Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Департамент научно-технологической политики и образования

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Красноярский государственный аграрный университет»

Юридический институт

Кафедра: Иностранных языков и профессиональной коммуникации

Зав. кафедрой: к.к., доцент Л.Ю. Айснер

_____

«___» _____ 20__г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

ТЕМА: Пути повышения конкурентоспособности предприятия (организации)

Выполнил _____ Чанчиков Игорь Игоревич

(Подпись) (ФИО полностью)

Руководитель к.п.н., доцент

_____ Терешонок Татьяна Владимировна

(Подпись)

Нормоконтроль _____ Антропова Елена Сергеевна

(Подпись)

Красноярск 2017

Содержание

Введение.....3

I.Теоретические основы разработки путей повышения конкурентоспособности.....8

1.1 Конкуренция: понятие, виды и формы конкуренции.....8

1.2 Сущность и определяющие факторы конкурентоспособности.....13

1.3 Классификация конкурентных стратегий.....19

II. ООО «Атлантик Моторс» на рынке автомобильных услуг в г. Красноярске.....27

2.1 Краткая характеристика ООО «Атлантик Моторс».....27

2.2 Маркетинговые исследования и SWOT – анализ в формировании маркетинговой стратегии предприятия.....44

2.3 Оценка показателей конкурентоспособности.....52

III. Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации ООО «Атлантик Моторс».....58

Заключение.....64

Список использованной и изученной литературы.....68

Приложения.....72

Введение

В современных условиях происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности. Предприятие, как система, должно быть само по себе конкурентоспособным и не зависеть от уровня конкурентоспособности ее товаров. Высокая конкурентоспособность организации должна давать ей возможность выпускать более конкурентоспособную продукцию.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что, во-первых, в условиях рыночных отношений проблема достижения конкурентных преимуществ организации становится все более актуальной. Если рассматривать конкурентоспособность как «входной билет» в отрасль, то конкурентное преимущество напрямую связано с преимуществами перед теми, кто такой «входной билет» уже имеет. Проблема в этом случае связана с поиском источников конкурентного преимущества. Во-вторых, актуальность темы обусловлена изменением концепции маркетинга в пользу маркетинга отношений, что напрямую связано с процессом формирования конкурентных преимуществ за счет развития и совершенствования коммуникаций с рынком, поиск таких конкурентных преимуществ организации, которые обеспечивали бы устойчивое ее развитие и лояльность потребителей. Именно в лояльности потребителей лежит ключ к успешной деятельности любой организации на конкурентном рынке. Интенсификация производства и сбыта уступает место интенсификации отношений между организацией и целевым рынком.

Стратегическое управление – один из важнейших признаков конкурентоспособной и стабильно работающей организации. Его цель состоит в обеспечении конкурентоспособности организации в будущем.

В условиях конкуренции стратегическое управление и основная его часть стратегическое планирование - представляют определенную сложность для

практической реализации. Это связано с ограниченностью ресурсов у предприятия, зависимостью достижения целей от вклада групп заинтересованных лиц, с непредсказуемостью внешней среды и невозможностью надежного прогноза изменений на рынках. Ситуация на рынках зависит от меняющихся требований потребителей, появления новой продукции, которая может по своим потребительским свойствам частично или полностью заменить уже выпускаемую, от политики конкурентов и появления на рынке новых конкурентов.

В современных рыночных условиях просто невозможно представить деятельность предприятия без наличия стратегии. Стратегию можно определить как систему способов деятельности для достижения цели предприятия.

Составление стратегии требует тщательного анализа как внешней, так и внутренней среды компании. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности, а также факторами, определяющими относительную конкурентную позицию предприятия внутри отрасли. В большинстве отраслей одни предприятия могут быть намного прибыльнее, чем другие, независимо от того, каков средний показатель прибыльности в целом по отрасли. Выбор конкурентной стратегии должен осуществляться только с учетом обоих моментов, каждого в отдельности из них недостаточно.

Деятельность отдельно взятой компании влияет как на доходность отрасли в целом, так и на ее конкурентную позицию, и поэтому выбор конкурентной стратегии является одновременно сложной и интересной проблемой.

В то же время, выбрав ту или иную конкурентную стратегию, компания

может тем самым укрепить или, наоборот, подорвать свою позицию.

Выбор конкурентной стратегии означает, что из всех возможных направлений деятельности предприятия, путей развития, открывавшихся перед ним, решено выбрать те направления, которые больше всего подходят для предприятия. Без разработки стратегии нет оптимального пути достижения поставленных целей.

Таким образом, разработка конкурентной стратегии является необходимой задачей для максимально эффективной деятельности предприятия. В этом и состоит актуальность выбранной темы.

Целью данной работы является разработка конкурентной стратегии предприятия.

Исходя из поставленной цели, определены следующие задачи:

1. раскрыть сущность конкуренции;
2. выявить определяющие факторы конкурентоспособности;
3. описать виды конкурентных стратегий;
4. дать общую характеристику деятельности ООО «Атлантик-Моторс»;
5. провести анализ финансового состояния;
6. провести конкурентный анализ предприятия;
7. раскрыть сильные и слабые стороны в работе предприятия;
8. разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Настоящая выпускная квалификационная работа выполнена на основе сбора и анализа материалов, полученных в ходе прохождения преддипломной практики в ООО «Атлантик Моторс».

Объектом исследования являются конкурентные преимущества компании ООО «Атлантик-Моторс» занимающейся розничной продажей автомобилей марки Geely, Chevrolet и оказанием сервисных услуг. Предметом исследования является конкурентоспособность рассматриваемого предприятия.

В настоящее время ООО «Атлантик-Моторс» чувствует давление со

стороны конкурентов. Это связано с активным развитием рынка автомобильных услуг в городе Красноярске. Появляется все больше компаний, предлагающих подобные услуги, причем, по более низким ценам. Это ведет к оттоку клиентов, а значит, к сокращению объемов продаж и, как следствие, к снижению прибыли. В таких условиях предприятию, чтобы выжить, ничего не остается, как изменять свою стратегию, вносить в нее коррективы.

Отдельные аспекты исследования апробированы посредством написания научных статей «Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятий или организаций» и «Стимулирование и мотивация персонала в сфере сервиса», а так же участие в научно-практических конференциях – «Студенческая наука – взгляд в будущее» и «Закон и общество: история, проблемы, перспективы».

Структура ВКР включает в себя введение, 3 главы, 6 параграфов, заключение, список использованной и изученной литературы (51) и приложения.

Первая часть является теоретической, в ней раскрыты основные понятия, сущность и виды конкурентных стратегий. Во второй главе рассматривается непосредственно сама компания ООО «Атлантик-Моторс», на базе которого проведена исследовательская работа: его организационно-экономическая характеристика, анализ финансового состояния и конкурентный анализ. Заключительная, третья часть, включает в себя рекомендации по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия. На основе проведенных исследований и полученных данных в конце работы приведены конкретные предложения по повышению конкурентоспособности организации.

В качестве источников использована литература как отечественных, так и зарубежных авторов. Так, раскрывая понятия «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентная стратегия», анализируя виды конкурентных стратегий, большей частью руководствовались работами М.Портера «Конкуренция», Р.А.Фатхудинова «Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление», Ф.Котлера «Маркетинг менеджмент».

Также были использованы статьи из журнала «Маркетинг в России и за рубежом».

Научная новизна результатов ВКР заключается в следующем: обобщены теоретические подходы к определению сущности понятия «конкурентоспособность предприятия», уточнены признаки конкурентоспособного предприятия, определена система частных показателей конкурентоспособности; исследовано современное состояние и определены перспективы развития конкурентоспособности предприятия; разработаны и обоснованы мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Атлантик-Моторс».

I.Теоретические основы разработки путей повышения конкурентоспособности

1.1 Конкуренция: понятие, виды и формы конкуренции

Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции (лат. concurrentia – сталкиваться, состязаться).

Конкуренция – соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. Такое столкновение неизбежно и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка.[1]

Конкуренция - это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями.[2]

Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотношения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба - это динамический (ускоряющий движение) процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка товарами.

В качестве средств в конкурентной борьбе для улучшения своих позиций на рынке компании используют, например, качество изделий, цену, сервисное

[1]Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2016. С. 14.
[2]Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство. М.: ЮНИТИ, 2011. С. 45.

обслуживание, ассортимент, условия поставок и платежей, информацию через рекламу.[1]

Федько В.П. определяет конкуренцию как жесткое соперничество людей (фирм), прежде всего в экономической, а также и в других сферах жизни общества. С позиции экономики, конкуренция — это борьба продавцов (производителей) за лучшее удовлетворение требований- потребителей, а также соперничество покупателей за приобретение максимально полезных им товаров на наиболее выгодных условиях. Конкуренция, с одной стороны, является залогом непрерывного прогресса общества, препятствует застою в экономике, с другой – неотъемлемыми спутниками конкуренции являются конфликтность, нестабильность, банкротство, увольнение работников.[2]

Под конкуренцией понимается соперничество между отдельными фирмами, заинтересованными в достижении одной и той же цели на каком-либо рынке. Конкуренция характеризуется наличием нескольких участников с совпадающими целями в одной и той же сфере деятельности. В настоящее время практически любой рынок является конкурентным, т. е. характеризуется наличием нескольких участников, предлагающих аналогичные товары. Конкуренция выгодна прежде всего потребителю, так как заставляет фирмы постоянно совершенствовать производство, снижать цены, разрабатывать новые товары. Такое понятие конкуренции дает Годин А.М..[3]

Предмет конкуренции – товар, посредством которого соперники стремятся завоевать потребителя и его деньги.

Объект конкуренции – это потребитель и покупатель, за расположение которого борются на рынке противоположные стороны.

Колз Ричард Л. и Ул Джозеф Н. считают, что конкуренция в рыночной экономике выполняет несколько важных задач. Она помогает организовать экономическую деятельность и ответить на основополагающие вопросы: что,

---

[1]Горев И.П. Маркетинг в АПК. М.: Академия, 2014. С. 46.
[2]Федько В.П. Основы маркетинга. Ростов на Дону: Феникс, 2015. С. 87.
[3]Годин А.М. Маркетинг. М.: Дашко и К, 2009. С. 78.

сколько и как производить, как распределять товары и услуги. В процессе конкуренции вырабатываются цены, которые влияют на поведение покупателей и продавцов и распределение ресурсов.[1]

Таким образом, конкуренция — это механизм, с помощью которого возможно направлять в интересах общества деятельность фирм, стремящихся к прибыли. А конкурентная активность является важным фактором, вызывающим изменения на рынках, поскольку она стимулирует экономичную организацию производства и разработку новых технологий, продуктов и стратегий маркетинга.

Различают следующие виды конкуренции:[2]

- ✓ функциональная
- ✓ видовая
- ✓ предметная
- ✓ ценовая
- ✓ скрытая
- ✓ незаконная

Функциональная. Имеет место в случае, когда одна и та же потребность может быть удовлетворена разными способами. Например, потребность в отдыхе может быть удовлетворена путем посещения театра, концерта, ресторана.

Видовая. Вызвана тем обстоятельством, что существуют товары, удовлетворяющие одну и ту же потребность, но отличающиеся по своим характеристикам. Например, различные марки легковых автомобилей.

Предметная (межфирменная). Характеризуется тем, что разные фирмы выпускают одинаковые товары.

Ценовая - наиболее простой вид. Снижая цену, можно осуществить захват рынка. Если раньше ценовая конкуренция была направлена преимущественно

---

[1]Ричард Л. Колз. Маркетинг сельскохозяйственной продукции. М.: Колос, 2010. С. 71.
[2]Годин А.М. Маркетинг. М.: Дашко и К, 2009. С. 78.

на устранение небольших компаний, то теперь она обострилась и между крупнейшими корпорациями. Ценовые войны стали характерными на рынках автомобилей, химических товаров, электроники, техники, всех видов транспорта и связи.

Скрытая конкуренция бывает двух видов: продажа личного товара по цене конкурента и снижение цены потребления товара.

Незаконная конкуренция может быть в виде антирекламы товаров конкурентов или производства товаров имитаторов (подделка).

Искусство конкуренции сегодня в большей мере, чем раньше, состоит в умелом уходе от нее. Выигрывает не тот, кто без оглядки бросается в острую конкурентную борьбу, а тот, кто, выбрав верную позицию, умеет избежать жестокой и бессмысленной конкуренции.

Есть и другие формы конкуренции. Горизонтальная конкуренция существует между фирмами на одном уровне – переработки, оптовой торговли или розничной торговли. Вертикальная конкуренция возникает при договорных отношениях в рамках сделок между покупателями и продавцами продовольствия при разделении выручки, поступающей от потребителей продуктов питания. Такую классификацию предлагают Колз Ричард Л. И Ул Джозеф Н.[1]

Конкуренция бывает ценовая и неценовая.

Ценовая характеризуется тем, что однородные товары различаются ценой. Конкуренция заключается в снижении цены с целью захвата большей доли рынка и вытеснения конкурентов.[2]

Федько определяет ценовой метод конкурентной борьбы как малоэффективный, так как конкуренты практически сразу могут предпринять аналогичные ответные шаги. Кроме того, манипулирование ценой исключает возможность какой-либо финансовой стабильности, осложняет планирование и

---

[1]Ричард Л. Колз. Маркетинг сельскохозяйственной продукции. М.: Колос, 2010. С. 71.
[2]Годин А.М. Маркетинг. М.: Дашко и К, 2009. С. 50.

управление предприятием.

Однако снижение цен предполагает точный и основательный анализ будущих прибылей и уровня рентабельности (необходимо точно просчитать; приведёт ли понижение цены к росту доходов).[1]

Неценовая конкуренция заключается в переносе центра тяжести на качество товаров (в том числе надежность, упаковку, дизайн и т. д.).[2]

В современных условиях развитого рынка предпочтение отдается методу неценовой конкуренции – выделению своего товара из ряда товаров-конкурентов, приданию ему уникальных для покупателя свойств, повышению уровня технического обслуживания, развитию прогрессивных форм сбыта, совершенствованию структуры и функциональных сторон деятельности фирмы, учёту специфики спроса покупателей, вплоть до индивидуальных запросов. При неценовой конкуренции обеспечивается относительная финансовая стабильность, что позволяет эффективно управлять предприятием. Неценовой метод конкуренции является более эффективным, так как конкуренты не могут столь же молниеносно, как при ценовом; предпринять ответные шаги.[3]

Конкурентоспособность как обобщенная экономическая категория характеризует экономическую ситуацию, включая проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результатов экономической деятельности. Конкурентоспособность присуща всем элемент там экономической системы и является многоплановой экономической категорией, которую можно рассматривать на нескольких уровнях: конкурентоспособность товаров, фирм, отраслей.[4]

Под конкурентоспособностью товара понимается комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих его

---

[1]Федько В.П. Основы маркетинга. Ростов на Дону: Феникс, 2015. С. 87.
[2]Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Эксмо, 2014. С. 44.
[3]Федько В.П. Основы маркетинга. Ростов на Дону: Феникс, 2015. С. 124.
[4]Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность. М.: Экономика, 2009. С. 63.

успех на внутреннем и внешнем рынках.

Конкурентоспособность организации-производителя можно определить как относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента. Она характеризует возможность и динамику приспособления производителя к изменяющимся условиям конкуренции на рынке.[1]

Таким образом, конкуренцию можно определить как процесс управления организацией своими конкурентными преимуществами или принадлежащим имуществом ради достижения поставленной цели.

Ни одна организация не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. Более подробно основы конкурентных преимуществ рассмотрим в следующем пункте данной главы.

1.2 Сущность и определяющие факторы конкурентоспособности

Конкурентоспособность организаций – это способность производителей и продавцов товаров конкурировать со своим соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары. В такой конкурентной борьбе, за овладением рынками, организации для привлечение покупателей используют рекламу, снижение цен, повышение качества продукции, оказание допродажных и послепродажных услуг.

Конкурентоспособность означает степень преимущества продукта на рынке по сравнению с другими, конкурирующими продуктами, аналогичного

[1]Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. М.: Маркетинг, 2012. С. 32.

назначения.[1]

Конкурентное преимущество – это эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

Т. Питере и Б. Уотермен сформулировали общие принципы которые дают конкурентные преимущества производителям

1. Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.

2. Близость предприятия к клиенту. .

3. Создание автономии и творческой атмосферы на предприятии.

4. Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.

5. Демонстрация важности общих для предприятия

6. Умение твердо стоять на своем,

7. Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.

8. Умение, быть одновременно мягким и жестким. Держать под жестким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные.[2]

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятий.

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

---

[1]Мошева Н.К. Международный маркетинг. СПб.: Питер, 2011. С. 4.
[2] Федько В.П. Основы маркетинга. Ростов на Дону: Феникс, 2015. С. 41.

Конкурентное преимущество, которым обладают на конкретных рынках различные соперники (конкуренты), является существенным фактором климата, или конкурентной ситуации, на рынке товара. Конкурентное преимущество определяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.[1]

Превосходство оценивается относительным, сравнительным состоянием, положением организации по отношению к конкуренту, занимающему наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Оно может быть внешним и внутренним.

Конкурентное преимущество является внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность для покупателя» ввиду сокращения издержек или повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает рыночную силу фирмы, т. е. способность фирмы заставить рынок принять цену товара, более высокую, чем у приоритетных (самых опасных) конкурентов, не обеспечивающих соответствующего отличительного качества.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента. Это преимущество может создаваться благодаря проведению стратегии доминирования по издержкам за счет внедрения организационного и производственного нововведения фирмы.

Таким образом, соотношение «рыночной силы» и «производительности» может характеризовать уровень конкурентного превосходства фирмы над конкурентами.[2]

Диагностика конкурентной среды требует не только анализа состояния

---

[1]Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2000. С. 98.

[2]Куштавкин Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 3. С. 10.

различных методов конкуренции, но и исследования имиджа товара и имиджа организации. Действительно, снижая цену на свой товар или услугу, организация приобретает возможность укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами. Повышение цены товара или услуги приводит к понижению уровня ее конкурентного преимущества. Улучшая качественные характеристики продукта, компания получает значительное превосходство перед конкурентами, что, в свою очередь, может быть основанием для назначения более высокой цены. Если же организация удерживает цену своих товаров на уровне цен конкурентных товаров, то более высокое качество создает ему лидирующее положение на рынке, позволяет увеличить численность потребителей и соответственно размер занимаемой фирмой рыночной доли.[1]

Так методика оценки конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, которая является источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий.

Рассмотрим основные факторы конкурентного преимущества организаций.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние и внутренние. Ниже будут приведены типовые конкурентные преимущества, характерные для гипотетической организации, конкретная российская организация может иметь только несколько из перечисленных конкурентных преимуществ.[2]

В табл. 1.1. приведен перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации, а в табл. 1.2. - перечень внутренних факторов конкурентного преимущества.

---

[1]Кац А.М. Прогнозирование конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. №4. С. 16.

[2]Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Эксмо, 2014. С. 44.

Таблица 1.1.

Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

Внешние факторы конкурентного преимущества организации	**Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России**
1. Уровень конкурентоспособности отрасли	Принять меры по повышению конкурентоспособности отрасли либо уйти из нее в другую, более конкурентоспособную отрасль
2. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах	Переработать систему поддержки по малому и среднему бизнесу, ориентировав ее на эффективное и законопослушное ведение бизнеса
3. Открытость общества и рынков	Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции
4. Национальная система стандартизации и сертификации	Активизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой
5. Государственная поддержка развития человека	Увеличить в десятки раз в российском бюджете расходы на образование, здравоохранение и социальную сферу
6. Государственная поддержка науки и инновационной деятельности	Совершенствовать систему трансферта (разработка новшеств, их инновация и диффузия), увеличить в десятки раз расходы из бюджета на науку
7.Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии	Создание единых национальных информационных центров по сферам или отраслям народного хозяйства, отвечающих последнему слову науки и техники
8. Наличие доступных и дешевых природных ресурсов	Увеличить удельный вес добываемых из недр Земли ресурсов, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50%. Отладить государственный контроль за расходованием ресурсов
9. Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране	Поступление международных, государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу и их расходование должны находиться под государственным контролем и давать конкретный результат
10. Климатические условия и географическое положение страны или региона	Охранять окружающую природную среду, повышать качество среды обитания и развивать конкурентные преимущества в этой сфере.
11. Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране	Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения

Далее в табл. 1.2 приведен перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации.

Таблица 1.2

Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

Внутренний фактор конкурентного преимущества организации	**Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества**
1.Производственная структура организации	Проектировать организации на основе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем
2. Миссия организации	Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку, бренд и т. д.
3.Организационная структура организации	Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура)
4. Специализация производства	Осуществлять проектирование организации на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования
5.Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства	Выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т. д.
6. Учет и регулирование производственных процессов	Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов
7. Персонал	Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала
8.Информационная и нормативно-методическая база управления	При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы
9. Сила конкуренции на выходе и	При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья,

входе системы	материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспособных поставщиков
10.Ресурсные: поставщики доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам	Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших. Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможного доступа к качественному и дешевому сырью
11. Учет и анализ использования всех видов ресурсов но всем стадиям жизненною цикла крупных объектов организации	Стимулировать проведение подобного анализа, так как в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества
12. Оптимизация эффективности использования ресурсов	Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции - экономия ресурсов и повышение качества жизни

Проявление внешних факторов в малой степени зависит от организации, в основном они формируются от уровня конкурентоспособности станы. Факторы, же, которые достигаются и реализуются персоналом, где особую роль играют руководители, называются внутренними.

Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество товаров.

Перечисленные в табл. 1.1. и 1.2. внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретной организации количество конкурентных преимуществ может быть любым.

Таким образом, можно сделать вывод, что чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

1.3 Классификация конкурентных стратегий

Для всесторонне успешной деятельности на рынке компания должна

обладать тем или иным абсолютным преимуществом перед конкурентами. В настоящее время конкуренция имеет тенденцию к ужесточению практически на всех уровнях рыночных отношений. Руководитель предприятия должен знать о своих преимуществах и максимально эффективно их использовать. Эти преимущества получили название конкурентные преимущества.

Под конкурентным преимуществом понимается способность компании действовать в одном или нескольких направлениях, в которых конкуренты не хотят или не имеют возможности соответствовать уровням создаваемой ею ценности и издержек.[1]

М. Портер считает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров.[2]

Низкие издержки позволяют предприятию продавать тот же товар, что и у конкурентов, но по более низкой цене, получая дополнительную прибыль за счет большего числа клиентов. Можно продавать товар и по той же цене, получая прибыль за счет разницы в издержках. Дифференциация, в свою очередь, позволяет предлагать потребителю качественно другой товар, наделенный особыми свойствами или возможностями, что даёт также дополнительную прибыль. Но дифференцированная продукция не должна быть намного дороже, а низкие издержки не должны быть во вред качеству продукции. На этих положениях основываются конкурентные стратегии М. Портера (рис. 1.1.).

		конкурентное преимущество	
		низкие издержки	высокое качество
охват рынка	широкий	лидерство в издержках	стратегия дифференциации
	узкий	концентрация на издержках	концентрация на дифференциации

[1]Багиев Г.Л. Маркетинг. М.: Экономика, 2011. С. 14.
[2]Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2016. С. 95.

Рис.1.1. Конкурентные стратегии фирмы

1. Концентрация на издержках – происходит массовое снижение издержек на всех этапах производства и реализации продукции. Данная стратегия применяется при ориентации на потребителей, для которых цена является единственным фактором при принятии решения о покупке (низкий ценовой сегмент).

2. Лидерство в издержках - происходит экономия на масштабе производства и привлечение большого количества потребителей, для которых цена является определяющим фактором. Преимущества стратегии: быстрый рост объема продаж за счет вытеснения товаров-субститутов; ужесточение барьера себестоимости для предприятий, стремящихся в отрасль; наличие резервов при повышении цен на сырьё. Это должно быть крупносерийное или массовое производство с жестким контролем себестоимости продукции. Желательна оптовая реализация продукции.

3. Стратегия дифференциации – происходит специализация на продукции, имеющей явные преимущества с точки зрения потребителей. Преимущества стратегии: завоевание лояльности на базе повышения качества и расширения ассортимента; ужесточение входного барьера в отрасль путем привязки потребителей. Необходимо наличие легко переналаживаемого производства с высоким уровнем конструктивной подготовки.

4. Концентрация на дифференциации – происходит обслуживание особого (ценового) сегмента рынка. Главным преимуществом является уход от массовой конкуренции. Это должно быть мелкосерийное производство,

расположенное в непосредственной близости от потребителей.

Другой взгляд на определение конкурентных стратегий фирмы, предложен Дж. П. Граймом.[1] Он несколько пересекается с классификацией М.Портера и основывается на следующих положениях.

Каждая фирма имеет свою стратегию, состоящую из набора нескольких идей. Автор выделяет, по меньшей мере, четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на разные условия экономической среды и ресурсы, находящиеся в распоряжении фирмы..

1. Виолентная (силовая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Это массовое производство продукции хорошего качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает запас конкурентоспособности.

2. Эксплерентная (пионерская) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на радикальные инновации. Их деятельность связана

с созданием новых или преобразованием старых рынков / товаров.

3. Коммутантная (соединяющая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимальное удовлетворение небольших по объёму (локальных) потребностей рынка. Растёт ценность за счет сверхвысокого качества, индивидуализации продукции и эксклюзивности.

4. Патиентная (нишевая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества.

Распределение данных стратегий по соотношению «издержки – качество» можно представить в виде следующей матрицы (рис.1.3.)[2].

Издержки



[1]Панов А.Н. Стратегический менеджме

[2]Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособно

М.: Эксмо, 2014. С. 44.

Качество товара

Рис. 1.3. Матрица «издержки - качество» в разрезе конкурентных стратегий фирмы

Из рис. 1.3. видно, что наименьшие издержки и наивысшее качество имеют фирмы, придерживающиеся эксплерентной стратегии, обеспечивающей наивысший уровень конкурентоспособности товара за счет монополизации своих новшеств. Развитие общества обеспечивают эксплеренты. Виоленты удовлетворяют потребности массовых потребителей, а патиенты – богатых. Стратегия коммутантов аккумулирует в себе элементы всех ранее рассмотренных стратегий, поэтому они находятся в центре матрицы.

Достаточно креативную классификацию конкурентных стратегий предложил Филип Котлер[1]. Он разделил все фирмы, в зависимости от роли, которую те играют на рынке, на четыре типа:

- Лидеры (возглавляют отрасли, подают пример конкурентам);
- Претенденты на лидерство (занимают 2-3 места, ориентируясь на лидера);
- Последователи (повторяют шаги лидеров и претендентов);
- Обитатели ниши (лидеры на очень маленьком сегменте, нише).

Все они имеют собственные стратегии, которые вкратце можно охарактеризовать следующим образом.

Стратегии рыночных «лидеров»:

1. Расширение общего рынка (привлечение новых потребителей, новые способы применения продукта, увеличение интенсивности использования продукта).

[1]Kotler F. Marketing menedzhment / Trans. S angl. Pod red. O.A Tret'yak, L.A. Volkovoy, YU.N. Kaptunevskiy. SPb: Piter, 2009. S. 96 .

2. Защита своей доли рынка («Позиционная оборона» - наращивание мощи торговой марки; «Защита флангов» - выпуск новой, радикально отличающейся продукции; «Упреждающие оборонительные действия» - предупреждение конкурента, дезинформация; «Контратака» - ответные аналогичные действия; «Мобильная оборона» - расширение и диверсификация рынка; «Вынужденное сокращение»).

3. Расширение доли рынка (расширение принадлежащей доли рынка).

Стратегии «претендентов на лидерство»:

1. Фронтальное наступление (атака одновременно направлена на товар конкурента, его рекламу, цены и систему распределения).

2. Фланговая атака (поиск неудовлетворенности потребителей в каких-либо факторах конкурента, и атака на эти факторы).

3. Окружение (захват большей части рынка и атака по всем направлениям).

4. Обходной маневр (диверсификация продукции, географическая диверсификация рынков, внедрение новых технологий).

5. Партизанская война (селективное снижение цен, обращения в суды, множество небольших атак).

Стратегии «последователей»:

1. Подражание (дублирование продукта и реализация его сомнительным посредникам).

2. Копирование (копирование продукции, названия и упаковки лидера, сохраняя лишь малозаметные отличия).

3. Имитация (что-то копируется у лидера, но сохраняются различия в рекламе, упаковке, ценах и пр.).

4. Приспособление (видоизменение или улучшение продукции лидера).

Стратегии «обитателей ниши»:

Ключевая идея ниши – специализация. Стратегии образуются в зависимости от специализации на том или ином сегменте: специализация по

конечным пользователям, по вертикали, на особых клиентах, на индивидуальном обслуживании, на каналах распределения и пр.

С точки зрения формирования конкурентных стратегий интересна еще одна модель, предложенная американским ученым И. Ансоффом – матрица «товары-рынки»[1]. Она используется в условиях растущего рынка. Она построена по двум факторам: на каком из рынков представлен товар – на старом, ранее существовавшем, или новом, формирующемся, и какой товар выведен на одном из них: старый, ранее выпускавшийся фирмой, или новый, вновь разработанный фирмой (табл. 1.3.).

Таблица 1.3.

Матрица «товары-рынки» Ансоффа

		Товары	
		существующие	новые
Рынки	существующие	стратегия проникновения на рынок	стратегия развития товара
	новые	стратегия поиска рынка	стратегия диверсификации

Ведущая консалтинговая компания США (Бостонская консультационная группа - БКГ) разработала матрицу «рост – доля рынка». Разработка стратегий осуществляется на основе портфельного анализа, то есть вся фирма делится на стратегические бизнес-единицы (СБЕ) – отдельные области её деятельности. Стратегии вырабатываются относительно положения каждой единицы на матрице. Размер каждого бизнеса пропорционален площади круга (рис. 1.4)[2]. На рисунке представлено возможное расположение СБЕ какой-либо компании.

Матрица «рост – доля рынка» разделена на 4 квадранта. В них представлены области деятельности фирмы:

[1]Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2009. С. 78.
[2]Kotler F. Marketing menedzhment / Trans. S angl. Pod red. O.A Tret'yak, L.A. Volkovoy, YU.N. Kaptunevskiy. SPb: Piter, 2009. S. 21.

1. «Вопросительные знаки». Это СБЕ, действующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие низкой относительной долей рынка. Требуется значительное вложение денежных средств, чтобы не отстать от конкурентов и попытаться обойти лидера.

2. «Звезды». Являются лидерами на рынке. Хотя не всегда дают большую прибыль, так как требуют больших вложений.

3. «Денежные дойные коровы». Рынок уже не растет, а доля велика. Этой СБЕ достаточно удерживаться на месте и получать большую прибыль.

4. «Собаки». Не приносят достаточно высокой прибыли. Руководство должно решить вопрос о дальнейшей судьбе этой СБЕ.

После того как компания определила место каждой СБЕ в матрице, она должна проанализировать содержимое своего бизнес-портфеля и определить дальнейшую стратегию развития.

Для организации работ по обеспечению конкурентоспособности фирмы нужно определить её стратегию развития, миссию, возможности, сильные и слабые стороны.

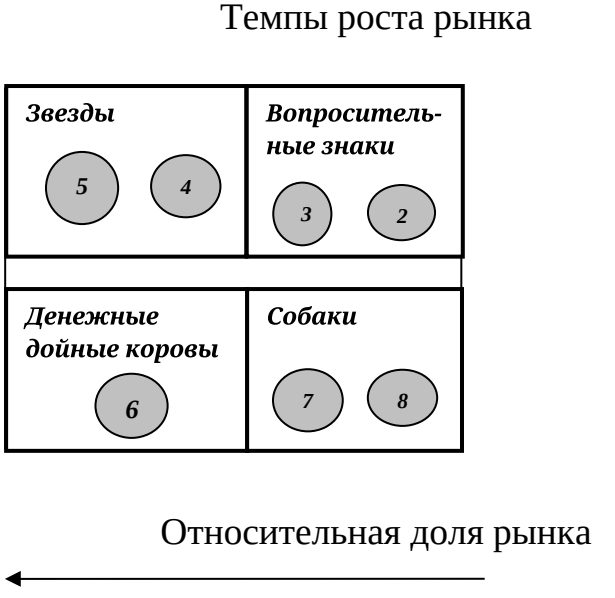


Рис. 1.4. Модель БКГ

II. ООО «Атлантик Моторс» на рынке автомобильных услуг в г. Красноярске

2.1 Краткая характеристика ООО «Атлантик Моторс»

Компания «Атлантик Моторс» является официальным дилером автомобилей марки «Geely»,«Chevrolet» и «Opel» в городе Красноярске.[1]

Главная цель компании: удовлетворение потребностей потребителей в автомобилях. Второстепенной целью является получение прибыли.

Организационно-правовая форма: Организация является обществом с ограниченной ответственностью. Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Учредительным договором о создании Общества и Уставом.

Устав организации рассматривает следующие вопросы:

- ✓ Цель создания и предмет деятельности;
- ✓ Юридический статус Общества;
- ✓ Участники Общества;
- ✓ Права и обязанности участников Общества;
- ✓ Уставный капитал Общества;
- ✓ Изменения уставного капитала Общества;
- ✓ Порядок перехода доли (части доли) участника Общества в уставном капитале Общества к другому лицу;
- ✓ Выход участника Общества из Общества;
- ✓ Доли, принадлежащие Обществу;
- ✓ Распределение прибыли Общества между участниками Общества;

[1] О компании Атлантик Моторс // http://www.atlanticmotors.ru/ (дата обращения 20.04.2017)

- ✓ Управление Обществом;
- ✓ Заинтересованность в совершении Обществом сделки. Крупные сделки;
- ✓ Контроль за деятельностью Общества;
- ✓ и другие.

Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания.

Принципы компании:

- порядочность,
- профессионализм,
- уважительное отношение к коллегам и партнерам,
- ответственность.

Основные подходы:

- принимай решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям;
- принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли;
- стандартизируй задачи для непрерывного совершенствования;
- используй только надежную, испытанную технологию;
- постоянное всеобщее обучение в процессе производства.

О компании «Атлантик Моторс»:

Компания «Атлантик Моторс», официальный дилерский центр в г. Красноярск, который представляет такие ведущие автомобильные бренды, как Chevrolet, Gelly, является авторизированным сервисным центром Opel и Chevrolet Niva. Так же автосервис «Атлантик Моторс» окажет квалифицированные услуги автомобилям любых марок.

ООО «Атлантик Моторс» имеет сервисную зону на 12 постов общей площадью 1986 м. Сервис располагает самыми современными оборудованием. Участок кузовного ремонта включает в себя покрасочную камеру, что позволяет дилерскому центру выполнять полный цикл работ, начиная с различных видов диагностических работ и оканчивая ремонтом любой сложности.

Так же в ООО «Атлантик Моторс» имеется зона отдыха, где посетители могут воспользоваться бесплатным Wi-Fi, провести время, в ожидании окончания работ.

Сотрудники компании являются высококвалифицированными специалистами, они всегда готовы предоставить профессиональные консультации по каждой модели автомобиля, помочь в выборе оптимальной комплектации и предложить наиболее удобный формат обслуживания автомобиля.

Основные направления деятельности «Атлантик Моторс»:

- продажа автомобилей;
- гарантийное и сервисное обслуживание;
- кузовной ремонт;
- розничная и оптовая продажа запчастей;
- услуги по обмену (trade-in) и выкупу подержанных автомобилей;
- тюнинг, установка охранных устройств и любого дополнительного оборудования;
- услуги технической помощи на дорогах и эвакуация автомобилей
- предоставление услуг по страхованию автомобилей совместно с ведущими страховыми компаниями
- предоставление кредитных программ совместно с банками-партнерами
- бесплатное такси, которое заказывается клиентам, амтомобили которых находятся в обслуживании.

Структура управления ООО «Атлантик Моторс»:

В ООО «Атлантик Моторс» сформировались три уровня управления – высший, средний и низший. К высшему уровню управления относятся директор компании и его заместители. К среднему уровню управления относятся: начальник отдела розничных, корпоративных и комиссионных продаж, начальник отдела администрирования торгового зала, начальник универсально кредитно – страхового отдела, начальник отдела сопровождения продаж, начальник отдела продаж дополнительного оборудования, начальник цеха, начальник кузовного цеха, начальник отдела запчастей, главный бухгалтер, начальник отдела оформления продаж и сервиса, бригадир цеха установки дополнительного оборудования, менеджер по рекламе и маркетингу, менеджер по персоналу, логист, менеджер по работе с клиентами, системный администратор, инженер по гарантии, технический эксперт, мастер контролер. К низшему уровню управления относятся: менеджеры по продаже автомобилей, администраторы торгового зала, менеджер кредитно-страхового отдела, приемщик – перегонщик, менеджер по продаже ДОП, мастер – приемщик, механики, мастер цеха, мастера – приемщики, менеджер по работе со страховыми компаниями, арматурщики, жестянщики, маляры, колористы, мойщик, менеджер по продаже запчастей и аксессуаров, старший кладовщик, кладовщик, менеджер по поставке запчастей, специалист по снабжению.

Руководство компанией осуществляет генеральный директор. В непосредственном подчинении у директора находятся заместитель директора по продажам, заместитель директора по производству и главный бухгалтер.

Структура управления и организационная структура соответствует целям компании.

Мною был проанализирован бухгалтерский баланс ООО «Атлантик Моторс».

Приступим к финансовому анализу предприятия.

Анализ должен вскрыть имеющиеся недостатки и наметить пути их

устранения. Составим сравнительный аналитический баланс, данные сведем в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Состав, структура и динамика активов организации, тыс. руб.

Показатель	Остатки по балансу			Структура активов, %		
	2015г.	2016г.	изме-нение (+, -)	2015г.	2016г.	изме-нение (+, -)
А	1	2	3	4	5	6
I. Внеоборотные активы – всего	952	1002	50	12,82	14,32	1,5
в том числе:						
1.1. Основные средства	902	902	0	12,14	12,89	0,75
1.2. Долгосрочные финансовые вложения	50	100	50	0,68	1,43	0,75
II. Оборотные активы – всего	6475	5993	-482	87,18	85,68	-1,5
2.1. Запасы	2943	2098	-845	39,63	29,99	-9,64
2.2. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	258	235	-23	3,47	3,37	-0,1
2.3. Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	350	720	370	4,71	10,29	5,58
2.4. Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	2080	2220	140	28,01	31,74	3,73
2.5. Денежные средства	844	720	-124	11,36	10,29	-1,07
Итого активов:	7427	6995	-432	100	100	X

За 2015 г. активы организации уменьшились на 432 тыс. руб., в т.ч. внеоборотные увеличились на 50 тыс. руб., а оборотные уменьшились на 482 тыс. руб.

В составе внеоборотных активов наибольший удельный вес занимают основные средства – 12,14%. Притом, что их удельный вес увеличился к 2015 г. до 12,89%, основные средства (ОС) остались на прежнем уровне – 902 тыс. руб.

Запасы уменьшились на 845 тыс. руб. Их удельный вес снизился с 39,63% в 2015 году до 29,99% в 2016 г.. Дебиторская задолженность (> чем через 12 мес.) увеличилась на 370 тыс. руб., дебиторская задолженность (в течение 12 мес.) увеличилась на 140 тыс. руб. Денежные средства уменьшились на 124 тыс. руб. Их доля уменьшилась до 10,29% в 2015 году.

В структуре активов на начало и конец года значительно преобладают внеоборотные активы, что с одной стороны должно являться отрицательным фактом с финансовой точки зрения, т. к. казалось бы, имущество стало менее мобильным. Но на снижение активов организации преимущественное влияние оказало увеличение дебиторской задолженности и уменьшение денежных средств. Это дает отрицательный эффект для деятельности организации.

В 2015 г. увеличился удельный вес дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений. Беспокойство вызывает тот факт, что изменения в структуре активов обуславливался практически одним ростом дебиторской задолженности, а так же отмечается резкий спад запасов. Для деятельности организации предполагается наличие крупных сумм дебиторской задолженности, но ее неуклонный рост за данные периоды является неблагоприятным явлением.

Наряду с анализом активов для оценки финансового состояния необходим анализ пассивов, то есть источников собственных и заемных средств, вложенных в имущество предприятия. Анализ состава, структуры и динамики собственного и заемного капитала приведен в табл. 2.2.

Имеет место тенденция к уменьшению доли собственного капитала и соответствующему уменьшению доли заёмного капитала в валюте баланса. Это отрицательно характеризует деятельность организации. Доля собственного капитала снизилась с 23,14% до 19,07% на 2015 год. В 2015 году отмечается рост краткосрочных обязательств, а именно кредиторской задолженности.

Таблица 2.2.

Состав, структура и динамика собственного и заемного капитала, тыс. руб.

Показатель	Остатки по балансу			Структура собственного и заемного капитала, %		
	2015г.	2016г.	изме-нение (+, -)	2015г.	2016г.	изме-нение (+, -)
А	1	2	3	4	5	6
I. Капитал и резервы - всего	1719	1334	-385	23,14	19,07	-4,07
в том числе:						
1.1. Уставный капитал	407	407	0	5,48	5,82	0,34
1.2. Резервный капитал	312	212	-100	4,2	3,03	-1,17
1.3. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1000	715	-285	13,46	10,22	-3,24
II. Обязательства - всего	5708	5661	-47	76,86	80,93	4,07
2.1. Долгосрочные обязательства	2180	2020	-160	29,36	28,88	-0,48
2.2. Краткосрочные обязательства	3528	3641	113	47,5	52,05	4,55
2.2.1. Займы и кредиты	310	340	30	4,17	4,86	0,69
2.2.2. Кредиторская задолженность	2550	2614	64	34,34	37,37	3,03
2.2.3. Резервы предстоящих расходов	668	687	19	8,99	9,82	0,83
Итого пассивов:	7427	6995	-432	100	100	X

Рост дебиторской задолженности сдерживает расчеты с кредиторами, замедляет погашение обязательств. Это говорит о снижении финансовой устойчивости организации и об усилении её финансовой зависимости вследствие увеличения доли кредиторской задолженности и является отрицательным аспектом. Изменения в структуре заёмных средств в 2008 году можно расценить как вынужденную меру, вызванную потребностью предприятия в дополнительных источниках финансирования.

Таким образом, на основе обобщенного анализа имущества предприятия

и источников его образующих можно сделать вывод о том, что общая оценка финансового состояния компании неустойчивая, имеется несколько вышеперечисленных моментов, на которые следует обратить особое внимание.

Наиболее обобщающей характеристикой финансового состояния компании является ликвидность и платежеспособность. Именно наличие ликвидности и платёжеспособности позволяют предприятию своевременно и в полной мере выполнять свои финансовые обязательства. [1]

Платежеспособность предприятия – внешний признак его финансовой устойчивости и обусловлена степенью обеспеченности оборотных активов долгосрочными источниками.

Платежеспособность уточняется показателями ликвидности. Ликвидность предприятия – способность обеспечивать покрытие краткосрочных обязательств за счет текущих активов, т.е. ликвидность предприятия зависит от величины краткосрочных обязательств и объема ликвидных средств. Это более общее понятие, чем ликвидность баланса.

Ликвидность баланса – возможность субъекта хозяйствования обратить активы в наличность и погасить свои платёжные обязательства, а точнее – это степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств. Она зависит от степени соответствия величины имеющихся платёжных средств величине краткосрочных долговых обязательств.

Таблица 2.3.

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса, тыс. руб.

Группа актива	Значение		Группа пассива	Значение		Платежный излишек (+) или недостаток (-)	
	2015г.	2016г.		2015г.	2016г.	2015г.	2016г.
А1 (с.260+	844	720	П1 (с.620)	2550	2614	-1706	-1894

[1] Жилкина А.Н. Финансовое планирование на предприятии. М.: ООО Фирма «Благовест-В», 2014. С. 48.

с.250)							
А2 (с.240+ с.270)	2080	2220	П2 (с.610+ с.630+ с.660)	310	340	1770	1880
А3 (с.210+ с.220)	3201	2333	П3 (с.590)	2180	2020	1021	313
А4 (с.190+ с.230)	1302	1722	П4 (с.490+ с.640+ с.650)	2387	2021	-1085	-299
Баланс	7427	6995	Баланс	7427	6995	X	X

Баланс считается абсолютно ликвидным, если соблюдены следующие неравенства:

$$\begin{cases} А1 > П1; \\ А2 > П2; \\ А3 > П3; \\ А4 < П4. \end{cases} \quad (1)$$

Таблица 2.4.

Группировка активов для оценки ликвидности баланса, тыс. руб.

2015 г.	2016 г.
1 А 1 ≥ П 1	А 1 ≥ П 1
844 ≤ 2550	720 ≤ 2614
(недостаток) -1706	(недостаток) -1894
Условие не выполняется	Условие не выполняется
2 А 2 ≥ П 2	А 2 ≥ П 2
2080 ≥ 310	2220 ≥ 340
(излишек) +1770	(излишек) +1880
Условие выполняется	Условие выполняется
3 А 3 ≥ П 3	А 3 ≥ П 3

3201 ≥ 2180	2333 ≥ 2020
(излишек) +1021	(излишек) +313
Условие выполняется	Условие выполняется
4 А 4 ≤ П 4	А 4 ≤ П 4
1302 ≤ 2387	1722 ≤ 2021
(недостаток) -1085	(недостаток) 299
Условие выполняется	Условие выполняется

В 2015, 2016 г. неравенство А 1 ≥ П 1 не выполняется, что говорит о том, что менее ликвидные активы не смогут заменить более ликвидные, то есть денежные средства не могут полностью покрыть кредиторскую задолженность. Условие А2 ≥ П2 выполняется, значит дебиторская задолженность может быть покрыта за счет заемных средств и краткосрочных обязательств.

Условие А 3 ≥ П 3 выполняется, возможно образовался излишек денежных средств, но медленно реализуемых активов не достаточно, для покрытия быстро реализуемых активов.

Неравенство А 4 ≤ П 4 внеоборотные активы (I раздел баланса) обеспечены собственным капиталом, что положительно для предприятия.

Все неравенства, кроме первого выполняются. Первое неравенство говорит о том, что предприятию не хватает наиболее ликвидных активов. Но быстрореализуемые активы группы А2 вполне могут покрыть кредиторскую задолженность (пассивы П1), хотя реально их ликвидность ниже активов А1, и они не могут их заместить. Это говорит о потенциальной возможности оплаты кредиторской задолженности в случае её требования поставщиками и другими кредиторами.

Проводя анализ можно сделать вывод, что ситуация на предприятии не очень устойчивая. Предприятие имеет несоответствие между финансовыми результатами за два рассмотренных периода. Отрицательные тенденции в изменении финансового состояния предприятия, начавшиеся в 2015 г. усугубились в 2016 г. и привели к ухудшению некоторых финансовых

показателей.

Анализ рентабельности ООО «Атлантик Моторс»

Анализ показателей рентабельности занимает особое место в финансовой характеристики предприятия, которые характеризуют уровень прибыльности (убыточности) её деятельности предприятия. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса, рыночного обмена.

Показатели рентабельности являются важными характеристиками факторной среды формирования прибыли предприятия. Поэтому они обязательны при проведении сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия.

На уровень и динамику показателей рентабельности оказывает влияние вся совокупность производственно-хозяйственных факторов: уровень организации производства и управления; структура капитала и его источников; объем, качество и структура продукции; прибыль по всем видам деятельности и направления ее использования.

Для анализа рентабельности используются следующие коэффициенты:

1. Коэффициент рентабельности продаж – показывает, сколько прибыли приходится на рубль реализованной продукции.

$$K_{РП} = \frac{П_Р}{В}, (2)$$

где ПР – прибыль;

В – выручка от реализации.

2. Коэффициент рентабельности всего капитала предприятия – показывает эффективность использования всего имущества предприятия.

$$K_{РК}=\frac{П_Р}{ВБ},(3)$$

где ВБ – валюта баланса.

3. Коэффициент рентабельности внеоборотных активов – отражает эффективность использования внеоборотных активов.

$$K_{РВ}=\frac{П_Р}{А_I},(4)$$

где AI – итог I раздела актива баланса.

4. Коэффициент рентабельности собственного капитала – показывает эффективность использования собственного капитала. Динамика коэффициента оказывает влияние на уровень котировки акций предприятия.

$$K_{РС}=\frac{П_Р}{П_{IV}},(5)$$

где ПIV – итог IV раздела пассива баланса.

5. Коэффициент общей оборачиваемости капитала – отражает скорость оборота всего капитала предприятия.

$$K_{ООК}=\frac{В}{ВБ};(6)$$

6. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств – показывает скорость оборота всех мобильных средств.

$$K_{ОМС}=\frac{В}{А_{II}},(7)$$

где АII – итог II раздела актива баланса.

7. Коэффициент фондоотдачи внеоборотных активов – характеризует эффективность использования внеоборотных активов, измеряемую величиной продаж, приходящихся на единицу стоимости средств.

$$K_{ФВА} = \frac{В}{А_I};(8)$$

8. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала – показывает скорость оборота собственного капитала.

$$K_{ОСК} = \frac{В}{П_{IV}};(9)$$

По указанным формулам, данным бухгалтерского баланса, рассчитаем коэффициенты рентабельности в 2015 и 2016 г. Полученные результаты для удобства анализа сведем в табл. 2.5.

Таблица 2.5.

Анализ показателей рентабельности ООО «Автомир-Архангельск»

Показатели	Условные обозначения	Расчет	Значение показателя		Изменение
			2015 г.	2016 г.	
А	1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж	Крп	с.140 / с.010 (ф. №2)	0,17	0,17	0,00
2. Рентабельность всего капитала предприятия	Крк	с.140 (ф. №2) / валюта баланса	0,13	0,10	- 0,03
3. Рентабельность внеоборотных активов	Крв	с. 140 (ф. №2) / I раздел Актива баланса	1,05	0,71	- 0,34
4. Рентабельность собственного капитала	Крс	с. 140 (ф. №2) / IV раздел Пассива баланса	0,46	0,35	- 0,11

5. Общая оборачиваемость капитала	Коок	с. 010 (ф. №2) / Валюта баланса	0,80	0,60	- 0,20
6. Оборачиваемость мобильных средств	Комс	с. 010 (ф. №2) / II раздел Актива баланса	0,92	0,70	- 0,22
7. Фонд отдачи внеоборотных активов	Кфва	с. 010 (ф. №2) / I раздел Актива баланса	6,25	4,22	- 2,03
8. Оборачиваемость собственного капитала	Коск	с. 010 (ф. №2) / IV раздел Пассива баланса	2,73	2,09	- 0,64

Данные табл. 2.5. позволяют сделать следующие выводы. В целом по предприятию наблюдается ухудшение в использовании его имущества. По итогам 2015 и 2016 г. предприятие отработало не очень хорошо. Можно отметить, что имеется динамика уменьшения рентабельности предприятия. Коэффициент рентабельности продаж остался без изменений, что может свидетельствовать о снижении спроса на продукцию, то есть отсутствие новых клиентов у фирмы.

Коэффициент рентабельности всего капитала снизился (с 0,13 до 0,10), что говорит о не очень эффективном использовании имущества предприятия, а также о падающем спросе на товар.

Коэффициент оборачиваемости мобильных средств снизился (с 0,92 до 0,70) – снизилась эффективность использования мобильных средств.

Снижение коэффициента рентабельности внеоборотных активов (с 1,05 до 0,71) и коэффициента рентабельности собственного капитала (с 0,46 до 0,35) объясняется уменьшением доли внеоборотных активов и собственного капитала, следовательно, отсутствует рост прибыли, поэтому у предприятия могут возникнуть проблемы с денежными средствами для расчета по своим обязательствам.

Снижение коэффициента общей оборачиваемости (с 0,80 до 0,60) может быть связано как с объективными причинами: инфляция, разрыв хозяйственных

связей, так и субъективными: неумелым управлением запасами (товарно-материальными ценностями) и состоянием расчетов с поставщиками, а также отсутствие их надлежащего учета.

В настоящее время в условиях внешнеэкономической кризисной ситуации руководителям предприятия предстоит решать такие задачи как - выбор оптимальных управленческих решений, для того чтобы получить желаемый результат.

При внутреннем кризисе предприятия можно выявить причины его повлекшие, и разработать комплекс мер по их устранению, таким образом иметь возможность управлять проблемами и влиять на ситуацию.

При внешнем кризисе предприятие должно противодействовать его последствиям, то есть предпринимать адекватные меры. Для этого руководителям необходимо перенаправить «вектор» управления со «стратегии развития» предприятия к «стратегии противодействия» внешним негативным явлениям.

Основная цель в создавшейся ситуации - не допускать возможностей, чтобы внешний экономический кризис спровоцировал внутренний кризис предприятия.

В связи с этим главная задача, которую предстоит решить - снижать затраты и неэффективные расходы, а также увеличивать доходы предприятия. В терминах финансового менеджмента это означает - увеличивать финансовую устойчивость предприятия в течение длительного времени. Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по трем этапам:

1. Устранение неплатежеспособности;
2. Восстановление финансовой устойчивости;
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Однако, не будем забывать, что основной целью антикризисного управления является «реабилитация» предприятия.

Рассмотрим меры для обеспечения финансового равновесия в длительном периоде, что возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия.

Основными задачи на данном этапе является:

- ✓ повышение конкурентных преимуществ продукции;
- ✓ увеличение денежного компонента в расчетах;
- ✓ увеличение оборачиваемости активов.

Здесь в первую очередь необходимо обратить внимание на маркетинг. Как известно, маркетинг одно из самых больных мест наших предприятий и управляющие должны умело проводить маркетинговые предприятия, иначе, предприятию не выжить. Суть маркетинга - деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия.

Руководители компании ООО «Атлантик Моторс» в условиях внешнеэкономической кризисной ситуации уделяют большое внимание на управление финансовыми потоками и стараются проявлять быструю реакцию на негативные проявления внешней среды и принимают необходимые меры, тем самым уменьшают потери всех видов ресурсов.

«Чем быстрее реакция на негативные проявления внешней среды и адекватнее принимаемые меры, тем меньше потери всех видов ресурсов» - девиз тактики организации.

Используются следующие принципы:

- ➢ постоянный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия;
- ➢ ранняя диагностика наступления негативных явлений в его финансовой деятельности;
- ➢ срочность реагирования и адекватность принимаемых мер;
- ➢ полная реализация внутренних возможностей предприятия.

Также предпринимаются такие шаги как:

1) Создание команды из руководителей и специалистов, заинтересованных в успехе предприятия и распределяем среди них

дополнительные функции.

Решение таких задач как:

- Обеспечение экстренных внутренних и внешних коммуникаций, для преодоления организационных барьеров, и оперативное общение с персоналом для поддержания морального климата.
- Обеспечение мониторинга и оценки:

- внешней и внутренней среды;

- финансово-экономического состояния предприятия.

- Обеспечение:

- разработки мер противодействия кризису;

- внедрения запланированных мероприятий;

2) Проведение ситуационного анализа деятельности организации по всем сферам управления: финансы, маркетинг, производство, ресурсы.

Цели проведения такого анализа:

- дать оценку текущего финансового состояния предприятия;
- выявить области, где возможны:
- экономия денежных средств;
- уменьшение неэффективных расходов;
- снижение затрат;
- выявить возможности для увеличения дохода от основного вида деятельности;
- выявить возможность открытия новых направлений в деятельности;
- определить необходимость и возможность продажи «лишних» активов.

3) Разработка мер противодействия и оформление их в Программу.

Перед утверждением Программы проводиться анализ и оценка:

- мероприятия должны быть взаимоувязаны;

- затраты на их реализацию – оптимальны.

Во времена экономической нестабильности приходиться снижать объемы

производства, отказываться от производства низко рентабельной продукции, отказываться от инвестирования новых разработок.

2.2 Маркетинговые исследования и SWOT – анализ в формировании маркетинговой стратегии предприятия

Для осуществления высокоэффективной конкурентоспособной деятельности на рынке, фирме необходимо иметь информацию об окружающей ее экономической, политической и социальной среде, в которой данная фирма находится. В этом направлении маркетинговая деятельность предполагает проведение маркетинговых исследований и разработку программы маркетинговых мероприятий, которые используются в целях повышения производительности фирмы и эффективности удовлетворения потребности каждого потребителя.

Маркетинговое исследование и его результаты способствуют эффективной адаптации деятельности фирмы к состоянию рынка и требованию конечного потребителя. Маркетинговые исследования включают два главных направления: исследование характеристик рынка и исследование внутренних действительных и потенциальных возможностей фирмы.[1]

Проведение маркетинговых исследований связано с необходимостью уменьшения риска осуществляемой предпринимательской деятельности. Задача предпринимателя состоит в том, чтобы осуществлять решение возникающих у потребителя задач с минимальным риском и максимумом полезности, как для потребителя, так и для себя.

При этом задача маркетинговой службы заключается в том, чтобы обеспечить руководителя качественной маркетинговой информацией. Под маркетинговой информацией будем понимать информацию, получаемую в ходе

[1]Ковалев А. И. Маркетинговый анализ. М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. С. 98.

познания, исследования процесса обмена результатами общественно полезной деятельности и взаимодействия по поводу такого обмена всех субъектов рыночной системы, используемую во всех сферах (уровнях) предпринимательства, включая маркетинговую деятельность.

В условиях развитых рыночных отношений для предпринимателя важное значение имеют коммуникации с покупателем, со всеми заинтересованными в той или иной сделке субъектами, возрастает роль информационных технологий в разработке и ускорении принятия решений. Необходимо заведомо знать ориентацию покупателя на покупку, его мотивы, нужды и потребности.

В современных рыночных условиях требуется постоянное - стратегическое, и оперативное планирование всей производственной, маркетинговой и коммерческой деятельности фирмы, основанное на достоверной, репрезентативной маркетинговой информации

Маркетинговые исследования и их надлежащая организация становятся инструментом, с помощь которого существенно снижается риск предпринимательства, поставщика, посредника и возрастает качество решения задач потребителя. Значение маркетинговых исследований усиливается также тем, что возрастает роль фактора неопределенности в организации управления предпринимательством, который рассматривается как нестабильность, изменчивость экономического и социального поведения субъектов маркетинговой системы.

Классическое маркетинговое исследование включает регулярное исследование рынков сбыта собственной продукции и процесс по выработке пакета документов о потенциале предприятия, его взаимосвязь с внешней средой, о характере конкуренции, конкурентах на рынке, о характеристиках их производства, состоянии маркетинга, коммерции и работе с потребителями.[1]

Современное маркетинговое исследование - это процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и

[1]Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М.: Ось, 2013. С. 48.

стратегических решений в системе предпринимательства.

Таким образом, главная цель маркетинговых исследований позиции предприятия в конкурентной борьбе является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Выбор последних определяется результатами исследований следующих двух кругов проблем. Во-первых, необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе. Во-вторых, необходимо определить конкурентные позиции предприятия и его продуктов по сравнению с другими предприятиями данной отрасли.

В рамках ВКР, мною было проведено исследование. Исследование является первичным, количественным. В качестве метода был использован метод анкетирования покупателей автомобилей Chevrolet. При приобретении автомобиля, покупателям было предложено заполнить анкету, в которой указывались их данные. Проанализировав анкеты, мы получили портрет покупателя, и сведения о том каким маркам отдавалось предпочтение до этого, почему выбрали именно автомобиль Chevrolet и из каких источников получили информацию. Целью опроса стало определение портрета покупателя и его требований.

В процессе проведения исследования и анализа полученных данных, я пришел к выводу, что посетителями автосалона Chevrolet являются чаще всего мужчины (72%), в возрасте 30-45 лет.

Говоря, о социальном статусе, можно отметить, что чаще все приобретают автомобили работники исполнительных органов (46%). На вопрос о хобби среди покупателей популярны следующие варианты ответа: путешествия (41%) и отдых на природе (50%).

Во многих семьях (60%) есть один автомобиль. У большинства покупателей предыдущий автомобиль был марки ВАЗ (28%).

Прежде чем определиться с покупкой, покупатели рассматривали как альтернативный вариант автомобили марок Ford (29%) и Toyota (24%).

Большинство клиентов отдали предпочтение марке Chevrolet, так как сочли ее надежной (53%), приемлемой по цене (59%), престижной (24%), безопасной (30%), высокого качества (31%), красивой по дизайну (35%). А при выборе конкретной модели автомобиля, покупатели отмечают следующие характеристики: привлекательный дизайн (49%); лучшая цена по сравнению с др. моделями, рассматриваемыми альтернативно (47%); технические характеристики автомобиля (33%); лучшая комплектация по сравнению с др. моделями, рассматриваемыми альтернативно (30%); экономичность (потребление топлива) (29%).

Срок ожидания автомобиля.

Решение о покупке большинство клиентов принимают около месяца (59%). Максимально приемлемый срок ожидания автомобиля с момента заключения контракта до 1 месяца (31%).

Источники получения информации.

Самым популярным источником информации является официальный сайт компании (53%), следующий по значимости источник информации – рекомендации друзей / знакомых. Среди СМИ наибольшую популярность у покупателей имеет автомобильный журнал «Шанс Авто» (55%). Из радиостанций покупатели отдают предпочтение: Авторадио (34%), Дорожное радио (22%), Русское радио (21%). Из телевизионных каналов чаще всего смотрят: первый канал (43%) и НТВ (40%).

Так же покупатели положительно относятся к услуге «тест-драйв» (51%).

Определение портрета покупателя, является полезной информацией для менеджеров по продажам. Зная определенную информацию о покупателе, легче строить с ним диалог. Появляется больше возможностей заинтересовать клиента и увеличивается вероятность покупки автомобиля именно в этом автоцентре, а не в каком-либо другом. А на основе требований клиента к автомобилю, можно выявить ряд конкурентных преимуществ.

Следовательно, разработка путей повышения конкурентоспособности

будет включать в себя рекомендации, что будет способствовать более качественному решению проблемы благодаря использованию всех элементов комплекса маркетинга.

Любая организация обладает сильными и слабыми сторонами. Слабости необходимо преодолевать, используя имеющиеся сильные стороны. Это позволяет сделать SWOT-анализ – анализ изучения сильных (Strengths) и слабых (Weakness) сторон организации, ее возможностей (Opportunities) и угроз (Threats).

SWOT – анализ производится с целью изучения среды бизнеса, правовых условий, сильных и слабых сторон своего предприятия и предприятий-конкурентов, а также комплексного взаимовлияния рассматриваемых факторов и является одним из первых этапов стратегического планирования.[1]

При анализе сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз необходимо произвести учет внешних и внутренних факторов. Внутренние факторы затрагивают такие области организации как маркетинг, ресурсы, финансы, производство (продажа, предоставление услуг) и сама организация. Внешние факторы подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия.

Элементы среды прямого воздействия – потребители, поставщики, профсоюзы, законы и государственные органы, конкуренты.

Элементы среды косвенного воздействия – международные события, научно-технический прогресс, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы.

При рассмотрении внешней среды и ее влияния на организацию и экономику в целом в последнее время все больше учитывают влияние неэкономических факторов (социокультурные факторы) на экономические процессы.

Таким образом, предприятия придают большое значение анализу своих

[1] Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2012. С. 46 .

сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех. В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентоспособности предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

SWOT-анализ ООО «Атлантик Моторс»

Для определения положения ООО «Атлантик Моторс» на рынке автоцентров г. Красноярск, в настоящие время, был проведен SWOT - анализ, который помог выявить сильные и слабые стороны рассматриваемой организации, обозначить возможности и угрозы исходящие из внешней среды, а также оценить степень конкурентоспособности.

Сила организации, являясь своеобразным активом, призвана противостоять угрозам, исходящим из внешней среды. А слабость организации, соответственно являясь пассивом организации, должна покрываться возможностями внешней среды (приложение 2).

Проведенный SWOT - анализ позволяет сделать следующие выводы:

Как видно из проведённого анализа компания обладает большим числом сильных сторон. Однако присутствуют и слабые стороны, на которые необходимо обратить внимание высшего руководства при разработке долгосрочной стратегии компании. Также присутствуют угрозы из внешней среды, препятствующие достижению определенных целей, но существуют и возможности минимизации этих угроз.

1. Система продаж, находиться на достаточно высоком уровне. Это позволяет утверждать, что в случаи появления новых конкурентов и повышению требований потребителей к качеству товара, ООО «Атлантик Моторс», сможет не только удержать свои позиции на рынке, но и привлечь

новых покупателей.

2. Маркетинговая деятельность на рынке легковых автомобилей не значительна. Однако, ООО «Атлантик Моторс» занимается маркетинговой деятельностью, но при этом изучение конкурентов находиться низком уровне, что не допустимо в сложившихся экономических условиях и постоянно растущем рынке.

3. Имидж рассматриваемого автосалона являются сильной стороной организации и позволяют привлечь не только разовых клиентов, но и сделать их постоянными. Также данный показатель характеризует организацию как способную привлечь и удержать высококвалифицированный управленческий и неуправленческий персонал, а это в свою очередь не может не отразиться на качестве обслуживания.

4. Стабильность системы расчетов, безусловно, оказывает сильное влияние на деятельность организации в целом и на рынок в частности.

5. Был отмечен рост числа конкурентов. Но благодаря особому вниманию руководства к уровню квалификации торгового персонала, системе продаж, а также поддержанию имиджа на относительно высоком уровне данный критерий не является столь опасным для деятельности автосалона.

6. Система управления персоналом организации также была отмечена как сильная сторона. Хотя, и при оценке всего рынка, эти показатели были отнесены к угрозам. При детальном, рассмотрение данной группы в системе управления автоцентром особое опасение вызывает качество управленческого персонала, организация системы стимулирования (материального и нематериального), что может негативно отразиться на эффективном функционирование рассматриваемой организации связи с увеличением концентрации конкурентов и способностью конкурентов обеспечить лучшие условия труда. Система отбора персонала и высокая квалификация неуправленческого персонала дает возможность для противостояния повышающимся требованиям к качеству продукции и возможностью снижения

цен конкурентами.

7. Особое опасение вызывает нестабильное финансовое положение автоцентра, что оказывает отрицательный эффект на организацию эффективной системы управления. Тем не менее, во внешней среде организации существует ряд возможностей позволяющие решить вопросы данного направления и улучшить финансовое положение организации. Таким показателям можно назвать входные барьеры на рынок. Сложность выхода на рынок позволяет противостоять появлению новых конкурентов. Сезонность данного вида бизнеса и гибкость системы ценообразования позволяет активно использовать различные методы по стимулированию сбыта; к тому же, наблюдается рост рынка, и увеличение доли потребителей продукции, что не может, не отразится на финансовом положение организации.

8. Стабильность и разнообразие поставщиков на рынке позволяет рассматриваемой организации увеличить свою долю, за счет выбора эффективной стратегии.

Завершением всего приведенного выше анализа является разработка плана мероприятий по повышению конкурентоспособности фирмы, а именно маркетинговой стратегии. Необходимо разработать стратегию, способную улучшить положение ООО «Атлантик Моторс» по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе. Необходимо превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества и принимать стратегические решения, способные защитить предприятие от конкурентных недостатков.

2.3 Оценка показателей конкурентоспособности

У ООО «Атлантик Моторс» есть десять конкурирующих дилерских центров, занимающихся продажей импортных автомобилей и оказанием услуг автосервиса.

Дадим краткую информацию о конкурентах ООО «Атлантик Моторс»:

ООО «RENO Центр Силавто»:

Компания «RENO Центр Силавто»[1] стала в Красноярске официальным дилером по продажам автомобилей марки Renault с 2008 года. На сегодняшний день торгово-сервисный комплекс, включает в себя автосалон и современный сервисный центр. Посетителям предоставляется: удобное время работы, хороший подъезд, парковка. Персонал компании «RENO Центр Силавто» проходит постоянное обучение и подготовку в специализированных центрах по продажам и обслуживанию автомобилей.

ООО «Медведь-Восток»[2]:

«Медведь-Восток» — официальный дилер SKODA в Красноярске — представляет эту марку в нашем городе с 2002 года.

Продолжительное время марка занимала 2-й этаж автоцентра на Копылова, 57. Однако, с увеличением объемов продаж и загрузки сервиса, назрела необходимость в отдельном салоне.

Новый автоцентр SKODA построили в рекордные сроки — за 10 месяцев. На момент строительства, автоцентр SKODA в Красноярске был самым крупным концептуальным дилерским центром в Европе, а сегодня здание «Медведь-Восток» в Красноярске является самым большим дилерским центром SKODA за Уралом.

---

[1] О компании RENO Центр Силавто // http://renault-sialavto.ru/ (дата обращения 24.04.2017)
[2] О компании Медведь-Восток // http://www.skoda.medved-vostok.ru/ (дата обращения 24.04.2017)

ООО «Центральный»[1]:

Дилерский центр «Центральный» - официальный дилер УАЗ в Красноярском крае.

Основная задача компании — вывести оказание услуг по подбору автомобилей УАЗ, их послепродажному обслуживанию и ремонту на новый уровень. Забота о клиентах и внимание к мелочам, постоянное совершенствование – это их основная задача задача.

Компания осуществляет продажу многофункциональных автомобилей УАЗ, которые удовлетворят любые потребности в передвижении. К вниманию потребителя предлагаются все модели автомобилей, выпускаемых Ульяновским автозаводом, в том числе легендарные внедорожники УАЗ (Патриот, Хантер, Пикап), коммерческие автомобили УАЗ, получившие в народе название “буханки” (УАЗ 3303, УАЗ 2206, УАЗ 3909 и другие) и специализированные автомобили.

ООО «КИА центр СИАЛАВТО»[2]:

С 2005 года «СИАЛАВТО» - это автосалон КИА в Красноярске. С момента заключения договора с ООО «КИА-САНДОЛ» «СИАЛАВТО» – официальный дилер KIA.

В 2008 году автосалон КИА центр СИАЛАВТО в Красноярске подписал дилерский договор и официальным представителем марки KIA в России – KIA Motors RUS.

А в марте 2013 года состоялось торжественное открытие здания после реконструкции и приведения его к международным стандартам KIA MOTORS - "Red Cube".

На сегодняшний день СИАЛАВТО входит в топ 25 лучших держателей контрактов KIA.

Он занимает почетное 4 место среди 170 дилерских центров России.

---

[1]О компании Центральный // http://uaz-central.ru/ (дата обращения 24.04.2017)
[2]О компании КИА центр СИАЛАВТО // http://www.kia-krasnoyarsk.ru/ (дата обращения 24.04.2017)

По результатам последнего аудита работы дилера ООО «Киа Моторс РУС» признал «Киа центр СИАЛАВТО» одним из лучших в дилерской сети по показателям выполнение планов продаж автомобилей и качества обслуживания клиентов — «Киа центр СИАЛАВТО» находится на 2 месте рейтинга среди дилеров Сибири по этим показателям.

Красноярский автомобильный рынок не останавливается в развитии. Постоянно появляются новые дилерские центры, у потребителей появляется возможность выбора, что и вызывает конкуренцию среди автосалонов. Мною был проведен сравнительный анализ конкурентов ООО «Атлантик Моторс», который позволил нам увидеть явные преимущества одних автосалонов над другими. Для проведения анализа были взяты следующие критерии: модельный ряд (количество автомобилей в наличии), цены (min и max цена автомобиля), атмосфера в салоне оценивалась по пятибальной шкале (шоу-рум, наличие клиентской зоны), услуги предоставляемые автосалоном, место продажи, график работы, качество обслуживания, з/п менеджера по продажам, сервис, коммуникации (реклама, стимулирование сбыта, PR).

Посетив все перечисленные выше автосалоны, пообщавшись с менеджерами по продажам и проанализировав полученную информацию, мною были сделаны следующие выводы по каждому из критериев:

1. Модельный ряд.

ООО «Атлантик Моторс» имеет в наличии 22 автомобиля, 14 из которых находятся на резервном складе, что значительно превышает количество автомобилей у конкурентов и, следовательно, является конкурентным преимуществом, так как клиенту не потребуется ждать желаемый автомобиль.

2. Цены.

Говоря о минимальной цене на автомобили ООО «Атлантик Моторс» следует отметить, что она не является самой низкой в сравнении с конкурентами (535 900 тыс. руб.), это свидетельствует о том, что данная марка автомобилей не для всех и придает ей определенную статусность. Самая низкая

цена у ООО «RENO Центр Силавто» на автомобили Renault (301 000 тыс. руб.), что говорит о доступности этих автомобилей многим покупателям.

3. Атмосфера.

Атмосфера в салоне оценивалась по пятибалльной шкале. Так, на 5 баллов была оценена атмосфера в салонах ООО «Атлантик Моторс», ООО «КИА центр СИАЛАВТО», ООО «Медведь-Восток»: в этих салонах имеется просторная зона для автомобилей (шоу-рум) и аккуратная клиентская зона. Это позволяет посетителям салона свободно перемещаться по залу, подходить к каждому из представленных в шоу-рум автомобилей, а комфортно обставленная зона для посетителей позволяет скрасить время ожидания автомобиля из сервиса. Практика показывает, что часто клиент находится на территории сервиса достаточно долго. В этой ситуации как нельзя кстати оказывается хорошо организованная клиентская зона, в которой клиент может выпить чашечку кофе или чая. Комфортная обстановка во время ожидания поможет клиенту расслабиться и настроит его на дружелюбный лад. В жаркий день нелишним является кондиционер и кулер с питьевой водой.

Атмосфера в салонах ООО «Центральный», ООО «RENO Центр Силавто» была оценена на 3 балла: в них отсутствует клиентская зона, так же одним из отрицательных факторов является неудачное расположение автомобилей в шоу-рум.

4. Услуги.

К базовым услугам, оказываемым во всех автосалонах, относят: страхование, кредит, лизинг и тест-драйв. Такая услуга как трейд-ин, оказывается во всех дилерских центрах, кроме: ООО «Центральный. К конкурентным преимуществам в области услуг оказываемых ООО «Атлантик Моторс», являются: подменный автомобиль, эвакуатор.

5. Место продажи.

Автосалоны находятся в пределах города, имеют хорошие места для парковки рядом с автосалоном. ООО «Атлантик Моторс» имеет хороший

подъезд и место для парковки автомобилей клиентов.

6. График работы.

У ООО «Атлантик Моторс» довольно удобный для посетителей график работы: ежедневно с 9:00 до 19:00. По такому же графику работают ООО «Медведь-Восток» и ООО «Центральный». Отличный от других автосалонов график работы ООО «RENO Центр Силавто»: ежедневно с 08:30 до 20:00. В данной ситуации график работы может сыграть не маловажную роль в процессе принятия решения о покупке.

7. Качество обслуживания.

Во всех автосалонах был отмечен высокий профессионализм работы с клиентами, что включало в себя: приветствие посетителя автосалона, помощь в выборе автомобиля, компетентность во всех вопросах касающихся автомобиля и предоставляемых автосалоном услуг, умение вести разговор и расположить к себе покупателя.

Качественного обслуживания и достойного к себе отношения вправе требовать любой покупатель независимо от его статуса и материального положения. Необходимо помнить: компания, не уважающая своего клиента, прежде всего, не уважает себя.

8. З/П менеджера по продажам.

Заработная плата менеджера по продажам в среднем составляет 10 – 15 тыс. руб. плюс премиальные. Этот критерий является определенным стимулом в работе менеджеров по продажам. Однако стоит учесть, что не все сотрудники стремятся увеличить размер премиальных. Необходимо помнить о том, что ценный сотрудник – это не маловажное конкурентное преимущество для компании и его следует замотивировать к работе именно, что бы он не ушел к конкуренту.

9. Сервис.

К базовым услугам сервиса, оказываемым во всех автосалонах, относят: сервисное и гарантийное обслуживание автомобилей продаваемой марки,

станция техобслуживания, автомойка, тюнинг, диагностика двигателя. К конкурентным преимуществам в области услуг сервиса оказываемых ООО «Атлантик Моторс», являются: кузовной ремонт, антикоррозийная обработка.

10. Коммуникации: реклама, стимулирование сбыта, PR.

В качестве рекламы все автосалоны не отличаются друг друга, выбирая следующие каналы продвижения: ТВ, радио, журналы и газеты, наружная реклама, интернет. Как способ стимулирования сбыта, автосалоны используют: акции, подарки. К PR мероприятиям относят: спонсорство, статьи в журналах.

Полученные результаты конкурентного анализа позволяют нам наглядно видеть, какие есть конкурентные преимущества у ООО «Атлантик Моторс» относительно других дилерских центров. Анализ показал, что ООО «Атлантик Моторс» не отстает от своих конкурентов и даже имеет преимущества по таким критериям, как модельный ряд, услуги, сервис.

III. Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации ООО «Атлантик Моторс»

Определение стратегии для фирмы зависит от конкретной ситуации, в которой она находится.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Таким образом, для разработки стратегии, прежде всего, необходимо провести исследование внутренней и внешней среды организации. Если внешняя среда характеризуется отношениями с поставщиками, заказчиками и конкурентами - то есть возможностями и угрозами, то внутренняя среда - сильными и слабыми сторонами самой организации. На основании этого исследования необходимо составить SWOT-анализ предприятия. Он дает организации идеи будущей стратегии, приспосабливая ее преимущества к благоприятным возможностям окружающей среды в будущем, а также позволяет компании учитывать ее слабые стороны.

Проанализировав существующие виды стратегий и деятельность предприятия, которая была представлена во второй главе данного дипломного проекта, считаю целесообразным использование стратегии «обитателей ниши».

Данная стратегия была мною выбрана не случайно. Автомобильный рынок г. Красноярска имеет достаточно хороший выбор автомобилей для людей с разным уровнем достатка и вкусовыми предпочтениями. Проведенное ранее исследование позволило нам определить портрет покупателя автомобилей марки Chevrolet. Ими оказались клиенты с уровнем достатка не ниже среднего, что и определяет высокую стоимость автомобилей Chevrolet среди некоторых конкурентов. Следовательно, это автомобили для определенной ниши и стратегия «обитателей ниши» хорошо подходит ООО «Атлантик Моторс». Зная свою целевую аудиторию, автосалон может с легкостью создавать и совершенствовать свои конкурентные преимущества, что позволит ему стать лидером в определенном сегменте.

Для подготовки мероприятий по повышению конкурентоспособности в рамках выбранной стратегии развития предприятия ООО «Атлантик Моторс» в первую очередь необходимо провести глубокий анализ деятельности предприятия, который был представлен во второй главе данного дипломного проекта, и выявить причины неконкурентоспособности организации.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Атлантик Моторс» необходимо предпринять следующие действия:

1. Для того чтобы регулярно отслеживать положение ООО «Атлантик Моторс» и его конкурентов на рынке автомобильной продукции г. Красноярск, можно порекомендовать, ежемесячно проводить мониторинг конкурентов по следующим критериям:

- ✓ модельный ряд;
- ✓ цены;
- ✓ атмосфера;
- ✓ услуги;
- ✓ место продажи;
- ✓ график работы;
- ✓ качество обслуживания;
- ✓ з/п менеджера по продажам;
- ✓ сервис;
- ✓ коммуникации.

Это позволит владеть полной информацией о конкурентах, отслеживать конкурентные преимущества. Работу по проведению мониторинга, следует поручить менеджеру по маркетингу и рекламе.

2. По результатам проведенного ранее исследования, можно дать следующие рекомендации:

- Большая часть покупателей руководствуется информацией о компании, которую они получают из интернета, а именно, с официального сайта. В свою

очередь, рекомендуется отделу маркетинга проверить и обновить распространяемую на некоторых информационных сайтах г. Красноярск информацию, к которым покупатели обращаются из ссылок в поисковых системах. На сайте ООО «Атлантик Моторс» следует размещать информацию о проводимых акциях и сделать возможной для клиентов запись на тест-драйв через сайт.

3. Создание рекламы, которая будет регулярно запускаться на дорожном радио и авто-радио, в которой следует делать упор на характеристики автомобиля, которые отмечали сами покупатели при покупке именно автомобиля Chevrolet. К таким характеристикам были отнесены:

- приемлемая цена;
- надежность;
- дизайн;
- комфорт;
- высокое качество;
- безопасность.

Использование в рекламном обращении данных характеристик, позволит привлечь внимание мужской аудитории, так как именно мужчины чаще всего являются покупателями автомобилей Chevrolet и слушателями дорожного и авто радио.

4. Атмосфера в автосалоне – это один из критериев конкурентных преимуществ. На втором этаже ООО «Атлантик Моторс» располагается клиентская зона, где клиенты автосалона, ожидающие оформления документов или свой автомобиль из сервиса, могут выпить чашечку кофе или чая и посмотреть телевизор на комфортном диване или за столиком. Журналы на столике и автомобильные программы по телевизору стали в автосалоне традиционными. Очень важно, что бы журналы на этом столике были свежими. Также, печатные СМИ на столике могут служить отличным средством рекламы: например, среди них можно положить каталог новинок или

информацию об автосалоне, предоставляемых им услугах, проводимых акциях.

В целях повышения атмосферы в автосалоне, будет не худшим вариантом создание в клиентской зоне мини бара, что бы клиенты имели возможность перекусить в период ожидания автомобиля. Для этого оптимальней всего сдавать в аренду мини бар какому-либо предприятию общественного питания. Но, учитывая тот факт, что проходимость клиентской зоны в день не такая большая, следует установить арендную плату не выше 3 тыс. руб. в месяц. Как вариант, можно заключить договор с предприятием быстрого питания, например «Subway»[1], что бы клиенты имели возможность приобрести продукты фастфудного производства.

5. Покупатели охотно используют услугу тест-драйв. Это отличная возможность для клиента сесть за руль желаемого автомобиля и наглядно оценить все его достоинства перед автомобилями конкурирующих автосалонов.

В этом случае не следует упускать потенциального клиента, раз он уже записался на тест-драйв одного из автомобилей Chevrolet, то он проявил к нему интерес. Поэтому, необходимо, составить заявку на тест-драйв, в которой клиент укажет свои контактные данные и может поставить галочку, подтверждающую его согласие на получение информации о новых продуктах и специальных предложениях (приложение 1).

Зная заинтересованность клиента к определенной модели автомобиля, можно сообщать ему информацию о проходящих акциях на этот автомобиль. Для оповещения клиентов можно использовать директ – маркетинг, а точнее, одно из его направлений – смс рассылку[2].

6. В ходе исследования было выявлено, что услуги «эвакуатор» и «подменный автомобиль» является конкурентными преимуществами ООО «Атлантик Моторс», но не многие клиенты о них знают, поэтому было бы актуально о них заявить. Данные услуги относится к гарантийному

---

[1]О сети быстрого питания Subway // http://subway.ru/ (дата обращения 29.04.2017)
[2]SMSDirect – инструмент для организации sms – рассылок // http://smsdirect.ru/ (дата обращения 29.04.2017)

обслуживанию и информация о них содержится в памятке клиента, которая вкладывается в пакет документов при приобретении автомобиля, но не все клиенты считают нужным ознакомиться с этой информацией. И при какой-либо поломке автомобиля, находясь в области, начинают звонить своим друзьям/знакомым или вызывать сторонние эвакуаторы неся при этом дополнительные расходы.

Для того, что бы повторно информировать клиента о данных услугах, следует распечатать визитки с указанием телефона «эвакуатора» на одной стороне и краткой информации об услуге «подменный автомобиль» на другой стороне. Затем распространять визитки клиентам, которые обратились на сервисное обслуживание. Произведем расчеты:

Обратимся за печатью визиток в рекламную компанию «АртМедиа»[1], так как стоимость их услуг дешевле, чем в других полиграфических компаниях по г. Красноярск.

Стоимость одной визитки = 3 руб.

Количество клиентов сервиса в месяц = примерно 200 чел.

Из них 50% владельцы автомобилей Nissan = 100 чел.

200 чел. * 3 руб. = 600 руб.

Затрачивая на визитки с услугами «эвакуатор» и «подменный автомобиль» ежемесячно 600 руб. можно дать возможность клиенту почувствовать заботу о нем, оказывая качественное обслуживание. А в замен получаем распространение информации о салоне по цепочке друзьям клиента, и имеет возможность увидеть в салоне новых клиентов. Так как результаты исследования показали, что кроме интернета, клиенты доверяют информации полученной через друзей/знакомых.

7. Директор является ключевым звеном в успешной деятельности ООО «Атлантик Моторс». Существующая на сегодняшний день организационная структура ставит под угрозу успешное развитие компании. Исходя из данной

[1]О компании «АртМедиа» // http://krkmedia.ru/ (дата обращения 29.04.2017)

организационной структуры можно сделать вывод, что многие вопросы зависят от решения директора, что порядком затрудняет рабочий процесс, так как есть подразделения, работу которых можно было бы отдать под контроль заместителям директора.

Подводя итог, следует отметить, что в настоящее время создание конкурентных преимуществ позволяет ООО «Атлантик Моторс» выжить в условиях сложной экономической обстановки. Выбор сегментов целевого рынка определяет области конкуренции компании за предпочтения потребителей. Основная задача руководства компании на рынке конкурирующих дилерских центов – создание устойчивых конкурентных преимуществ, помогающих завоевать симпатии покупателей. Устойчивое конкурентное преимущество – это отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений компаний-конкурентов, благодаря которому потребители целевых рынков делают выбор в его пользу. Преимущество достигается благодаря продаже автомобилей, по характеристикам или уровню сопутствующего обслуживания превосходящих продукцию конкурентов. Когда компании удается сформировать конкурентные преимущества, она завоевывает большую долю рынка, получает высокую прибыль и имеет возможность отразить атаки конкурентов. Поиск конкурентных преимуществ начинается с выявления тех благ и выгод, которые особенно высоко оцениваются потребителями. Ценность для покупателей – это полное удовлетворение, которое они получают при эксплуатации автомобиля и оказываемый сервис. Конкурентное преимущество – это эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

Исходя из выбранной конкурентной стратегии, было предложено семь мероприятий по созданию конкурентных преимуществ, которые могут быть успешно применены в деятельности ООО «Атлантик Моторс» и принесут компании экономическую выгоду.

Заключение

Современная экономика уже приобрела черты рыночной, а конкурентная борьба вышла на качественно новый уровень и в полной мере отвечает классической теории конкуренции, что позволяет при планировании конкурентоспособной стратегии использовать существующие методики и подходы.

Предприятие как основное экономическое звено экономики сегодня поставлено в достаточно жесткие рыночные условия. Повышение конкурентоспособности организаций - один из самых актуальных вопросов для современной России.

Основной проблемой зачастую оказывается не качество производимой продукции или предоставляемых услуг, а неумение выявить и применить в конкурентной борьбе свои конкурентные преимущества, которые, как правило, имеются у нормально функционирующих предприятий.

Руководители отечественных предприятий столкнулись с проблемой отсутствия четкой методики, позволяющей определить позицию фирмы на конкретном рынке по отношению к конкурентам, его конкурентоспособность и разработать универсальный подход к планированию дальнейшей деятельности предприятия в зависимости от рыночной ситуации. Данный подход должен учитывать возможные шаги конкурентов не только на краткосрочном интервале времени, но и в перспективе, как минимум, на периоде 3-5 лет. Поэтому разработка методики оценки конкурентоспособности предприятия и определение мероприятий по ее повышению являются весьма актуальными.

В данном дипломном проекте были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия;
- произведена оценка состояния и перспектив развития конкурентоспособности рынка автомобильных продаж в г. Красноярск;

- выполнены исследование и оценка конкурентоспособности предприятий в области продаж автомобильной продукции в г. Красноярск;
- проведен анализ конкурентоспособности ООО «Атлантик Моторс»;
- проведена оценка конкурентоспособности анализируемых компаний;
- выполнен экономический и финансовый анализ ООО «Атлантик Моторс»;
- предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Представленный в дипломном проекте анализ конкурентоспособности ООО «Атлантик Моторс» позволил сделать следующий выводы:

У ООО «Атлантик Моторс» есть 4 конкурирующих дилерских центров, занимающихся продажей импортных автомобилей и оказанием услуг автосервиса. Модельный ряд конкурирующих дилерских центров достаточно скудеет в сравнение с ООО «Атлантик Моторс» (22 автомобиля в наличии (в целом)), соответственно, клиенту не придется долго ждать свой автомобиль. Хуже всего обстоят дела у ООО «RENO Центр Силавто», так как все автомобили под заказ и клиенту потребуется не меньше месяца ждать свой автомобиль. Говоря о минимальной цене на автомобили ООО «Атлантик Моторс» следует отметить, что она не является самой низкой в сравнении с конкурентами (535 900 тыс. руб.), это свидетельствует о том, что данная марка автомобилей не для всех и придает ей определенную статусность. Атмосфера в салоне оценивалась по пятибалльной шкале. На 5 баллов нами были оценены три дилерских центра: ООО «Атлантик Моторс», ООО «КИА центр СИАЛАВТО», ООО «Медведь-Восток». В этих автосалонах имеется просторная зона для автомобилей (шоу-рум) и аккуратная клиентская зона. Более низкую оценку (3 балла) за атмосферу в автосалоне получили дилерские центры: ООО «Центральный», ООО «RENO Центр Силавто». В этих автосалонах отсутствует клиентская зона. К базовым услугам, оказываемым во

всех автосалонах, относят: страхование, кредит, лизинг и тест-драйв. К конкурентным преимуществам в области услуг оказываемых ООО «Атлантик Моторс», являются: подменный автомобиль, эвакуатор. Все автосалоны находятся в пределах города, имеют хорошие места для парковки рядом с автосалоном. ООО «Атлантик Моторс» имеет хороший подъезд и место для парковки автомобилей клиентов. У ООО «Атлантик Моторс» очень удобный для посетителей график работы: ежедневно с 9:00 до 19:00. Высокую оценку за качество обслуживания получили все автосалоны. Заработная плата менеджера по продажам в среднем составляет 10 – 15 тыс. руб. плюс премиальные. К базовым услугам сервиса, оказываемым во всех автосалонах, относят: сервисное и гарантийное обслуживание автомобилей продаваемой марки, станция техобслуживания, автомойка, тюнинг, диагностика двигателя. К конкурентным преимуществам в области услуг сервиса оказываемых ООО «Атлантик Моторс», являются: кузовной ремонт, антикоррозийная обработка. В качестве рекламы все автосалоны не отличаются друг друга, выбирая следующие каналы продвижения: ТВ, радио, журналы и газеты, наружная реклама, интернет. Как способ стимулирования сбыта, автосалоны используют: акции, подарки. К PR мероприятиям относят: спонсорство, статьи в журналах.

Таким образом, полученные результаты конкурентного анализа позволяют нам наглядно видеть, какие есть конкурентные преимущества у ООО «Атлантик Моторс» относительно других дилерских центров. Анализ показал, что ООО «Атлантик Моторс» не отстает от своих конкурентов и даже имеет преимущества по таким критериям как модельный ряд, услуги, сервис.

Комплексный анализ финансовой деятельности ООО «Атлантик Моторс» позволяет сделать выводы о том, что финансовая устойчивость предприятия на конец 2016 года по сравнению с предыдущим годом ухудшилась, однако финансовое состояние предприятия соответствует устойчивому.

В целях повышения конкурентоспособности ООО «Атлантик Моторс» в данном дипломном проекте предложены следующие мероприятия:

- ежемесячное проведение мониторинга конкурентов;
- обновление информации о компании в интернете и добавление на сайт компании дополнительных возможностей;
- упоминание в рекламе определенных характеристик автомобилей Chevrolet
- открыть в клиентской зоне функционирующий мини бар;
- использовать смс рассылку, информирующую потенциальных покупателей о проходящих акциях;
- распространение визиток на сервисе, информирующих клиентов об услугах «эвакуатор» и «подменный автомобиль»;
- усовершенствование организационной структуры компании.

Проведенные исследования и предложенные на их основе мероприятия должны способствовать развитию деятельности ООО «Атлантик Моторс» и повысить уровень конкурентоспособности организации.

Список использованной и изученной литературы

I.Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция) // Консультант плюс: Законодательство

II. Специальная литература

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. 217 с.
2. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев. М.: Новости, 2000. 198 с.
3. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев. М.: Экономика, 2011. 304 с.
4. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России за рубежом. 2009. № 4. С. 89 – 95.
5. Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л.Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 5. С. 49 – 51.
6. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова // Маркетинг в России за рубежом. 2010. № 1. С. 78-81.
7. Годин, А.М. Маркетинг / А.М. Годин. М.: Дашко и К, 2009. 378 с.
8. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования / Е.П. Голубков. М.: Финпресс, 2010. 486 с.
9. Горев, И.П. Маркетинг в АПК / И.П. Горев. М.: Академия, 2014. – 146 с.
10. Дзахмишева, И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети / И.Ш. Дзахмишева // Маркетинг в России за рубежом. 2014. № 3. С. 67 – 72.
11. Жилкина, А.Н. Финансовое планирование на предприятии / А.Н. Жилкина. М.: ООО Фирма «Благовест-В», 2014. 248 с.

12. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий: Учеб. пос./ Н. Е. Зимин. М.: НКФ «ЭКМОС», 2012. 120 с.
13. Кац, А.М. Прогнозирование конкурентоспособности предприятий / А.М.Кац // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. №4. С. 76.
14. Кирцнер, И.М. Конкуренция и предпринимательство / И.М. Кирцнер. М.: ЮНИТИ, 2011. 115 с.
15. Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. 198 с.
16. Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П.Привалов. М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. 310 с.
17. Котельников, О.П. Управление конкурентоспособностью / О.П. Котельников. Абсолют, 2010. 122с.
18. Кочетов, В.Л. Методы оценки конкурентоспособности продукции и производства / В.Л.Кочетов // Стандарты и качество. 2016. № 7. С. 88 - 91
19. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 43 – 47.
20. Куштавкин, Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ / Д.Е. Куштавкин // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 3. С. 70.
21. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. М.: Юрайт М, 2008. 367с.
22. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент / Ю.А. Маленков. М.: Проспект, 2009.178 с.
23. Мошева, Н.К. Международный маркетинг / Н.К. Мошева. СПб.: Питер, 2011. 204 с.
24. Мошнов, В.Е. Комплексная оценка конкурентоспособности / Корпоративный менеджмент. 2012. №10. С. 26-30.

25. О компании Атлантик Моторс // http://www.atlanticmotors.ru/ (дата обращения 20.04.2017)
26. О компании КИА центр СИАЛАВТО // http://www.kia-krasnoyarsk.ru/ (дата обращения 24.04.2017)
27. О компании Медведь-Восток // http://www.skoda.medved-vostok.ru/ (дата обращения 24.04.2017)
28. О компании RENO Центр Силавто // http://renault-sialavto.ru/ (дата обращения 24.04.2017)
29. О компании Центральный: // http://uaz-central.ru/ (дата обращения 24.04.2017)
30. О сети быстрого питания Subway // http://subway.ru/ (дата обращения 29.04.2017)
31. О компании «АртМедиа» // http://krkmedia.ru/ (дата обращения 29.04.2017)
32. Панов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Панов. М.: ЮНИТИ, 2014. 349 с.
33. Пешкова, Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е.П. Пешкова. М.: Ось, 2013. 148 с.
34. Печенкин, А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин // Маркетинг. №2. 2010. С. 23-26.
35. Панков, В.А. Экономика предприятия: Учебно-методическое пособие / В.А. Панков, Е.Л. Подгора, В.В. Рыжиков. М.: Издательский Дом «Слово», 2010. 260 с.
36. Попова, Е.Л. Как измерить конкурентоспособность предприятий / Е.Л. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. №4. С.22-26.
37. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. М.: Вильямс, 2016. 495 с.
38. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия / Л.В. Прыкина. М.: Юнити, 2011. 248 с.

39. Колз, Ричард.Л. Маркетинг сельскохозяйственной продукции / Ричард Л. Колз. М.: Колос, 2010. 271 с.
40. Князев, А.П. Российские предприятия: трудный поиск конкурентных стратегий / А. П. Князев. ЭКО. 2010. № 11. С. 24 – 26.
41. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России за рубежом. 2013. № 4. С. 87 – 93.
42. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность / Р.А. Фатхутдинов. М.: Экономика, 2009. С. 263.
43. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса / Р.А. Фатхутдинов. М.: Маркетинг, 2012. 332 с.
44. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. М.: Эксмо, 2014. 544 с.
45. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 5-е изд. исп. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. М.: Дело, 2012. 246 с.
46. Федько, В.П. Основы маркетинга / В.П. Федько. Ростов на Дону: Феникс, 2015. 287 с.
47. Яшин, П.М. Конкуренция / П.М. Яшин. М.: Абсолют, 2014. 214с.
48. Haxsever, K. Management and organization in the service sector. Theory and practice: Trans. With the English. / V.V. Kulibanova, K. Haxever, B. Render. 2 nd Intl. Ed. St. Petersburg: Peter, 2012. 601s.
49. Kotler, F. Marketing menedzhment / Trans. S angl. Pod red. O.A Tret'yak, L.A. Volkovoy, YU.N. Kaptunevskiy. SPb: Piter, 2009. 896 s.
50. O'Shaughnessy, J. Competitive Marketing: A Strategic Approach: Trans. With the English. / J. O'Shaughnessy, D.O. Yampolskaya. St. Petersburg: Piter, 2012. 864 s.
51. SMSDirect – инструмент для организации sms – рассылок // http://smsdirect.ru/ (дата обращения 29.04.2017).

Приложения

Приложение 1

ЗАЯВКА НА ТЕСТ-ДРАЙВ

Пожалуйста, заполните анкету заявки на тест-драйв автомобиля Chevrolet	
Тест-драйв	
Модель:	
Предпочтительная дата проведения тест-драйва:	_____ / _____ / _____
Дополнительная информация:	
Ф.И.О.	
Фамилия:	
Имя:	
Отчество:	
Контактная информация	
Телефон:	
E-mail:	
• Я бы хотел получать информацию о новых продуктах и специальных предложениях	

Приложение 2

SWOT-анализ ООО «Атлантик Моторс»

Сильные стороны компании: - система продаж - система расчетов - расположение ООО - торговая площадь - система страхования - имидж организации, хорошее впечатление, сложившееся о компании у клиентов - информационное и техническое обеспечение - высокая производительность труда и заинтересованность персонала в его увеличении - полная компетентность в ключевых вопросах - квалификация руководства - инициативность руководства - маркетинговая деятельность организации, в том числе рекламная деятельность - система управления персоналом	Слабые стороны компании: - общее финансовое состояние - недостаточное финансирование рекламных мероприятия - реакция на изменение рыночной ситуации - неэффективное стимулирование сбыта - система управления ООО
Возможности рынка: - тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих воспользоваться услугами данной	Угрозы рынка: - усиление конкуренции со стороны других компаний - негативное влияние факторов

компании - проведение эффективных рекламных мероприятий - оперативное реагирование на изменение рыночной ситуации - совершенствование системы страхования и системы расчетов - изменение системы работы с поставщиками	внешнего окружения, таких как политическая и экономическая ситуация в регионе. - падение уровня продаж, возможно, потеря клиентов - срыв поставок - финансовые убытки - ужесточение входных барьеров - усиление требований государства к качеству - падение уровня рекламной деятельности - качество работы управленческого персонала

Приложение 2

В связи с маркетинговыми исследованиями на рынке автомобилей в г. Красноярск, ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

Пол:

мужской; женский.

Возраст:

от 18 до 30 лет; от 30 до 45 лет; от 45 до 60 лет.

Область работы:

исполнительные органы; военное дело; строительное дело;

другое _____

Хобби:

путешествия; отдых на природе; просмотр кинофильмов; спорт;

другое _____

Сколько автомобилей есть (было) до начала покупки:

_____

Можете ли назвать марку автомобиля, который есть (был):

_____

Опрос:

Какой альтернативный вариант вы рассматривали перед покупкой автомобиля нашей марки?

_____

При покупке автомобиля, каким характеристикам вы отдаете предпочтение (допустимы несколько вариантов ответа):

привлекательный дизайн; лучшая цена по сравнению с др. моделями, рассматриваемыми альтернативно; технические характеристики автомобиля; лучшая комплектация по сравнению с др. моделями, рассматриваемыми альтернативно; экономичность (потребление топлива).

Почему вы отдали предпочтение марке автомобиля Chevrolet (допустимы несколько вариантов ответа):

надежность; приемлемость по цене; престижность; безопасность; высокое качество; красивый дизайн.

Сколько у вас уходит времени на принятие решения, об покупке автомобиля: _____

Максимально приемлемый для вас срок ожидания автомобиля с момента совершения покупки: _____

Источники получения информации (допустимы несколько вариантов ответа):

официальный сайт компании; автомобильный журнал(если да, то укажите название); радиостанция(если да, то укажите какая); телевизионные каналы (если да, то укажите какие); другое _____

Как вы относитесь к услуге «тест-драйв»:

положительно; отрицательно;