

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение конкурентоспособности дилерского центра (на примере ООО «Премьера-Центр»)

Студент

Г.Н. Шаркаева
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г.Смышляева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. фил. наук, доцент Бажутина М.М.
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шаркаева Г.Н.

Тема работы: Повышение конкурентоспособности дилерского центра (на примере ООО «Премьера-Центр»).

Научный руководитель: к.э.н. Смышляева Е.Г.

Цель исследования заключается в анализе продаж автомобилей на дилерском центре ООО «Премьера центр». Проведен анализ конкурентоспособности дилерского центра, и оценка обучения менеджеров по продажам.

Объектом исследования является ООО «Премьера-Центр», основным видом деятельности, которого является техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств. Также Премьера-Центр работает еще по 25 направлениям.

Практическая значимость исследования заключается в предложенной методике по повышению конкурентоспособности дилерского центра. Проведены мероприятия, которые позволяют повысить конкурентоспособность и увеличить продажи автомобилей.

Дана экономическая оценка методики по повышению конкурентоспособности дилерского центра и рассчитаны суммарные расходы на внедрение мероприятий по улучшению.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы.

Abstract

The bachelor's thesis was completed by: G.N. Sharkaeva

The title of the bachelor's thesis is Increasing the competitiveness of the dealer center (by the example of Premiera-Center LLC).

The scientific advisor is Ph.D of Economics, associate professor, E.G. Smyshlyaeva.

The purpose of the study is to analyze car sales at the dealership of Premiera Center LLC. The analysis of the competitiveness of the dealership and the assessment of the training of sales managers was carried out.

The object of the research is Premiera-Center LLC, the main activity of which is the maintenance and repair of cars and light trucks. Also, the Premiere Center works in 25 more directions.

The practical significance of the study lies in the proposed methodology for increasing the competitiveness of the dealership. Measures have been taken to improve competitiveness and increase car sales.

An economic assessment of the methodology for increasing the competitiveness of the dealership is given and the total costs of the implementation of improvement measures are calculated.

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Проблемы качества и перспективы развития услуг в системе сервиса	7
1.2 Сущность и взаимосвязь экономических категорий «эффективность» и «конкурентоспособность».....	10
2. Анализ фактического состояния вопроса по конкурентоспособности дилерского центра.....	14
2.1 Общая характеристика предприятия.....	14
2.2 Анализ деятельности предприятия.....	32
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности дилерского центра на ООО «Премьера-Центр».....	50
3.1 Предложения по повышению эффективности управления конкурентоспособностью предприятия	50
3.2 Расчет экономической эффективности	57
Заключение	61
Список используемой литературы	62

Введение

Сегодня развитие экономической сферы так быстро, что задает тенденцию развития для фирм и организаций, которые должны непрерывно развиваться, чтобы оставаться на плаву в сфере бизнеса.

Компании находятся в такой стадии конкуренции, что покупатель становится главной их целью. Продажи становятся осознанными и напрямую влияют на деятельность компаний. Именно под клиента строится концепция продаж, учитывая не только пожелания потребителей, но и собственную выгоду предприятия. Все продукты или же услуги, которые выпускает предприятие должны быть проданы самым лучшим образом: то есть все пожелания и требования потребителей обязательно должны быть учтены и реализованы. Исходя из этого, делаем вывод, что ключевой целью любого предпринимателя является возможность учесть все требования реальных и возможных покупателей, а также их собственные возможности. Решив эту задачу, у него есть шанс показать потребителю беспримысленные преимущества своего товара или же предоставляемой услуги.

Каждому продукту нужно продвигаться на рынке, это значит надо составить качественную и оригинальную рекламу, придумать различные акции, которые в последующем привели к продвижению товара. Помимо всего этого, компании необходимо иметь довольно-таки широкую сеть розничных продаж или же сеть компаний, занимающихся посредничеством. Такой сети необходимо иметь очень высокий уровень обслуживания, ведь на данный момент все покупатели уже привыкли к тому, что в любой организации работа с покупателем ведется самым наилучшим образом, поэтому клиенты не принимают низкого качества обслуживания. И если фирма выполняет все поставленные перед собой требования, она может рассчитывать на то, что покупатель станет их преданным почитателем.

При всем этом важно помнить о рыночном поведении и развитии фирмы или компании. Помним, что удовлетворение потребностей

покупателя – это постоянное изучение его мнения о товарах фирмы, товарах – конкурентах, проблемах и перспективах жизни и работы клиентов. Зная и видя всю картину, только тогда можно будет удовлетворить запросы потребителей в полном объеме.

Быстрый прогресс в товарном насыщении также повлиял на ранее редкий рынок, такой как рынок автомобилей. Его исследование не только интересно, но и чрезвычайно важно для крупных городов, транспортные возможности которых существенно усложняются с его развитием.

Актуальность и важность темы состоит в необходимости исследования и изучения ассортимента транспортных средств и в способности использовать практическое применение полученной информации как юридическими, так и физическими лицами.

В настоящее время существует множество литературы, которая может помочь потребителю разобраться в многообразии ассортимента и потребительских характеристик, различных марок автомобилей.

Целью данной работы является изучение дилерского центра в г. Тольятти, на примере Общества с ограниченной ответственностью «Премьера-Центр».

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия

1.1 Проблемы качества и перспективы развития услуг в системе сервиса

Прежде чем мы начнем раскрывать сущность конкурентоспособности в лицензированном представительстве, давайте получим полноценную картину конкурентоспособности [1].

Характеристика продукта, показывающая степень настоящего и потенциального удовлетворения его требований в сравнении с такими же товарами на рынке – это конкурентоспособность. Она выявляет способность выдержать конкуренцию в сравнении с такими же характеристиками на рынке [15].

Применительно к конкурентному рынку или же группе клиентов, формирующейся на основании определенных характеристик стратегической сегментации рынка, формируется конкурентоспособность объекта. Объект может являться наилучшей моделью в конкретное время только в том случае, когда рынок, на котором он находится, не указан [2]. Уровень развития компании характеризует конкурентоспособность.

Конкурентоспособность компании зависит от многих факторов:

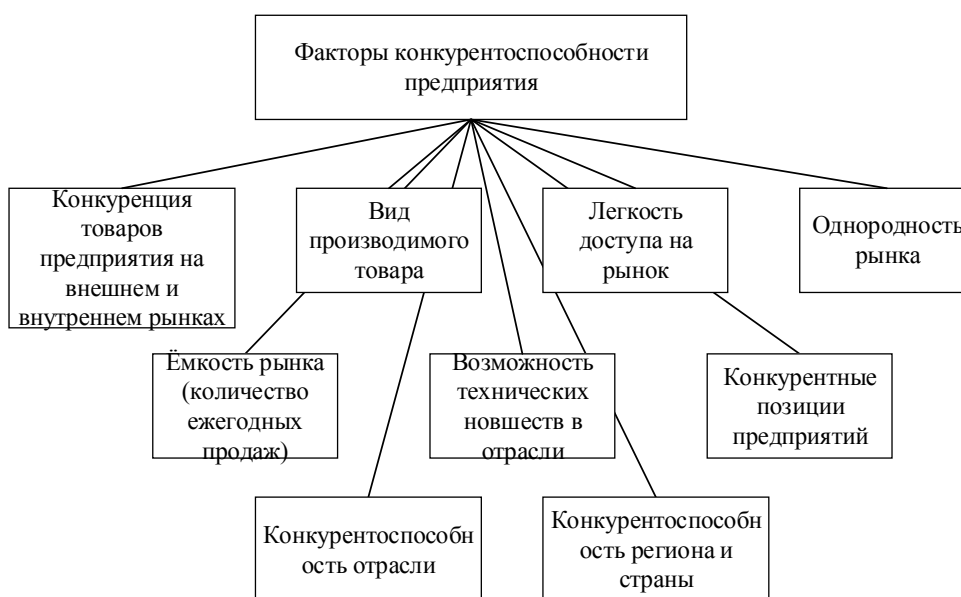


Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Определим главные принципы, которые дают конкурентные преимущества производителям:



Рисунок 2 – Главные принципы

Конкуренция просто необходима при условии, что предложение превышает спрос и, возникает между товарами, а не производителями. Различают следующие виды конкуренции:



Рисунок 3 – Виды конкуренции



Рисунок 4 – Способы увеличения конкурентоспособности компании

Одним из вариантов увеличения конкурентного преимущества является повышение объема продаж товаров или же услуг бизнеса [3]. Но тут важно учесть тот фактор, что при обычном повышении уровня продаж ждать хороших показателей не стоит, так как здесь не берутся в расчет такие показатели как, уровень расходов предприятия, ее доход и т.д [4]. Первое что необходимо сделать для начального этапа организации производственного процесса – это выявить объем продаж товаров, в которых протекает производственная работа.

Вторым этапом выполняется улучшение качества продуктов, которые производятся на предприятии [5]. В свою очередь, улучшение качества поможет освоить новые рынки, ускорит научно-технический прогресс и увеличит экспорт. Решение данной задачи совершенствует корпоративный имидж покупателя, что приведет к тому, что предприятие сможет выйти на международный уровень и станет основой в достижении высоких доходов [7].

Устоявшимся и часто используемым способом повышения конкурентоспособности является снижение уровня затрат. При снижении

уровня затрат у предприятия появится намного больше возможностей для решения необходимого числа задач и достижения меньшего уровня расходов [6]. Включение этого способа требует грамотной работы всего рабочего персонала по оптимизации технологий производства и управления персоналом.

И завершающим способом является — это сравнительный анализ. При сравнении вы проводите систематический, постоянный поиск и изучение конкурентов и игроков в смежных отраслях, постоянно сравниваете результаты и изменения бизнеса с разработанной моделью [8]. Основным источником информации о поставках является то, что теперь вы можете найти дополнительную информацию о системах снабжения и продолжить их восстановление [10].

1.2 Сущность и взаимосвязь экономических категорий «эффективность» и «конкурентоспособность»

Вопрос точного установления и поддержки всех условий для качественного обеспечения услуг сервиса, способного конкурировать на рынке, по-прежнему является, достаточно острой по сей день [9].

Сложности в оказании конкурентного преимущества выражались в формате ряда задач вследствие крайней необходимости создания конкурентоспособного товара [12]. Экономические аргументы, являющиеся важным элементом решения каждого вопроса на производстве, предоставлялись исключительно для отвода глаз. Исходя из этого, развитое производство не могло зависеть от производительности, потому что чаще работа происходила за счёт финансирования рентабельных предприятий. Из-за данной системы, где одной фирмой определялись объёмы производства и цены, а другая лишь осуществляла исполнение указаний, ситуация на рынке ухудшалась для руководства, так как интересы часто были разными [11].

В наши дни проблема улучшения эффективности сервиса является одной из важнейших задач современной экономики [8]. Для того чтобы более подробно разобраться в причине и корне проблемы, нужно изучить теоретическую часть темы «конкурентоспособность и продуктивность» [13].

Большинство определений понятия «конкурентоспособность» являются лишь интерпретацией основного термина [31]. Изначально конкурентоспособность — это способность объекта, которая характеризуется уровнем реального или потенциального удовлетворения им определенной потребности в сравнении с аналогами, представленными на рынке [15].

Также, нужно заострить внимание на том, что часть учёных стремятся отнести понятие конкурентоспособности фирмы к вопросу эффективности [30]. Наше мнение таково, что эта позиция неверна, так как невозможно целое соединить с его же частями, это значит, что эффективность сервиса является составляющей конкурентоспособности [14].

Существует несколько путей увеличения эффективности организации. Как видно из рисунка 4 существует несколько направлений. Одним из них является сокращение затрат на оказание сервисных услуг и другим можно выделить повышение качества оказываемых услуг [16].

Определим задачи создания товарно-материальных ценностей.

Задача разработки товарно-материальных запасов.

Абсолютно каждое предприятие хранит собственный фонд товарно-материальных ценностей. Одновременно с этим фирмы следуют следующими взглядами [17].

– Обещание свободы собственной производственной деятельности. Поставки сырья, определенные на рабочие места, дают особую гибкость в работе [29].

– Автономность рабочего места в сборочном отделе. В зависимости от вида продукции время на выполнение особых операций отличается друг от друга. Из этого следует, что необходимо на рабочем месте оставлять запас из сырья, которое в случае превышения нормативного времени, можно

использовать, для компенсации задержек. Такая стратегия обеспечит повышение производительности.

– Учёт изменения спроса на товар. При точном изучении спроса удобнее производить продукцию в тот момент, когда спрос наиболее повышен. Но спрос не всегда удаётся точно определить, поэтому стоит уменьшать запасы готовой продукции, для обеспечения равновесия колебаний спроса.

– Поддержка гибкости на производстве. На предприятии должны быть запасы продукции, необходимые для снижения нагрузки производственной системы. Наличие складского помещения продлевает время запуска товаров, что даёт возможность планирования экономичного производственного процесса благодаря большим партиям товаров [28].

– Гарантия защиты от неустойчивости периода поставок сырья. При заказе сырья у поставщика возможны опоздания в момент доставки, из-за большого ряда причин. Причины бывают разными, от отсутствия материалов на складе или заводе, до потери заказа.

– Использование экономичных размеров заказа. Распределение заказа — это всегда особые затраты (рабочей силы, звонков, почтовых расходов и т.п.). А значит, чем крупнее заказ, тем больше затрат на мелкие задачи.

Изучив вышеперечисленные причины можно понять, что хранение запасов всегда связано с расходами, а значит большие запасы чаще всего неуместны. Производство крупных запасов чаще всего обуславливается лишь хорошими периодами поставок [20].

Расходы, связанные с поддержанием запаса.

Принимая решение по выбору размера товарно-материального запаса, необходимо принимать во внимание следующие расходы.

–Траты на хранение.

Данный тип затрат содержит в себе складские, погрузочно-разгрузочные расходы, страховку, затраты на повреждения, налоги,

амортизацию и т.д. Становится ясно, что большое количество расходов заставит хранить меньшее количество запасов.

– Расходы на создание новой продукции.

Процесс создания нового товара всегда завязан на расходах: на новый материал, комплекты оборудования, документации, удаление времени и рабочей силы [21].

– Затраты, связанные с вводом в эксплуатацию при смене изделия.

Если бы переход от одного продукта к другому не был связан с затратами и потерей времени, продукты производились бы небольшими партиями. Это позволит снизить уровень запасов, что может привести к экономии затрат [23]. В таких случаях компании чаще всего стараются снизить начальные затраты, для того чтобы производить небольшие партии. (Это цель производственной системы JIT.)

– Затраты на оформление заказа.

Расходы в данном случае связаны с административными и офисными [26]. При оформлении заказа присутствуют затраты на мониторинг материалов, расчёты количества заказов и оформления необходимой документации [22].

– Убытки из-за дефицита товаров.

В случае если продукт уходит в запас, то заказ на данный товар в большинстве случаев отменяется [27]. Есть компромиссное решение между стоимостью хранения запасов и убытками, если запасы будут в дефиците [21]. В данной ситуации нельзя точно определить возможную выгоду, различные последствия утраты клиентов, получения штрафов, что, в общем, не даёт возможности [24]. Для того чтобы определить минимальные общие затраты, сначала узнают размер заказа и партии. Делается это для того, чтобы в процессе не возникли проблемы, связанные с затратами на складирование, размещения заказов, пусконаладочных работ и потерь [25].

2. Анализ фактического состояния вопроса по конкурентоспособности дилерского центра

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Премьера центр» является официальным дилерским центром марки Volkswagen. Основными видами деятельности является продажа автомобилей, сервисное и гарантийное обслуживание, послегарантийный ремонт, продвижение марки Volkswagen, Skoda, Seat, Porsche.

Структура аппарата управления. Общим собранием назначается директор. Директору подотчетны: директор по продажам, технический директор, главный бухгалтер, директор по маркетингу. В ведомстве директора по продажам находится административный отдел, куда входят администраторы торгового зала и менеджеры по продажам.

Технический директор занимается сервисом по обслуживанию автомобилей, в его подчинении находятся директор СТО, начальник отдела запасных частей, инженер по гарантии, мастера участков и слесаря.

Главный бухгалтер стоит во главе всей бухгалтерии предприятия и имеет в подчинении бухгалтеров и кассиров. Директор по маркетингу возглавляет отдел маркетинговых исследований, который занимается исследованием рынка сбыта, продвижение товарного бренда, PR компанией и рекламой продукцией и услуг. Предприятие организовано в 1994 году и является одним из первых дилерским центром марки Volkswagen в России. В 2004 становится официальным дилером автомобильной марки Seat. В 2005 добавляется дилерство от Shkoda. А в 2007 году становится единственным в самарской области официальным дилером Porsche. Отвечает всем техническим требованиям бренда. В производственный комплекс предприятия входит здание салона по продажам автомобилей, включающий в себя демонстрационный зал, стойку менеджеров, зону отдыха для клиентов, приемные и офисы. Автомобильный сервис, состоящий из станции

технического обслуживания, склада запасных частей, автомобильной мойки, кузовного и малярного цехов, стоянки для хранения автомобилей и диагностического центра. Структура аппарата управления показана на рисунке 5.

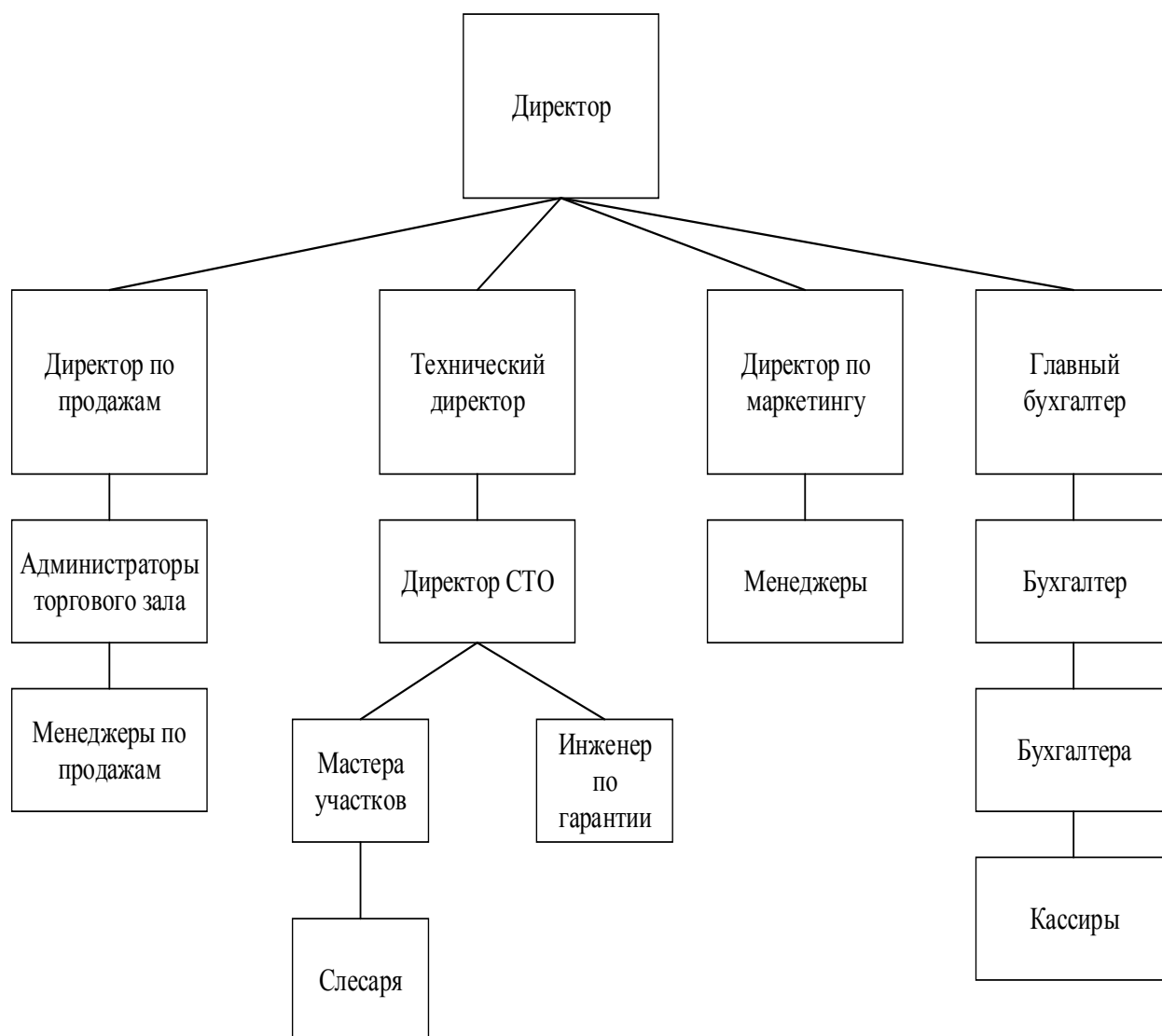


Рисунок 5 – Структура аппарата управления

Особенности процесса продаж

Продажей автомобилей в ООО «Премьера центр» заниматься директор по продажам, администраторы торгового зала и менеджеры по продажам. Директор по продажам занимается: организацией качественной работы по обслуживанию клиентов, распределением работы администраторов и менеджеров, работой с жалобами и претензиями и табелем учета рабочего времени.

Администраторы осуществляют прием посетителей салона, провожают клиентов к менеджерам, принимают телефонные звонки, контролируют поток посетителей, предоставляют клиентам справочную информацию о работе салона, а также любую другую информацию по запросу клиента строго в рамках своей компетентности, информируют директора по продажам об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей в торговом зале, клиентской зоне и при переводе звонков, принимают меры к предотвращению конфликтных ситуаций в торговом зале, контролируют чистоту и порядок, наличие информационных материалов в торговом зале и клиентской зоне, регистрируют количество посещений клиентов, выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя, в случае производственной необходимости – оказывают помощь в работе менеджерам по продажам.

Менеджеры по продажам следят за товарным видом автомобилей в торговом зале, общаются с клиентами, представляют полную информацию об автомобилях, специальных предложениях и бонусных акциях, оформляют и проводят тест-драйв, предоставляют информации по кредитам и лизингам, составляют договора, осуществляют предпродажную подготовку автомобилей, продажу дополнительного оборудования, выдачу автомобилей и послепродажный контакт с клиентом.

Это основные функции менеджеров по продажам, но также они должны выполнять и дополнительные функции, не относящиеся к непосредственной продаже автомобилей, такие как соблюдение чистоты в

демонстрационном зале, владением информации о местонахождении всех менеджеров и своего непосредственного руководства, вести учет посетителей и проведенных тест драйвов, не допускать скопления людей в демонстрационном зале или в клиентской зоне.

Оценка конкурентоспособности дилерского центра

Способность предприятия и её продукции оказывать конкуренцию тесно связаны между собой. Так конкурентоспособность фирмы прямо пропорциональна конкурентоспособности товара, а также совокупности экономической деятельности предприятия. Все эти факторы напрямую влияют в той или иной степени на общую конкурентоспособность.

Поскольку конкуренция предприятий на рынке принимает форму конкуренции между самими товарами, ценность характеристик, присваиваемых продукту предприятия, которое производит его и продает на мировом рынке, возрастает.

Не секрет, что товар — это главный элемент рынка. Товар имеет собственную цену, качество, полезность, которую устанавливают покупатели, а также другие необходимые показатели и характеристики. То есть, в самом продукте и заложены все основы споров и конфликтов рыночных отношений. Из этого можно сделать вывод, что товар обязан быть конкурентоспособным.

Показатель технической конкурентоспособности продукции относительно эластичный, изменяется совместно с темпом научно-технического прогресса [3]. И прогресс измеряется не только в пределах страны, где производится товар, но и в глобальных масштабах мирового производства.

То же самое мы можем проследить, когда выполняются все требования доставки и оплаты. И насколько требования будут лояльны к потребителю и смогут подстроиться под запросы клиента, настолько выгодным будет считаться товар, рассматриваемый в конкуренции с аналогичной продукцией на рынке. Как правило, под запросы клиента попадают время и способы

доставки продукта, а также способы оплаты, которые фирма может предложить.

Комплекс конкурентоспособности продукции как правило состоит из трех групп элементов: технических, экономических и социально-организационных [4].

Технические параметры служат для оценки продукции, а также для её распределения по классификации товаров. Эти параметры одновременно являются и характеристиками: стандарты, нормы, правила, законодательные акты и т.п.

Экономические показатели чаще всего обусловлены размером затрат на производство товаров: цены, транспортировка, обслуживание, ремонт, эксплуатация. В совокупности все затраты составляют потребительскую цену, которая чаще всего выше цены продажи.

Социально - организационные параметры — это учет социальной структуры потребителей, национальных особенностей в организации производства, сбыта, рекламы товара.

Таким образом, рассмотрев понятие о конкурентоспособности предприятия, можно сделать следующие выводы:



Рисунок 6 – Понятия о конкурентоспособности

К коммерческим и организационным условиям конкурентоспособности относятся:

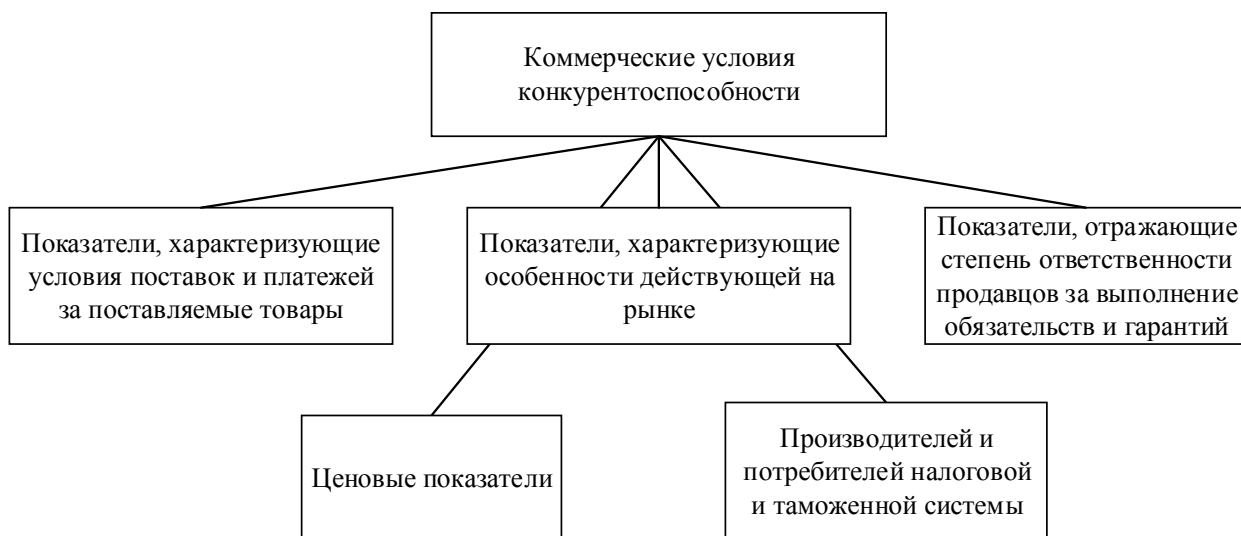


Рисунок 7 – Коммерческие условия конкурентоспособности

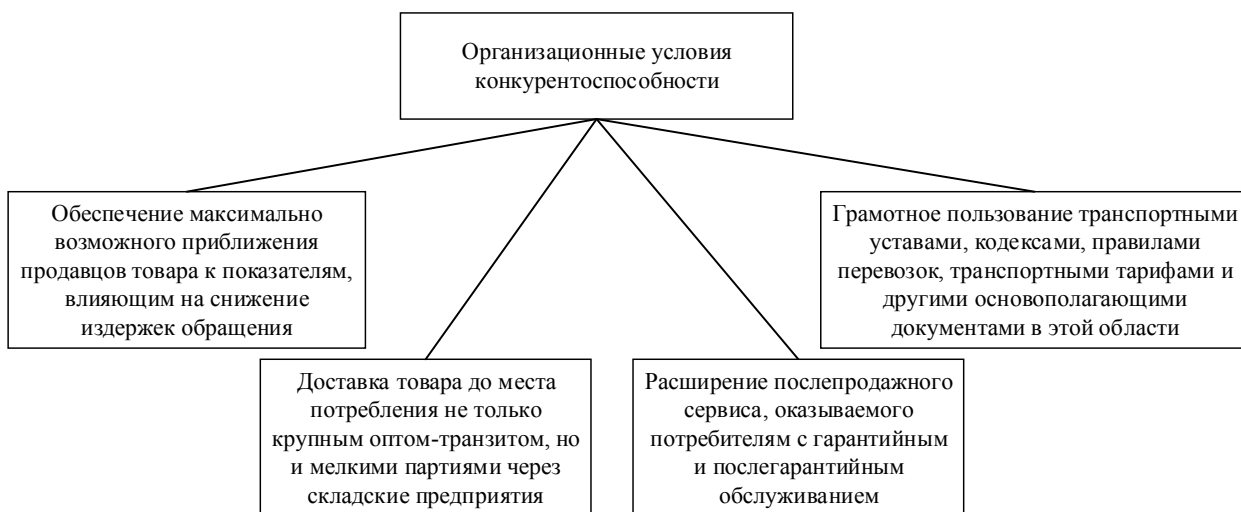


Рисунок 8 – Организационные условия конкурентоспособности

Позиция фирмы на рыночной нише среди конкурентов во многом зависит от поддержки национальными правительственными организациями и агентствами, которые могут предоставлять предприятию кредиты, страхования, освобождения от налогов и т.п.

В конце концов, выбор способа осуществляется путём учёта ограничений, существующих в промышленной фирме в сфере технологий и материального обеспечения. Верный выбор улучшения конкурентоспособности товара даёт возможность миновать лишние потери, а итоги анализа списка продукции способствует формулировке программ, которые направлены на изменения в производственной и экономической работе производства.

Чем разнообразнее ассортимент, тем больше возможность того, что клиент подберёт для себя наиболее выгодный товар и осуществит покупку. А в случае скудного набора ассортиментов клиент в большинстве случаев просто уйдёт к конкурентам.

Ключевым фактором для завоевания позиций на рынке является своевременное обновление продуктов, подготовка и реализация обновленных видов товаров.

Создавая новые продукты и расширяя ассортимент предлагаемых продуктов, многие компании стараются снизить зависимость от одного продукта, что в любой момент может привести к банкротству из-за непредсказуемых изменений на рынке. Известно, что сегодня другие компании и фирмы в нашей стране проводят серьезную реструктуризацию производства и вместе с обновлением специализированной продукции организуют производство товаров народного потребления.

В момент выбора метода улучшения конкурентной способности товара чаще всего производитель останавливается на варианте преобразования исходной продукции, нежели создавать новый товар. Данный выбор о преобразовании товара принимается с планом удовлетворения запросов клиентов, что позволит увеличить общую прибыль.

Для повышения конкурентоспособности товаров также очень важно в нужное время решать проблемы, которые связаны с выпуском и продажей автомобилей и оборудования, которые должны быть на постоянной основе готовы к эксплуатации. Это показатель при качественном управлении

организацией увеличивает конкурентоспособность продукции, ведь стоимость на комплектующие в несколько раз больше, чем стоимость запчастей, применяемых на предприятии.

Сегодня цена больше не доминирует среди компонентов конкурентоспособности продукта [5]. Потребительские характеристики и уровень обслуживания находятся на переднем крае, что означает не только возможность ремонта, но и скорость, с которой они могут быть произведены в любой точке мира. Чтобы дать оценку конкурентоспособности, необходимо сравнить определенный товар с аналогичным продуктом другого предприятия.

Сегодня цена больше не доминирует среди компонентов конкурентоспособности продукта. Потребительские характеристики и уровень обслуживания находятся на переднем крае, что означает не только возможность ремонта, но и скорость, с которой они могут быть произведены в любой точке мира.

Оценивание конкурентной способности товара осуществляется при помощи метода сравнения аналогичной продукции фирмы-конкурента. Показатель конкурентоспособности товара есть отношение полезного эффекта к стоимости потребления [5].

Модель ценообразования может быть такой же как на идеальных рынках только в том случае, если она основана на отсутствии временных и личных предпочтений. Это говорит о том, все расходы на повышение спроса равны рыночной стоимости объекта покупателя.

Учитывая вышеописанное, можно сказать, что политика ценообразования раскрывается в более широком смысле. Нет понятия «цены» без привязки к чему-либо, существует «цена на что-то» [12]. По итогу мысль отношения цены к качеству превращается в главный компонент решения в сфере ценовой политики.

Целью проведения маркетинговых исследований позиции предприятия в конкурентной борьбе и конкурентоспособности его отдельных продуктов

является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий.

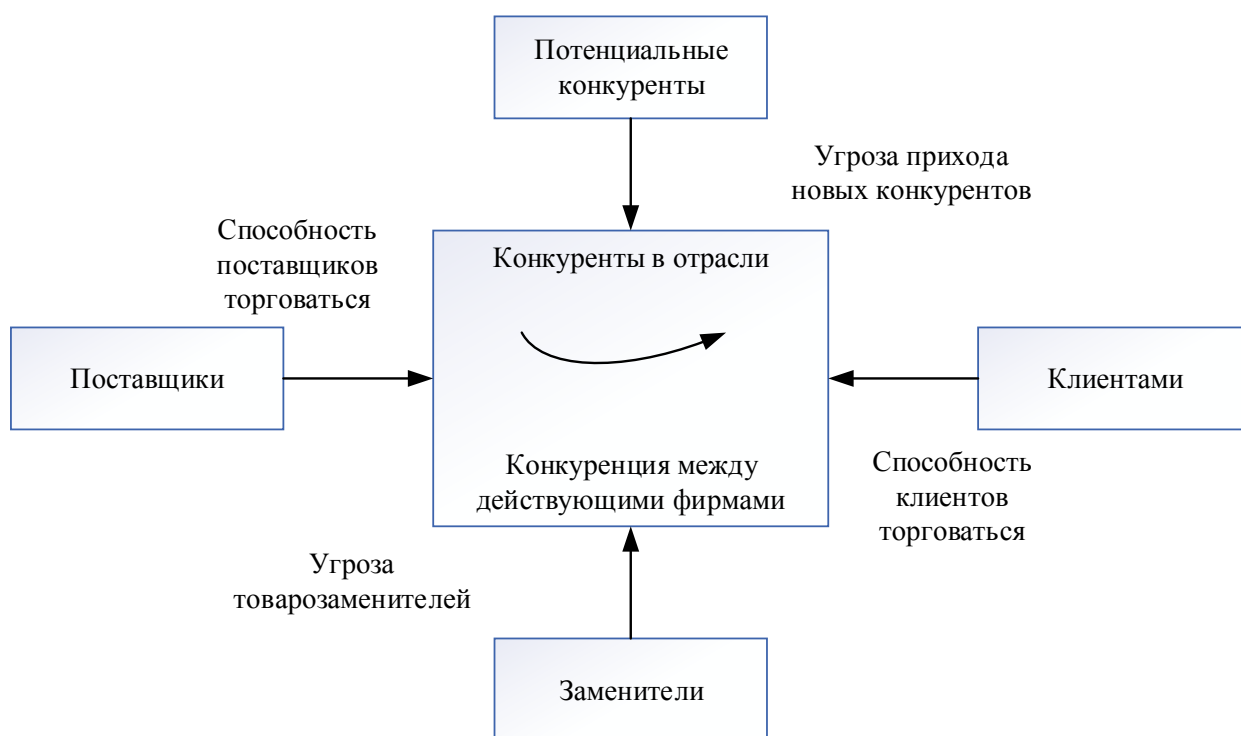


Рисунок 9 – Концепция конкуренции

На рисунке изображены пять конкурентных сил: появление новых конкурентов, угроза замены данного продукта новыми продуктами, сила позиции поставщиков, сила позиции покупателей, конкуренция среди производителей в самой отрасли.

Кратко рассмотрим эти конкурентные силы. При оценке угрозы появления новых конкурентов необходимо руководствоваться понятием “барьер входа в отрасль”, высоту которого следует учитывать, как организациям, находящимся внутри отрасли (для них чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них чем он ниже, тем лучше).

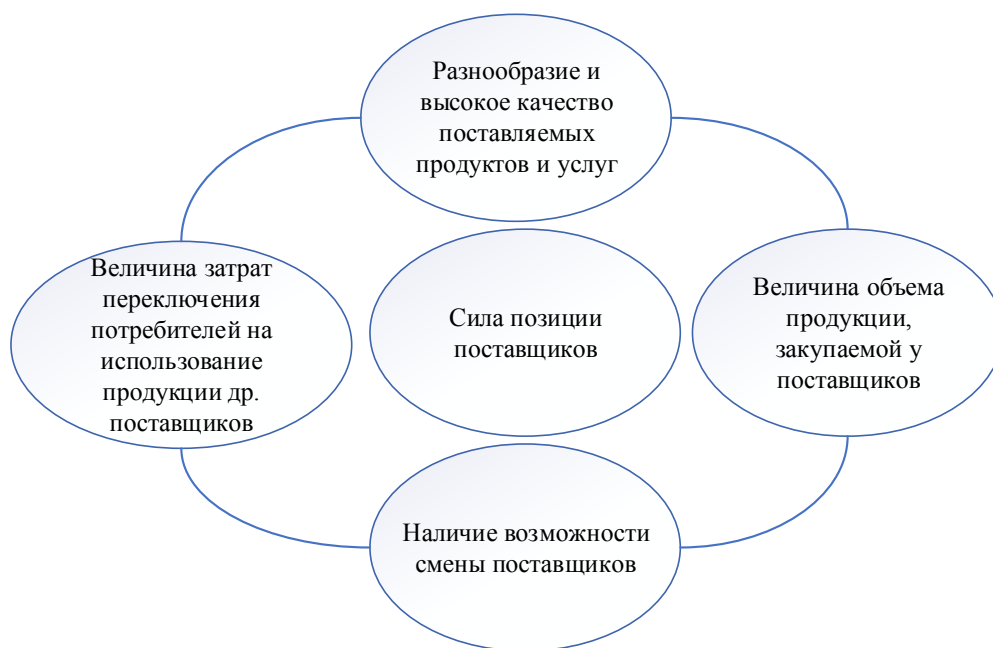


Рисунок 10 – Сила позиции поставщика

Рассмотрим пятую группу факторов, характеризующих конкурентную борьбу в самой отрасли.

Выявление приоритетных конкурентов и определение силы их позиции. Для каждого рынка товара должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. Первый шаг в определении приоритетных конкурентов обычно осуществляется исходя из определенных концепций. Так в зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы: рыночный лидер, претендент, последователь и организация, нашедшая рыночную нишу. В ряде случаев используются интегральный показатель конкурентоспособности продукта, который может быть рассчитан по следующему алгоритму:

Определяются отдельные показатели (атрибуты) конкурентоспособности путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для продуктов – конкурентов:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \text{ или } Q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \times 100\% \quad (1)$$

где

Q_i – показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i – величина i -го параметра продукта;

P_{io} – величина i -го параметра для продукта – эталона.

Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности (сводный индекс конкурентоспособности):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i Q_i \quad (2)$$

где

n – число оцениваемых параметров;

a_i – вес i -го параметра.

Нам становится понятно, что чем ближе приближается K к единице, то ближе по набору оценочных параметров данный продукт соответствует эталонному образцу. Из этого можно сформировать некий предполагаемый идеальный продукт, и мы дадим ему лучшие параметры продукта данной группы. Тогда K характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала.

Чтобы оценить конкурентоспособность определенного товара, необходимо данный продукт по представленной формуле сравнивать с похожими товарами-конкурентами, которые, в свою очередь, также сравнивались с примерным образцом, а уже исходя из этого, получится сделать заключение об их сравнительной конкурентоспособности. Если данное сравнение осуществляется с каким-либо товаром, то в этом случае $K < 1$ показывает, что товар проигрывает в конкурентоспособности, а в случае,

когда $K > 1$, то, соответственно выигрывает. $K = 1$ бывает только при одинаковой конкурентоспособности. Первое что нужно сделать при выборе образца – это убедиться, что он и продукт, который оценивается, похожи по назначению, а также рассчитывались для одной группы покупателей. Чтобы оценить определенную позицию разных товаров на многочисленных рынках, необходимо обратить внимание на два показателя: качество-цена, которые является ключевым фактором изучения конкурентоспособности продукции.

Применять отдельные показатели и цены можно только в том случае, когда имеется небольшое количество ведущих показателей качества. Все товары, которые изучаются, необходимо нанести на поле матрицы: качество-цена, где в случае крайней необходимости в качестве третьей координаты применяется объем реализуемой продукции. Для составления общей картины всех анализируемых продуктов, нужно определить среднее значение показателя цены и качества, провести линии, которые характеризуют эти средние значения. А для того, чтобы выявить серьезность конкурентной борьбы на одном и совокупном рынке, необходимо исследовать степень концентрации товаров фирм-конкурентов в разных квадратичных матрицах. Производственно-сбытовая политика в области качества, стоимость изготавливаемой продукции корректируется на рынках, в которых конкурентность не так значительна. Чтобы иметь возможность проведения оценки способностей компании, нужно использовать многоугольник конкурентоспособности, в котором по каждой оси для отображения уровня применяется конкретный заданный масштаб измерений.

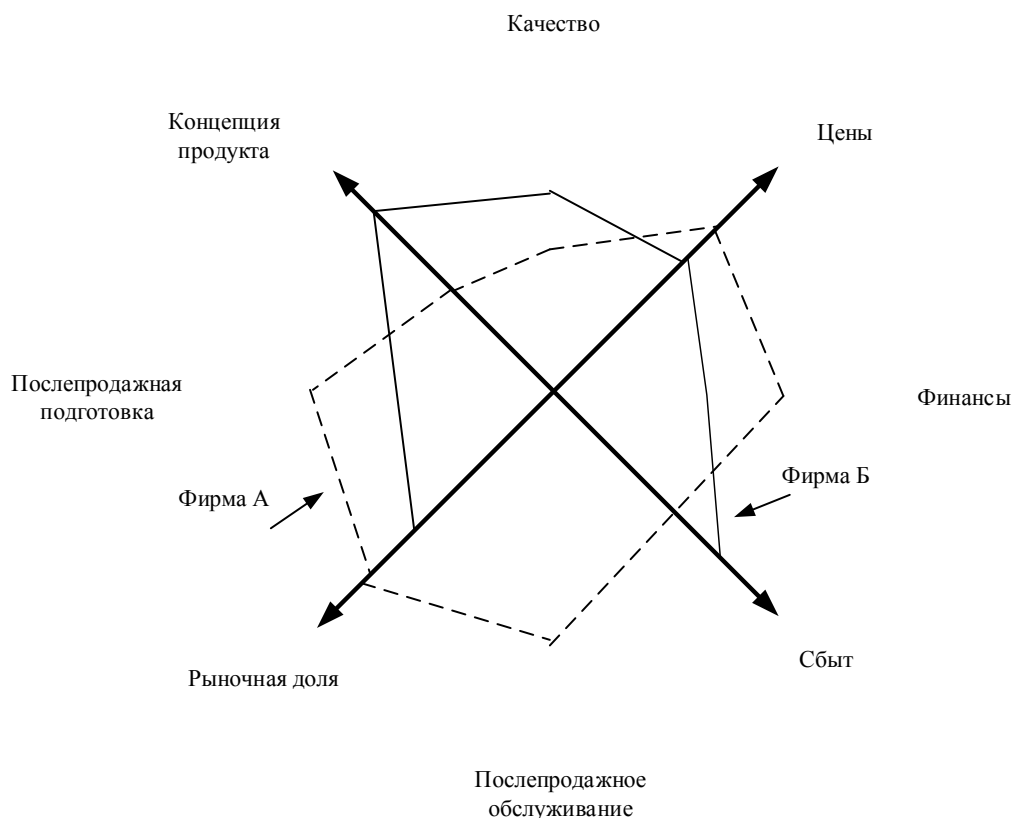


Рисунок 11 – Многоугольник конкурентоспособности

Если у нас будет полное представление о прогнозной информации, то это будет являться недостатком подхода, так фирма-конкурент сможет намного улучшить свои позиции на рынке.

Оценка конкурентоспособности предприятия.

Анализ своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств просто необходим и имеет важное значение для предприятия, так как за счёт них предприятие может 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.

Предприятие, которое имеет более низкие издержки производства, получает большую величину прибыли, что позволяет ему расширять масштабы производства и повышать его технический уровень.

Имеет большое значение анализ издержек обращения, который мы проводим путём отнесения величины сбытовых расходов к размерам прибыли. Обычно такое сопоставление делается не только по всей сумме сбытовых расходов, но и по отдельным элементам: сбытовым филиалам, торговым посредникам, по конкретным товарам и рынкам сбыта.

Анализ технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей предприятия дает нам оценку конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или его сегменте.

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства, оценки эффективности системы управления.

Конкурентоспособность определяется совокупностью свойств продукции, которые являются частью его качества и важны для потребителя, которые определяют затраты потребителя на покупку, потребление (эксплуатации) и утилизации продукции. Общая схема оценки конкурентоспособности представлена на рисунке.

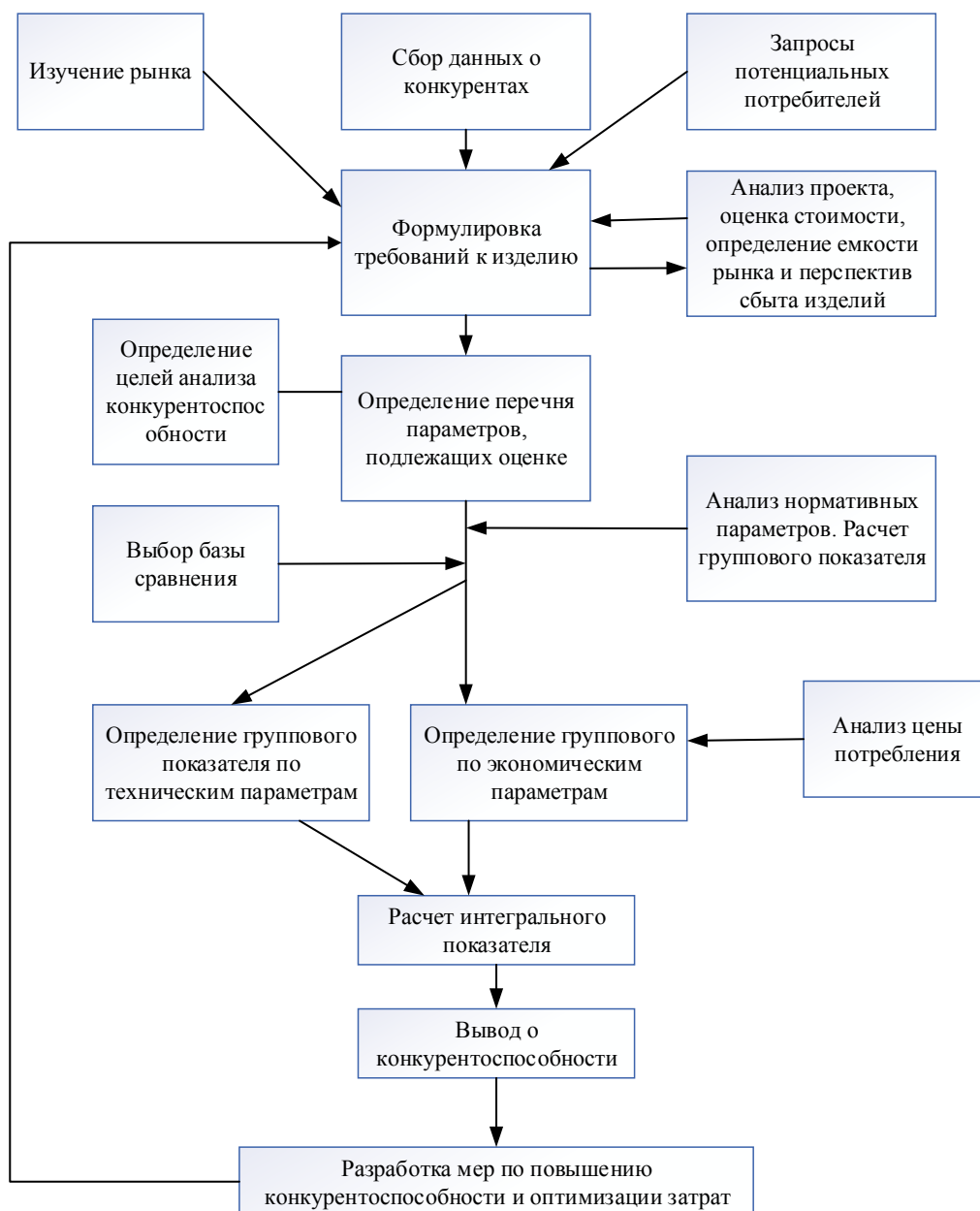


Рисунок 12 – Общая схема оценки конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности начинается с оценки нормативных параметров. Если хотя бы один из них не соответствует уровню, то дальнейшая оценка конкурентоспособности продукции бессмысленно, вне зависимости от результата сравнения по другим параметрам. При этом превышение норм и стандартов и законодательства нельзя рассматривать как преимущество продукции, так как с точки зрения потребителя он часто бесполезен и не увеличивает потребительскую ценность.

Исключения могут быть сделаны, когда покупатель заинтересован в некотором превышении действующих норм и стандартов в расчете на ужесточение их в будущем.

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели деятельности предприятия за 2018-2020гг

Показатели	2018	2019	2020	Изменение, руб		Динамика, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, руб.	6874136	5396846	6383991	1477290	987145	78,5	118
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, руб.	5864162	4646712	5458437	1217450	811725	79,2	117
Среднесписочная численность персонала	12840	8430	6260	-4410	-2170	65,6	26
Валовая прибыль, руб.	1015974	750134	925554	265840	175420	73,8	123
Расходы периода (коммерческие и управленческие), руб.	741417	604293	695855	137124	91562	81,5	115
Прибыль (убыток) от продаж, руб.	273557	145841	229699	127716	83858	53,3	158
Прибыль (убыток) отчетного периода, руб	41735	30843	37789	10892	6946	73,9	123
Рентабельность продаж, %	3,9	0,27	3,6	-	-	-	-

Ниже представим графически основные показатели деятельности.

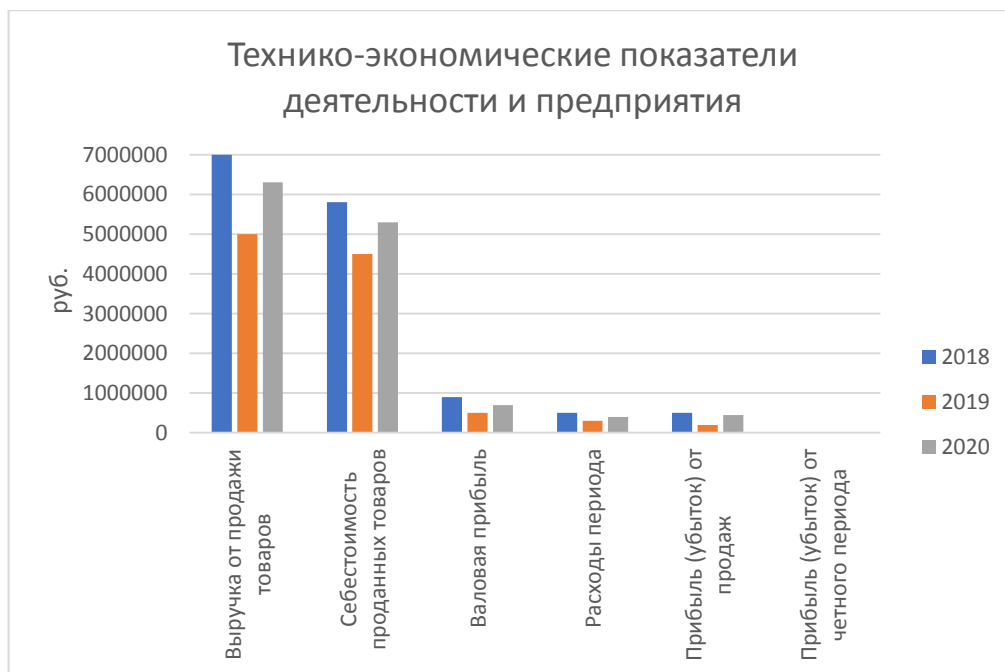


Рисунок 13 – Диаграмма основных технико-экономических показателей

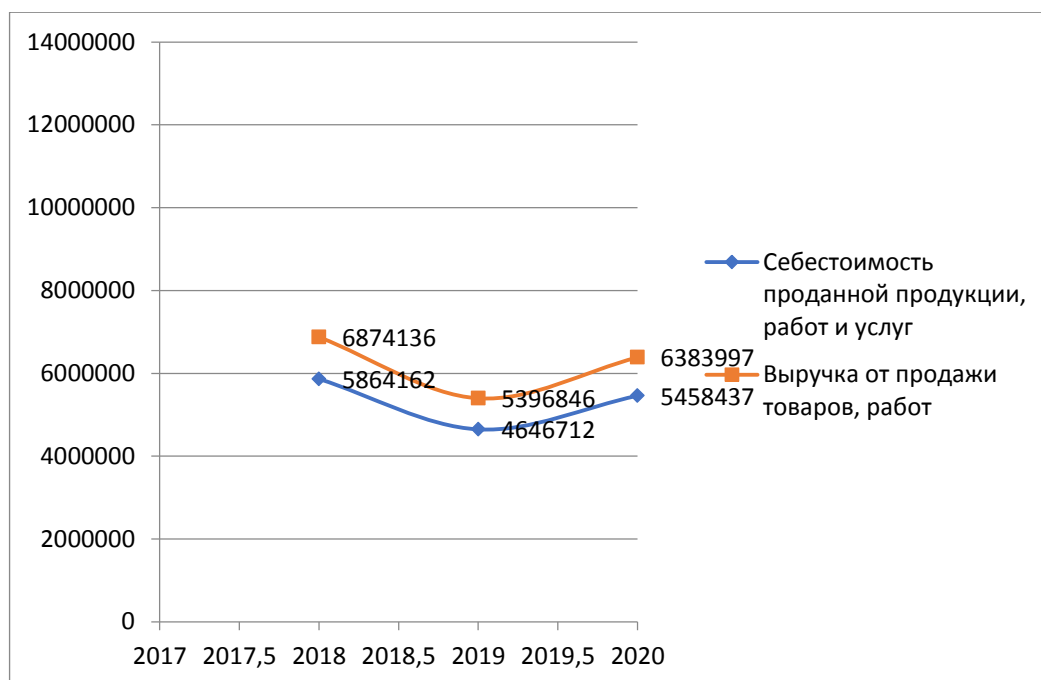


Рисунок 14 – Динамика выручки и себестоимости по годам

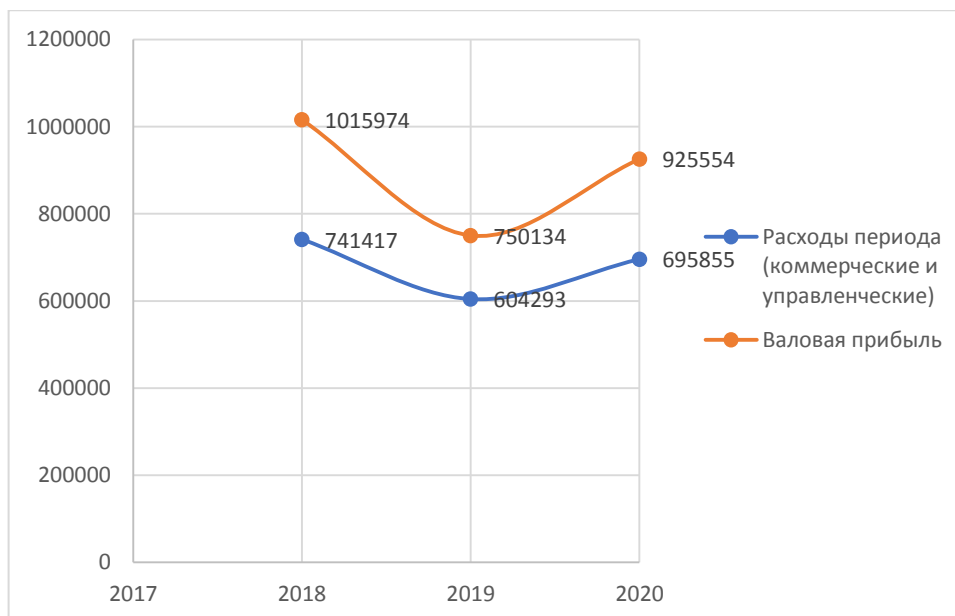


Рисунок 15 – Динамика валовой прибыли и расходы периода

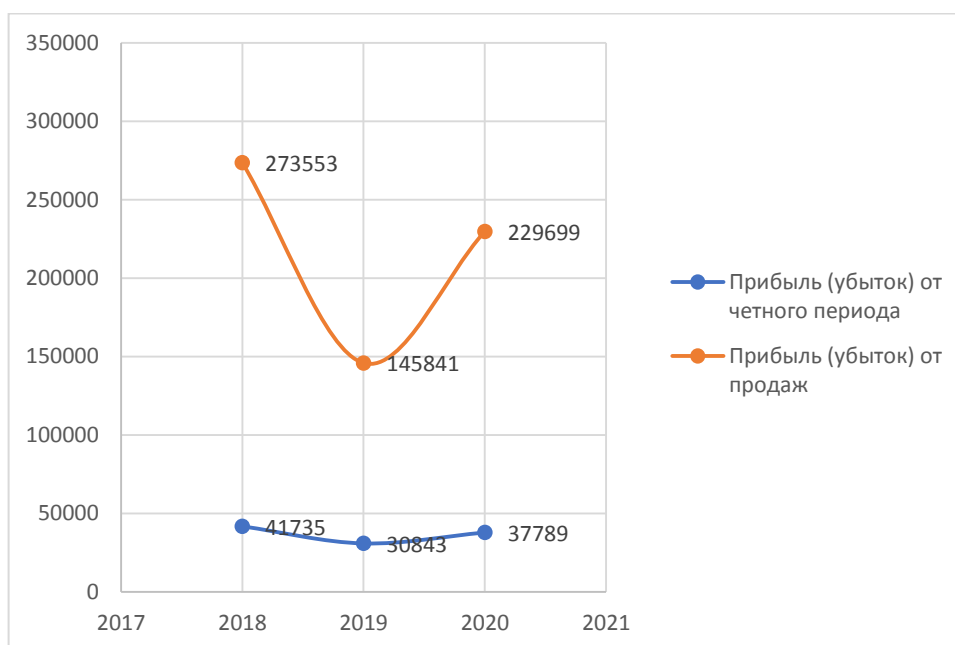


Рисунок 16 – Динамика прибыли за отчетный период и прибыли от продаж

Изменение в динамике финансовых результатов является повышением полученной прибыли на 123% по сравнению с 2018 годом за счет увеличения объемов производства и прибыли от продаж.

2.2 Анализ деятельности предприятия

Постановка целей и задач исследования

Агрессивный рост рынка продажи новых автомобилей в мгновение ока сменился столь же активным падением, причем в последние месяцы 2008 года и первые месяцы 2009-го ситуация начала напоминать полет в пропасть. Продажи новых машин снизились практически до нуля.

Хотя объемы продаж снижаются, число дилерских центров заметно не уменьшается, а значит, сильно возрастает уровень конкуренции. На мой взгляд, останутся устойчивые дилеры, конкуренция между которыми будет ограничена квотами производителя и территориальным расположением дилерских центров. Но даже самым устойчивым придется кардинально менять модель работы: оптимизировать портфель брендов и переориентироваться на высокое и качественное обслуживание. Сейчас для дилеров главное – развивать качество продаж автомобилей.

На европейском рынке доля прибыли дилеров от продаж новых машин составляет 31%, тогда как реализация подержанных авто и сервисное обслуживание 24 и 42% соответственно. У нас же, согласно некоторым данным, с продаж новых автомобилей дилеры получают до 80% прибыли. Судя по всему, ресурсов на кардинальную смену курса окажется достаточно лишь у крупных компаний. В любом случае дилерам нужно будет сделать то, о чем раньше мало кто задумывался, начать, в самом деле, конкурировать за клиентов.

Актуальность темы заключается в том, что на сегодняшний день существует множество дилерских центров, позволяющих покупателю выбирать тот, который устраивает его не только стоимостью продажи автомобиля, но и качеством обслуживания, что само собой вынуждает дилеров повышать эффективность работы своих менеджеров и их квалификацию.

Проблемой является то, что дилеры делают акцент на низкой стоимости, а на процессы представления автомобиля и эффективности обучения менеджеров, что, в свою очередь, может являться одной из главных причин покупки автомобиля внимания, до настоящего времени, не обращалось.

Для того, чтобы повысить эффективность обучения менеджеров необходимо, по крайней мере, выполнить два условия: снизить затраты времени на обучение, внедрить новые технологии обучения, провести анализ рынка потребителей.

Объектом исследования являются процессы обучения менеджеров по продажам автомобилей.

Цель работы – повышение конкурентоспособности дилерского центра.

Сегментация рынка

Чтобы определить, может ли фирма оказывать конкуренцию на рынке, в первую очередь нужно разобраться в критериях компании, а также в условиях, влияющих на конкурентное преимущество. Разделение рынка, деление его на отдельные секции, позволяет повысить шансы фирмы на её способность конкурировать с другими компаниями, поэтому необходимо начинать именно с деления. Обычно рынок разбивают на отдельные участки, группируя клиентов, товары или конкурентов по сходным признакам, данный процесс называется сегментация. Благодаря данному приёму предприятие получает более подробную картину, отображающую текущую ситуацию на рынке. Также данный метод позволяет более чётко понимать общие запросы потребителей, что даёт возможность модифицировать собственную продукцию под общий спрос. А способность быть клиентоориентированными на рынке позволяет конкурировать с подобными фирмами на отдельном участке рынка. При этом сегментация даёт возможность своевременного смещения компании на новую, менее освоенную нишу и область рынка, избегая борьбу с более сильными

компаниями, что также повышает общую конкурентоспособность производства.

Прежде чем начинать разделять рынок, необходимо разобраться какие типы рынков существуют. Рынок является системой всех возможных потребителей, ощущающих нужду в том или ином товаре, способного удовлетворить их потребность.

Маркетинг различает два вида рынка:

- Рынок организаций

- Потребительский рынок

Первый вид также делится на рынок товаров технико-производственного назначения, рынок гос. организаций и рынок перепродаж. Естественно, что из всего списка рынков, для разделения рынка нужно учесть вид производимой продукции фирмы, её специфику, и сопоставить его с конкретным видом рынка.

Также не будет лишним упомянуть принцип «80 к 20» В. Парето, который утверждает, что 80% общего дохода предприятия приносят лишь 20% клиентов. Именно на таких покупателей компании нужно направлять свою продукцию. Данная тактика ведения бизнеса является наиболее продуктивной. Немного обобщив, можно сказать, что данный закон относится к сегментации рынка.

Разделение рынка на области основывается на разграничении групп потребителей, выдвигающих различные критерии к продукции, на каждую из которых компания должна прилагать разную силу по продвижению товара.

Группа покупателей, одинаково реагирующих на один товар и на маркетинговые методы продвижения продукта, является отдельным сегментом.

Рассмотрим основные плюсы использования метода разделения покупателей:

1. Наиболее точное описание запросов клиентов, а также их более углубленное изучение.

2.Полная картина рынка, позволяющая грамотно выбрать определённые участки работы производства, для уменьшения конкуренции на начальных этапах.

3.Возможность рационального использования ограниченных ресурсов в наиболее важных областях рынка.

4.Общая оценка особенности рынка отдельного товара, что открывает большой выбор маркетинговых методов и механизмов по привлечению клиентов.

Перед проведением разделения рынка требуется выбрать критерии сегментирования. Так, можно встретить следующие примеры критериев:

- Демографический;
- Географический;
- Психографический;
- Социально-экономический и т.п.

Деление по демографическому признаку основывается на таких параметрах как пол, возраст, вера, национальность и т.п.

Географический критерий разделяет рынок по государствам, областям, регионам, населенным пунктам и т.д. Разделение рынка по психографическому признаку зависит от социального статуса человека, его образа жизни, характера и личных интересов.

Социально-экономический критерий отвечает за размер дохода потребителя, его образование и профессию.

На основе вышеописанных критериев специалисты выделяют причины покупки товара на следующие критерии:

- Обстоятельства применения;
- Основанные на выгоде;
- Статус потребителя;
- Частота использования;
- Лояльное отношение к фирме;

– Готовность потребителя.

Разделение по обстоятельствам применения – это сегментирование рынка на отдельные категории согласно условиям появления желания, реализации покупки и потребления товара.

Критерий, основанный на выгоде, это способ деления, зависящий от различных преимуществ, плюсов, которые покупатель видит в товаре.

Статус покупателя показывает уровень частоты потребления отдельного товара покупателем. Покупателей делят на пять категорий: не использующие товар, ранее купившие, потенциальные клиенты, новички, не знающие о товаре и постоянные клиенты.

Частота использования товара подразделяется на слабую, среднюю и активную. Отсюда логично предположить, что намного выгоднее держаться за один сегмент с активными покупателями, чем несколько отделов со слабым потоком клиентов.

Лояльное отношение к фирме отражает уровень привязанности покупателя к определенному бренду, чаще всего определяется количеством повторяющихся покупок товара одной фирмы.

Готовность потребителя – это разделение клиента на следующие категории: клиенты, которые не в курсе существования товара, клиенты осведомленные, интересующиеся товаром, желающих приобрести продукцию и готовых купить прямо сейчас.

При разделении рынка товаров производственно-технического сектора в основе всего лежат критерии географического расположения; вид организации, покупающей продукцию; количество заказываемых товаров; направления применения приобретенной продукции.

Конечно, помимо перечисленных выше методов деления рынка есть ещё масса способов, но эффективны из них далеко не многие. Банальный пример: покупатели стирального порошка могут разделяться на русских и шатенов, но данная информация никак не будет влиять на размер продаж порошка.

Для отбора нужных и приносящих пользу методов, нужно руководствоваться следующими критериями:

- Возможность измерения того или иного параметра;
- Доступность информации;
- Действенность маркетинговой программы;

Рассмотрим основные методы деления рынка.

Самым важным из всех методов считается кластерный анализ клиентов. Кластеры образуются путём соединения в группы людей, дающих одинаковые ответы на поставленные вопросы. Также потребителей могут объединить в кластер по схожему возрасту, уровню дохода, характеру поведения и др. Итогом объединения в кластеры клиентов может выступать целая система с большим количеством ответвлений, либо объединений в общие группы.

Легко заметить практичность работы с такой системой, в частности в сфере мониторинга их ёмкости. Разделение покупателей промышленного сектора осуществляется согласно двум вариантам событий в плане вида покупателя:

- все клиенты данного сегмента «изучены», имеется возможность составить их список;
- покупателей очень много, их численность и состав постоянно изменяется, отследить их невозможно.

При первой ситуации проводится составление списка, описание клиентской базы, и ведётся работа уже по составленным данным. Данный метод позволяет определить ёмкость рынка потребителя.

Во втором случае используется разделение по определённым признакам, связанным с областью работ фирмы или иным характеристикам. Выбор характеристик зависит от товаров и услуг, производимых предприятием.

Стадии разделения рынка на сегменты:

- Установка показателей деления;

- Опрос;
- Выбор «рабочих» критериев;
- Выделение сегментов;
- Обозначение сегментов.

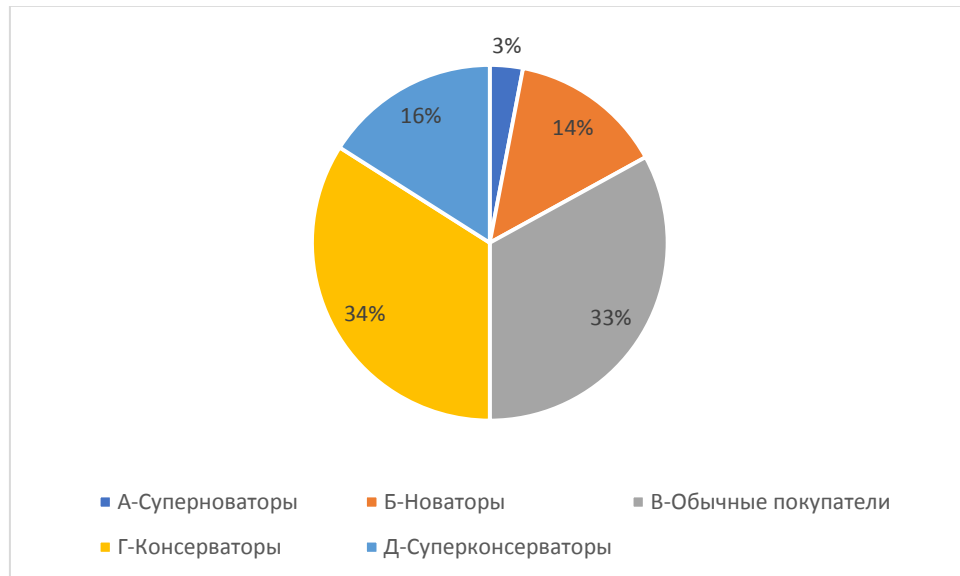


Рисунок 17 – Сегментация рынка по психологическому признаку

Установка показателей деления. Конечно, деление рынка невозможно без определения критериев, по которым будут выделяться те или иные группы клиентов. Возникает логичный вопрос: как понять, по каким критериям разделять рынок? Для начала проще расспросить менеджеров по продажам, которые лично общаются с потребителями. Также можно использовать демографические и социальными критериями.

Опрос. После определения критериев сегментирования создается и проводится опрос, целью которого стоит распределение каждого анкетированного по критериям, определенным на первом этапе сегментирования. Как правило, такие опросы должны состоять из закрытых вопросов, а анкетированные должны обязательно являться пользователем данной фирмы, чем дольше они пользуются продукцией, тем лучше. Все ответы опрашиваемых анализируются и заносятся в базу.

Выбор «рабочих» критериев. Для выбора «рабочих» показателей обычно используют отношение между двумя признаками выделения потребителя, иначе называемой как корреляция. Чем выше уровень корреляции между двумя признаками, тем больше шанс того, что критерий будет отражать нужные показатели для фирмы.

Выделение сегментов. После анализа отобранных критериев составляются отдельные группы потребителей (потребительские сегменты). Зачастую, число групп выделяется не более пяти, из них наиболее часто проявляющиеся становятся сегментом данного рынка.

Обозначение сегментов. После выделения потребительских групп, их описывают, а также дают условные названия, к примеру новых клиентов, называют «зеленые», старых «бывалые» и т.п. На основе данных описаний составляются проекты, направленные на усовершенствование товара.

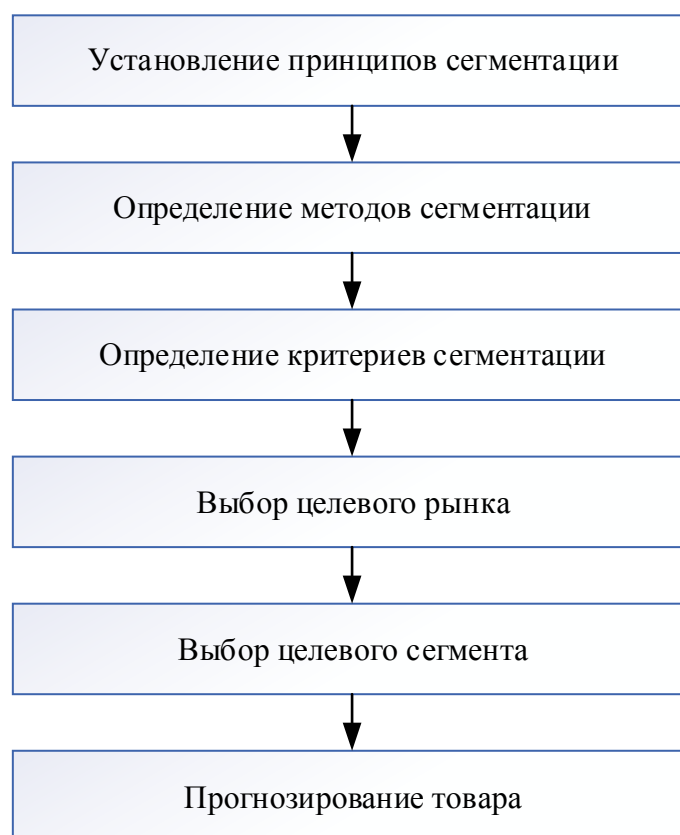


Рисунок 18 – Этапы сегментирования

Существуют также критерии доступности, существенности и совместимости области рынка. Критерий доступности позволяет понять предпринимателю, стоит ли начинать маркетинговую кампанию в данном направлении или нет. Критерий существенности отвечает за определение устойчивости направления сегмента, можно ли в данной области разворачивать своё производство. Критерий совместимости дает понимание уровня конкуренции на данном сегменте, насколько конкуренты готовы уступать вам на этой нише.

Таблица 2 – Распределение групп населения по объему доходов

Класс потребителей	% соотношение
Самый низкий (доход до 10 000 руб.)	20%
Низкий (доход до 25000 руб.)	30%
Средний (доход до 50000 руб.)	35%
Высокий (доход до 100000 руб.)	10%
Элит класс (доход свыше 100000 руб.)	5%

Таблица 3 – Сегментация рынка по основным параметрам

Показатели	Параметры, значение
1.	2.
Географические критерии	
1. Город	Тольятти, Самара, Жигулевск
2. Размер рынка (например, по величине населения)	Район с населением: менее 5 тыс. человек 5.-20 тыс. человек 21.-50 тыс. человек и т.д.
Демографические критерии	
1. Возрастные группы	От 18 лет
2. Пол	Мужской, женский
3. Количество членов семьи	1,2,3,4,5
4. Жизненный период (цикл) семьи	Семьи: молодые (без детей) молодые (с детьми) средний возраст пожилые
5. Доходы за период	От 50 тыс., до 100 тыс., т.д.

Продолжение таблицы 3

6. Занятие или социальное положение	Руководители, специалисты, служащие и т.д.
Психологические и социально-экономические критерии	
1. Предпочтения	Качество товара, цена, сервис, экономичность
2. Повод для совершения покупки	Обыденная покупка, особый случай и т.д.
3. Приверженность к марке	Покупает одну марку, любитель попробовать разные марки и т.д.

Анализ сегментов рынка и разработка конкурентных преимуществ

Проанализировав сегменты рынка по доходам, можно сделать анализ по каждому методу определения сегментов. В конкретной ситуации, в целях продажи автомобиля нам интересны только три самых высоких сегмента по доходам.

Таблица 4 – Особенности сегментов

Сегмент	Особенности сегмента
Средний	Отсутствие возможности оплаты всей стоимости автомобиля, желание взять автомобиль в кредит.
Высокий	Анализ всех затрат, включающих цену автомобиля, затраты на эксплуатацию и сервис.
Элит класс	Подходят к выбору автомобиля с точки зрения эстетичности и показателя класса.

Для среднего класса потребителей остро стоит проблема дороговизны автомобиля, и он заинтересован в приобретении автомобиля в кредит. Но в данный период банки предоставляют кредиты под очень высокий процент, и переплата доходит до половины стоимости автомобиля. Дилерский центр предоставляет беспроцентную рассрочку от салона, чем сразу заинтересовывает клиента данного сегмента.

Рассрочка предоставляется на определенную группу автомобилей, как правило, это базовые комплектации дешевых автомобилей. Свои затраты дилер компенсирует за счет дополнительного оборудования, страховых взносов, определенной (повышенной) стоимостью ремонта.

Покупатель данного высокого сегмента чаще всего анализирует все затраты, связанные с автомобилем. А существенную роль в этом играют затраты на сервис.

Элит класс представляют собой элиту общества, и автомобиль является для них показателем статуса т.к. эти люди не стеснены в финансах к выбору автомобиля, они подходят не с точки зрения стоимости, а с точки зрения эффективности и практичности. Им важно прочувствовать автомобиль. Тест драйв автомобиля на специальном полигоне отвечающему требованиям этого автомобиля, предоставление бесплатного обучения водительскому мастерству и показ наилучших свойств автомобиля.

Таблица 5 – Преимущества для каждого сегмента

Сегмент	Конкурентные преимущества
средний	Предоставление беспроцентной рассрочки.
Высокий	Снижение затрат на сервис
Элит класс	Расширенный тест драйв

Повышение эффективности оформления и приемки автомобиля

На ООО «Премьера центр» менеджер по продажам при работе с клиентом сопровождает его от первого контакта до передачи автомобиля, что существенно увеличивает время оформления одного автомобиля. Самыми затратными являются:

- приемка товарных автомобилей;
- предпродажная подготовка;
- установка дополнительного оборудования.

При переводе одного менеджера по продажам в менеджеры по дополнительному оборудованию он сможет выполнять один все эти функции что существенно сократит время оформления автомобиля, и работа менеджеров по продажам станет более эффективной.

Таблица 6 – Функции менеджера по дополнительному оборудованию

Действие и условие его совершения	Ответственный исполнитель
Проследить за разгрузкой товарных автомобилей (разгрузка производится силами представителей транспортной компании)	Менеджер доп. оборудования
Принять автомобили у представителя транспортной компании, уделяя внимание состоянию лакокрасочного покрытия. В случае обнаружения дефектов поставить в известность представителя транспортной компании и сообщить своему непосредственному руководителю для подготовки все необходимые документы для возмещения убытков.	Менеджер доп. оборудования
Проверить комплектность автомобилей	Менеджер доп. оборудования
Принять у представителя транспортной компании сопроводительные документы	Менеджер доп. оборудования
Сверить номера узлов и агрегатов с документами на автомобиль	Менеджер доп. оборудования
Передать документы специалистам отдела продаж автомобилей	Менеджер доп. оборудования
Перегнать автомобили в цех для прохождения предпродажной подготовки.	Менеджер доп. оборудования
После прохождения предпродажной подготовки перегнать автомобили на площадку для хранения	Менеджер доп. оборудования
Разместить автомобили помодельно на рекомендуемом расстоянии друг от друга, а именно от двери до двери не менее 0,9 м, от бампера до бампера не менее 0,4 м	Менеджер доп. оборудования
Ежедневно проверять поверхность автомобиля на наличие следов атмосферных осадков. В случае их обнаружения – немедленно удалять.	Менеджер доп. оборудования
При длительном хранении отсоединить отрицательный провод от аккумуляторной батареи, что бы избежать разряда батареи из-за наличия паразитных токов утечки.	Менеджер доп. оборудования
Еженедельно необходимо заводить автомобиль и трогаться с места.	Менеджер доп. оборудования
Осуществлять предпродажную подготовку автомобилей	Менеджер доп. оборудования

Таким образом, функции всех менеджеров по продажам по предпродажной подготовке, установке дополнительного оборудования и приемке товарных автомобилей будет выполнять один человек, что существенно сократит время оформления автомобиля.

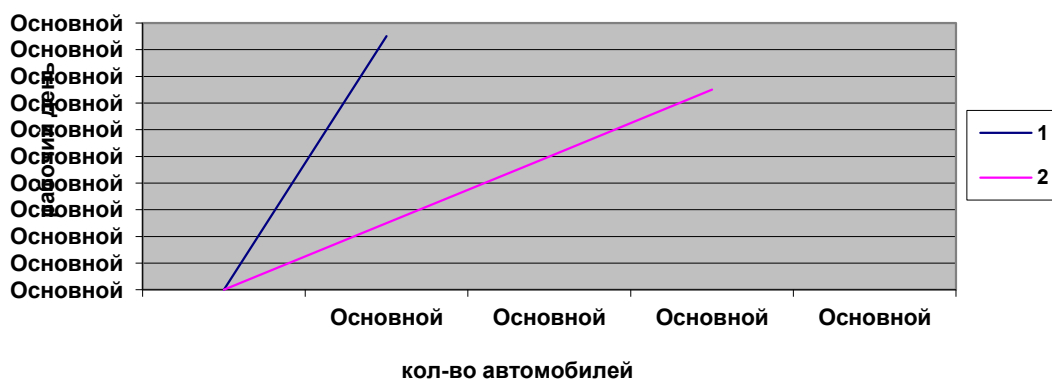


Рисунок 19 – Сокращение времени оформления автомобиля

На рисунке цифра 1 обозначает текущую ситуацию, а 2 обозначает ситуацию после принятия менеджера по дополнительному оборудованию. Как видно на диаграмме это поможет сократить время оформления автомобилей, повысит эффективность работы менеджеров по продажам и увеличит удовлетворенность покупателей. Что положительно скажется на повышении продаж и конкурентоспособности дилерского центра.

В 2020 г. в отделе маркетинга была введена типовая форма для оценки деятельности предприятия на рынке – «Маркетинговый оценочный лист», основные показатели которого представлены в таблице 6:

Таблица 7 – Маркетинговый оценочный лист

Деятельность на рынке	2018 (базисный год)	2019	2020	2021	Темп прироста (отн %) 2021 года к 2018 году
Доля рынка (в %)	72	69	61	53	-26,4
Старые клиенты (в %)	85	82,2	80,9	80	-5,9
Новые клиенты (в %)	15	17,8	19,1	20	+33,3
Относительное качество товара (в %)	+17	+12	+9	+7	-63,2
Относительное качество обслуживания (в %)	-2	-3	-5	-5	-

Маркетинговый оценочный лист ведется только в центральном офисе. Данная типовая форма в настоящее время не введена в других отделениях предприятия, соответственно получить объективную информацию по другим направлениям не представляется возможным.

Тем не менее, данная форма позволяет оценить положение предприятия на рынке по отношению к конкурентам.

Представим графические интерпретации динамики основных показателей, представленных в маркетинговом оценочном листе. Немаловажным фактором при анализе положения предприятия на рынке является изменение рыночной доли.

Данный показатель позволяет оценить изменение положения предприятия на основных рынках сбыта и спрогнозировать перспективы развития исследуемого предприятия.

Динамика изменения рыночной доли с 2017-2020г. представлена на рисунке 20:

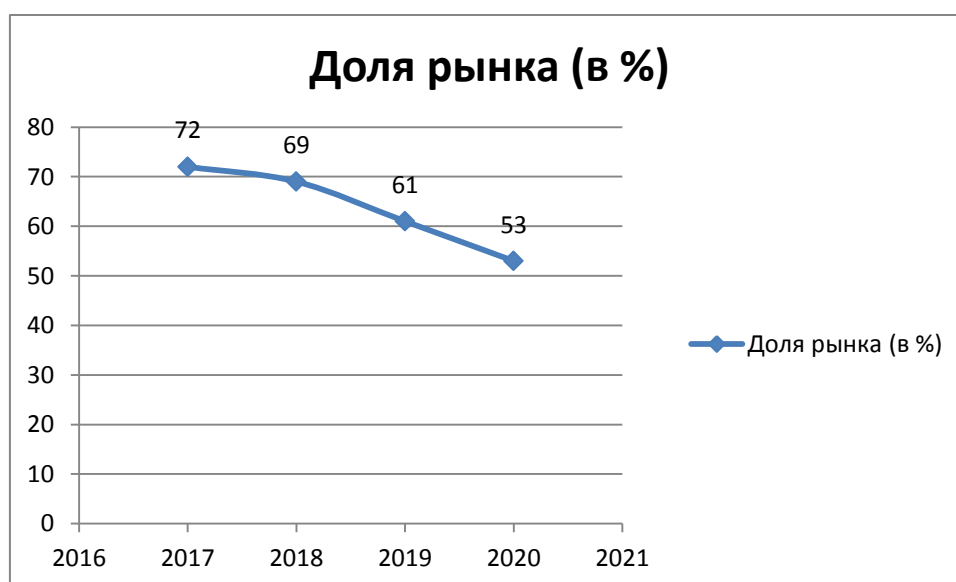


Рисунок 20 – Динамика рыночной доли предприятия

Как видно на рисунке 20 доля рынка предприятия неуклонно идет вниз (с 72% в 2017г. до 53% в 2020г.). Данная тенденция является негативной и несет угрозу стабильному долгосрочному существованию предприятия.

Изменения в структуре клиентов компании представлены на рисунке 21:

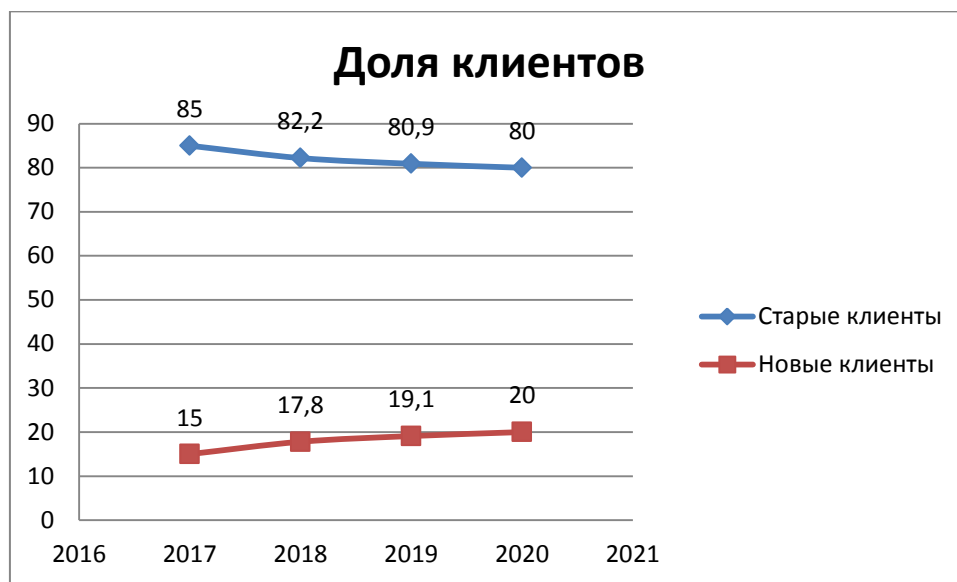


Рисунок 21 – Динамика доли клиентов предприятия

Из приведенных данных можно заключить, что руководству компании следует подумать об уровне сохранения клиентов, который упал с 85% в базисном году до 80% в последнем, 2019 году, поскольку такое положение вещей в конечном итоге скажется на валовой прибыли. Большую часть дохода компании получают от уже имеющихся клиентов, а не от новых, хотя доля последних растет (с 15% в базисном году до 20% в 2020 году). Когда компания теряет того или иного покупателя, теряется будущая прибыль.

Динамика относительного качества товара и относительного качества обслуживания представлена на рисунке 22:

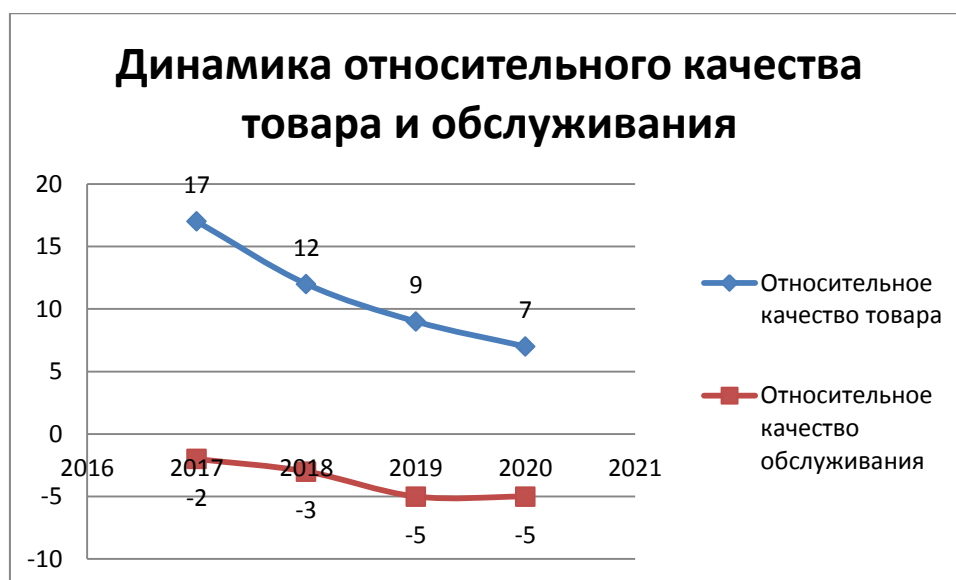


Рисунок 22 – Динамика качества товара и обслуживания

Проанализировав указанные данные, приходим к выводу, что предприятие еще долгое время будет очень популярно, так как у него качество производимой продукции намного выше, чем у всех остальных предприятий. На 17% качество продукции на предприятии за год, принимаемый за базу, пользовалось преимуществом. В случае, если бы в базисный год увеличили стоимость на 15%, то ее предложение все равно было бы наиболее выгодным, так как потребители приобретали бы продукцию, которая на 17% качественнее других, а оплачивали бы только на 15% больше. Приведенное преимущество играло большую роль в реализации ценовой конкуренции.

Но уже к 2017 году качество производимой продукции упало до 7%.

Тут два варианта: либо предприятие перестало уделять качеству особое внимание, либо же другие компании намного улучшили качество своих предложения.

Для покупателей качество продукции имеет точно такое же значение, как и уровень обслуживания. Просмотрев рисунок, можно сделать вывод, что в сфере обслуживания предприятие в базисный год вовсе не имела какие-либо преимущества. Данные показатели связаны с тем, что в 2016 году

предприятие было на монопольном положении, на рынке. По прошествии 4 лет этот показатель стал на 5% хуже, чем у других предприятий. Недостаточный уровень качественного обслуживания клиентов понижает преимущество в качестве продукции, а также не дает возможность увеличить стоимость, что ведет к понижению возможности для реализации ценовой конкуренции. При оценивании рыночной деятельности, в первую очередь, необходимо дать оценку конкурентоспособности продукции компании.

Для того чтобы дать оценку конкурентоспособности продукции компании необходимо сопоставить главные показатели продукции компании и ключевого конкурента по таким показателям как экономические параметры, а также сроки реализации и поставки.

При этом определить вес каждого показателя с точки зрения потребителя (см. табл. 8.)

Таблица 8 – Форма для оценки конкурентоспособности товара

Показатели	Вес параметра, %	Балльная оценка параметра товара		Оценка с учетом значимости параметра	
		Toyota	Автоваз	Renault	BMW
1. Потребительские свойства					
1.1 Качество	20	9	9	1,8	1,8
1.3. Срок выполнения	17	8	7	1,36	1,53
2.Экономические параметры					
2.1 Цена	17	8	9	1,36	1,53
2.2 Спрос	15	9	8	1,35	1,2
2.3 Издержки	10	9	9	0,9	0,9
3.Коммерческие характеристики					
3.1 Доставка	15	10	10	1,5	1,5
3.2 Реклама	6	8	7	0,48	0,42
Итого	100	61	60	8,75	8,88

Из таблицы видно, что основным конкурентом предприятия BMW имеет большие возможности на рынке и выигрывает по таким параметрам как цена и срок выполнения заказа, что соответственно составляет 1,53.

Таблица 9 – Лист оценки конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности	Предприятие Renault	Конкуренты	
		BMW	Toyota
1 Качество продукции и услуг	5	5	4
2. Дизайн	5	4	4
3 Престиж марки	4	4	4
4. Технические параметры	5	5	5
5. Срок службы	5	4	4
6. Срок выполнения заказа	3	5	4
7. Цена	3	4	5
8. Реклама	4	4	3
9. Каналы сбыта	3	5	4
10. Спрос	5	4	4
11. Возможность кредита	3	4	5
12. Степень охвата рынка	4	4	3
Всего	49	52	49

В таблице указаны основные факторы, определяющие успех любого изделия на рынке, и даны переменные, по которым можно количественно оценивать значение факторов. При этом каждая из этих переменных должна получить оценку (от 0 до 5 баллов) как для предприятия, так и для основных конкурентов. Оценки проставляются в каждом из столбцов таблицы (0 — соответственно означает наиболее слабые позиции по данному параметру оценки конкурентоспособности, 5 — доминирующие позиции на рынке), а затем суммируются.

На основе проведенного анализа предприятия, можно сделать следующие выводы: в целом предприятие за анализируемый период отработало удовлетворительно. Позиция предприятия на рынке ослабели, доля рынка в 2020 году по сравнению с предыдущими годами уменьшилась, что связано с низким качеством выпускаемой продукции.

На основании этого, мы предлагаем следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности дилерского центра.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности дилерского центра на ООО «Премьера-Центр»

3.1 Предложения по повышению эффективности управления конкурентоспособностью предприятия

Стабильное функционирование рыночного производства – это залог выживаемости компании. Высокая стабильная прибыльность, которая будет покрывать все финансовые выплаты сотрудникам, кредиторам, поставщиками и органам власти – это результат эффективной работы предприятия, а также ее развития [32].

Проанализировав конкурентоспособность организации за три последние года, можно смело утверждать, что в данный период работа на предприятии приносила большую прибыль.

Чтобы ускорить улучшение функционирования на производстве конкурентоспособности, необходимо разработать грамотную систему управления организацией, которая будет направлена на решение ценовых и сбытовых вопросов. Деятельность данной системы будет требовать очень тесной работы всех служб организации. Современная система должна быть направлена на увеличение управляемости и приспособленности организации к различным введённым изменениям на рынках и на способность быстрого получения различного рода информации о методах управления организацией.

С целью повышения уровня рентабельности и постоянного получения доходов, а, следовательно, и увеличения конкурентоспособности в организации, необходимо выполнить данные мероприятия:

–Увеличить объем продаж товаров и услуг.

Разработка и внедрение качественной системы для быстрого и полноценного анализа данных позволит повысить эффективность аналитических исследований, что, в свою очередь, повысит скорость

получения информации с целью эффективного управления денежными ресурсами организации.

- Уменьшить собственную стоимость товаров и услуг.
- Модернизировать управленческую деятельность.
- Уменьшить издержки обращения.
- Изменить объем и структуру продукции.

Так же необходимо отметить, что при закупке товаров руководители организации обязательно должны брать во внимание требования покупателей и работу конкурентов на рынке, а уже, приняв во внимание эти данные, установить отпускную стоимость на все товары и предлагаемые услуги.

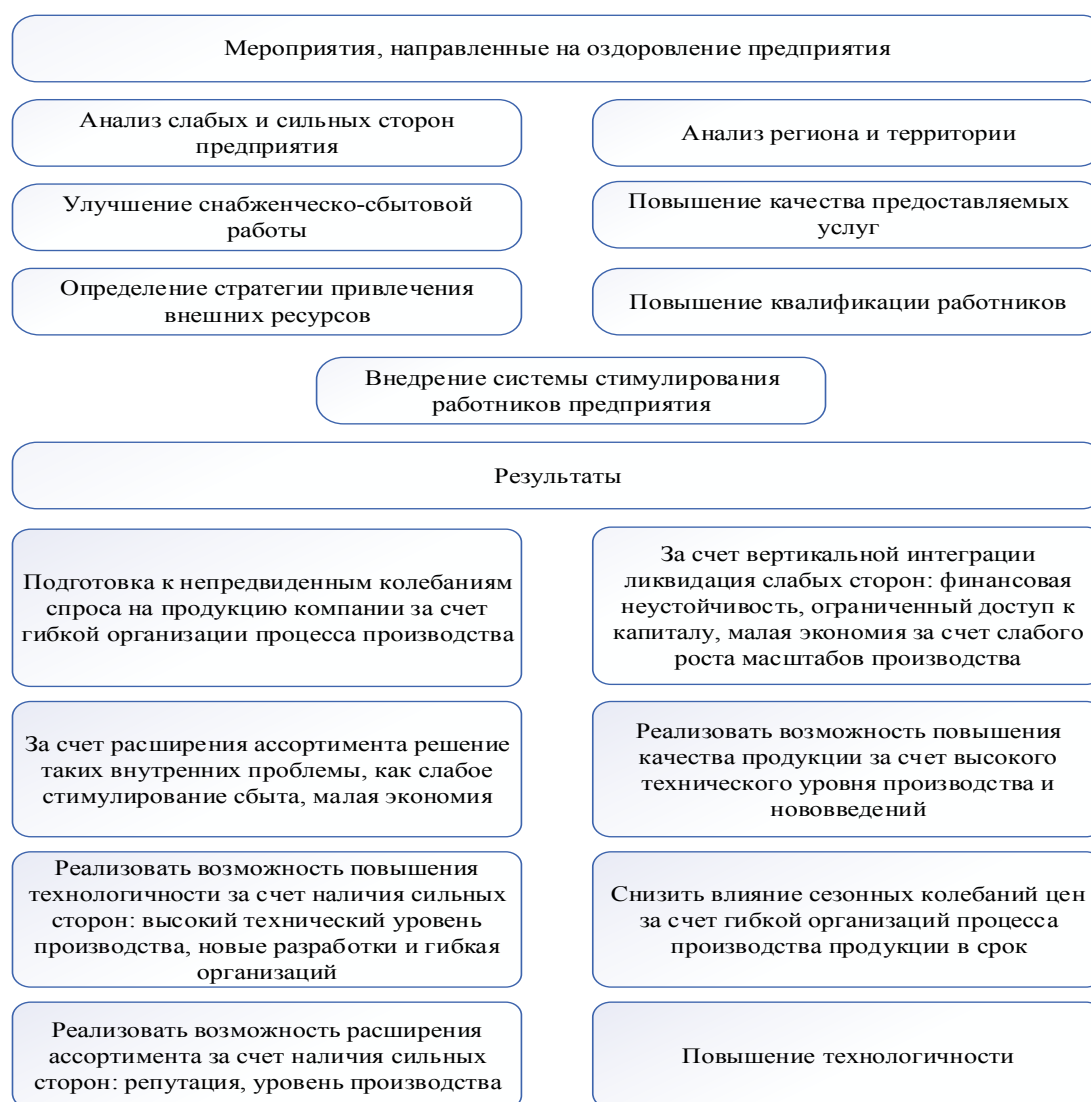


Рисунок 23 – Мероприятия и результаты, направленные на оздоровление предприятия

Система обучения менеджеров по продажам применяется во всех дилерских центрах по России.

Содержание семинара изложено в таблице 10.

Таблица 10 – Темы и время семинара

Тема	Количество времени, раб. дней.
Skoda, история и организационная структура	0,75
Роль и задачи	0,25
Технологии	2
Рынок и конкуренция	0,5
Продукт (модельный ряд)	2
Аквизиция (привлечение новых клиентов)	0,5
Личный первый контакт	1
Выявление потребностей	1
Презентация автомобилей	0,75
Тест драйв	0,25
Предложение нового автомобиля	0,25
Поддержанный автомобиль	0,5
Финансовые услуги	0,25
Подведение результатов	0,5
Техника завершения продаж	1
Передача автомобиля клиенту	0,5
Поддержание контакта с клиентом	1
Подготовка к экзамену	0,5

Таким образом затраты времени на обучение составляют 13,5 рабочих дней. Была разработана методика по повышению эффективности и сокращению времени обучения менеджеров по продажам. Снижение затрат

времени на обучение достигается путем перераспределения содержания семинара и объединение тем по модулям. История и организационная структура не влияет на уровень продаж менеджера, но во время обучения он должен затратить на эту тему достаточно много времени. Этот пункт надо отдать на самостоятельное изучение до семинара. Технологии, рынок, конкуренцию и модельный ряд надо объединить в один модуль, что позволит эффективнее оценить технологию каждого автомобиля из модельного ряда по сравнению с конкурентами и позволит сократить время обучения по этому модулю.

Так же в отдельный модуль надо включить:

- привлечение новых клиентов;
- первый контакт, выявление потребностей;
- предложение нового автомобиля;
- презентация автомобиля.

Объединение этих тем в один модуль позволит сократить время, т.к. темы схожи по характеру.

В третий модуль войдут:

- финансовые услуги,
- подведение результатов,
- техника завершения продаж,
- передача авто клиенту;
- подготовка к экзамену.

Таким образом, получаем модули по обучению менеджеров по продажам.

Таблица 11 – Модули семинара

Модуль	Темы	Время (раб/дней)
Модуль 1	Роль и задачи Технологии Рынок и конкуренция	4

Продолжение таблицы 11

	Модельный ряд Тест драйв	
Модуль 2	Привлечение новых клиентов Первый контакт Выявление потребностей Предложение нового автомобиля Презентация автомобиля	3
Модуль3	Финансовые услуги Подведение результатов Техника завершения продаж Передача автомобиля Поддержание контакта Подготовка к экзамену	3

Таким образом затраты на семинар по обучению менеджеров составляет 10 рабочих дней. А действующее обучение рассчитано на 13, 5 рабочих дней. Экономия по времени составляет 3,5 рабочих дня.

Внедрение технологии SPIN при обучении менеджеров по продажам

В системе обучения менеджеров по продажам от VW AG в положении об общении с клиентом предлагаю заменить на технологию SPIN, которая является одной из самых успешных технологий по продажам на данный момент.

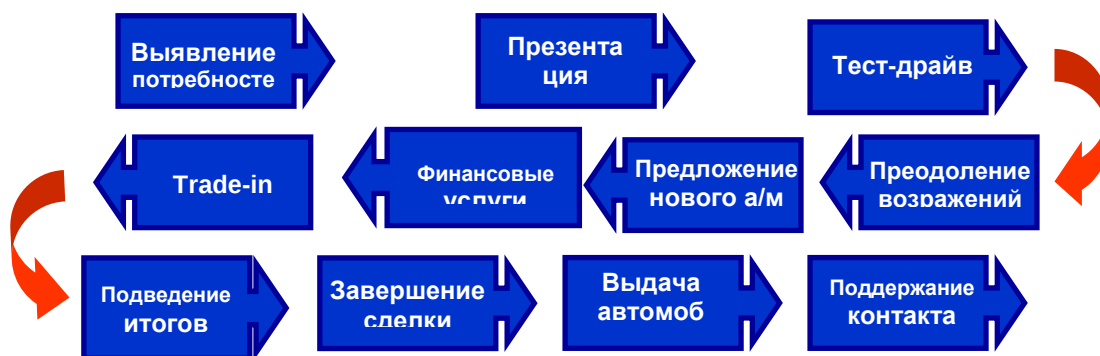


Рисунок 24 – Первый контакт с клиентом по действующей системе

Технология SPIN — это эффективная технология для продажи дорогостоящих товаров и продажи услуг (а также для некоторых типов

оптовиков), для которых у покупателя имеется значительное время для принятия решения о покупке. Иначе их называют «большими продажами». Термин SPIN был введен основателем исследовательской группы Huthwaite Inc. Нил Рэхэм и опирается на опыт продаж таких компаний, как IBM, Xerox, Honeywell.

Исходя из этого, заказчик приходит к решению задач постепенно и данное решение дается ему самостоятельно, без какого-либо давления облаживающего персонала. Применение стратегии SPIN несет пользу как одной, так и второй стороне, что, в свою очередь, помогает сформировать долгосрочные партнерские отношения, а также деловые связи. Данная технология SPIN берет во внимание все факторы работы с различными иерархическими уровнями компании-клиента, не считая способность грамотно формулировать и вовремя задавать вопросы.

На разработку метода «оптовых продаж» было потрачено более 1,5 миллиона долларов, и можно утверждать, что не зря технология продаж SPIN активно используется (помимо упомянутых выше) в крупных компаниях, таких как Kodak., Motorola и др. Они контролируют эту технологию продаж сотрудниками компаний, которые продают дорогостоящее оборудование (промышленное, лабораторное и т. Д.), они продают услуги (программное обеспечение, системная интеграция, медиакомпания и т. Д.) И в основном осуществляют крупные оптовые продажи. Кроме того, этот метод будет эффективен для тех компаний, которые заинтересованы в построении долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества со своими партнерами.

Познакомьтесь с техническими специалистами, которые помогут вам продавать. Сходства и различия между методами SPIN и традиционными методами продаж. Отличается профессиональным подходом к крупным продажам. Типичные текущие трудности в работе менеджеров по продажам и торговых представителей.

Четыре этапа торговой встречи:

Выявление свойств стратегий и методов. Понимание 4 этапов большой деловой встречи. Определение типичного поведения потенциальных клиентов.

Стадия начала встречи. Знайте ошибки, когда начинаете встречу. Познакомьтесь с клиентом и произведите первое впечатление. Правила обращения. Работа над имиджем менеджера по продажам.

Стадия исследования потребностей клиента. Выявление потребностей клиентов. Явные потребности и скрытые потребности. Работайте с потребностями, используя технику вращения. Типы потребностей и типы вопросов, используемых в продажах. Знание критериев различия и правил формулирования разных типов вопросов. Умение задавать вопросы в правильной форме и в соответствующей пропорции. Усиливайте способность активно слушать.

Стадия демонстрации возможностей.

Практикуйте свою способность задавать вопросы о преимуществах принятия решений. Знание стратегий, демонстрирующих способность удовлетворить явные потребности клиента. Особенности презентации продукта, продукта или услуги и работа с отзывами клиентов. Презентация преимуществ и преимуществ предлагаемого торгового соглашения. Практикуйте способность определять преимущества. Читать.

Стадия получения обязательств. Знание стратегии завершения переговоров. Окончание делового разговора и заключение сделки. Краткое изложение правил. Устные приемы заключения сделки.

Планируйте встречи с клиентами. Умение планировать встречи с использованием специальных бланков и бланков. Разделение ролей на встречах и переговорах. Стройте больше отношений.

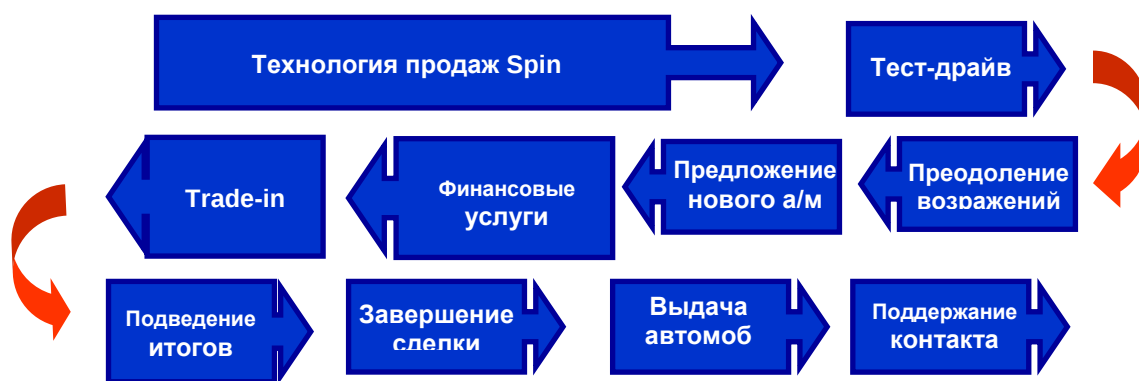


Рисунок 25 – Первый контакт с клиентом с внедрением SPIN

Эта система обучения позволит менеджерам работать не только в течение определенного периода времени, но и в будущем. Это позволит вам установить позитивные отношения с клиентом еще до совершения сделки.

Тренинг по обучению технологии спин-продаж объединит систему обучения менеджеров по продажам менеджеров по продажам VW AG с технологией продаж SPIN, что сделает систему более эффективной и приведет к увеличению продаж автомобилей.

3.2 Расчет экономической эффективности

Экономическая эффективность - результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы, является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики. Главным критерием социально-экономической эффективности является степень удовлетворения конечных потребностей общества и прежде всего, потребностей, связанных с развитием человеческой личности. Социально-экономической эффективностью обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных потребностей людей: материальных, социальных, духовных,

гарантирует высокий уровень и качество жизни. От социальной сферы и эффективности государственного управления зависит эффективность экономической системы. Чтобы определить эффективность всех областей, нужно сопоставить итоговые показатели и расходы, а чтобы измерить эффективность социальной сферы необходимо использовать грамотные показатели, которые характерны для развития каждого сектора.

Эффективность предприятия определяется оказанием услуг с минимальными расходами и созданием продукции. В этом проявляется возможность производить как можно больше продукции требуемого качества по минимальной стоимости. В отличие от технической, экономическая эффективность предприятия напрямую имеет зависимость от того, насколько ее продукция отвечает требованиям рынка и покупателей. Эффективность капиталовложений – это одна из самых ключевых факторов экономической системы. Это выражается причиной достигнутого эффекта и капитальными вложениями, вызвавшими этот эффект. Рентабельность капитальных вложений измеряется рядом показателей, в том числе общим влиянием капитальных вложений, их прибыльностью, сроком окупаемости, сопоставимой эффективностью и т.д. Показатели экономической эффективности капитальных вложений используются для сравнения альтернативных инвестиционных проектов и выбираем лучший проект - кому эта работа предназначена для агропромышленного комплекса - что является ее экономической фиктивностью (сокращение времени обработки до чего-то).

В этой работе необходимо рассчитать экономическую эффективность от внедрения методики по повышению конкурентоспособности дилерского центра.

Ожидаемый эффект после внедрения предлагаемой методики – увеличение объемов продаваемых автомобилей.

Средние продажи одного менеджера в день составляет 0,28 автомобиля. В один день работает 6 менеджеров. Дилерский центр работает

примерно 30 дней в месяц. Исходя из этих данных, количество проданных автомобилей в месяц можно рассчитать по формуле 3:

$$T_{\text{общ.}} = T_{\text{ср}} \times x \times N \times x \times N_{\text{раб}} \quad (3)$$

где

$T_{\text{общ}}$ – общее количество проданных автомобилей;

$T_{\text{ср}}$ – среднее количество продаж на одного менеджера;

N – количество рабочих дней в месяц;

$N_{\text{раб}}$ – количество менеджеров за один день.

$T_{\text{общ}} = 50$ автомобилей.

Средняя стоимость одного автомобиля в дилерском центре ООО «Премьера центр» составляет 600 000 руб., средний доход с одного автомобиля составляет 4%.

Рассчитаем годовой доход, исходя из вычисленных данных, по формуле 4.

Формула 4:

$$B = T_{\text{общ}} \times x \times 24000 \times x \times 12 \quad (4)$$

$B = 14400000$ рублей.

Ожидаемый эффект после внедрения предлагаемой методики – увеличение продаж автомобилей в месяц на 5%.

Предположим, что $T_{\text{общ. ожид.}} = 630$ автомобилей в год.

$B_{\text{ожид.}} = 15120000$ рублей.

Затраты на внедрение методики приведены в таблице 8.

Таблица 12 – Затраты на внедрение методики

Наименование	Цена, руб.	Сумма, руб
Покупка целевой литературы, 18 книг	460	8280
Маркетинговое исследование рынка	78940	78940
Услуги консультанта по внедрению, 3 мес	20000	60000
Организация рабочей группы, 5 человек	9000	45000
Услуги по обучению персонала, 5 лекции	20000	100000
Итого		292220

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле 5:

$$\mathcal{E}_{\text{эффект}} = \frac{B_{\text{ожд}} - B}{3} \quad (5)$$

где

3 – затраты на внедрение методики.

$$\mathcal{E}_{\text{эффект}} = 2,46$$

Экономическая эффективность больше 1, значит, предлагаемая методика является эффективной.

Рассчитаем срок окупаемости ($T_{\text{окупаемости}}$) нашей методики по формуле 6:

$$T_{\text{окупаемости}} = \frac{3}{B_{\text{ожд.}} - B} \quad (6)$$

$T_{\text{окупаемости}} = 0,41$, что примерно равно пяти месяцам.

Заключение

В ходе выполнения бакалаврской работы был рассмотрен дилерский центр автомобилей Skoda ООО «Премьера». На существующем этапе развития он было проанализирован, выявлены проблемы и найдены способы для их решения.

В процессе бакалаврской работы были решены следующие задачи:

Изучена существующая ситуация на предприятии;

Проанализировано текущее состояние продаж автомобилей.

В результате анализа были выявлены показатели, определяющие эффективную работу участков, и предложена методика для их количественного и качественного увеличения;

Рассчитана экономическая эффективность от внедрения проекта;

Разработаны вопросы безопасности и экологичности при разработке методики;

Определены перспективы развития предприятия

Таким образом, в ходе выполнения бакалаврской работы были сделаны следующие выводы:

Применение адаптированной системы SPIN

Применение теории рекламы продукции по средствам удовлетворения потребителей.

Результаты выполнения бакалаврской работы имеют практическое применение на предприятии ООО «Премьера» и находятся на рассмотрении руководства.

Список используемой литературы

1. Аникеева О.П. Социальная ответственность бизнеса и международная конкурентоспособность/ 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов. Изд. Юрайт 2019. 170 с. ISBN 9785534123890.
2. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.Н. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий /Учебник, учеб. пособие для студентов 2018. – 347 с. ISBN 978-5-16-014377-4.
3. Баженов Ю.В. «Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия: значимость информационных факторов в условиях турбулентности окружающей среды»/ Часть сборника: Современная конкуренция №4 (76); под ред. Синергия 2019. – 26 с.
4. Баронин С.А., Андреев В.А., Ботнарюк М.В., Семеркова Л.Н. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем/ НИЦ ИНФРА-М_2018. 329 с. ISBN 978-5-16-009211-9
5. Бенчмаркинг / Бенчмаркинг, как функция маркетинговых исследований [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.html>. – Дата доступа 13.01.2017.
6. Борозна А.С. Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия»/ А.С. Борозна // Электронный сборник трудов молодых специалистов Полоцкого государственного университета. Выпуск 11(81). Экономические науки: Экономика и управление, Финансы и налогообложение, Бухгалтерский учёт и анализ хозяйственной деятельности, Логистика. – Новополоцк: ПГУ, 2016. – С.266-268.
7. Быков В.А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью/ учеб. пособие 2018. – 242 с. ISBN 978-5-369-01088-4.

8. В.Я. Горфинкель Экономика фирмы: учебник/ под ред. В.Я. Горфинкеля. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2016. – 485 с.

9. ГОСТ 12.0.004-90 Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. – М.: Изд-во стандартов, сор. 1990. – 16 с.

10. ГОСТ 14846-2020 Двигатели автомобильные. Методы стендовых испытаний. – М.: Изд-во стандартов, сор. 2020. – 42 с.

11. ГОСТ 16504–81 Система государственных испытаний продукции. Испытания и контроль качества продукции. Основные термины и определения. – М.: Изд-во стандартов, сор. 2021. – 26 с.

12. Гуляев В., Рябухина А. Сверхэффективность в бизнесе 8 искусств, повышающих личную эффективность предпринимателя/ Изд. Ридер, 2018. 90 с.

13. Двигатели внутреннего сгорания: методические указания / сост. О. С. Володько, А. П. Быченин. – Кинель: РИО СамГАУ, 2019. – 71 сс.

14. Депутатова, Е. Ю. Качество и культура торгового обслуживания в контексте влияния на конкурентоспособность в розничной торговле: учебное пособие для бакалавров / Депутатова Е. Ю., Зверева А. О., Ильяшенко С. Б. - Москва: Дашков и К, 2019. - 181 с. - ISBN 978-5-394-03661- 3.

15. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг/ Изд. Юрайт 2018. 193 с.

16. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник / Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 500 с.

17. Кирильчук С.П. Экономика предприятия. Учебник для академического бакалавриата/Изд. Юрайт 2018. – 418 с. ISBN: 9785534074734

18. Конкурентоспособность / Повышение конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://centeryf.ru/data/Marketologu/Konkurentosposobnost.php>. – Дата доступа: 13.01.2017.

19. Майкл Портер Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ под. ред «Альпина Паблишер», 2016.
20. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер/ Изд. Лаборатория знаний 2021. 340 с. ISBN:978-5-00101-331-0.
21. Монэ К. Секрет больших продаж в автосалоне / Изд. Ридеро 2021. 268 с. ISBN: 9785005083708
22. Назаров А., Медведева М., Сотников С. Обучение и развитие менеджеров отдела продаж / Питер СПб 2018. 224 с. ISBN 978-5-4461-0800-8
- 23.Парамонова, Т.Н. Методика расчета конкурентоспособности товара [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/konkurentosposobnost-tovara-ocenka-kachestvo-produkcijasravnenie-metodika/>. – Дата доступа 12.01.2017.
- 24.Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; перев. на рус. И.В. Квасюкова [и др.]. – М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2016. – 740 с
25. Системное мышление для менеджеров/ Алексей Назаров. – Издательские решения 2020. – 140с.
- 26.Харро Фон Зенгер 36 стратегий для менеджеров./ под ред. «Олимп-Бизнес», 2019. –250 с.
- 27.Экономика фирмы: учебник / В.Я. Горфинкель [и др]; под ред. В.Я. Горфинкеля. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2016. – 485 с
28. Dallas Hanson, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson Strategic Management: Competitiveness and Globalisation/ Publications South-Western 2016. 567с.
29. Gabriela Marchis [Электронный ресурс] Educating Integral Innovators in a European Academic Network , April 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/308171063_New_Horizons_for_Innovation_in_European_Higher_Education_Institutions (17.04.2021)

30.Third Generation University Plan Launched [Электронный ресурс] // Financial
tribune, 2016 URL:
<https://financialtribune.com/articles/people/43749/third-generation-university-plan-launched>

31.Umi Widyastuti and Usep Suhud. Aplied business and economic research. [Электронный ресурс] Serials Publications Pvt. Ltd. Volume 15,
Number 19, 2017.
URL:https://www.researchgate.net/publication/326252843_Financial_literacy_and_playing_intention_of_financial_literacy_digital_game

32. Żak K. The knowledge economy – the diagnosis of its condition in selected countries [Text] /Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. 2016. № 271. URL:
<http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element..> (02.05.2021)