можно сделать вывод, что за рассматриваемые три года выручка от продажи товаров предприятия снижается. Сокращение за 2012–2014 гг. составило 32 % [12].

2.1.2 Оценка динамики состава и структуры пассива баланса

Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проводится анализ динамики состава и структуры обязательств (пассива) баланса.

Стоимость собственного капитала предприятия представлена на рисунке 12. За 2012–2014 гг. происходит увеличение стоимости собственного капитала (на 11,68 %) за счет увеличения нераспределенной прибыли.

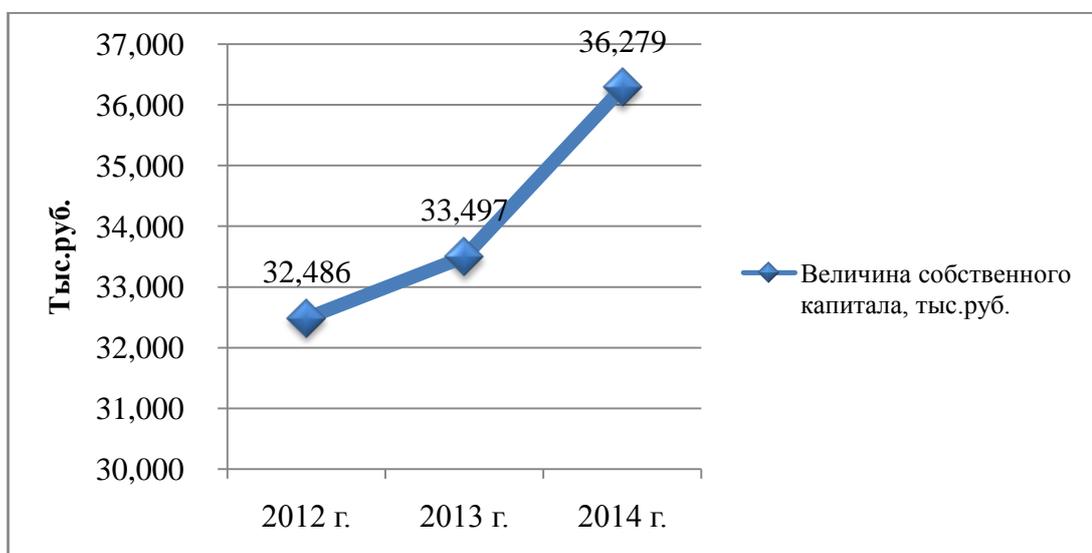


Рисунок 12 – Динамика изменения стоимости собственного капитала

Как видно из рисунка 13 происходит уменьшение величины заемного капитала на 89,44 % в долгосрочном периоде.

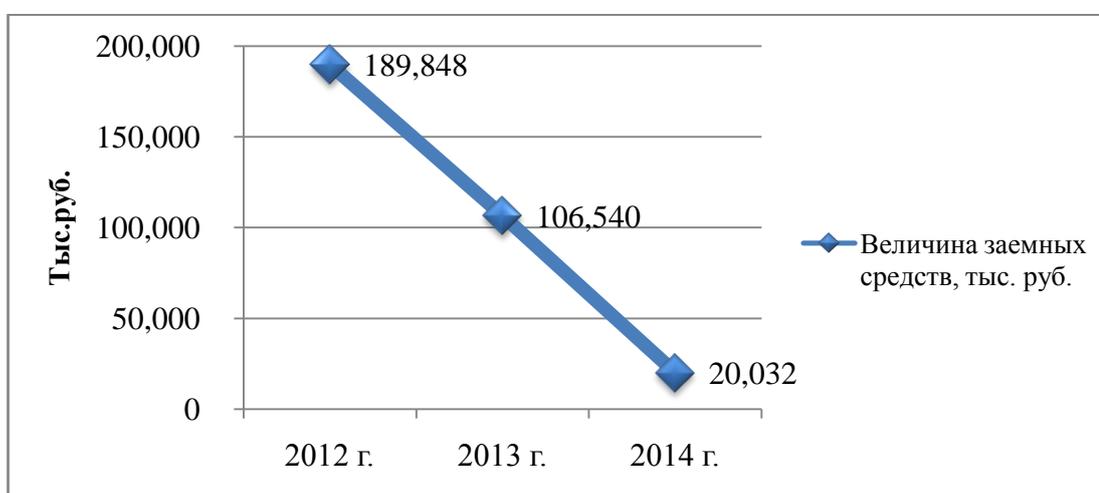


Рисунок 13 – Динамика изменения стоимости заемного капитала в долгосрочном периоде

Величина заемных средств предприятия в краткосрочном периоде представлена на рисунке 14.

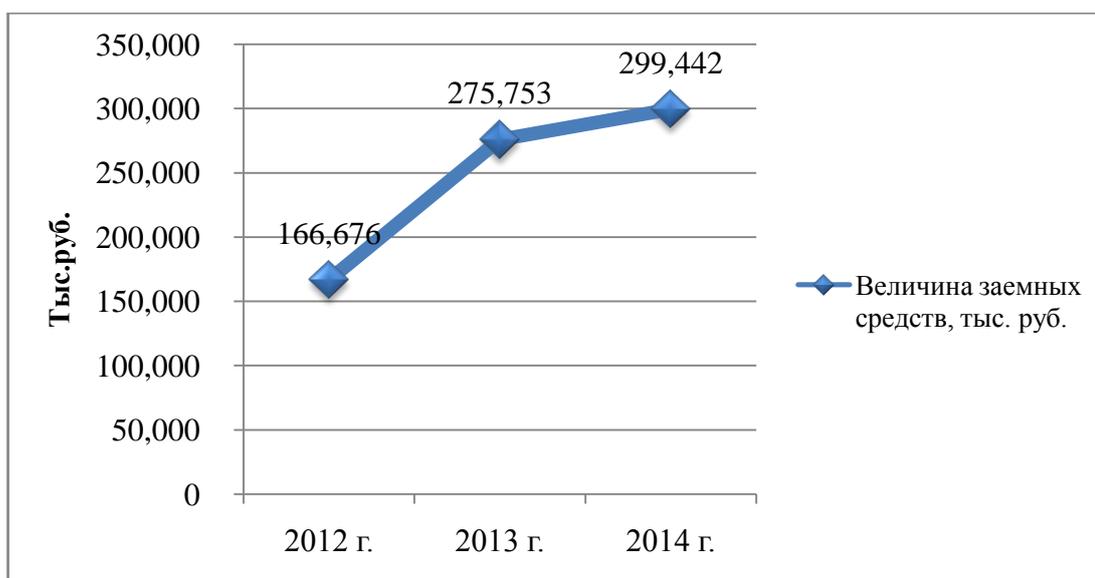


Рисунок 14 – Динамика изменения стоимости заемного капитала в краткосрочном периоде

За 2012–2014 гг. происходит увеличение величины заемного капитала в краткосрочном периоде (на 79,65 %).

2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

2.2.1 Анализ ликвидности баланса

Главная задача оценки ликвидности баланса – определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). Активы в зависимости от скорости превращения в денежные средства (ликвидности) разделяют на следующие группы:

- А1 – наиболее ликвидные активы: денежные средства предприятий и краткосрочные финансовые вложения;
- А2 – быстрореализуемые активы: дебиторская задолженность и прочие активы;
- А3 – медленно реализуемые активы: запасы (за вычетом расходов будущих периодов), НДС по приобретенным ценностям;
- А4 – труднореализуемые активы: нематериальные активы, основные средства, незавершенное строительство.

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

- П1 – наиболее краткосрочные обязательства: кредиторская задолженность;
- П2 – краткосрочные пассивы: краткосрочные обязательства;
- П3 – долгосрочные пассивы: долгосрочные кредиты и заемные средства;
- П4 – постоянные пассивы: собственный капитал (за вычетом расходов

будущих периодов).

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой.

Условия абсолютной ликвидности баланса:

$$\left\{ \begin{array}{l} A1 \geq П1; \\ A2 \geq П2; \\ A3 \geq П3; \\ A4 \leq П4. \end{array} \right.$$

Анализируя баланс ООО ТД «Джемир» видно, что соблюдаются лишь последние два неравенства. Это указывает на то, что ликвидность баланса отличается от абсолютной ликвидности. Текущая ликвидность предприятия не соответствует поставленным критериям.

Однако сравнение $A3 - П3$ указывает на наличие у предприятия перспективной ликвидности, на основе которой прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность. Выполнение четвертого неравенства свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств[11].

2.2.2 Оценка относительных показателей ликвидности и платежеспособности

Для качественной оценки платежеспособности и ликвидности предприятия кроме анализа ликвидности баланса необходим расчет коэффициентов ликвидности. Их значения и динамика по годам для рассматриваемого предприятия представлены в таблице 6, по представленным в таблице данным построен рисунок 15.

Таблица 6 – Показатели ликвидности и платежеспособности

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,24	0,72	0,32
Коэффициент быстрой ликвидности	1,13	0,54	0,42
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,48	0,13	0,04

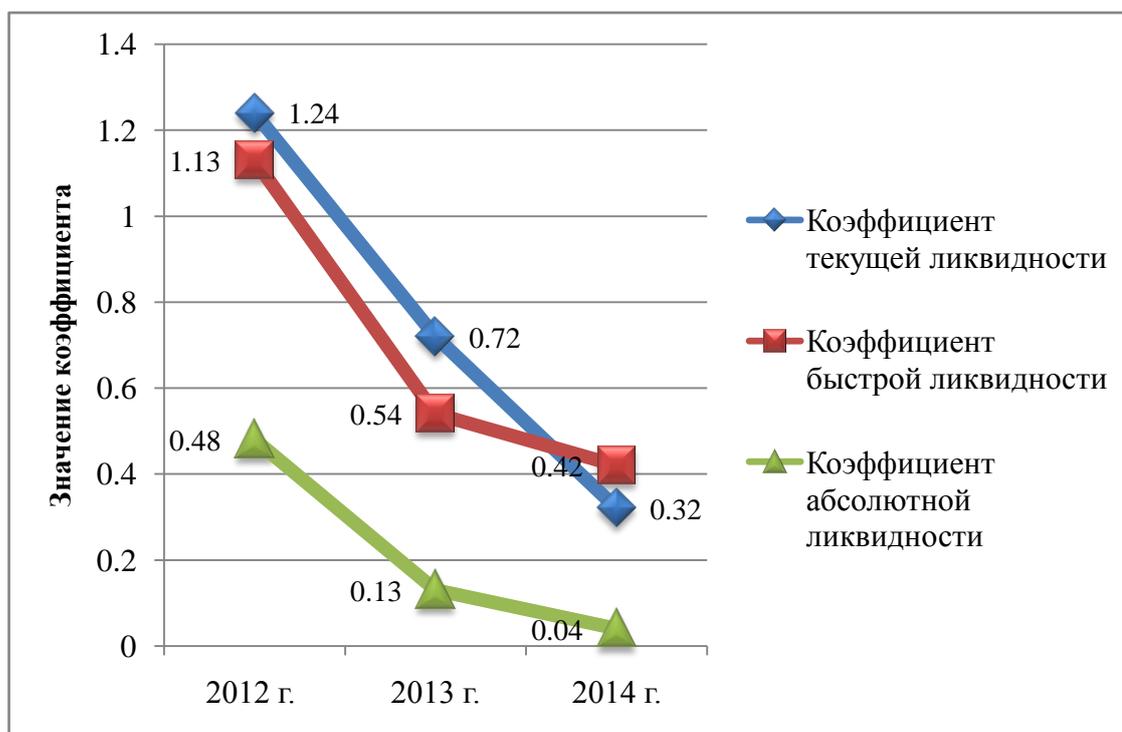


Рисунок 15 – Динамика коэффициентов ликвидности

Цель расчета – оценить соотношение имеющихся активов, как предназначенных для непосредственной реализации, так и задействованных в технологическом процессе, с целью их последующей реализации и возмещения вложенных средств и существующих обязательств, которые должны быть погашены предприятием в предстоящем периоде.

Коэффициент текущей ликвидности показывает достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств.

У исследуемой компании данный показатель варьируется от 1,24 в 2012 году до 0,32 в 2014 году, принятый норматив (от 1 до 2). Это говорит о том, что у предприятия на 2012 год было достаточно средств, которые могли быть

использованы для погашения его краткосрочных обязательств. Уменьшение показателя в динамике свидетельствует о неблагоприятных тенденциях.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. У предприятия этот коэффициент значительно отличается от 1 (принятого норматива). Он уменьшается от 1,13 в 2012 г. до 0,42 в 2014 г, что является отрицательной динамикой. Низкое значение указывает на необходимость постоянной работы с дебиторами, чтобы обеспечить возможность обращения наиболее ликвидной части оборотных средств в денежную форму для расчетов.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия; показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно за счет имеющихся денежных средств. Значение коэффициента, как правило, варьирует от 0,05 до 0,1.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности у ООО ТД «Джемир» в 2012–2014 гг. снижается от 0,48 до 0,04. Несмотря на то, что значения показателя в 2013–2014 гг. близки к предложенному нормативу, общая отрицательная динамика свидетельствует о понижении платежеспособности организации.

2.3 Анализ финансовой устойчивости

2.3.1 Расчет показателей финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость — одна из характеристик соответствия структуры источников финансирования в структуре активов. В отличие от платежеспособности финансовая устойчивость определяется на основе соотношения разных видов источников финансирования и его соответствия составу активов. Показатели финансовой устойчивости ООО ТД «Джемир» показаны в таблице 7, по данным которой построен рисунок 16, показывающий динамику финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 7 – Показатели финансовой устойчивости предприятия

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Коэффициент квоты собственника	12,34	13,04	9,67
Коэффициент финансовой независимости (финансовой автономии)	0,07	0,07	0,09
Коэффициент финансовой напряженности	0,93	0,93	0,91
Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу	5,84	3,18	0,55
Коэффициент финансового левериджа	—	—	12,63
Индекс финансового левериджа	13,34	14,04	10,67

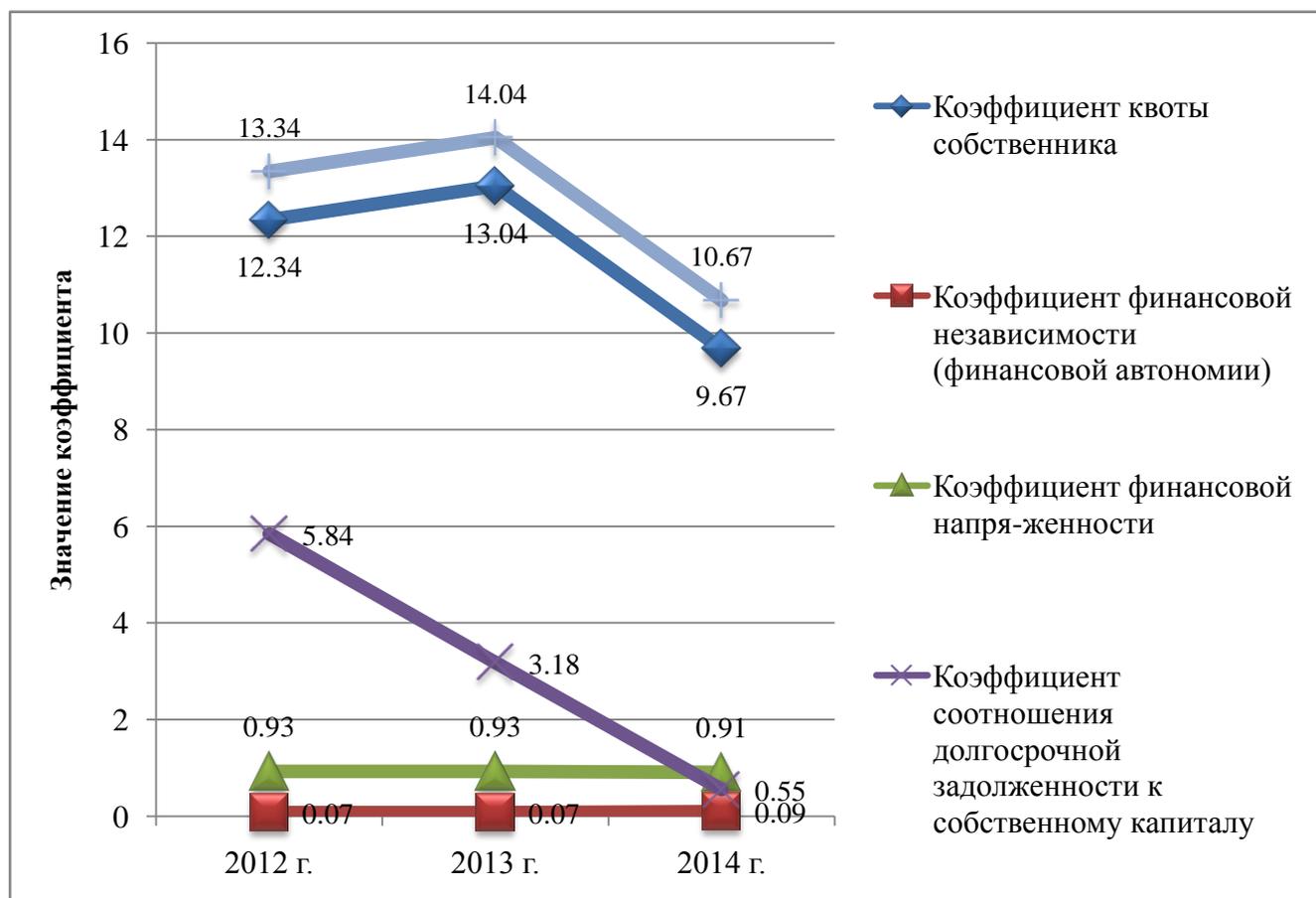


Рисунок 16 – Динамика финансовой устойчивости предприятия

Коэффициент квоты собственника – коэффициент соотношения заемного и собственного капитала, коэффициент финансовой устойчивости. Устанавливает соотношение между различными способами финансирования, отражаемыми в балансе, а также сравнивает величину собственного капитала и капитала кредиторов. Нормативное значение $< 0,7$. У рассматриваемого предприятия величина данного коэффициента превышает норматив. Это значит, что величина заемного капитала превышает величину собственного.

Коэффициент финансовой независимости – коэффициент соотношения собственного капитала и совокупных активов. Норматив $> 0,5$. Значение данного коэффициента значительно ниже нормы, это означает, что удельный вес собственного капитала в валюте баланса очень мал.

Коэффициент финансовой напряженности – коэффициент соотношения заемного капитала и совокупных активов. Нормативное значение $\leq 0,5$. ООО ТД «Джемир» имеет значение данного показателя почти в два раза больше норматива, это означает, что удельный вес заемного капитала в валюте баланса имеет большой объем.

Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу, является альтернативным мерилем финансового рычага. Нормативное значение показателя < 1 . В 2012 – 2013 гг. значение данного коэффициента в несколько раз превышало нормативное значение, это значит, что организация в большей мере зависела от долгосрочных кредитов и займов при финансировании активов. В 2014 г. данный показатель пришел в норму, это говорит об уменьшении зависимости компании от долгосрочных кредитов и займов.

Коэффициент финансового левериджа – отношение средней суммы активов к средней величине собственного капитала. Нормативное значение коэффициента, чем выше, тем лучше. Значение данного коэффициента составляет 12,63. Это означает, что именно столько денежных единиц актива приносит каждая единица собственного капитала организации.

Индекс финансового левериджа соотношение рентабельности собственного капитала и рентабельности активов. Нормативное значение > 1 Увеличение значения показателя по сравнению с предыдущим периодом отражает положительную тенденцию. Это говорит о том, что в 2012 – 2013 гг. можно было наблюдать положительную тенденцию, чего нельзя сказать об значении данного показателя в 2014 г. Его значительное уменьшение говорит об отрицательной тенденции.

В целом можно сказать, что ООО ТД «Джемир» достаточно финансово неустойчиво. Велика доля заемного капитала. Предприятие очень зависимо от поставщика.

2.4 Расчет показателей деловой активности

Деловую активность предприятия можно представить как систему качественных и количественных критериев. Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых и финансовых). Используемая система показателей деловой активности базируется на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятий.

Все показатели деловой активности сведены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели деловой активности предприятия

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Коэффициент оборачиваемости ДЗ	5,34	5,27	3,64
Период оборачиваемости ДЗ	68,39	69,23	100,36
Коэффициент оборачиваемости КЗ	17,01	16,81	11,59
период оборачиваемости КЗ	21,46	21,72	31,49
Коэффициент оборачиваемости запасов	-4,66	-4,37	-2,96
Период оборачиваемости запасов	-78,35	-83,50	-123,25
Длительность операционного цикла	-9,96	-14,28	-22,89
Длительность финансового цикла	-31,41	-35,99	-54,38
Коэффициент погашаемости ДЗ	0,81	0,81	0,74
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	20,82	20,57	14,19
Период оборачиваемости собственного капитала	17,53	17,74	25,72

Окончание таблицы 8

Коэффициент оборачиваемости активов	1,65	1,63	1,12
Период оборачиваемости активов	221,28	223,99	324,72
Фондоотдача	20,53	7,29	3,11

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, количество оборотов за период предоставления коммерческого кредита заемщиком своим клиентам. Число оборотов дебиторской задолженности компании уменьшается за рассматриваемый период, самое значительно падение произошло в 2013 – 2014 гг., это значит, что финансовая стабильность работы уменьшается, так как наличие дебиторской задолженности препятствует эффективному функционированию организации.

Период оборачиваемости дебиторской задолженности показывает среднюю длительность одного оборота дебиторской задолженности. За рассматриваемый период данный показатель становится все больше и больше. Это говорит о том, что количество денежных средств предприятия изъятых из денежного оборота увеличивается.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности отражает скорость оборота задолженности предприятия. Данный показатель имеет отрицательную динамику на протяжении рассматриваемого периода. Соответственно, чем меньшее число оборотов кредиторской задолженности, тем меньше шансов быстрее погасить имеющуюся кредиторскую задолженность.

Продолжительность оборота кредиторской задолженности показывает среднюю длительность одного оборота кредиторской задолженности. Ускорение оборачиваемости, т. е. уменьшение периода, характеризуется как неблагоприятная тенденция.

Коэффициент оборачиваемость запасов показывает число оборотов запасов за период. Значения данного коэффициента принимают отрицательные значение, это означает, что запасы всех видов не конвертируются в готовую продукцию.

Продолжительность операционного цикла характеризует общее время, в течение которого финансовые ресурсы находятся в материальных средствах и дебиторской задолженности. Показатели, приведенные выше, отражают негативную динамику отвлечения финансовых ресурсов.

Длительность финансового цикла – время, необходимое для превращения средств, вложенных в запасы и дебиторскую задолженность, в деньги на счете. Данный показатель имеет отрицательную динамику, а теория финансового анализа говорит, что чем меньше длительность финансового цикла, тем быстрее оборачиваемость оборотных активов [10].

Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности показывает, какая часть дебиторской задолженности текущего периода погашается в этом же периоде. Данный показатель имеет отрицательную динамику. Это значит, что за рассматриваемый период увеличилось время обращения дебиторской задолженности в деньги.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает число оборотов собственного капитала за период. По имеющимся расчетам можно судить о том, что в период 2012 – 2013 гг. собственный капитал использовался эффективно. Но в период 2013 – 2014 гг. мы видим снижение эффективности использования собственного капитала.

Период оборачиваемости собственного капитала показывает среднюю длительность одного оборота собственного капитала. За рассматриваемый период значение данного показателя увеличивается, это значит, что увеличивается период обращения собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости активов показывает число оборотов активов за период. Данный показатель имеет отрицательную динамику, причем самое значительное падение пришлось на 2013 – 2014 гг. Это говорит о том, что эффективность использования активов предприятия уменьшается.

Период оборачиваемости активов показывает среднюю длительность одного оборота активов. За рассматриваемый период мы можем сделать вывод о том, что оборачиваемость активов увеличивается.

Фондоотдача показывает величину экономической отдачи на вложенный внеоборотный капитал. За рассматриваемый период значение данного коэффициента уменьшилось более чем в 6 раз. Это говорит о том, что эффективность использования предприятием внеоборотного (основного) капитала становится ниже.

Ситуация показывает, что ООО ТД «Джемир» на данный момент находится в затруднительном положении. Многие показатели деловой активности имеют не совпадающие с нормативами значения, что неблагоприятно влияет на финансовое состояние организации.

2.5 Расчет показателей рентабельности

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность предприятия комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов.

К основным показателям рентабельности, которые используются в ходе анализа финансового состояния предприятия, относятся:

- Коэффициент рентабельности активов;
- Коэффициент рентабельности собственного капитала;
- Коэффициент рентабельности деятельности;
- Коэффициент рентабельности продаж.

Рентабельность деятельности предприятия характеризуется показателями, представленными в таблице 9.

Таблица 9– Показатели рентабельности и их динамика

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Рентабельность продаж, %	0,0094	0,0014	0,0058
Рентабельность деятельности, %	-0,0098	-0,0016	-0,0064
Рентабельность собственного капитала, %	0,1963	0,0297	0,0816
Рентабельность активов, %	0,0155	0,0023	0,0065

Для наглядности представим графически показатели рентабельности на рисунке 17.

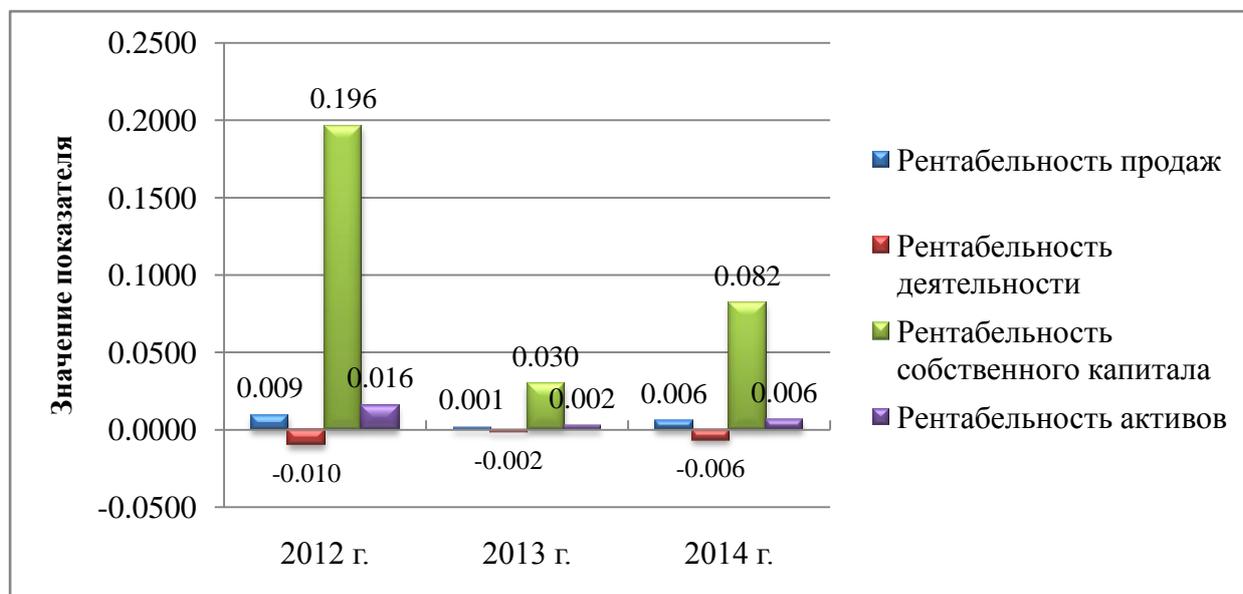


Рисунок 17 – Показатели рентабельности

Рентабельность продаж показывает отношение чистой прибыли к выручке от продаж.

Рентабельность деятельности заемщика показывает отношение чистой прибыли к себестоимости реализации.

Рентабельность собственного капитала показывает отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала.

Рентабельность активов показывает отношение чистой прибыли к средней величине активов заемщика.

Показатели рентабельности за рассматриваемый период имеют нестабильную динамику. Так в период 2012 – 2013 гг. можно говорить о снижении эффективности продаж, деятельности, собственного капитала и активов на 85 %. При этом можно увидеть, что в период 2013 – 2014 гг. произошло значительное повышение рентабельности продаж, деятельности, собственного капитала и активов, это говорит о повышении эффективности данных показателей.

Выводы по разделу два

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что ООО ТД «Джемир» на протяжении последних трех лет проявляет нестабильность: нестабильна валюта баланса. Помимо этого имеются и растущие показатели: краткосрочные обязательства, собственный капитал, внеоборотные активы. А так же падающие показатели: оборотные активы и долгосрочные обязательства. Выручка за эти годы стремительно упала, а прибыль показала свою нестабильность. Это говорит о минимальных финансовых возможностях организации к дальнейшему развитию и расширению деятельности.

3 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

3.1 SWOT-анализ

Важнейшим пунктом в маркетинговом исследовании является SWOT-анализ. Термин «SWOT» – это аббревиатура от сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats) на рынке.

Цель SWOT-анализа состоит в определении и изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз рынка. Знание сильных сторон позволит эффективнее использовать возможности рынка и избегать его угроз, понимание слабых сторон позволит вовремя выстроить их защиту, а также спланировать деятельность по минимизации потерь от них.

SWOT-анализ может быть количественным или качественным. Качественная методика может выполняться двумя способами: с использованием четырехпольной таблицы и с использованием четырехпольной матрицы. Количественная методика используется в виде четырехпольной матрицы и табличной формы. Количественные методики позволяют оценивать важность и силу влияния фактора на предприятие. В данной работе упор будет сделан именно на количественную методику SWOT-анализа, так как именно при использовании количественных методик повышается информативность и удобство работы с результатами анализа [23].

Для начала обозначим сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ООО ТД Джемир. Первым действием было определение набора наиболее важных факторов внутренней и внешней среды предприятия. Данные факторы представлены в таблице 10. Далее сопоставлялись данные четырех видов групп факторов, и была произведена бальная оценка возможной связи факторов по четырем группам, таблица 11. Затем полученные данные были просуммированы, таблица 12. В итоге было построено проблемное поле, таблица 13.

Таблица 10 – Факторы внутренней и внешней среды

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. Опыт работы на рынке;	1. Отсутствие мер по продвижению новых марок, представленных в автосалоне;
	2. Известность компании на рынке;	2. Низкий уровень обслуживания клиентов;
	3. Широкий ассортимент товаров и услуг;	3. Низкая мотивация сотрудников;
	4. Площадь салона.	4. Малоизвестность автомобильных марок Ravon, DFM.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Привлечение большего числа клиентов;	1. Появление новых, сильных конкурентов;
	2. Доверие покупателей к маркам Ravon и DFM;	2. Не возникновение большого спроса на представленные автомобили;
	3. Работа с различными группами потребителей;	3. Уход сотрудников к конкурентам;
	4. Высокие темпы роста спроса на товар.	4. Уход клиентов потенциальных и реальных клиентов к конкурентам.

При выполнении второго этапа была использована следующая шкала оценки в баллах:

1. Оценка 5 – сильное влияние;
2. Оценка 4 – среднее влияние;
3. Оценка 3 – слабое влияние;
4. Оценка 2 – влияние отсутствует.

Таблица 11 – Количественная оценка сильных и слабых сторон

Внешняя среда	Внутренняя среда							
	Слабые стороны (СЛС)				Сильные стороны (СИС)			
	СЛС 1	СЛС 2	СЛС 3	СЛС 4	СИС 1	СИС 2	СИС 3	СИС 4
Возможности (ВО)								
ВО 1	5	5	4	5	5	5	5	2
ВО 2	5	4	4	5	4	5	3	2
ВО 3	5	5	4	5	5	5	4	2
ВО 4	5	5	4	5	5	5	5	3
Угрозы (УГ)								
УГ 1	5	5	5	5	5	5	5	5
УГ 2	5	5	4	5	5	4	4	4
УГ 3	3	4	5	4	4	3	2	2
УГ 4	5	5	4	4	5	4	5	2

Применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия.

Далее проведем сводную количественную оценку сильных и слабых сторон, таблица 11. Для этого мы просуммируем полученные оценки и определим общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды, таблица 12. Затем, для определения основных направлений развития компании, построим проблемное поле, на пересечении строк и столбцов которой будут располагаться различные мероприятия, обусловленные конкретным сочетанием сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями, таблица 13.

Таблица12 – Сводная количественная оценка сильных и слабых сторон ООО ТД «Джемир»

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
1. Опыт работы на рынке;	38	1. Отсутствие мер по продвижению новых марок, представленных в автосалоне;	38
2. Известность компании на рынке;	36	2. Низкий уровень обслуживания клиентов;	38
3. Широкий ассортимент товаров и услуг;	33	3. Низкая мотивация сотрудников;	34
4. Площадь салона.	22	4. Малоизвестность автомобильных марок Ravon, DFM.	38
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
1. Привлечение большего числа клиентов;	36	1. Появление новых, сильных конкурентов;	40
2. Доверие покупателей к маркам Ravon и DFM;	32	2. Не возникновение большого спроса на представленные автомобили;	36
3. Работа с различными группами потребителей;	35	3. Уход сотрудников к конкурентам;	27
4. Высокие темпы роста спроса на товар.	37	4. Уход клиентов потенциальных и реальных клиентов к конкурентам.	34

Таблица 13 – Проблемное поле ООО ТД «Джемир»

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		СИС 1	СИС 2	СИС 3	СИС 4	СЛС 1	СЛС 2	СЛС 3	СЛС 4
Возможности	ВО 1	1				3			1
	ВО 2								
	ВО 3	4				1			
	ВО 4	1							
Угрозы	УГ 1	7							
	УГ 2	6				1	4	3	1
	УГ 3	3				5			
	УГ 4	6	2			1	4	3	1

На основании проведенного SWOT- анализа можно предложить следующие возможные решения по каждой группе проблем:

1. Проведение маркетинговой политики по продвижению автомобилей Ravon и DFM;
2. Повышение грамотности персонала;
3. Улучшение условий труда, повышение мотивации персонала;
4. Повышение качества обслуживания;
5. Проведение различных тренингов, командных игр с целью сплочения коллектива в борьбе с конкурентами;
6. Выяснить, что именно не нравится покупателям, разобраться в первопричинах и устранить их;
7. Умение предприятия управлять своей конкурентоспособностью.

Большинство из факторов внутренней и внешней среды имеют сильное влияние друг на друга.

После проведения SWOT-анализа компании необходимо работать со своими сильными сторонами компании, преувеличивать их влияние. Помимо этого необходимо ликвидировать слабые стороны и уменьшать их воздействие на положение компании.

Для привлечения большего числа клиентов предприятию необходимо укрепить связи с клиентами. Для этого нужно, чтобы потребитель знал автомобильные марки, продаваемые в автосалоне.

Проведение маркетинговой политики по продвижению данных марок даст нужный эффект, и повысит узнаваемость автомобильных марок и устраним такую угрозу как, не возникновение большого спроса на автомобили Ravon и DFM.

Помимо этого привлечение большего числа потребителей возможно при качественном обслуживании, осуществленного квалифицированным персоналом. Для этого необходимо проведение различных тренингов, командных игр с целью сплочения коллектива, и повышения грамотности персонала. Помимо проведения обучения персонала, есть необходимость в его мотивации. Это возможно сделать за счет привязки заработной платы руководителя к уровню удовлетворенности потребителей, пользующихся услугами автоцентра.

Проведение постоянных маркетинговых исследований, помогает собрать как можно больше информации, о потребителях, выясняя их потребности и желания, удовлетворяя их в дальнейшем и о конкурентах, выявляя их сильные и слабые стороны.

Усердная работа над маркетинговой политикой и повышение грамотности и заинтересованности персонала поспособствуют высоким темпам роста спроса на товары и услуги автосалона. И немаловажными факторами, помогающими ООО ТД «Джемир» достичь желаемого являются опыт работы на рынке и известность компании на рынке. Но помимо этого необходимо прилагать максимум усилий для управления конкурентоспособностью предприятием.

PEST-анализ

Далее, в таблице 14, представлен PEST-анализ предприятия. С помощью которого, будут выявлены политико-правовые, экономические, социокультурные и технико-технологические факторы.

Таблица 14 – PEST-анализ

Факторы:	Влияние:
Р-политико-правовые	<ul style="list-style-type: none">•Административное влияние• Тарифная политика• Кредитная политика (стоимость капитала, стимулирование)• Лицензирование• Возможное повышение пошлин для автомобилей старше 5 лет
Е-экономические	<ul style="list-style-type: none">• Мировой фин.кризис/снижение к доступу капитала• Действия конкурентов/демпинг• Расслоение общества/цена как основной фактор• Повышение покупательной способности• Растущий спрос на средство предоставления услуги• Длительность технологического цикла
S-социокультурные	<ul style="list-style-type: none">• Присутствие удобного спектра услуг для потребителя• Тенденция образа жизни/транспортные перемещения• Тенденция оптимизации времени• Оптимизация расходов субъектов малого бизнеса
T-технико-технологические	<ul style="list-style-type: none">• Использование Интернет (информирование)• Разработки инновационных технологий• Внедрение конкурентных преимуществ.

По итогам анализа внешних для компании факторов можно сделать вывод, что сложившаяся ситуация благоприятствует вхождению на рынок, имеется большой потенциал роста и получения доли рынка при дальнейшем развитии. К основным возможным минусам можно отнести высокую стоимость кредитных ресурсов в РФ, пока не восстановившийся для докризисных значений и относительно невысокий уровень благосостояния и деловой активности населения.

PEST-анализ показывает, что большую угрозу для компании представляют экономические и политические факторы, если их решить или предупредить, тогда фирма будет в стабильном состоянии, возможно даже в расцвете по сравнению с конкурентами [23].

Необходимо учитывать очень важный фактор, компания вышла на новый рынок. В данный промежуток времени предприятию необходимо проведение мощнейшей маркетинговой политики по успешному введению новых марок на существующий конкурентный рынок и в сознание потребителей.

3.2 Характеристика рынка, на котором функционирует ООО ТД «Джемир»

ООО ТД «Джемир», является официальным дилером автомобильных марок Ravon,DFM и ChevroletNIVA, и непосредственно занимается сбытом автомобилей данных марок. Рынок продажи автомобилей отличается своей спецификой, как и другие, он имеет свои характерные особенности, которые и отличают его от остальных инфраструктур. В целом, рынок сбыта автомобилей представляет собой: Во-первых, предметом продаж служат непосредственно транспортные средства, предназначенные для перемещения человека в городе которые способствуют повышению его мобильности. Во-вторых, особое регулирование законодательством. Автомобили продаются на основании договора купли-продажи ТС, который регулируется в настоящее время гражданским кодексом РФ.

Также данная сделка сопровождается пакетом необходимых документов, так человеку приобретающему автомобиль выдается ПТС, на данное транспортное средство. Помимо этого, приобретая автомобиль, в обязательном порядке нужно поставить его на учет, данная процедура регламентируется приказом МВД от 24 ноября 2008 г. № 1001 "О порядке регистрации транспортных средств". Эти две основные черты и отличают данный рынок, от других.

Мировой валютный кризис начался в 2014 году, и продолжается по сегодняшний день. Объемы продаж автомобилей в целом понизились, многие производители сократили как выпуск новых автомобилей, так и штат

сотрудников, сложно спорить с тем, что автоцентры переживают не лучшие времена. На рисунке 18 представлен график, показывающий количество проданных автомобилей различных марок по России за 2014 – 2015 гг.

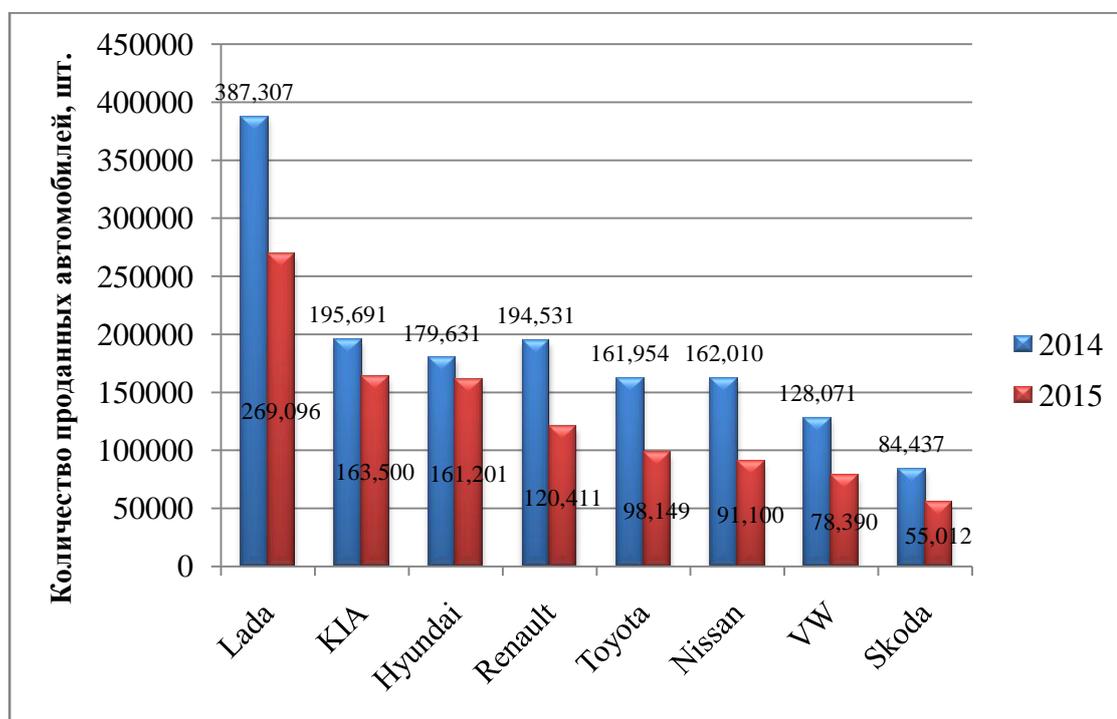


Рисунок 18 – Статистика продаж автомобилей в России

По данным Комитета автопроизводителей Ассоциации Европейского Бизнеса продажи легковых и легких коммерческих автомобилей в 2015 г. сократились в среднем на 35,7 % по сравнению с предыдущим годом [24].

3.3 Анализ покупателей ООО ТД «Джемир»

Для начала, стоит отметить предпочтения покупателей, среди автомобильных марок, продаваемых в России. Особо востребованными в 2015 году в нашей стране оказались автомобили марки Lada. На долю этого бренда в объеме реализации восьми самых популярных, продаваемых в России марок машин приходится 26 % (рисунок 19). Это свыше 269 тысяч проданных автомобилей. Другие участники восьмерки лидеров имеют более скромные показатели продаж, но, тем не менее, занимают лидирующие позиции на российском рынке. На втором месте в нашем рейтинге располагается марка KIA (16 %), за ней с небольшим отрывом следует Hyundai (15 %). Четвертое и пятое место у Renault

(12 %) и Toyota (9 %) соответственно. И замыкает восьмерку лидеров марки Nissan (9 %), VW (8 %) и Skoda (5 %).

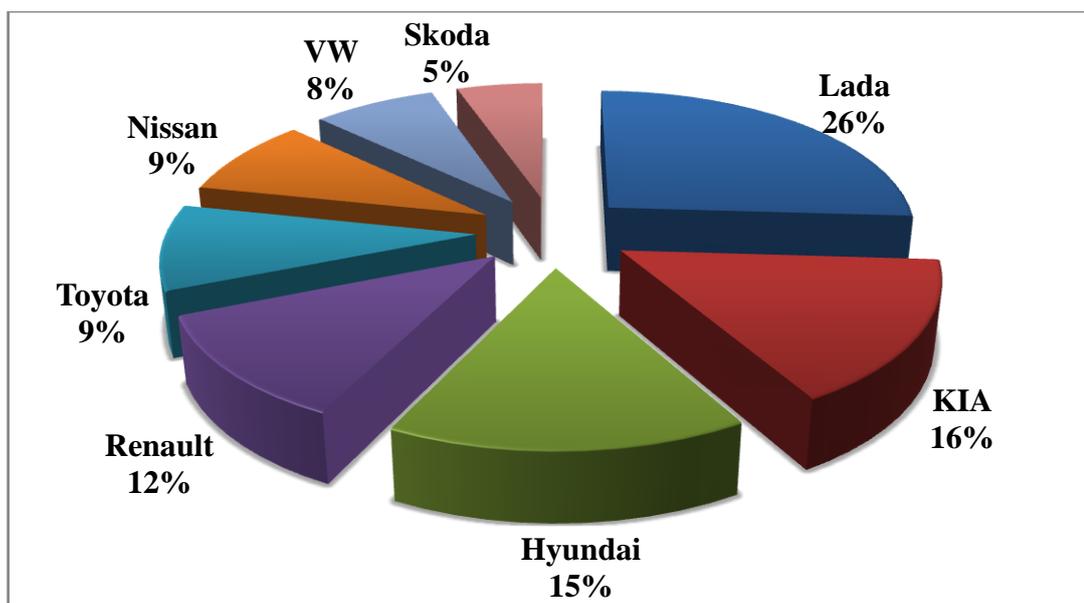


Рисунок 19 – Доли продаж восьми самых популярных марок

Анализируя данные по продажам автомобилей по России в целом, необходимо помнить, что полученные доли реализации машин тех или иных брендов имеют лишь среднее значение по стране, а в отдельно взятых регионах ситуация может различаться кардинально.

Портрет потребителей можно характеризовать в зависимости от модели машин:

1. Ravon Matiz

Мужчины и женщины в возрасте 20–25. Семейное положение: в большинстве не замужем. Рациональны при выборе автомобиля, но в то же время любят красивые вещи.

2. Ravon Nexia

Мужчины и женщины в возрасте 20–45 лет. Семейное положение: в большинстве замужем, имеющие одного ребенка. Рациональны при выборе автомобиля, но в то же время любят красивые вещи, чувствительны к цене.

3. Ravon Gentra, DFM S 30.

Мужчины в возрасте 30–50 лет, в большинстве женаты, с детьми. Семейное положение: в большинстве женаты, имеющие одного ребенка. Рациональны при выборе автомобиля, экономичны, но в то же время обращают внимание на дизайн.

4. DFM H 30

Мужчины, женщины в возрасте 25–55 лет. Семейное положение: в большинстве женаты. Выбирают автомобиль с определенным набором характеристик в своей ценовой категории, обращают внимание на дизайн.

5. Chevrolet NIVA

В основном мужчины в возрасте 25–55 лет. Семейное положение: в большинстве женаты. Выбирают автомобиль с определенным набором характеристик в своей ценовой категории, практичны, ведут активный образ жизни.

3.4 Анализ конкурентов

Конкурентный анализ – это исследование конкурентов, дающее в итоге множество преимуществ компании, проводившей данный анализ. Знание сильных и слабых сторон конкурирующих фирм открывает для компании новые возможности и позволяет раскрыть исходящие от конкурентов опасности. Конкурентный анализ может привести к постановке стратегических вопросов, которые необходимо учитывать.

Данный анализ, как и множество других, начинается со сбора информации. Он будет осуществляться с использованием публикуемой информации, статей, исследований, отчетов, статистических источников, отзывов.

Для начала необходимо определить конкурентов ООО ТД Джемир. Их установление производилось по таким признакам, как: цена на продаваемые автомобили; представленный в автосалоне модельный ряд той, или иной марки; страна, производящая автомобиль.

Таким образом, были выявлены марки автомобилей, подходящие по тому, или иному признаку, на роль конкурента. К таким автомобилям можно отнести следующие марки:

- LADA – марка автомобилей, производимых ОАО «[АвтоВАЗ](#)», Россия. В ассортименте имеется 7 моделей: Granta, Kalina, Priora, Vesta, Xray, Largus, Нива. Цены на данные автомобили установлены в диапазоне от 313 900р. модель Granta комплектации стандарт до 702 000р. модель Xray комплектация престиж. Проводятся постоянные акции и выгодные для покупателей предложения, например программа утилизации или программа трейд-ин. Помимо этого компания занимается благотворительностью, перечисляя до 10 рублей с каждой продажи запасной части или аксессуара в фонд «Подари жизнь». В Челябинске официальными дилерами марки являются:

1. Восток-Лада,

адрес: ул.Труда, д.22,

юридическое наименование: "Восток-Лада",

сайт: vostok.lada.ru;

2. Сатурн-2,

адрес: ул.Уфимский тракт, д.3,

юридическое наименование: "Сатурн-2"

сайт: saturn-2.lada.ru;

3. Урал БЭСТ-Инвест,

адрес: ул.Гагарина, 7а,

юридическое наименование: "Урал БЭСТ-Инвест",

сайт: uralbest.lada.ru;

4. АВТО-ВЕК,

адрес: ул.Черкасская, д.15,

юридическое наименование: "Акцент-Авто М",

сайт: autovek.lada.ru;

5. Лада-Бест,

адрес: ул.Харлова, д.11,

юридическое наименование: "Лада-Бест",

сайт: lada-best.lada.ru;

б. АЗИЯ АВТО УСТЬ-КАМЕНОГОРСК,

адрес: ул. Молодогвардейцев, д.2,

юридическое наименование: "АЗИЯ АВТО

УСТЬ-КАМЕНОГОРСК",

сайт: aaukg.lada.ru;

- Geely – молодая компания, занимающаяся выпуском автомобилей, мотоциклов, Китай. В ассортименте имеются следующие модели: GS6, Emgrand X7, Emgrand EC 7. Цены установлены в диапазоне от 389 000р. за модель GS6 комплектации стандарт до 929 000р. за модель Emgrand X7 комплектации luxury. В определенные периоды проводятся акции, например специальное предложение на замену масла и диагностику. В Челябинске официальным дилером является:

1. Автоальянс,

адрес: Свердловский тракт 3/3,

сайт: <http://geely.aalyans.ru/>.

- Lifan – группа компаний специализируется на технологических разработках и производстве, продажах и экспорте автомобилей, мотоциклов и двигателей, Китай. В модельный ряд входят: X60, X50, Cebrium, Solano, Cellya, Smily. Цены установлены в диапазоне от 364 900р. за модель Smily комплектации basic до 799 900р. за модель X60 комплектации luxury cvt. Компания постоянно проводит акции и делает выгодные для покупателей предложения, например: трейд-ин + ТО. В Челябинске официальным дилером является:

1. Сити Моторс,

адрес: ул. Братьев Кашириных, 147,

сайт: city-motors@chel.ru.

- Chery – марка автомобилей, производимых компанией CheryAutomobileCo., Китай. Интересно, что 90% акций компании принадлежат государству. В ассортименте представлены следующие модели: Tiggo 5, Arrizo 7, Bonus, M11, Indus, Very. Цены на автомобили установлены в диапазоне от 399 900р. за модель Very комплектации комфорт до 984 900р. за модель Tiggo 5 комплектации cvtluxury. Компания делает выгодные предложения для своих покупателей. В Челябинске представлены официальные дилеры:

1. Карат

адрес: Копейское шоссе, д.35а,

сайт: www.karat.chery.ru;

2. ЧЕРИ ЦЕНТР УралАвто,

адрес: ул. Братьев Кашириных, д. 147,

сайт: www.uralspec.chery.ru.

Для наилучшего понимания перечисленных выше конкурентов необходимо провести анализ основных факторов на основе собранной информации. Мы сравнили конкурентов по следующим факторам:

А) Финансовые результаты конкурентов. В данной категории факторов мы будем сравнивать показатели продаж конкурентов по России и по Челябинской области за 2013-2014г.

Далее, в таблице 15, было рассмотрено изменение количества продаж по России конкурирующих марок за 2013-2014г., по данным которой был построен рисунок 20.

Таблица 15 – Динамика продаж автомобилей конкурентами по России

Наименование	2013г.	2014г.	Изменение
Lada	456309	387307	-15,1
Geely	27263	18828	-30,9
Lifan	27467	23619	-14,0
Chery	19855	18139	-8,6

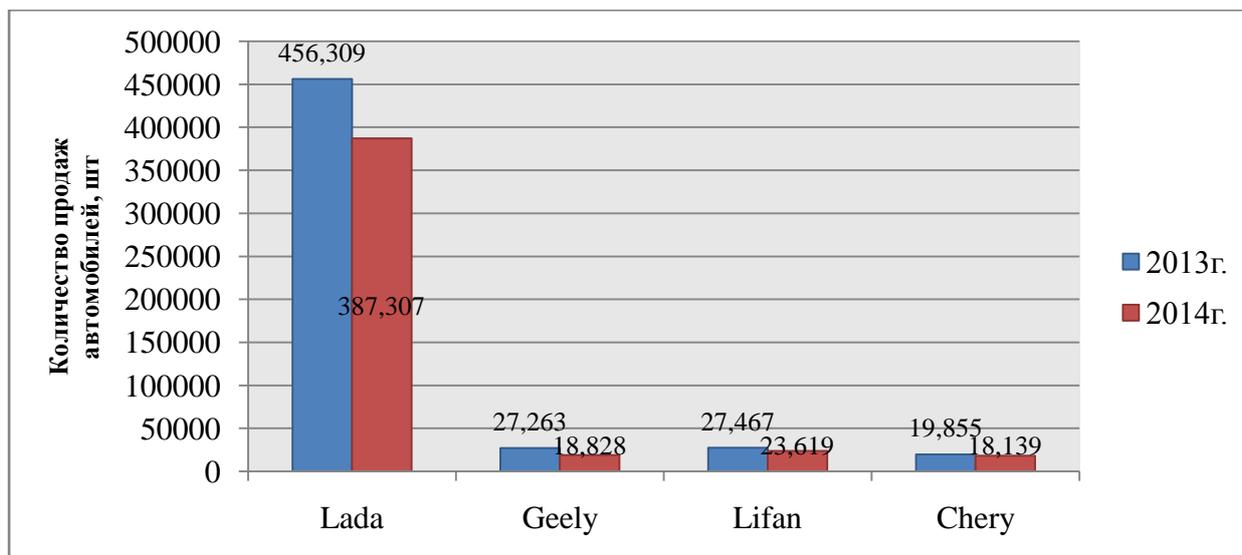


Рисунок 20 – Количество автомобилей, проданных конкурентами по России за 2013-2014 гг.

Данные в таблице показывают, что у всех конкурентов произошло снижение продаж. Из представленных марок самое большое снижение продаж пришлось на китайские автомобили марки Geely, продажи по России сократились на 30,9 %. На втором месте оказались автомобили российского производства марки Lada, продажи данной марки снизились на 15,1 %. Среди данных марок по количеству продаж лидирует отечественный производитель автомобилей Lada, на втором месте находится автомобили марки Lifan. Это говорит о том, что российские граждане больше доверяют отечественному автопрому, и готовы тестировать новинки АвтоВАЗа.

Как показывает статистика, среди продаваемых автомобилей больше всего пострадали продажи автомобилей среднего класса, чего нельзя сказать о премиум классе. Это связано с тем, что люди готовые заплатить за машину премиум класса, не будут отказывать себе в покупке автомобиля из-за изменения цены, вызванного нестабильностью курса валют.

Эта же причина объясняет снижение количества продаж автомобилей среднего класса. Для определенного числа покупателей повышение цены на автомобиль стало решающим доводом против покупки автомобиля. Помимо повышения цены

на автомобили, у определенного числа граждан понизили заработную плату, или вовсе лишили занимаемой должности. Соответственно платежеспособность населения сократилась, помимо этого количество платежеспособного населения уменьшилось в несколько раз. Именно эти причины являются основными причинами падения спроса на автомобили в России.

Данные по России взяты с сайта ассоциации европейского бизнеса, АЕВ [24].

Далее мы рассмотрели число продаж конкурирующих марок по Челябинской области за 2013-2014г, таблица 16.

Далее изображен рисунок 21, построенный по данным из таблицы 16.

Очевидно, что при падении количества продаж по России, в регионах ситуация ничем не лучше. Ниже были рассмотрены данные по продажам автомобилей конкурирующих марок в Челябинской области за 2013-2014г [2].

Таблица 16 – Количество продаж автомобилей конкурентами по Челябинской области, за 2013-2014 гг.

Наименование	2013г.	2014г.	Изменение
Lada	12118	10530	-13,1
Geely	612	565	-7,7
Lifan	607	321	-47,1
Chery	554	254	-54,2

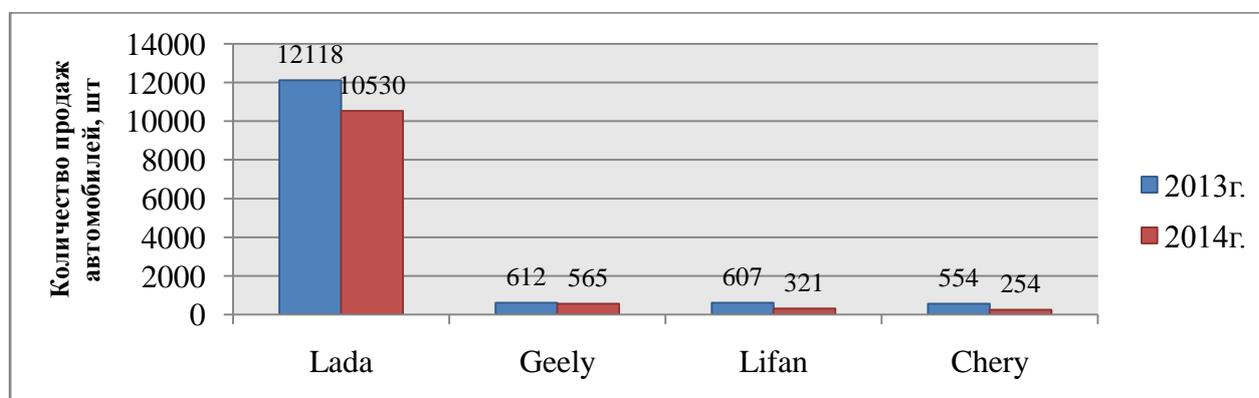


Рисунок 21 – Количество продаж автомобилей конкурентами по Челябинской области за 2013-2014 гг.

По Челябинской области количество продаж всех марок автомобилей сократилось. Значительнее всех снизилось количество продаж автомобильной марки Chery, продажи снизились на 54,2 %. Не на много меньше произошло сокращение продаж автомобильной марки Lifan, продажи снизились на 47,1 %. Среди данных марок, так же как и по России по количеству продаж лидирует автомобильная марка Lada. Дилерские центры этой марки в Челябинске имеются в количестве 6 компаний. Возможно, именно этот фактор имеет значение и не много влияет на увеличение количества продаж данной автомобильной марки.

Вышеприведенные данные являются признаками того, что компании находятся в непростой ситуации. В данный период конкурентов нельзя назвать сильными, все перечисленные выше предприятия ищут выход из сложившейся ситуации.

Не смотря на то, что конкуренты не являются сильными по финансовым результатам конкурентов, необходимо постоянно следить за количеством продаж автомобильных марок конкурентов.

Данные по Челябинской области взяты из ассоциации Челябинских автомобильных дилеров.

Б) Далее мы рассмотрим конкурентов по таким факторам, как стратегия имиджа и позиционирования, цели конкурентов.

Рассмотрим по порядку конкурирующие автомобильные марки:

1. Lada.

Миссия: Мы создаём для наших клиентов качественные автомобили по доступным ценам, принося стабильную прибыль нашим акционерам, улучшая благосостояние наших сотрудников и повышая ценность нашего бизнеса во благо Отечества.

Ценности компании:

- персонал компании;
- лояльность потребителей;
- сильная торговая марка;

- высокий научно-технический потенциал;
- прочная деловая репутация;
- социальная ответственность.

Данная марка автомобилей не славится отменным качеством машин. У людей данные машины имеют определенную репутацию. То есть если человеку нужен автомобиль, но средства для его покупки ограничены – автомобиль данной марки порадует покупателя своей доступной ценой. В соответствии с небольшой ценой, данные автомобили не отличаются высоким качеством. Автомобиль может не завестись зимой, или сломаться на середине дороги. Не смотря на это, автомобили данной марки имеют массу преимуществ помимо цены. Например, при неисправности владелец автомобиля данной марки с легкостью сможет купить нужные аксессуары и запчасти.

Но не так давно компания решила изменить стратегию продаж и сменить имидж бюджетного автомобиля. Недавно компания выпустила новые модели, которые уже пользуются спросом у потребителей. Нужно отметить, что предприятие постоянно совершенствуется, и прикладывает массу усилий для улучшения своего имиджа.

2. Geely.

Миссия: Производить качественные и безопасные автомобили, соответствующие высоким европейским стандартам для каждого сегмента потребителей, используя самые передовые технологии в автопроизводстве, включая создание автомобилей с гибридными двигателями, являясь одним из крупнейших инвесторов Китая в зеленые технологии в автомобильном секторе.

Ценности компании Geely базируются на взаимном понимании и уважении к своим клиентам, сотрудникам, партнерам и обществу, наряду с принципами открытого и прозрачного ведения бизнеса являясь залогом успеха компании на рынке и признаком уважения своих клиентов и партнеров. Достижение поставленных целей путем свершения технологических прорывов,

инвестирования в инновационные разработки и развития талантливых сотрудников, открывая возможности для их самореализации.

Не смотря на то, что компания не позиционирует себя как производитель бюджетных автомобилей, на деле так оно и есть. Качество автомобилей соответствует цене, за которую покупатель приобретает автомобиль данной марки.

3. Lifan.

Клиентоориентированность для Lifan является одной из важнейших составляющих философии. Поэтому компания намерена и дальше укреплять свои позиции на российском автомобильном рынке, при этом предлагая выгодные для покупки своих автомобилей условия и расширяя модельный ряд. Стабильному росту LifanMotors на российском рынке способствует как продуманная ценовая политика автопроизводителя, так и активное расширение дилерской сети параллельно с развитием качественных сервис-центров Lifan в различных регионах страны. Lifan предъявляет самые серьезные требования к дилерам, в первую очередь, в отношении послепродажного обслуживания, что является фактором, повышающим доверие потребителей к марке.

Автомобильная марка Lifan не так давно появилась в России, но за это время уже успела найти своих потребителей. Ими являются люди, живущие по средствам, и не имеющие возможности покупать среднестатистическую иномарку. Машины данной марки часто являются как бы переходным звеном для потребителя, который уже может позволить себе автомобиль не отечественного производства, но пока не имеет достаточно средств на автомобиль зарубежного производства с проверенной репутацией.

4. Chery.

Автомобили данной марки, за короткий срок, нашли своих потребителей. Цена за автомобили данной марки установлена достаточно небольшая, от 399 900р. за новый автомобиль модели Very.

Конкретных слов о миссии и ценностях данной компании в интернете не представлено.

Не смотря на это, у компании существует информативный сайт, группы в различных социальных сетях. Именно в данных группах собираются люди, пользующиеся автомобилем данной марки.

Если судить по информации, представленной в интернете, компания в своей деятельности ориентируется на потребителей, следит за своей репутацией, происходит постоянное обновление выгодных предложений. Постоянно совершенствуя дизайн автомобилей, компания удерживает существующих автолюбителей и привлекает новых потребителей.

Выводы по разделу три

На основе проведенных анализов можно сделать вывод о том, что предприятию необходимо обратить внимание на несколько проблем и приложить максимальные усилия для их решения, а именно: необходимость проведения маркетинговой политики по продвижению автомобилей Ravon и DFM; повышение мотивации персонала; повышение качества обслуживания; проведение различных тренингов, командных игр с целью сплочения коллектива в борьбе с конкурентами; выявления потребностей покупателя.

Все представленные конкуренты находятся в данный момент в непростой ситуации, потому что количество продаж со временем сокращается, это связано со снижением платежеспособности населения, что в свою очередь вызвано не простой ситуацией в стране. Не смотря на это, конкуренты постоянно предпринимают различные действия для привлечения новых клиентов.

Самым сильным конкурентом можно считать предприятие, производящее автомобили марки Lada.

4 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1 Теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности

4.1.1 Понятие и сущность конкуренции

В соответствии с определением конкуренции, приведенным в Законе РФ от 22 марта 1991 г. № 984–1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (с изменениями от 24 июня, 15 июля 1992 г., 25 мая 1995 г., 6 мая 1998 г., 2 января 2000 г., 30 декабря 2001 г., 21 марта, 9 октября 2002 г., 7 марта 2005 г., 02 февраля 2006 г.): «это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [4].

Различные подходы к определению термина «конкуренция» представлены в таблице 17.

Таблица 17– Определения термина «конкуренция»

Автор	Определение
Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш.	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей [5].
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и возможность их свободно входить на рынок и покидать его.
Спиридонов И.А. Перцовский Н.И.	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.

Окончание таблицы 17

Фатхутдинов Р.А.	Процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях [7].
Абалонин С.М.	Экономический процесс взаимосвязей, взаимодействия и борьбы собственной продукции, работ, услуг за наиболее выгодные условия их производства и реализации [8].

Неправильно считать, что конкуренция выше на том рынке, где больше фирм-конкурентов, и меньше там, где их число меньше. Нередко наблюдается ситуация, когда на рынке действуют примерно 3 фирмы, однако их суммарная доля на рынке довольно высока, составляя 70–90 %, поэтому и степень конкуренции на этом рынке определяется как высокая, а рынок оказывается весьма трудным для проникновения.

Конкуренция может быть:

- Предметная, когда конкурируют аналогичные товары, (например, легковые автомобили нашей фирмы и легковые автомобили фирм-конкурентов);
- Видовая, когда конкурируют товары одного вида (например, автобусы, троллейбусы, трамваи);
- Функциональная, когда конкурируют товары, призванные выполнять определенную функцию, (например, перевозку пассажиров, т.е. самолеты, пароходы, железнодорожный транспорт и т.д.).

Поэтому, изучая степень конкуренции на рынке, нельзя ограничиваться только предметной конкуренцией, следует также учитывать возможное влияние на развитие рынка видовой и функциональной конкуренции. Конкуренция подразделяется также на ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция наблюдается в том случае, когда конкурирующие фирмы используют политику цен как основной рычаг конкурентной борьбы. Причем она может осуществляться как прямо, открыто, путем публичного заявления о снижении цен на свою продукцию, так и скрыто, когда порог снижения цен огласке не подлежит. В последнее время ценовая конкуренция все более уступает место неценовой конкуренции в силу изменений характера подавляющего большинства рынков и превращения их в рынки покупателя.

Неценовая конкуренция, наоборот, занимает все более важное место в арсенале методов работы на рынке. Неценовая конкуренция предполагает конкуренцию качества, причем не только товара, но и сопутствующих услуг, управленческой, маркетинговой и коммерческой деятельности.

В связи с этими видами конкуренции следует упомянуть о ценовом и неценовом (качественном) демпинге. Ценовой демпинг предполагает продажу товаров по низким ценам – ниже внутренних цен и издержек производства и преследуется законодательством стран вплоть до запрета продаж, введения высоких антидемпинговых пошлин и наложения высоких штрафов, что ведет не только к экономическим убыткам, но и к потере престижа фирмы.

В настоящее время фирмы стараются избегать в своей торговой деятельности использования ценового демпинга, все чаще применяя неценовой, или качественный, демпинг, характеризующийся тем, что товар повышенного качества и улучшенных сопутствующих услуг продается по прежней, принятой на рынке цене, а не по повышенной, т.е. фактически также ниже своей реальной цены. Такой демпинг практически не поддается контролю, поэтому не может преследоваться в законодательном порядке.

При изучении фирм-конкурентов особое внимание уделяется вопросам исследования специфики их маркетинговой политики, коммерческой работы и рыночных действий при параллельном сопоставлении с возможностями и особенностями собственного предприятия, а именно: методике изучения рынков, товарной политике, включая технологию разработки новых товаров и составления

оптимального ассортимента, ценовой политике, организации каналов товародвижения, рекламе и средствам стимулирования сбыта, кадровой политике, методам ведения переговоров, особенностям контрактов и др.

4.1.2 Понятие и сущность конкурентоспособности

Динамично развивающийся рынок и стремительно изменяющаяся конкурентная среда оказывают непосредственное влияние на любую организацию. Чтобы быть конкурентоспособной и успешно функционировать, организация должна тщательно следить за рыночной конъюнктурой. Оценка конкурентоспособности организации является необходимой для каждого руководителя. Знание своих сильных и слабых сторон дает преимущество в своевременном принятии стратегически важных решений, которые позволят фирме повысить конкурентоспособность.

На сегодняшний день не существует однозначного определения конкурентоспособности, а также единой универсальной методики ее оценки. К тому же, относительно различных типов рынков и отраслей необходимо применять разнообразные показатели конкурентоспособности

Различные подходы к определению термина «конкурентоспособность организации» таких авторов, как Азоев Г.В., Фатхутдинов Р.А., Киперман Г.Я., Перцовский Н.И., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршнева А.Г., Райзберг Б.А. представлены в таблице 18.

Таблица 18– Определение термина «конкурентоспособность организации»

Автор	Определение
Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш.	Способность компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для потребителей [5].

Окончание таблицы 18

Киперман Г.Я.	Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
Перцовский Н.И.	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы.
Фатхутдинов Р.А.	Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами [7].
Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.

Конкурентоспособность – это не только способность предприятия выдерживать конкуренцию и иметь высокий уровень дохода, это понятие более глубокое и требует соответствующего анализа.

Покупатель главный оценщик товара. Когда формируется «комплекс конкурентоспособности», в рекламе очень важно учитывать особенности психологического воспитания и интеллектуальный уровень потребителей, многие другие факторы личного характера. Как известно, каждый рынок характеризуется «своим» покупателем. Конкурентоспособность это, прежде всего, философия работы в условиях рынка, ориентированная на:

- Понимание нужд потребителя и тенденции их развития;
- Знание поведения и возможностей конкурентов;

- Знание состояния и тенденций развития рынка;
- Знание окружающей среды и ее тенденций;
- Умение создать такой товар и так довести его до потребителя, чтобы потребитель предпочел его товару конкурента.

4.2 Оценка конкурентоспособности ООО ТД «Джемир»

Интенсивное развитие рыночных отношений требует новых методов и инструментов управления организациями для обеспечения их конкурентоспособности. Мониторинг и кропотливое изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли необходимо предприятию для того, чтобы определить, в чём его преимущества и недостатки перед конкурирующими компаниями и сделать выводы для разработки собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности крайне важный этап при анализе предприятия. Каждая организация должна знать своих конкурентов, качество их работы и уровень удовлетворенности потребителей качеством товаров и услуг данных компаний. Каждому предприятию для завоевания устойчивой конкурентной позиции на рынке необходимо производить конкурентную продукцию или предоставлять конкурентные услуги. Конкурентная позиция фирмы позволяет разрабатывать мероприятия для управления конкурентоспособностью.

Для эффективного управления конкурентоспособностью организации просто необходимо знать, в какой мере компания способна конкурировать с подобными организациями при осуществлении своей деятельности на рынке. Именно для этой цели многие компании занимаются оценкой своей конкурентоспособности и в соответствии с полученными результатами применяют меры для того, чтобы ей управлять в ту или иную сторону.

Существует огромное множество расчетных, графических и расчетно-графических методов оценки конкурентоспособности. Каждый из методов имеет свои особенности, свои преимущества и недостатки. Авторами различных методов обосновывается применение различных методов и подходов для расчета

показателей конкурентоспособности, необходимость учета тех или иных факторов для оценки. Нужно понимать, что процесс оценивания необходимо проводить для определения положения компании на рынке. Получение положительного итога невозможно без наличия подходящей методики оценки конкурентоспособности.

Наиболее наглядным для оценки конкурентоспособности организации является метод с применением экспертной оценки и построения многоугольника конкурентоспособности. Для начала выделяются параметры, используемые для оценки экспертами. Для удобства проведения данного анализа строится таблица, в которой сводятся сравниваемые предприятия и параметры сравнения. Для выражения своего мнения эксперты пользуются бальной системой оценки организаций и их параметров. После экспертной оценки по полученным в ходе анкетирования данным строится многоугольник конкурентоспособности, при этом параметры лучше сгруппировывать для получения более наглядного результата.

Для экспертной оценки конкурентоспособности ООО ТД «Джемир» была сформирована анкета, приведенная в приложении Г, содержащая в себе факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия в сравнении с конкурентами. Для наиболее объективной оценки конкурентоспособности к анкетированию были привлечены эксперты, имеющие достаточную квалификацию и опыт работы в данной отрасли. Данные о привлеченных экспертах представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Данные о привлеченных экспертах.

№	ФИО	Предприятие	Занимаемая должность
1	Рулевский А.Д.	—	Директор Челябинской ассоциации дилерских центров

Окончание таблицы 19

2	Гайфутдинов А.Р.	ООО "Омега"	Руководитель отдела продаж
3	Кузнецов А.Е.	ООО ТД "Джемир"	Менеджер по продажам
4	Подпорина Е.С.	Сеть автоцентров «Джемир»	Руководитель отдела маркетинга

Для заполнения экспертам была предложена анкета, представленная в приложении Г. Оценка дилерских центров по критериям проводилась по шкале от 3 до 5. Значение предложенных оценок: 3 – неудовлетворительная оценка; 4 – средняя оценка; 5 – отличная оценка.

Далее после процесса оценки экспертов, в работе был подсчитан суммарный балл по каждому оцениваемому критерию всех предприятий. В таблице 20 представлены данные, полученные в результате суммирования поставленных экспертами оценок. После полученных сумм, были подсчитаны средние баллы по полученным суммарным оценкам, таблица 21. По этим баллам можно сделать вывод о том, над каким их оцениваемых показателей компании следует работать. Помимо этого, по данным таблицы 21 можно сделать выводы о конкурентоспособности каждого рассматриваемого нами автоцентра.

Таблица 20 – Просуммированные экспертные оценки

Критерии оценки	Суммированная экспертная оценка				
	«Лада Бест»	«Джемир»	«Автоальянс»	«Сити Моторс»	«Карат»
Положение на рынке	51	44	43	39	39
Маркетинг	50	42	46	44	43
Сервис	49	40	47	47	41
Клиентоориентированность	32	30	32	33	30

Таблица 21 – Средние баллы экспертных оценок

Критерии оценки	Средний балл экспертной оценки				
	«Лада Бест»	«Джемир»	«Автоальянс»	«Сити Моторс»	«Карат»
Положение на рынке	12,75	11	10,75	9,75	9,75
Маркетинг	12,5	10,5	11,5	11	10,75
Сервис	12,25	10	11,75	11,75	10,25
Клиентоориентированность	8	7,5	8	8,25	7,5

На основе данных из таблицы 21 был построен многоугольник конкурентоспособности.

На рисунке 22 представлен многоугольник конкурентоспособности.

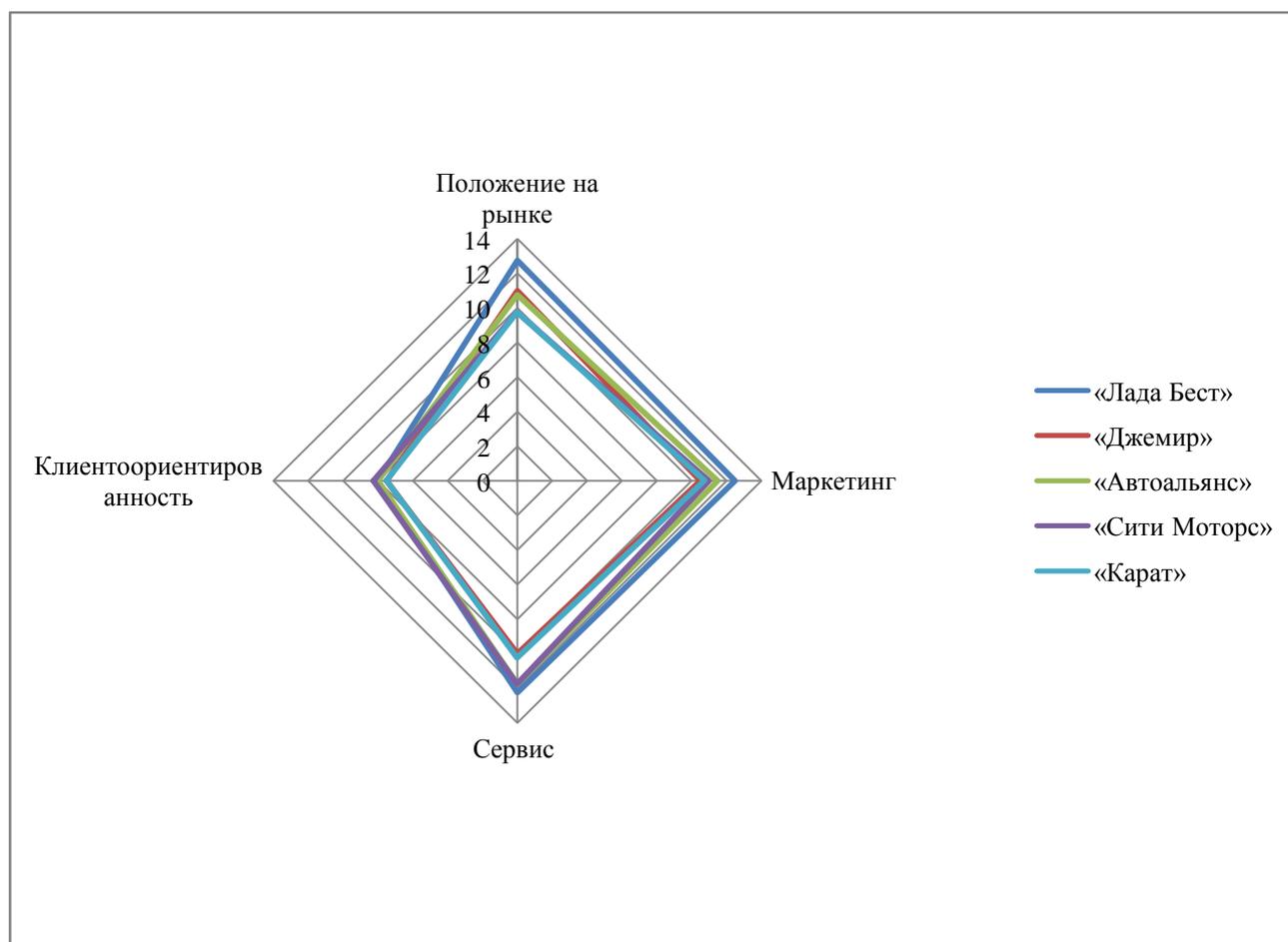


Рисунок 22 – Многоугольник конкурентоспособности

Проанализировав полученные данные можно сделать вывод о том, что компания на данный промежуток времени имеет не лучшее положение среди конкурентов. Эксперты оценивали предприятие и его конкурентов по характеристикам, которые впоследствии были сгруппированы в следующие категории: положение на рынке, маркетинг, сервис и клиентоориентированность. Среди выбранных конкурентов рассматриваемая компания занимает второе место лишь по признаку «Положение на рынке». Что касается остальных категорий, по ним ООО ТД «Джемир» занимает последние места.

Это значит, что предприятие неконкурентоспособно на данный промежуток времени. Данный вывод говорит о том, что необходимо управлять конкурентоспособностью ООО ТД «Джемир» с целью ее повышения. Очевидно, что для повышения конкурентоспособности необходимо воздействовать на сферы деятельности предприятия, по итогам экспертной оценки которых мы сделали вывод о низкой конкурентоспособности предприятия. Такими сферами являются: маркетинг, сервис и клиентоориентированность.

В данной работе было решено сделать упор на менее затратные мероприятия, при внедрении которых повысится конкурентоспособность предприятия. Было решено разработать мероприятия, влияющие на все проблемные сферы. При этом мероприятия по повышению клиентоориентированности будут влиять на качество сервиса.

В сфере маркетинга необходимо провести мероприятия, влияющие на качество предоставляемых услуг и повышение узнаваемости новых, недавно введенных автомобильных марок Ravon и DFM. Улучшение позиции среди конкурентов в сфере клиентоориентированности планируется достигнуть за счет проведения обучения персонала, повышение мотивации и сплочение коллектива, что в свою очередь затронет и качество сервиса, и в итоге повысит конкурентоспособность.

Выводы по разделу четыре

В данной главе приведен теоретический блок, дающий возможность наиболее полно понять определения конкуренция и конкурентоспособность.

Для оценки был выбран метод экспертных оценок, для использования которого была разработана анкета. Для заполнения данной анкеты была сформирована экспертная группа из специалистов, имеющих достаточный для оценки уровень опыта и знаний в данной отрасли. После получения оценок, на основе средних баллов, был построен многоугольник конкурентоспособности, при ознакомлении с которым можно сделать вывод о том, что предприятие находится на последнем месте по конкурентоспособности. Соответственно в работе необходимо делать упор на управление конкурентоспособностью с целью ее повышения. Были выбраны бюджетные мероприятия, способные изменить положение компании на рынке, подробнее о которых написано в разделе пять.

5 МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

5.1 Разработка мероприятий, направленных на управление конкурентоспособностью ООО ТД «Джемир» с целью ее повышения

По итогам оценки конкурентоспособности предприятия были определены «слабые» стороны деятельности ООО ТД «Джемир». Выявлены параметры работы предприятия, которые необходимо совершенствовать и развивать.

На основании изучения приоритетных конкурентов исследуемого предприятия, а также его слабых сторон предлагается ряд мероприятий, направленных на управление конкурентоспособностью с целью повышения ООО ТД «Джемир», таких как:

1. Развитие рекламной кампании;
2. Повышение квалификации персонала за счет проведения его обучения;
3. Мероприятия, направленные на повышение мотивации работников.

Далее в работе каждое из предложенных мероприятий описано отдельно.

5.1.1 Развитие рекламной кампании

Цели рекламной кампании: увеличение осведомленности о компании среди потенциальных потребителей, создание положительного имиджа, информированность о маркетинговых предложениях. Вся рекламная кампания направлена на решение следующих задач:

- Привлечение потребителей;
- Информированность потребителей об услугах;
- Укрепление имиджа компании в целом;
- Увеличение потока потребителей и количества клиентов.

Добиваться мы этого будем с помощью увеличения количества рекламных щитов. Билборды являются хорошим инструментом для привлечения внимания потребителей. При правильном использовании данного инструмента, он может дать положительный эффект в виде привлеченных рекламой потребителей, и как следствие увеличение числа продаж. Именно на такой эффект нужно ориентироваться компании при проведении рекламной политики. Для достижения

положительного результата от проведения рекламных мероприятий необходимо знать основные правила размещения информации на билбордах.

При разработке макета наружной рекламы необходимо пользоваться следующими принципами:

1. Взгляд за 1 секунду. Необходимо создать макет, настолько компактный по форме и содержанию, чтобы информация считывалась за 1 с. Изготовление наружной рекламы не признает тонкостей, она должна бросаться в глаза в первую же секунду, запоминаться быстро и надолго, шокировать зрителя своим исполнением, размерами и четкостью текста.

2. Компактность информации. Использование кратких текстов и простых изображений. В среднем время контакта с рекламной информацией — несколько секунд. У человека просто не хватит времени на чтение длинного или сложного текста. Человеку в движении некогда внимательно рассматривать сложные картинки, пытаюсь понять, что же там изображено.

3. Один ключевой способ контакта. Минимизирование адресного блока и использование только одного ключевого способа контакта. Помимо ограничения по времени, полновесному контакту с рекламой мешает одноразовость контакта. Человек едет в машине, и вернуться к мелькнувшему постеру у него нет возможности. Чтобы записать телефон, ему придется надеяться только на свою память, поэтому важно, чтобы потенциального покупателя заинтересовал рекламируемый товар, услуга и он запомнил либо название фирмы производителя или продавца, либо контактный телефон, либо адрес.

4. Крупные шрифты и контрастные цвета. Использование крупных букв, четких шрифтов, контрастных цветов. В среднем, наружная реклама воспринимается с расстояния десятков и даже сотен метров. Это еще одно существенное отличие наружной рекламы от других рекламоносителей. Даже не принимая во внимание различную остроту зрения людей, ясно, что с такой дистанции человек сможет понять только крупные надписи, контрастные изображения и яркие цвета.

Для повышения эффективности наружная реклама должна буквально врывать в сознание потребителей. Дизайн рекламы должен делать призыв четким и впечатляющим; помимо этого, реклама должна способствовать увеличению сбыта. Правильное размещение наружной рекламы помогает охватить огромную аудиторию при нестандартном решении и создании той или иной вывески. Стоит учитывать такой факт — рекламу особо не читают и важно, чтобы что-то «зацепило» целевую аудиторию, только в этом случае повторный взгляд на рекламу будет уже более заинтересованным.

Для грамотного составления макетов, используемых для рекламных щитов необходимо обратиться за помощью в рекламную компанию, способную разработать интересные, привлекающие внимание макеты.

Для размещения рекламы на билбордах были выбраны щиты, находящиеся на границе между городами Челябинск и Копейск. Планируется взять в аренду 5 рекламных щитов.

5.1.2 Проведение обучающих тренингов для персонала организации

Для начала необходимо отметить, что повышение квалификации персонала необходимо проводить отдельно, по выполняемым функциям. Необходимо отдельно повышать квалификацию менеджеров и мастеров-приемщиков. Данное группирование сделано исходя из того, что данные специалисты выполняют разные функции и у каждой группы специалистов есть свои слабые места. Для увеличения числа лояльных потребителей необходимо при обучении воздействовать на слабые места каждой группы специалистов.

Мастер-приемщик – это человек, который при сдаче автомобиля в ремонт или на прохождение ТО, общается непосредственно с потребителем. Он как бы является связующим звеном между потребителем и слесарем. Проблема данных специалистов состоит в том, что они имеют техническое образование, мастера-приемщики отлично разбираются в автомобилях, в их устройстве и работе, но их слабая сторона состоит в том, что они не умеют общаться с клиентами, не могут

выяснить истинные потребности потребителя. Поэтому основными направлениями при обучении мастеров-приемщиков должны быть:

1. Тренинг на выявление потребностей покупателя;
2. Тренинг, направленный на обучение мастеров-приемщиков общению с потребителем;
3. Тренинг, направленный на обучение мастеров-приемщиков продаже дополнительных услуг.

Повышение квалификации мастеров-приемщиков, за счет работы над вышеперечисленными проблемными местами, положительно повлияет на повышение лояльности клиентов, и увеличение обращений потребителей. Умение выявления потребностей потребителя поможет мастерам-приемщикам удовлетворять появившиеся у клиента потребности в полном объеме и с надлежащим качеством.

Обучение мастеров-приемщиков общению с клиентами поможет налаживать контакт с потребителями. Вежливое, корректное общение всегда располагает клиента к мастеру, уменьшая вероятность недовольства клиента мастером, соответственно и всей организацией в целом. Мастер-приемщик должен ставить клиента в известность, например о том, что время, за которой предполагалось выполнить нужные работы, сдвинулось в большую или меньшую сторону. То же самое касается и стоимости ремонта. Но при этом предприятие должно добиться результата, при котором время и стоимость выполнения работ заверенное перед выполнением работ должно совпадать с тем, что получилось в итоге. При достижении данного условия количество клиентов удовлетворённых и довольных выполненными услугами вырастет во много раз.

Помимо вышеперечисленных тем для обучения, мастерам-приемщикам необходимо провести тренинг по теме управление конфликтами. Не редки случаи, когда недовольство клиента настолько сильно, в силу каких-либо обстоятельств, что он начинает конфликтовать с мастером-приемщиком, который в свою очередь чаще всего в ответ на это реагирует не совсем правильно. Он либо начинает

отвечать на претензии потребителя грубостью, либо начинает предлагать слишком много скидок, что не выгодно предприятию, либо зовет директора, а до директора должны доходить только самые сложные случаи. Что касается остальных случаев, то тут мастер-приемщик должен уметь справляться сам с любым клиентом, без использования большого количества скидок, грубости и вмешательства директора. Именно для этой цели необходимо обучение данному навыку.

Далее, после обучения мастеров-приемщиков общению, выявлению потребностей клиента и выхода из конфликтной ситуации необходимо будет провести тренинг по обучению мастеров-приемщиков умению продавать дополнительные услуги. В этом как раз помогут основы общения и выявления потребностей. Полученные после проведения такого тренинга знания помогут мастерам-приемщикам продавать товары или услуги, которые ранее считались невостребованными. Тем самым мастер-приемщик способствует продаже невостребованных товаров, в котором клиент возможно всегда нуждался. В конечном итоге повышение квалификации мастеров-приемщиков увеличит удовлетворенность потребителей, так как они будут общаться с вежливым и компетентным мастером, который предугадает их потребности и поможет с выбором дополнительных услуг, что скажется на лояльности большинства потребителей и повысит общее мнение о сервисе, предоставляемом в ООО ТД «Джемир».

Помимо мастеров-приемщиков необходима переподготовка менеджеров по продажам. Они так же должны пройти курсы по обучению выявления потребностей клиента, этике общения и управлению конфликтами. После окончания подготовки мастеров-приемщиков начнется процесс обучения менеджеров, по программе, описанной ниже.

В программу курса будут включены следующие темы:

Первый тренинг

1. Структура «розничной продажи»:

Вести переговоры: здесь требуется, прежде всего, умение убеждать, аргументировано отвечать на выдвигаемые возражения и искусно использование выразительных средств устной речи.

Установить отношение: для этого необходимо главным образом знать, как принять клиента или завязать контакт, правильно подойти к делу, внимательно следить за развитием отношений и завершить сделку именно в тот момент, когда это потребуется.

Таким образом, группируя или соединяя все перечисленные элементы, можно представить себе «шкалу продажи»:

- 1) установление контакта, выявление потребности клиента;
- 2) аргументацию и представление товара, работа с возражениями;
- 3) осуществление продажи.

2. «Боевые» навыки продавца:

- Навык уверенного поведения

Уверенное поведение – это способность открыто выражать свои чувства, умение общаться (в том числе умение начинать и оканчивать беседу), умение ставить ограничения при попытке других навязать свою точку зрения, умение уверенно отказать в случае, если предложения или просьбы других людей вам не интересны.

Второй тренинг

1. Технология работы с клиентом:

- техники быстрого установления контакта;
- техники ведения клиента по торговому залу;
- техники ведения клиента по ассортименту;
- технология продажи всего ассортимента центра (что делать, если клиент ищет «такой же, только с перламутровыми пуговицами»).

На втором тренинге будут разобраны темы касающиеся технологии работы с клиентами.

2. Техника работы с различными клиентами:

- техника работы с одним клиентом;
- техника работы с парой;
- техника работы с группой клиентов.

Изучение техники работы с различными клиентами поможет менеджеру по продажам правильно вести себя с клиентами, а самое главное контролировать ситуацию.

Третий тренинг

1. Устройство автомобилей

- преимущества и недостатки бренда;
- преимущества и недостатки брендов-конкурентов.

Третий тренинг будет посвящен детальному изучению «собственного бренда», а так же изучению брендов-конкурентов.

2. «Ролевые» игры.

На четвертом тренинге будут проведены «ролевые игры» по всему курсу обучения менеджеров отдела продаж. «Ролевые игры» помогут менеджерам потренироваться на сотрудниках, использовать технику продаж, проверить свою способность выявлять потребности, а так же при общении с настоящим клиентом избегать ошибок, которые были допущены при проведении «ролевых игр».

Работа в группе позволяет создавать ситуации реального общения, что помогает эффективно перенести опыт обучения в реальную жизнь.

5.3 Мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала

Под мотивацией понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей; совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного

поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек.

Для того чтобы повышать мотивацию персонала необходимо произвести оценку выполнения функций работников. Это целесообразнее осуществлять при помощи совершения телефонных звонков клиентам, недавно пользовавшимся услугами автоцентра. Функция совершения звонков возложена на координатора по работе с клиентами. При общении с потребителем координатор по работе с клиентами должен задавать вопросы, по ответам на которые можно сделать выводы о качестве обслуживания работников. Опрос должен содержать следующие аспекты: оценка работы менеджера; оценка работы мастера-приемщика; оценка работы слесаря; соответствие фактических сроков выполнения работы со сроками, оговоренными в начале; соответствие цены, выставяемой по итогам выполнения работ, с ценой, оговоренной при сдаче автомобиля; итоговая оценка обслуживания.

Далее, после проведения оценки обслуживания необходимо отработать плохие отзывы, ликвидировать негативные последствия и сделать все, для того, чтобы такие случаи не повторялись. После отработки отзывов координатор по работе с клиентами должен обзвонить в случайном порядке примерно 20 % из тех потребителей, которые были не довольны обслуживанием, и удостовериться в том, что такие случаи были отработаны. Основным гарантом реальной отработки негативных оценок является установление влияния не отработанных отзывов на заработную плату работника, и его руководителя. Таким образом, если устранены все недостатки обслуживания, полученная оценка не повлияет на заработную плату работника, на которого поступил негативный отзыв, и его руководителя, который допустил случившуюся ситуацию. Это обеспечит гарантированную работу над недостатками обслуживания и негативными отзывами, и соответственно повысит мотивацию работников и их руководителей тщательно и правильно выполнять свои обязанности.

5.2 Предполагаемые доходы и расходы предприятия

Расчет затрат на финансирование мероприятий, направленных на управления конкурентоспособностью ООО ТД «Джемир», с целью ее повышения.

5.2.1 Развитие рекламной кампании

Увеличения осведомленных клиентов о проводимых акциях и предлагаемых услугах планируется достичь с помощью размещения рекламных щитов в г. Копейске. В настоящий момент размещение билбордов является неотъемлемой составляющей рекламной кампании.

Стоимость аренды одного рекламного щита в г. Копейске в среднем стоит 10 000р. в месяц, в силу того, что планируется арендовать пять рекламных щитов, ежемесячные затраты на их аренду будут составлять 50 000р.

Помимо стоимости аренды необходимо учитывать затраты на разработку и печать наружной рекламы. Они будут составлять: 10 000р. разработка одного рекламного щита и 2 000р. печать наружной рекламы на один щит. Рекламные щиты стоит менять раз в три месяца, то есть планируется сменить информацию и оформление рекламного объявления на билборде четыре раза за 12 месяцев. Просуммированные полученные затраты указаны в таблице 22.

Таблица 22 – Затраты на проведение рекламной кампании

Наименование	Стоимость услуг, руб.	Годовые затраты, руб.
Аренда рекламных щитов, мес.	10 000	600 000
Разработка билбордов	10 000	40 000
Печать и установка рекламы	2 000	40 000
ИТОГО:		680 000

Основным плюсом использования наружной рекламы является то, что наружная реклама располагается повсеместно и благодаря своему широкому распространению достигает свою аудиторию. Люди не могут «выключить» или «выбросить» ее. Люди поставлены перед фактом, нравится им это или нет. В этом смысле, она действительно «привлекает внимание аудитории».

Расчет дохода от размещения рекламных щитов

Из статистических данных рекламных кампаний следует, что грамотно проведенная кампания находит примерно 10 % отклика у потенциальных клиентов.

Для того чтобы рассчитать доход от рекламной кампании необходимо среднюю стоимость предоставляемой услуги умножить на предполагаемый процент отклика потенциальных потребителей:

$$D = P \times S, \quad (2)$$

где D – Доход;

P – Процент откликнувшихся на рекламную кампанию потребителей;

S – Средняя стоимость услуги, продукта.

В качестве средней стоимости продукта будет выступать средняя стоимость автомобиля, продающегося в данном автосалоне.

Так как средняя стоимость продажи автомобилей и услуг по текущему ремонту различны, доход посчитаем для каждого из направлений отдельно. 10 % – 84 потребителя, из них 63 % приходятся на потребителей текущего ремонта, 37 % - потребители, покупающие автомобили. Что в численном значении будет составлять 52 и 32 потребителя в год соответственно.

Так как маржа от продажи автомобиля в данном автосалоне в среднем составляет 9 %, получаются, что автосалон получает в среднем 42 750 рублей маржинальной прибыли от продажи одного автомобиля средней стоимостью 475 000 рублей.

$$D_{тр} = 52 * 4\,100 = 213\,200 \text{ рублей}$$

$$D_{па} = 32 * 42\,750 = 1\,368\,000 \text{ рублей}$$

$$D = D_{тр} + D_{па}$$

$$D = 213\,200 + 1\,368\,000 = 1\,581\,200 \text{ рублей}$$

Далее рассчитаем прибыль до налогообложения:

$$P_{дно} = D - Z. \quad (3)$$

где D – Доход;

Z – Затраты.

Пдно = 1 581 200 – 680 000 = 901 200 руб

Далее рассчитаем чистую прибыль:

$$Пч = Пдно - (Пдно * 20\%) / 100\%. \quad (4)$$

где 20 % – налог на прибыль.

$$Пч = 901\,200 - (901\,200 * 20\%) / 100\% = 720\,960 \text{ руб/год.}$$

Данная рекламная кампания рассчитана на 12 месяцев, проводится с целью проверки, насколько действенным является такой способ рекламы, и решить для себя будем ли мы им пользоваться в дальнейшем.

5.2.2 Обучение кадров

Стоит отметить, что у организации есть помещение, которое можно использовать для проведения тренингов. Данное помещение необходимо оборудовать, закупить все для проведения обучения: стулья, стол, компьютер, проектор и экран для проектора. В таблице 23 приведены затраты на оборудование учебного кабинета.

Таблица 23 – Затраты на оборудование учебного класса

Наименование	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб
Стул	1000	20	20000
Стол	6000	1	6000
Компьютер	15000	1	15000
Проектор	19 000	1	19 000
Экран для проектора	10000	1	10000
ИТОГО:			70000

Помимо затрат на оборудование учебного класса, необходимо учесть заработную плату бизнес-тренера. Обучающая программа рассчитана на три месяца, учетом того, что занятия будут проходить раз в неделю. Заработная плата бизнес-тренера, с которым можно заключить договор на оказание услуг, будет стоить 50 000р. в месяц, т.е. 150 000 за весь курс обучения. Таким образом затраты на обучение сотрудников составят 220 000р.

Расчет дохода от проведения обучения сотрудников

Из статистических данных следует, что после проведения обучения менеджеров продажи возрастают на 1,8 %, а после обучения мастеров-приемщиков обращения клиентов возрастают на 7,4 % .

Для того чтобы рассчитать доход от обучения сотрудников необходимо воспользоваться формулой 2.

Так как средняя стоимость продажи автомобилей и услуг по текущему ремонту различны, как и число возрастания потребителей, доход посчитаем для каждого из направлений отдельно. 1,8 % – 15 потребителей, 7,4 % – 62 потребителя. Доходы от обучения персонала составят:

$$Дм = 15 * 42\,750 = 641\,250 \text{ рублей}$$

$$Дмп = 62 * 4\,100 = 254\,200 \text{ рублей}$$

$$Д = Дм + Дмп$$

$$Д = 641\,250 + 254\,200 = 1\,149\,650 \text{ рублей}$$

Далее рассчитаем прибыль до налогообложения по формуле 3:

$$Пдно = 1\,149\,650 - 220\,000 = 929\,650 \text{ руб.}$$

После чего рассмотрим чистую прибыль по формуле 4:

$$Пч = 929\,650 - (929\,650 * 20\%) / 100\% = 744\,320 \text{ руб/год.}$$

Данное обучение рассчитано на 3 месяца. После первого обучения, можно будет делать выводы о том, нужно ли будет проводить подобное обучение в дальнейшем и даст ли оно необходимый результат.

5.3 Расчет эффективности внедрения мероприятий, направленных на управление конкурентоспособностью ООО ТД «Джемир», с целью повышения

Для расчёта эффективности предложенных мероприятий необходимо рассчитать сумму расходов и чистой прибыли от внедрения разработанных мероприятий. Расчет представлен в таблице 24.

Сумма затрат по разработанным мероприятиям составляет:

$$\text{Затраты} = 680\,000 + 220\,000 = 900\,000 \text{ руб.}$$

Таблица 24– Показатели эффективности деятельности от предложенных мероприятий

Мероприятия	Доход, руб.	Чистая прибыль, руб.
Проведение рекламной кампании	1 581 200	720 960
Обучение персонала	1 149 650	744 320
ИТОГО:	2 730 850	1 462 280

Для определения эффективности сумму чистой прибыли от внедренных мероприятий разделить на сумму затрат

$$R = \frac{\text{Пч}}{\text{Затраты}} \times 100 \%. \quad (5)$$

$$R = 162 \%,$$

$$\text{Сокуп} = \frac{1}{R} \times 100 \%. (6)$$

$$\text{Сокуп} = 7 \text{ месяцев.}$$

После расчета экономической эффективности предложенных мероприятий и всего проекта, экспертная группа, состав которой указан в таблице 19 данного раздела оценила деятельность ООО ТД «Джемир» после планируемого внедрения предложенных мероприятий по критериям, указанным в приложении Г. Оценки, полученные в процессе данного анкетирования, были просуммированы и сведены в таблицу 25.

Таблица 25 – Просуммированные экспертные оценки

Критерии оценки	Суммированная экспертная оценка				
	«Лада Бест»	«Джемир»	«Автоальянс»	«Сити Моторс»	«Карат»
Положение на рынке	51	44	43	39	39
Маркетинг	50	45	46	44	43
Сервис	49	49	47	47	41
Клиентоориентированность	32	33	32	33	30

Далее были подсчитаны средние баллы по каждому параметру, получившиеся цифры были занесены в таблицу 26.

Таблица 26 – Средние баллы экспертных оценок

Критерии оценки	Средний балл экспертной оценки				
	«Лада Бест»	«Джемир»	«Автоальянс»	«Сити Моторс»	«Карат»
Положение на рынке	12,75	11	10,75	9,75	9,75
Маркетинг	12,5	11,25	11,5	11	10,75
Сервис	12,25	12,25	11,75	11,75	10,25
Клиентоориентированность	8	8,25	8	8,25	7,5

На основе данных, представленных в таблице 26, был построен многоугольник конкурентоспособности после планируемого внедрения предложенных мероприятий, рисунок 23.

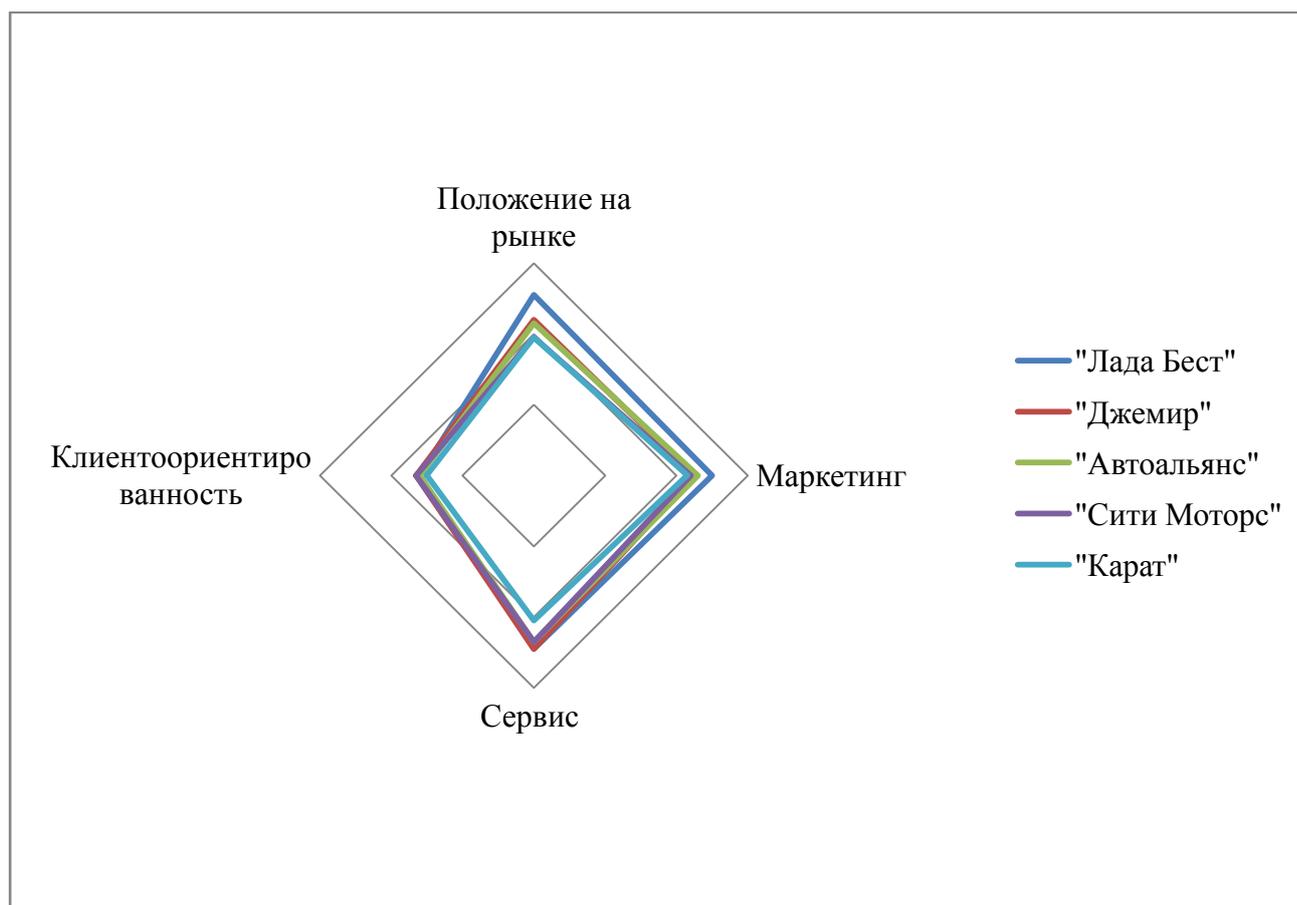


Рисунок 23 – Многоугольник конкурентоспособности после планируемого внедрения предложенных мероприятий.

Выводы по разделу пять

Данная глава содержит информацию о предлагаемых мероприятиях, затраты и доходы от данных мероприятий. Описаны основные направления подготовки персонала, и основные правила эффективной рекламы. В работе, при выборе мероприятий, был сделан выбор в пользу малозатратных мероприятий.

В совокупности внедренные мероприятия повысят лояльность существующих клиентов к компании, что является немаловажным моментом в деятельности предприятия. Но также увеличится количество новых клиентов, объемы продаж, и прибыль исследуемого предприятия, что в свою очередь повысит конкурентоспособность предприятия.

По итогам расчётов эффективности предложенных мероприятий можно увидеть, что рентабельность деятельности предприятия после внедрения предложенных мероприятий составляют 162 %, а срок окупаемости вложений составляет 7 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном дипломном проекте рассмотрены теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности. По приведенным теоретическим основам был сделан вывод о сущности конкуренции и конкурентоспособности. Проведен анализ деятельности ООО ТД «Джемир», в том числе анализ его финансово-хозяйственной деятельности.

В дипломном проекте были определены основные рыночные конкуренты рассматриваемого предприятия в г.Челябинске. Сравнение производилось с новыми конкурентами, так как предприятие вышло на новый рынок. Это связано с тем, что компания с 2015 года не является официальным дилером автомобилей GeneralMotors, это связано с многими факторами, приведенными в разделе один. Выход на новый рынок связан с тем, что после ухода основного поставщика с рынка России, предприятие стало официальным дилером марок DFM иRavon.

Был оценен уровень конкурентоспособности ООО ТД «Джемир», а также его основных конкурентов. Это было осуществлено при помощи экспертных оценок, специально для которых была разработана анкета, в которой были собраны важнейшие признаки для оценки. В итоге был сделан вывод о том, что предприятие нуждается в усилении концентрации на слабых сторонах, над ними необходимо работать и превращать их в сильные стороны. Поэтому в работе был сделан упор на том, что управлять конкурентоспособностью предприятия необходимо с целью ее повышения.

После оценки конкурентоспособности были предложены мероприятия, которые способны ликвидировать слабые, по мнению экспертов стороны. В работе были описаны данные мероприятия и причины, по которым именно данные мероприятия смогут изменить ситуацию к лучшему.

В конце работы была оценена эффективность внедрения предложенных мероприятий в ООО ТД «Джемир».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Официальный сайт ООО ТД «Джемир» <http://www.gemir.ru/>
- 2 Рулевский, А.Д. Региональный автомобильный рынок Челябинской области. Анализ, тенденции и прогнозы / А.Д. Рулевский – Челябинск, 2015. – 60 с.
- 3 Антонов, В.К. Мировая экономика / В.К. Антонов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2009. – №12. – С. 17
- 4 Закон РФ от 22 марта 1991 г. № 984–1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (с изменениями от 24 июня, 15 июля 1992 г., 25 мая 1995 г., 6 мая 1998 г., 2 января 2000 г., 30 декабря 2001 г., 21 марта, 9 октября 2002 г., 7 марта 2005 г., 02 февраля 2006 г.)
- 5 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996 – 207 с.
- 6 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Издательство «Прогресс» / Ф. Котлер. – М., 1990. – 298 с.
- 7 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление: Учебник / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
- 8 Абалонин, С.М. Конкурентоспособность транспортных услуг / С.М. Абалонин. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2004. – 172 с.
- 9 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – Университетская серия, 2008. – 203 с.
- 10 Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000 – 510 с.
- 11 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Экоперспектива, 2009. – 367с.
- 12 Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия – Таганрог, ТГРУ – <http://www.aup.ru>.
- 13 Гусева, Т. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ. 2005. – 92с.

14 Тамошина, Г.И. Повышение конкурентных преимуществ предприятия на основе улучшения использования человеческого потенциала //Г.И. Тамошина, М.Н. Янцов, С. Г. Антонов. – Воронеж: Воронеж, гос. технол. акад. 2006. – 80с.

15 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебное пособие / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 125 с.

16 Бородкин, К.В. Комплексные методы финансовой диагностики: учебное пособие / К.В. Бородкин, Изд-во ВГУ, 2012. – 183 с.

17 Букин, С.В. Анализ конкуренции / С. В. Букин // Босс. – 2013. – № 2. – С. 5

18 Голубков, Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4, С. 17

19 Ростов, Н.Д. Современная экономика. Общедоступный учебный курс / Н.Д. Ростов, М. : Феникс, 2012. – 672 с.

20 Бурцева, Т.А. Управление маркетингом / Т.А. Бурцева // Экономистъ. – 2005. – 223 с.

21 Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю.Б. Рубин // Университетская серия. – 2008. – 603 с.

22 Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление / Т.А. Гайдаенко // Эксмо. – 2006. – 487 с.

23 Автостатистика. Продажи автомобильных марок по России. – http://serega.icnet.ru/CarSaleAuto_2015_Russia.html