

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование конкурентной стратегии (на примере  
ООО «Имола-Моторс»)».

Студент(ка)

П.А. Иванов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н., доцент

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«30» мая 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
«28» декабря 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Иванов Павел Алексеевич

1. Тема «Совершенствование конкурентной стратегии (на примере ООО «Имола-Моторс»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Имола-Моторс»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Конкурентная стратегия организации: сущность и содержание

1.1 Понятие конкурентной стратегии организации

1.2 Выбор базовой стратегии конкуренции

1.3 Методика выбора конкурентной стратегии

1.4 Методы и модели исследования конкурентных позиций предприятия

2. Анализ и оценка текущей конкурентной стратегии ООО «Имола-Моторс»

2.1 Тенденции развития рынка автокомпонентов

2.2 Характеристика ООО «Имола-Моторс» и анализ микросреды предприятия

2.3 Анализ конкурентной позиции ООО «Имола-Моторс»

### 3. Совершенствование конкурентной стратегии ООО «Имола-Моторс»

#### 3.1 Разработка мероприятий по расширению рыночных границ

#### 3.2 Экономический эффект от предложенных мероприятий

#### Заключение

#### Список использованных источников литературы

#### Приложения

#### 5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**С.Е. Васильева**

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**П.А. Иванов**

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_  
(подпись) С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)  
«28» декабря 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Иванова Павла Алексеевича  
по теме «Совершенствование конкурентной стратегии (на примере ООО «Имола-Моторс)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	27.03.2017	27.03.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.04.2017	10.04.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	08.05.2017	08.05.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	15.05.2017	15.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	22.05.2017	22.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	26.05.2017	26.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	01.06.2017	01.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
П.А. Иванов

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии ООО «Имола-Моторс».

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и содержание конкурентной стратегии организации.
2. Изучить методику выбора конкурентной стратегии.
3. Представить сравнительную характеристику методов и моделей исследования конкурентных позиций предприятия.
4. Провести анализ текущей конкурентной стратегии «Имола-Моторс».
5. Рассмотреть тенденции развития рынка автокомпонентов.
6. Проанализировать и оценить конкурентную позицию предприятия.
7. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии «Имола-Моторс».

Объект исследования: ООО «Имола-Моторс». Предмет: конкурентная стратегия ООО «Имола-Моторс».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

Общий объем бакалаврской работы, без приложений, 105 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение .....	7
1. Конкурентная стратегия организации: сущность и содержание .....	10
1.1. Понятие конкурентной стратегии организации.....	10
1.2 Выбор базовой стратегии конкуренции .....	199
1.3. Методика выбора конкурентной стратегии .....	255
1.4. Методы и модели исследования конкурентных позиций предприятия.....	30
2. Анализ и оценка текущей конкурентной стратегии ООО «Имола-Моторс» .....	39
2.1. Тенденции развития рынка автокомпонентов .....	39
2.2. Характеристика ООО «Имола-Моторс» и анализ микросреды предприятия.....	50
2.3. Анализ конкурентной позиции ООО «Имола-Моторс».....	57
3. Совершенствование конкурентной стратегии ООО «Имола-Моторс».....	65
3.1. Разработка мероприятий по расширению рыночных границ .....	65
3.2. Экономический эффект от предложенных мероприятий.....	71
Заключение .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Список использованных источников литературы .....	81
Приложения.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

Причиной быстрого формирования рыночной экономики представляет собой соперничество разных производителей товара, выступающая как форма конкуренции, форма экономической конкуренции производителей товара на конкретных рынках.

Конкурентная борьба формирует обстановку неэквивалентного положения организации к покупателям и к рыночной среде. Понимание рынка и соперников всегда было заботой предпринимателей. Оно давало им обдуманно принимать решения, предварительно настраиваться к соперничеству с конкурентами, уменьшать уровень неминуемого риска, планировать на перспективу.

Соперничество дает ценовой знак и делает организационные предпосылки для выработки конкурентоспособных превосходств в условиях ситуации риска и неточности. Колебания предложения, вызываемые соперничеством, отображаются на обстановке рынка и вынуждают организации воплощать в жизнь стратегии, позволяющие формировать конкурентные превосходства. На сегодняшний день соперничество переступает от производственной ориентации к ориентации на покупателя. Ориентация на покупателя, несомненно, запрашивает ублажения потребности потребителя.

Теория маркетинга, допускающая, что главной целью фирмы представляет собой приобретения дохода для компании, ее работников и акционеров путем создания ублажающих требования потребителей продуктов и услуг, есть натуральное развитие ориентации на покупателя.

Предоставленная теория делает явным тот факт, что состязательная рыночная среда, делается все суровей, а конкурентоспособность выдается как главная движущая сила теории маркетинга. Утверждение заключений в ситуациях рынка может быть охарактеризовано как порядок создания стратегии, наставленной на поединок с соперниками.

Подбор стратегии конкурентной борьбы и многогранная задача, стоящая перед аппаратом управления организации. Конкурентные стратегии организации обязаны отвечать ее рыночным позициям и содействовать поддержанию баланса в ориентации на покупателя и на соперников.

В переломных критериях исследования стратегических альтернатив и отбор стратегии разрешают принять осмысленное решение о том, какой бизнес фирмы в данный момент доставляет прибыль, и поэтому обладает правом на существование.

Поэтому от верного подбора стратегии конкурентной борьбы зависит и жизнеспособность, и надёжность успеха организации. Исполнение этой задачи разрешит фирме занимать мощную конкурентную позицию и исполнять конкурентные плюсы.

На основе этого можно сделать вывод о том, что выбранная тема бакалаврской работы актуальна и имеет практическую значимость для эффективной деятельности организации в условиях конкуренции.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии ООО «Имола-Моторс».

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

8. Рассмотреть сущность и содержание конкурентной стратегии организации.
9. Изучить методику выбора конкурентной стратегии.
10. Представить сравнительную характеристику методов и моделей исследования конкурентных позиций предприятия.
11. Провести анализ текущей конкурентной стратегии «Имола-Моторс».
12. Рассмотреть тенденции развития рынка автокомпонентов.
13. Проанализировать и оценить конкурентную позицию предприятия.
14. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии «Имола-Моторс».

Объект исследования: ООО «Имола-Моторс». Предмет: конкурентная стратегия ООО «Имола-Моторс».



Огромный вклад в исследование разных задач конкуренции внесли А. Смит, И.М. прибором при систематической диагностике главных конкурентных сил, воздействующих на рынок, строение бакалаврской работы.

Работа складывается из введения, трех глав, заключения, списка примененных источников и литературы и приложений.

Во введении раскрыта актуальность темы, степень ее разработанности, определены цель исследования, задачи, предмет и объект исследования, а также обоснована практическая значимость работы.

В первой главе раскрыто понятие конкурентной стратегии организации, рассмотрены критерии выбора базовой конкурентной стратегии, методика выбора конкурентной стратегии, изучены методы и модели исследования конкурентных позиций предприятия.

Во второй главе проведен анализ текущей конкурентной стратегии, рассмотрены тенденции развития рынка автокомпонентов, представлена характеристика ООО «Имола-Моторс», дана оценка конкурентной позиции анализируемого предприятия.

В третьей главе рассмотрены направления совершенствования конкурентной стратегии и разработан комплекс мероприятий по расширению рыночных границ.

В заключении изложены основные теоретические и практические результаты проведенного исследования.

## 1 Конкурентная стратегия организации: сущность и содержание

### 1.1 Понятие конкурентной стратегии организации

Склонность предприятий к повышению доходов фактически всегда значит надобность усиления его рыночной власти на рынке. Но в практические работы компании больше всего считается не о потребности усиления рыночной власти, а о получении превосходств над соперниками. Присутствие у предприятия большей или меньшей рыночной власти по сопоставлению с соперниками, по существу, значит присутствие у него превосходств в чем-либо над определенными соперниками.

С данной целью предприятия хотят сделать конкурентную стратегию. Под стратегией полагается понимать набор правил и приемов, с содействием которых добиваются основополагающие цели формирования той или иной системы. Под конкурентной стратегией, в общем смысле, подразумевается стратегия покорения, и удержания превосходств над соперниками, где бы то ни было. На практике всякое предприятие придерживается своей уникальной конкурентной стратегии.

Сколько предприятий - столько стратегий. При исследовании конкурентной стратегии предприятие обязано принимать к сведению влияние 5 конкурентных сил. Согласно модели Порера (рисунок 1.1) отделяются следующие конкурентные силы, оказывающие систематическое влияние на компанию:

1. Конкурентные силы изнутри отрасли. Уровень конкурентной борьбы изнутри отрасли будет зависеть от вида рынка, в условиях которого работают предприятия, и от того на каких разделах они предлагают свои товары. С целью умещения соперничества изнутри отрасли предприятия применяют дифференциацию товара, а также часто следуют стратегии рыночной ниши. В этом случае всякая компания предлагает свой товар только тесному разделу рынка, либо фирма предлагает различные модификации товара

разным разделам рынка. И то, и другое усложняет вход на рынок ранее неизвестных предприятий. Также распространено формирования всяческого рода сообществ предприятий на основе горизонтальной концентрации, заключение разнообразного рода картельных договоров об уровне цен, о разделе сфер влияния, использование всяческих форм неявного сговора и т.п.;

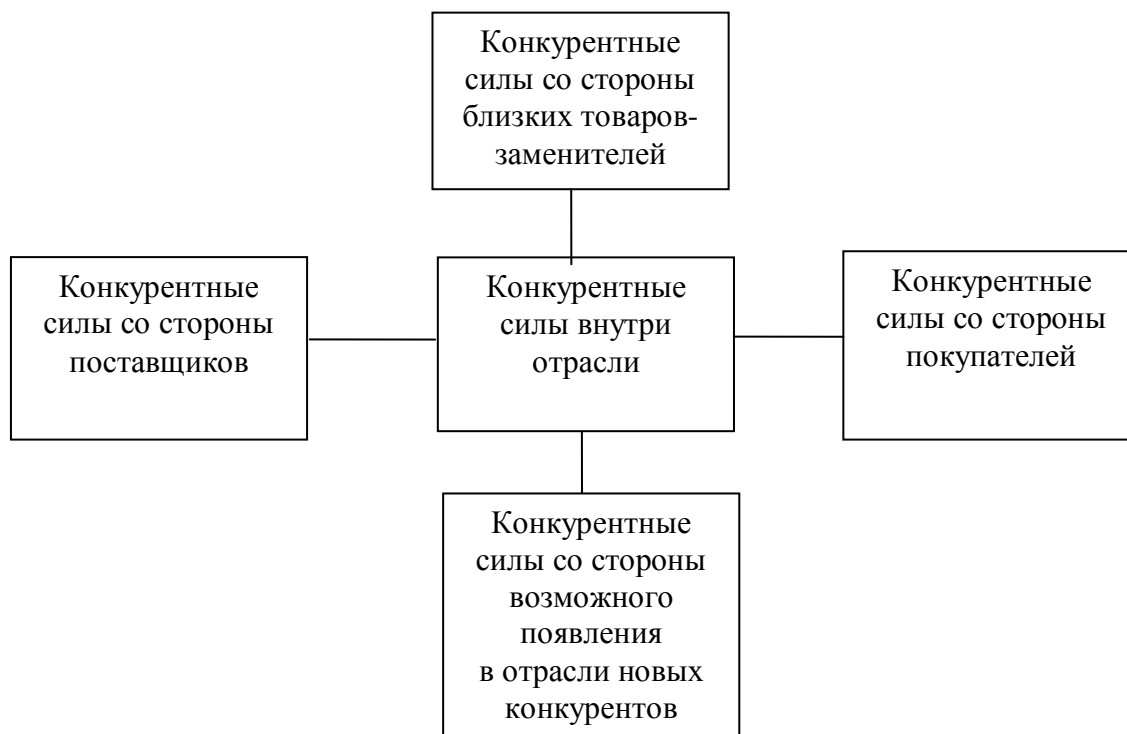


Рисунок 1. 1. Модель конкурентных сил Портера

2. Конкурентные силы со стороны близких товаров-заменителей. Конкурентные силы со стороны близких товаров-заменителей обладают особым значением в том случае, в случае если цены на товары, производимые отраслью, и цены на товары-заменители сравнимы.

Для того, чтобы уменьшить влияние конкурентных сил в товаров-заменителей имеет первостепенное значение придание продукту исключительные свойства, за которые потребитель готов платить более высокую цену.

3. Конкуренты со стороны поставщиков. Конкурентные силы поставщиков имеют особое значение в том случае, если поставщик имеет монополию на одного, двух или более потребителей. При данных условиях именно он будет обладать решающим словом при установлении размера поставок ресурсов и цен на них и, как заключение, станет задавать размеры изготовления и уровень цен в отрасли;

4. Конкурентные силы со стороны потребителей. Конкурентные силы со стороны потребителей обладают особым значением в том случае, если потребитель является единым для некоторых или большого количества предприятий отрасли. В итоге при установлении цен и размеров все будет зависеть от целей и желаний потребителя.

С целью снижения влияния конкурентных сил, как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей предприятия рвутся часто к формированию разного рода обществ на основе вертикальной интеграции;

5. Конкурентные силы со стороны возможного появления в отрасли новых соперников. Фирмы в отрасли сумеют спасти свои позиции на рынке в продолжительной перспективе только в том случае, если на рынке не зародится малоизвестный конкурент, представляющий тот же товар, но по более низкой цене, если не появится новый товар-заменитель, лучше всего удовлетворяющий потребности потребителей.

Рассматривая это с другой точки зрения, компания также предпринимает конкретные шаги в области нерыночных малоизвестных конкурентов, приверженных этой цели, компании стремятся установить все типы барьеров на пути вхождения в отрасль. Имеются разные названия стратегий конкуренции, но при более детальном анализе становится ясно, что по существу всегда говорится о 4 типах, которые четко определены. М.И. Кнышем как виолентная («силовая») стратегия, пациентная («нишевая») стратегия, коммутантная («приспособительная») стратегия и эксплерентная («пионерская») стратегия. В [7] таблице 1.1 представлено распределение конкурентных стратегий, обозначенных в наиболее интересных по данной

тематике работах М.Портера, И.Ансоффа, Г.Л.Азоева, А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда, по типам, определенным М.И.Кнышем

Таблица. 1.1- Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Виолентная стратегия	Патиентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М.Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса (на сегменте рынка)	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса (на новых товарах)
Стратегии И.Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л.Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Стратегия дифференциации продукции	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек		Стратегия наилучшей стоимости

Стратегия лидерства по издержкам  
Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек  
Стратегия наилучшей стоимости  
Виолентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на улучшение производства, обеспечивающее уменьшение его издержек. Основной эффект от применения данной стратегии связан с возможностью снижать себестоимость единицы продукта за счет массового производства.

При этом предприятия формируют и вводят на рынок весьма высококачественный товары. Виолентная стратегия характерная для больших предприятий. Размеры, экономические возможности и особенности поведения таких предприятий во многом характеризуются принятыми для

основных их видов названиями: «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты».

Мощные стороны виолентов складываются не только тем, что серийное производство, как правило, намного более эффективно и различается меньшими издержками, чем мелкосерийное и тем более единичное. Они употребляют и другие выдающие качества больших предприятий в области организации обширных научных исследований, развития сбытовой сети, систем поддержки продукции при ее использовании по назначению, а также потенциалы реализации глубоких рекламных программ. Виоленты, несмотря на относительно маленькую гибкость, опираясь на свои экономические способности, стремятся господствовать на обширном рынке, вытесняя с него соперников. Поэтому рынки виолентов – это, как правило, рынки монополий или олигополий. Следует отметить, что, побеждая конкурентов и, увеличивая масштабы своей деятельности, «виоленты-львы» постепенно превращаются в огромных «могучих слонов». Дальнейшее функционирование такого гиганта в условиях монополии при отсутствии реальной конкуренции может привести к тому, что «могучий слон» станет «неповоротливым бегемотом». Такое перевоплощение может пагубно сказаться на потенциальной конкурентоспособности виолента. Возможности такой перспективы должны учитываться данными предприятиями при разработке своих стратегий развития.

Пациентная (нишевая) Стратегия – стратегия конкурентной борьбы, на основе выпуска определенного количества узкоспециализированных продуктов высокого качества. Фирмы, которые придерживаются этой стратегии, получают название «хитрых лис». Они побеждают своих конкурентов, потому что умеют определить и удовлетворить своеобразные потребности разных групп потребителей.

Преимущества предприятий - пациентов в том, что их продукты с точки зрения их функциональных возможностей и особенностей качества в соответствии с требованиями некоторых однородных групп

клиентов. Главное правило таких товаропроизводителей зацеливать внимание на отдельных сегментах, а не распыляться на большом рынке, тем самым зарабатывать как можно больше.

Коммутантная (приспособительная) стратегия – конкурентная борьба, базирующаяся на предельно гибком удовлетворении маленьких по объему, стремительно изменяющихся потребностей рынка. Предприятия-коммутанты основывают свой успех на гибком реагировании на изменения запросов потребителей. Обычно это незначительные фирмы – «серые мыши», которые не имеют высококачественного оборудования и выдающимися научно-техническими возможностями.

Преимущество небольших неспециализированных предприятий, которые имеют сравнительно маленькие ключевые фонды, состоит в способностях быстро менять направление бизнеса, они хорошо приспособлены к удовлетворению мелких по объему, зачастую недолговременных потребностей определенных заказчиков.

Виоленты и пациенты конкретно придерживаются своего производственного профиля, а коммутанты используют всякий шанс для бизнеса.

Вместе с тем следует отметить, что области деятельности предприятий-коммутантов должны отвечать определенным условиям.

Прежде всего для них наиболее перспективны такие отрасли, в рамках которых крупные предприятия или неэффективны, или их практически невозможно создать (например, закусочная, торговая лавка в мелко населенном пункте, бензоколонка, расположенная на небольшом участке в городе и т.п.). сфера деятельности коммутантов включает также виды бизнеса, при которых требуется индивидуализированный подход к клиенту (парикмахерская, косметический салон, семейный врач).

Эксплорентная (пионерская) стратегия – стратегия конкуренции, используемая в радикальных инновациях в качестве ключевых факторов успеха. Компании, чей бизнес основан на инновациях, которые могут дать им

стратегическое преимущество над конкурентами, называются «первыми ласточками».

Использование эксплерентной стратегии дает возможность фирмам с помощью новых продуктов изменять старые разделы рынка или создавать новые. В данной стратегии, с одной стороны, риск, а с другой (в случае удачи) – это один из способов напрямую общаться с возможностями и формами интеграции организации в соответствующей сфере бизнеса.

В отличие от предприятий-виолентов, для которых вследствие весьма дорогой подготовки массового производства ошибки в принятии решений недопустимы, эксплеренты, у которых первоначальные затраты относительно меньше, способны идти на большой риск, связанный с разработкой принципиально нового продукта. По среднестатистическим данным, только в 15 случаях из 100 такая стратегия приносит успех [24, с. 4]. Однако огромные технические и финансовые дивиденды, получаемые эксплерентами в случае успеха, делают стратегию предприятий – «первых ласточек» - весьма привлекательной.

В то же время возрастающие риски, связанные с развитием научно-технической революции, с еще большей сложностью и трудоемкостью современных процессов создания инноваций и необходимостью применения для них уникальных, дорогостоящих технологий и оборудования, приводят к тому, что предприятия - экспелеренты все чаще организуются внутри крупных фирм. В этом случае не так опасны последствия указанных 85% неудач, они компенсируются мощными ресурсами гигантской компании. Современные фирмы - виоленты, создавая внутри себя такие подразделения, связывают с ними перспективы своего дальнейшего развития.

Развитие бизнеса и усиление конкурентной борьбы непосредственно связано со способами и формами интеграции организации в соответствующее бизнес- пространство.

Если выбирать инсорсинговый способ интеграции, (в которой все внутренние мероприятия, связанные с производством и реализацией



продукции, осуществляется исключительно сами по себе, внешняя среда организации рассматривается как источник ресурсов, которые необходимы для того, чтобы обеспечить нормальный ход внутренних процессов), необходимо определить пределы, в которых все работающие бизнес-процессы можно рассматривать как внутренние процессы организации, так и внешние.

Расширение этих ограничений может быть, как вертикально (технологическая цепочка) и по горизонтали (по сравнению с существующими или потенциальными конкурентами, производителями товаров-заменителями и т.д.) имеют место, это означает, что увеличение концентрации производства в определенной значимости в рамках организации посредством их присутствия в соответствующей отрасли и на соответствующем рынке увеличивается.

Поэтому разработка бизнес-стратегии внутри инсорсингового способа организации в бизнес-пространстве может быть призвана интегрировать стратегии концентрации. Типы стратегий развития бизнеса по концентрации показаны в таблице 1.2.

Таблица. 1.2 - Стратегии концентрации

Стратегия	Содержание
1	2
Прямая интеграция	Приобретение в собственность или получение сильного контроля за работой дистрибьюторов и продавцов
Обратная интеграция	Стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья
Горизонтальная интеграция	Стремление получить в собственность или под свой контроль своих конкурентов
Захват рынка	Стремление увеличить долю своей продукции на традиционных рынках
Развитие рынка	Выведение своей продукции на рынок в новых географических районах
Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своей продукции
Концентрическая диверсификация	Организация новых производств, совпадающих с основным профилем компании
Конгломеративная диверсификация	Организация выпуска новой продукции, не совпадающей с основным профилем компании

	Продолжение таблицы 1.2
Горизонтальная диверсификация	Организация выпуска новой непрофильной продукции, но для традиционных потребителей
Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
Сокращение	Перегруппировка производств с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
Отторжение	Продажа отделения или части компании

При выборе аутсорсингового метода интеграции, участвует в реализации их индивидуальной внутренней деятельности в сторонних организациях, основная задача состоит в том, чтобы определить внутренние функции организации, которая будет осуществляться сторонними организациями в нем.

На самом деле, аутсорсинг означает размыть организационные границы организации, так что степень его внутренней свободы быть уменьшена, чтобы обеспечить большую степень функциональной стабильности. Поэтому стратегию развития бизнеса можно назвать как часть метода аутсорсинговой интеграции организации в стратегии сотрудничества бизнес-пространстве. Виды развития бизнеса через кооперацию приводятся в таблице 1.3.

Таблица. 1.3 - Стратегии кооперации

Стратегия	Содержание
1	2
Прямая Контрактация	Временная передача на контрактной основе сторонним организациям или специалистам (их коллективам) выполнения отдельных функций маркетинга, дистрибьюции и сбыта товаров и услуг компании
Обратная Контрактация	Временная передача на контрактной основе сторонним организациям или специалистам (их коллективам) выполнения отдельных производственных и обслуживающих функций компании
Совместное Производство	Объединение с другой организацией для обеспечения выполнения отдельных производственных и обслуживающих функций.

При выборе инсорсингового метода и способа интеграции аутсорсинга, чтобы найти наиболее подходящую форму своих собственных способностей и возможностей организации в связи с реализацией бизнес-идеи, то выбор

режима виртуальной интеграции включает в себя реализацию бизнес-идеи, только путем объединения бизнес-функций сторонних организаций.

Поэтому стратегия развития бизнеса в рамках виртуального пути интеграции организации в бизнес-сфере, называется комбинированными стратегиями.

Виды развития бизнеса через комбинирование приводятся в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Стратегии комбинирования

Стратегия	Содержание
Виртуальная корпорация (Бизнес-Бизнес)	Комбинирование бизнес-процессов двух и более организаций с целью производства товаров и услуг
Виртуальный магазин (Бизнес-Клиент)	Комбинирование бизнес-процессов ориентированное на торговлю в виртуальном бизнес-пространстве готовыми товарами
Виртуальный аукцион (Клиент-Клиент)	Виртуальное комбинирование потребностей одних клиентов с возможностями других
Виртуальное бюро заказов (Клиент-Бизнес)	Виртуальное комбинирование потребностей клиентов с возможностями производства.

Предприятие в процессе своей деятельности, как правило, использует сочетание рассмотренных выше стратегий в зависимости от изменяющихся факторов внешней и внутренней среды.

## 1.2 Выбор базовой стратегии конкуренции

### Выбор базовой стратегии конкуренции

Основная конкурентная стратегия, которая является основой конкурентного поведения компании на рынке и схемы, обеспечивающих преимущество по сравнению с конкурентами, описывает это центральная точка в стратегическом направлении компании. зависит от всех последующих действий компании от ее правильного выбора.

Этот факт определяет необходимость тщательного обоснования для этой процедуры. Тем не менее, некоторые стереотипы, которые появились в последнее время в экономике, как конкурировать на российском рынке, во многом тормозят системный подход к решению этой проблемы. Перед выбором основной стратегии конкуренции, вы должны избавиться от вредных стереотипов, штампов и ошибок.

Во-первых, это означает верх непонимания о том, что рынок является наиболее перспективным. Предприниматели часто считают, что привлекательные рынки являются те, которые развиваются быстрее всех или которые используют передовые технологии. Это неправда.

Как показывает практика, у процветающих и перспективных рынков высокие барьеры для входа на рынок, патронатом государства, потребителей, недорогую систему питания и наименьшее число альтернативных отраслей, которые могут заменить их. Бизнес с новейшими технологиями и высокой эффективностью является наиболее уязвимым для атак конкурентов, вероятность банкротства на таких рынках очень высока.

Следует также отметить, что для многих малых предприятий, важность конкуренции сводится быть похожими на своих более крупных (мощных) конкурентов. Это дает им уверенность в себе. Но другие средства, чтобы имитировать потерять какие-либо льготы. Отсутствие конкурентных преимуществ является верным путем к банкротству. Некоторые компании, которые имеют определенное конкурентное преимущество, не делая никаких усилий, чтобы не потерять их.

Наличие конкурентного преимущества необходимо воспринимать как свершившийся факт, реализованной цели и не должен останавливать дальнейшие поиски.

С другой стороны, желание, быть первым во всех сферах конкуренции, и стремление к краткосрочной прибыли, часто означает, что компании отказаться от ранее разработанной конкурентной стратегии, которая

приводит к хаосу в деятельность компании и не даёт возможность сфокусироваться на долгосрочной перспективе в конкурентная борьба.

Вопрос о том, где должны конкурировать предприятия, в которых достижение высокой прибыли, всегда один из ключевых моментов при выборе базовой конкурентной стратегии. Однако чрезмерная концентрация на прибыли, не принимая во внимания другие важные параметры конкурентной стратегии часто, как показывает практика, к негативным последствиям.

Обзоры сотрудников московских компаний, реализующих компьютерную технику, показал, что менеджер по продажам в решении проблемы выбора целевого рынка часто забывают, как можно быть успешным с какими средствами. Передача старых, применяемых для других условий, приемов и методов конкуренции на новые рынки не приносят желаемых результатов. Возникает вопрос: как конкурировать является важным и критическим, и его игнорирование предполагает полное отсутствие конкретных указаний в конкурсе.

Мало внимания уделяется для разработки стратегии конкуренции. Общая тенденция к сокращению жизненного цикла продукта, чтобы увеличить количество продуктов с технологическими решениями для замены быстро изменить демографические символы рынка, политическую ситуацию в стране и другие динамические факторы осложняют правильный выбор внедрение новой конкурентной стратегии и тому жизнь на рынке.

Для общего отсутствия процесса разработки конкурентной стратегии могут быть отнесены к его слабой личностной ориентации. Часто эта стратегия предназначена для борьбы с конкурирующими компаниями и считают лидерские характеристики этих компаний в меньшей степени, в частности, характер поведения их лидеров. В то же время подготовки управленческих кадров, их подходы, чтобы сделать бизнес, опыт, навыки и другие личностные характеристики во многом определяют для определения возможных ответов на изменения рынка.

Это означает, что стратегия конкуренции должна учитывать не только компании, но и ее управление аппарат со своим собственным стилем управления, что позволяет более точно и адекватное реагирование на возможные контрмеры. Кроме того, следует помнить о том, что борьба с конкурентами ведется в конечном счете за бюджет потребителей.

И вот это чувство конкурентной борьбе не столько в действиях против конкурирующих компаний, таких как захват конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов.

Выделяют 3 основные стратегии конкуренции:

Стоимостное лидерство

Дифференциация

Концентрация

Стратегия лидерства основана на минимизации затрат, соединённых с производством и реализацией продукции, с тем, что затраты ниже уровня конкурентов. Компания, которая выбрала данную стратегию должна удовлетворять следующим условиям:

1) выбрать большой сегмент рынка, который имеет большой объем продаж и, в соответствии с этим, позволяет достичь экономии на в большом количестве.

2) Обеспечить, небольшой ассортимент товара, чтобы достичь высокого уровня производства для каждого элемента

3) Используйте все конкурентные преимущества, которые связаны с минимальными затратами, к примеру, низкий уровень заработной платы

4) издержки мониторинга и минимизации на всех этапах производства и сбыта, сократить административные расходы.

5) Для того, чтобы минимизировать закупочные цены на сырье и полуфабрикаты, переговоры с поставщиками, в результате чего от объема покупки, используются.

6) Используйте агрессивную ценовую политику, что дает возможность получить широкий круг клиентов благодаря низким ценам.

Применяю стратегию стоимостного лидерства можно облучить большой выигрыш с одной стороны, по сравнению с конкурентами в той же цене будет достигнута, с другой стороны - обеспечить победу в войне цен. Невысокая стоимость даёт шанс получить прибыль, даже если конкуренты уже терпят убытки.

Стратегия дифференциации основана на создании характерного, отличного от других имиджа предприятия или товара, формировании, так называемого «brand-name». Эффективное использование данной стратегии подразумевает, с одной стороны, крупные инвестиции в маркетинг и продажи продукта, а с другой стороны, поднятие имиджа компании. Таким образом появляется возможность найти такую цену, в основном из-за лояльности клиентов в связи с этим «брендом», используемый в сумме качеств, которые характеризуют этот продукт и готовы платить за него

По словам Чемберлена «... Класс различия грузового сделано, когда есть достаточные основания для различия товаров (или услуг), являются продавцами товаров другого ...». данное происхождение является реальным или же мнимым, до тех пор, как она является, по крайней мере какую-то значимость для покупателей и позволяет выбрать один вид товаров.»

Таким образом, стратегия дифференциации является, прежде всего с созданием бренда (торговой марки, или просто бренд), название компании или продукта, хорошо известны и востребованы потребителем.

При определении стоимости бренда, необходимо основывается на 3 ключевых оценках:

- Анализ прибыли, которая может дать возможность овладеть брендом
- Анализ с аналогичными активами, значение которого известно
- Анализ стоимость восстановления аналогичной марки.

На деле ценность бренда формируется не столько в стоимости его продвижения, сколько в степени развития успеха компании. Следовательно, для анализа стоимости брэнда используют 2-3 метода и в итоге проводят проверку на непротиворечивость.

Стратегия концентрации или, как ее часто называют, нишевую стратегию, расположенную на узкой части рынка, рыночную нишу. Целевой сегмент определяется на основе конкретных требований к продукции, которые составляют целевую группу. Целью является предоставление продукта, который наилучшим образом отвечает потребностям целевой аудитории. Чтобы решить эту проблему, компания должна знать почти все о потенциальном покупателе при любом малейшем колебании его желаний узнать, что наиболее предпочтительно до появления самостоятельного спроса. Компенсация за удовлетворённость запросов клиентов - это возможность устанавливать более высокую цену. Не случайно в специализированных магазинах цены на подобные товары всегда выше, чем в универмагах.

Максимально эффективная стратегия используется при концентрации товарных рынков для отдыха и развлечений, а также в товарах для спорта, где любители и эксперты готовы отдать более высокую цену за дополнительный комфорт, который приводит их к хорошо продуманному продукту.

Стратегия концентрации, чтобы успешно бороться со всеми конкурентными силами отрасли, особенно с препятствиями для конкурентов для достижения высокого уровня компетентности в работе с целевой группой и блокирования доступа к рынку сменных продуктов.

Стратегия концентрации дающая возможность бороться с конкурентоспособными отраслями и создать успешные пути достижения высокого уровня компетентности в целевой группе и блокирование рынка для продуктов, которые могут его заменить.

Методы и аппарат обоснования и выбора конкурентных стратегий являются самым слабым и неразработанным разделом стратегического управления и ограничиваются двумя подходами [36, с.23]:

- На основе анализа сильных и слабых сторон (так называемого SWOT-анализа)



- На основе цепи ценностей.

Однако при внимательном рассмотрении нетрудно обнаружить методическое сходство, более того, принципиальное единство этих двух подходов. Как в первом, так и другом в основу положен анализ объектов управления на предприятии. Портер полагает, что цепочку ценностей составляют закупки, производство, маркетинг и продажи. При SWOT-анализе во внимание принимаются те же самые объекты управления плюс финансы, научные исследования и разработки, а также персонал. Важным различием в подходах является наличие в методике SWOT-анализа, так называемого, внешнего аудита – анализа внешней деловой среды. Таким образом, можно считать, что SWOT-анализ является более полным, охватывающим все факторы инструментом стратегического анализа.

Что касается количественных методов при выборе конкурентной стратегии, то ни один из авторов не предложил ни одного проработанного инструмента. С одной стороны, это представляется понятным, т.к. специфика стратегического управления противоречит детерминизму большинства оптимизационных математических моделей, применяемых в управлении. Поэтому математическим аппаратом оптимизации, адекватным сущности стратегического менеджмента могут быть методы линейного программирования, главная задача которых – трансформация вероятностных моделей в обычные модели линейного программирования. Одним из практически реализуемых методов трансформации является двух шаговый алгоритм, основанный на усеченном варианте модели стохастического линейного программирования.

### 1.3. Методика выбора конкурентной стратегии.

Стратегия внешних и внутренних условий. Основная внешняя среда - социальный, политический, правовой и социальный фактор; Привлекательность сектора; Возможности рынка и угрозы для компании.

Основные внутренние условия: сильная и слабая сторона предприятия, конкурентные возможности, амбиция предприятия, философия и этика руководителей, общая корпоративная культура и ценности. В идеальном случае хорошая стратегия должна четко выполнять все эти условия.

Существует четыре ключевых способа регулирования процессов формирования стратегии на предприятии: большой стратегический подход в качестве главного исполнительного директора, являющегося разработчиком стратегии; подход «разделению полномочий»; коллективный подход и активный подход. Для организации анализ конкурентоспособности своей продукции и услуг следует начинать с общего обзора конкурентной структуры и оценки динамики развития товарного рынка. Сюда же включается общий анализ рынка, история его развития, а также выявление новых конкурентов, которые заинтересованы в том, чтобы остальные фирмы с их товарами исчезли с лица земли. Затем анализ должен сконцентрироваться на основных конкурентах и их вероятном поведении.

В целом стратегия может быть определена как система административных и организационных решений для достижения целей компании и определенной миссии.

Процедуру создания стратегии разделяют на 4 этапа:

- определение стратегического положения предприятия по разнообразным аспектам;
- обобщение взаимодействий между внутренними и внешними факторами;
- определение стратегических альтернатив и разработка стратегии, которая соответствует текущей ситуации и целям предприятия.

Поэтому кроме исследования стратегических позиций конкурентов важным направлением разработки эффективной конкурентной стратегии предприятия является применение различных методов оценки конкурентоспособности предоставляемых услуг.

Для оценки конкурентоспособности товара целесообразно применить прямой, расчетный метод на основе интегрального показателя качества. Данная оценка проводится в три этапа:

1. Определение обобщенного показателя качества товара (U) сравниваемых объектов.
2. Определение относительной стоимости товаров (C) в сравниваемых объектах.
3. Расчет интегрального показателя качества товара каждого объекта (I)

$$I = U / C \quad (1.1.)$$

Обобщенный показатель качества товара рассчитывается на основе учета весомости четырех комплексных показателей: 1) качества реализуемых товаров; 2) рациональности ассортимента товаров; 3) культуры обслуживания; 4) условий обслуживания. Коэффициенты весомости устанавливаются экспертным методом. В роли экспертов выступают руководители предприятий.

Исходя из действующих цен необходимо определить относительную стоимость товаров, оказываемых в сравниваемых организациях. Для этого рассчитывается средний индекс цен товаров для каждой организации [19, с.234]:

1. Рассчитываются индивидуальные индексы цен по всем наименованиям товаров, входящих в набор каждой из сравниваемых организаций:

$$ip = P / P_0, \quad (1.2)$$

где  $ip$  – индивидуальный индекс определенного наименования;

$P$  – фактическое значение цены определенного наименования;

$P_0$  – наименьшее значение цены определенного наименования в одной из сравниваемых организаций, принимаемое за базу сравнения и равное 1, 0.

2. Определяется средний индекс цен для каждой организации по формуле средней арифметической невзвешенной:

$$i_p = \frac{\sum_{i=1}^n p_i}{n}$$

(1.3)

где  $i_p$  – средний индекс цен;

$n$  – число наименований товаров в наборе.

В заключение производится оценка конкурентоспособности обследуемых организаций, в основу которой положен интегральный показатель качества.

Это так называемый метод анализа иерархий.

На втором этапе матрица парных сравнений (по шкале в таблице 2) для второго уровня (таблица 3) - критерии конкуренции для установления относительной важности (веса коэффициента) каждого теста

Применить эту методику необходимо в данном порядке:

На I этапе трудность представлена в виде многоуровневой иерархии, в верхней части которой цель исследования показана в (приложение 6).

Эксперты обсуждают и сравнивают относительную важность элементов матрицы, которая является относительной важностью шкалы с элементами наверху, с использованием (таблица 1.5). То есть происходит попарное сравнение критериев конкурентоспособности между собой (таблица 1.6).

Так, если, например, элемент слева – ассортимент – несколько превосходит по важности элемент наверху – качество, то в клетку заносится положительное число. В клетку, симметричную относительно диагонали, автоматически заносится обратное число.

Как только проблема иерархически воспроизводит и доставляет отчёты субъективных оценок экспертам, «локальные» приоритетные приоритеты

вычисляют векторы, которые выражают относительное влияние критерия на критерий более высокого уровня - конкурентоспособность.

Таблица 1.5 - Шкала относительной важности

Интенсивность относительной важности	Определение
1	Равная важность
3	Умеренное превосходство одного над другим
5	Существенное или сильное превосходство
7	Значительное превосходство
9	Очень сильное превосходство
2,4,6,8	Промежуточные решения между двумя соседними суждениями
Обратные величины приведенных выше чисел	Если при сравнении одного вида деятельности с другими получено одно из вышеуказанных чисел (например 5), то при сравнении второго вида деятельности с первым получим обратную величину (1/5)

Таблица 1.6 - Матрица попарных сравнений

Удовлетворение качеством услуги	Качество товаров	Ассортимент товаров	Культура обслуживания	Условия обслуживания	Вектор приоритетов (X <sub>n</sub> )
Качество товаров (a)					
Ассортимент товаров(b)					
Культура обслуживания (c)					
Условия обслуживания (d)					

Значения векторов приоритетов рассчитывают следующим образом:

1. Перемножают числа в каждой строке и из произведения извлекают корень n-ной степени.

2. Находят сумму компонент:

$$\sum = a + b + c + d \quad (1.4)$$

3. Производят нормализацию полученных значений по формулам:

$$X_1 = a / \sum; \quad (1.5)$$

$$X_2 = b / \sum; \quad (1.6)$$

$$X_3 = c / \sum; \quad (1.7)$$

$$X_4 = d / \sum \quad (1.8)$$

4. Полученные величины  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  являются значениями векторов приоритетов.

Параллельно с расчетом локальных приоритетов производится обработка полученных данных методами математической статистики, в частности расчет «индекса согласованности» (ИС) и «отношения согласованности» (ОС). На третьем этапе составляется матрица попарных сравнений применительно к конкурентам. На четвертом этапе реализуется принцип синтеза: локальные приоритеты конкурентов умножают на приоритет соответствующего критерия (весомость критерия конкурентоспособности). В результате получают значения обобщенных или глобальных приоритетов – обобщенные критерии конкурентоспособности (таблица 1.7.).

Таблица 1.7 - Синтезирование локальных приоритетов

Величины локальных приоритетов					Обобщенные или глобальные приоритеты
П/П	Качество товаров	Ассортимент товаров	Культура обслуживания	Условия обслуживания	
№1					
№2					
№3					

Таким образом, конкуренция обязывает фирмы создавать конкурентоспособный товар или предоставлять конкурентоспособную услугу.

#### 1.4. Методы и модели исследования конкурентных позиций предприятия

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить в чём его преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для

выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества [24, с.22].

Определение собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого предприятия.

Оценка конкурентной позиции предприятия требуется для:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;
- привлечения средств инвестора в перспективное производство;
- составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др.

В любом случае проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке.

Достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности.

Самые известные методы анализа конкурентоспособности:

1. Экстраполяция - это скорости передачи темпов, пропорции в прошлом идентифицированная динамика при анализе конкретной проблемы для будущих периодов. Обширное применение метода экстраполяции побудило внушительную инерционность социально-экономических процессов в экономике.

Это позволяет проанализировать раннюю работу, предполагающую идентичные изменения в прогнозируемом периоде. Точность прогноза во многом зависит от качества анализа прошедшего периода, полноты обнаруженных факторов, назначающих направление среды разработки. При проведении различий между прямой статистической экстраполяцией - простым механическим расширением предыдущих тенденций и экстраполяцией, коррекцией предыдущих тенденций, в том числе, которая находится в силе на основе изменения и направления воздействия факторов,

влияющих на развитие ситуации в прошлом, принимая во внимание возможное появление качественно новых факторов и экспертных оценок и другое.

Весьма распространенным является метод прогнозирования рынка «Дельфи» экспертных оценок. В этом случае включается экспертная группа из 10-15 человек. Разработчики продукции, представители производства и торговли - в ее состав должны входить экономисты, исследователи. У экспертов должны быть широкие перспективы, осведомленность, независимость от суждения, высокая профессиональная квалификация. Выбор экспертов - одна из важнейших фаз метода «Delphi».

Перед экспертами была поставлена проблема и рекомендовали пути ее идентификации. После чего начинается публичная дискуссия о вариантах, в ходе дискуссии происходит столкновение мнений, предложенных экспертными мнениями обобщенной компромиссной гипотезы, которая критически оценивается экспертным советом. В результате, по окончании, создается единое интегрированное представление группы.

2. Корреляция – регрессионная оценка показывает влияние разнообразных факторов - индикаторов аргумента на функцию. Корреляция происходит, когда каждое значение соответствует значению из множества различных случайных значений с определенной вероятностью. Регрессионный анализ может состоять из: вычислять коэффициенты корреляции, выбирать связь между отдельными элементами, оценивать уравнение регрессии, определяющее форму этого звена, и устанавливать точность существования связи.

Процесс корреляционно-регрессионного анализа рынка состоит из следующих этапов:

- заблаговременное исправление статистической информации и факторов аргумента выбора;
- анализ близости связи между характеристиками обнаружения и формами связи;



- создание многофакторной модели анализированного явления и его оценка;

- улучшить использование результатов испытаний для планирования и управления этим явлением.

$y = f ( X_1, X_2, \dots [25] X_n )$  - многофакторная модель регрессии, где:

$y$  - показатель функции;

$X_1, X_2, \dots X_n$  - показатели аргумента;

$S$  - коэффициент, учитывающий суммарное воздействие на показатель-функцию ( $y$ ) дополнительных факторов.

3. Метод баланса, обычно применяют при прогнозировании органических продуктов. Основываясь на данных минувших лет, вместе формируется производство и спрос на предстоящий прогнозный период. Это учитывает запасы, объемы производства, оценки внутреннего потребления и остаточные запасы в конце следующего года. Если результат положительной разницы между доходом ресурсов импорта и потребления.

В случае, когда разница отрицательная, существует требование импорта. Кроме того, проводится компиляция и сопоставление наиболее важных стран-экспортеров и балансов импортеров. Сравнение экспортных ресурсов с потребностями в импорте дает представление об ожидаемом спросе и предложении, и комплексной оценке будущего ценового развития.

4. Процедура используется в качестве главного аспекта к оценке товаров / услуг компании.

Этот процесс основан на аргументе, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность указанных продуктов.

В виде коэффициента конкурентоспособности товаров / услуг применяют отношение 2 свойств оценки: цены и качества. Большинство конкурентоспособных продуктов имеют подходящее отношение этих показателей.

Чем больше перепад между стоимостью потребительских товаров для покупателя и ценой, тем больше запас конкурентоспособности товара для потребителя. Преимущество: он привлекает во внимание важнейший критерий конкурентоспособности компании - конкурентоспособность товара. Недостатки: дает очень ограниченное представление о преимуществах и недостатках компании как конкурентоспособности конкурентоспособности товара и не влияет на другие аспекты.

#### 5. Метод, сформированный на теории успешной конкуренции.

Согласно данной теории наиболее конкурентоспособными в компаниях являются те в которых лучше всего организована работа всех отделов и служб. На продуктивность каждой из услуг влияет множество факторов. Оценка эффективности каждого из подразделений предполагает оценку эффективности их использования этими ресурсами. Метод основан на оценке четырех групповых индексов и критериев конкурентоспособности.

Критерии и характеристики конкурентоспособности компании считается неотъемлемой частью всей информационной системы. Информация, факты, собранные данные в маркетинговых целях, создают отдельную область одного информационного поля. Следовательно, исследование рынка будет основываться на общих требованиях и принципах компьютерной науки, и ее поведении, следующих принципам:

Научное, то есть пояснение и анализированные рынка, исследует явления и процессы, основанные на научных принципах и объективных данных, а также находит закономерностей этих явлений и процессов;

Консистенция, то есть разделение отдельных структурных элементов, представляет собой обнаружения и взаимоподчинённой иерархической связи;

Сложность, то есть исследование явлений и процессов в целом, и развитие отношений;

Точность, то есть достаточные данные, полученные путем предоставления научной базы для сбора и обработки данных, за

исключением искажений в оценках, тщательного мониторинга использования компьютера и создания инструментов научных исследований;

Объективность, т.е. распоряжение принимать во внимание вполне вероятные ошибки встречного явления, которые не соответствуют фактам в рамках данной схемы, и проявлять осторожность в их интерпретации;

Эффективность, т. е. достижение целей, сравнение результатов затрат.

В исследовании конкурса наилучшими результатами являются те, кто ищет творческие решения, которые берут на себя инициативу, чтобы найти новые и инновационные способы обучения.

Для точных рыночных исследований свойственна высокая степень формализации связи исследовательского процесса с формализованной, описательной особенностью рассматриваемых явлений и процессов качественных (атрибутивных) оценок, т. е. Своего рода диагноз рынка.

Следует отметить, что взгляды разных школ различаются в маркетинговых методах исследования рынка. Некоторые из них являются сторонниками использования количественных методов, формального оценивания (школы Ф. Котлера, Д.Ф. Кокса, Р.Д. Базела, Ф. Букереля и др.), Другие соблюдают мнения, что маркетинг изредко является одной и той же ситуацией, где ничто, никогда не повторяется. Методы исследования (школа К. Симмондса и др.). Ряд исследователей полагают, что особенность маркетинга успешно сочетает эти две области.

Исследование рынка - это обособившееся научная область, который развился на стыке нескольких наук. Оно обладает довольно трудную методологию, которая представляет собой сложный статистический сплав, эконометрические, социометрические, количественные, поведенческие науки и фактические методы маркетинга.

Сбор данных полностью подчиняется правилам статистических исследований, используемым статистическими методами при оценке динамики изменений, структуре рыночных явлений для выявления тенденций и закономерностей;

Эконометрические методы, используемые при моделировании, моделировании и прогнозе рыночных процессов, оценке риска и т.д.

Без знания социометрии и бихевиоризма невозможно изучать действия покупателей, запускать анкетирование; Необходимость комплексной оценки качества и конкурентоспособности использует методы контроля качества.

Формализованная методология маркетингового изучения включает:

Статистические методы наблюдений, в частности, сканированные, формируют ряды (и динамическое распределение), отчеты и отчеты обследований переписи населения;

статистические и эконометрические методы анализа рынка: абсолютные, средние и относительные величины, группировки, индексные, трендовые и регрессионные факторные модели, методы вариационного, дисперсионного, корреляционного и циклического анализа, методы многомерного анализа (факторного, кластерного и др.) и т.д.;

– модели риска, основанные на теориях вероятности и теории принятия решений; модели товарных потоков и потоков покупателей, базирующейся на теории массового обслуживания (теории очередей); модели реакции рынка на маркетинговые раздражители, логистические модели;

– методы эвристических оценок и гибридные, позволяющие комбинировать детерминированные и вероятностные оценки;

– методы коммерческого анализа финансово-экономического потенциала предприятия (коммерческие расчеты, скоринговый анализ и т.п.);

– методы количественной оценки качественных явлений (квалиметрический анализ).

В работе Голубкова Е.П. [7] выдвигается 7 групп количественных методов, из которых некоторые включены в наш перечень, а другие, по нашему мнению, относятся к моделированию управленческих процессов в маркетинговой деятельности (планировании, логистике, маркетинг-менеджменте и т.п.). Он считает, что число количественных методов,

применяемых в маркетинговых исследованиях, превышает 60.

Результаты исследования, изложенные в форме научного отчета, как правило, строятся по следующей схеме:

- четко излагается цель исследования;
- характеризуются предмет и объекты исследования, определяется период, за который собираются данные, и дата (время) обследования;
- описываются источники информации и раскрывается методология исследования (сбор информации и ее анализ);
- составляется перечень наиболее важных результатов;
- делаются выводы и даются рекомендации.

Перечень задач маркетингового исследования трудно составить, потому что меняющаяся ситуация, влияние разного набора факторов, различный потенциал предприятий, человеческий фактор и т.д. приводят к большому разнообразию конкретных исследовательских задач, выдвигаемых перед маркетинговой службой предприятия. Можно выделить лишь основные направления исследований. Поэтому перед маркетинговым исследованием стоят следующие задачи:

- сбор, обработка, сводка и хранение информации;
- анализ влияния глобальных сил и факторов макросреды маркетинга на деятельность предприятия и ее результаты;
- оценка и анализ конъюнктуры рынка, расчет емкости рынка, характеристика и прогнозирование спроса, анализ его эластичности;
- оценка собственных возможностей предприятия, ее потенциала и конкурентоспособности;
- оценка возможностей и поведения конкурента;
- анализ воздействия макросреды маркетинга;
- анализ раздела рынка сбыта, оценка его доли, занимаемой предприятием, территориальный анализ рынка сбыта;
- сертификация и тестирование качества товара и его

конкурентоспособности, изучение реакции потребителей на новый или модифицированный товар;

- изучение товарной номенклатуры и ассортимента, сдвигов в их структуре;

- информационно-аналитическое обоснование сегментации рынка (группировка и структуризация потребителей);

- информационно-аналитическое обеспечение разработки товара и регулирование его жизненного цикла;

- информационно-аналитическое обеспечение разработки стратегии маркетинга;

- информационно-аналитическое обеспечение стратегического и оперативного маркетингового планирования;

- информационно-аналитическое обеспечение контроллинга;

- информационно-аналитическое обеспечение ценообразования и регулирования цен;

- учет и анализ товарооборота, товарных запасов, издержек обращения и прибыли в целом и по этапам жизненного цикла товара;

- характеристика эффективности маркетинга и маркетингового исследования, оценка вклада предприятия в решение экологических проблем.

Таким образом, для более комплексной и достоверной оценки конкурентной позиции предприятия, целесообразно использовать сочетание методов и моделей исследования, т.е. применять системный подход.

## 2 Анализ и оценка текущей конкурентной стратегии ООО «Имола-Моторс»

### 2.1 Тенденции развития рынка автокомпонентов

С бурным развитием рыночных отношений в России, которая все более активно интегрируется в глобальные мирохозяйственные процессы, значимость и ценность стратегического анализа для любой отрасли отечественной экономики более чем очевидна. Но особую актуальность, квалифицированная оценка конъюнктуры рынка приобретает для масштабных отраслей обрабатывающая промышленность с ярко выраженным мультипликативным эффектом.

К таким отраслям по праву относится автомобильная промышленность, а если смотреть шире – весь автомобильный сектор экономики, объем которого, даже по самым скромным подсчетам, оценивается в сумму, превышающую 17 млрд. дол. ежегодно.

Автомобильная промышленность - ведущая отрасль машиностроения, влияющая на процессы экономического и социального развития Российской Федерации. Наличие развитой автомобильной промышленности является важным элементом обеспечения национальной безопасности государства. В отрасли объединено около 250 крупных и средних предприятий и организаций, занято более 800 тыс. человек [12].

Потребности внутреннего рынка автотранспортных средств удовлетворяются отечественными предприятиями автомобилестроения по легковым автомобилям на 70-75 процентов, по грузовым автомобилям и автобусам - на 85-90 процентов. Главным фактором, обеспечивающим привлекательность отечественной автомобильной техники, является ее сравнительно низкая цена. Однако ввозимая из-за границы в значительных объемах бывшая в эксплуатации автомобильная техника составляет

серьезную конкуренцию отечественной продукции. Развернуты производства по сборке отечественных автомобилей в ряде иностранных государств.

К 2018 году прогнозируется увеличение рынка легковых автомобилей до 2,2-2,5 млн. штук. По прогнозным оценкам парк легковых автомобилей возрастет к 2018 году с 21,2 до 30-33 млн.штук, в том числе иностранного производства с 4,6 до 7-8 млн.штук. При этом число легковых автомобилей на 1 тыс. жителей увеличится со 140 до 245 штук [12].

Развитие автомобильного рынка немыслимо без параллельного, а лучше - опережающего производства автокомпонентов, которое должно обеспечить к тому же и систему сервисного обслуживания, и вторичный рынок.

Оценка организацией текущей ситуации в производственной сфере и видение основных направлений движения не особенно отличаются от того, что уже говорили по этому поводу представители Правительства, крупнейшие собственники, аналитики и специалисты (в том числе и зарубежные). Автомобильная промышленность и индустрия автокомпонентов привлекают внимание общественности и СМИ, прежде всего, своей социальной и экономической значимостью, показательностью уровня научно-технического прогресса, способностью к продуктивному менеджменту на микро- и макроэкономическом уровнях. Объем отечественного рынка автомобильных компонентов составляет на сегодня порядка 12 млрд. долл.

В российской автомобильной промышленности активно происходят процессы интеграции автомобильных заводов, а также производителей автомобильных компонентов в укрупненные бизнес - группы (приложение 7).

Существует тенденция стремительного роста иномарок, который в 2016 году составил 42%, что опережает средний рост всего парка – 5%. Данная тенденция складывается под влиянием следующих факторов:

- повышение цен на новые автомобили российского производства в среднем на 15% ежегодно;



- цены на иностранные автомобили бюджетного класса снижаются и превышают цены на российские автомобили всего на 10%, но качество остается на том же высоком уровне;

- в восточном регионе страны иномарки, хотя и праворульные, имеют большой спрос из-за своей доступности в количестве и цене, эти качества достигаются приближенностью к странам производителям (Япония, Корея);

- производители иномарок добиваются снижения цены за счет размещения в России сборочных цехов для избавления от уплаты госпошлин на ввоз в страну и уменьшения затрат на трудовые ресурсы.

«АВТОВАЗ», как и любой другой производитель автомобилей, является одним из участников рынка, но качество и цена давно не соответствуют мировым стандартам. Доля еще сохраняется за счет выпуска самых дешевых автомобилей, сложившихся стереотипов у потребителей о дорогом обслуживании иномарок.

Отмечается тенденция перехода отечественных заводов на общепринятые мировые схемы производства автомобилей: выделение производства комплектующих изделий в самостоятельные структуры, КамАЗом, например, опробована и признана эффективной концепция выделения вспомогательных производств и производств автокомплектующих в независимые компании. Большие объемы производства комплектующих передает ГАЗ на заводы Чувашии. С участием ведущих мировых автомобильных фирм создаются новые мощности по производству автомобилей и совместные предприятия по изготовлению современных агрегатов, узлов и компонентов автомобилей.

В то же время существует ряд общих факторов, мешающих притоку крупномасштабных инвестиций в производство автомобилей и автомобильных компонентов [7]:

Макроэкономические:

- низкая производительность труда;
- длительный спад во всех сферах хозяйства страны;

- высокая банковская процентная ставка;
- низкая покупательная способность населения.

#### Инфраструктурные:

- слабо развита инфраструктура поддержки рыночной экономики (консалтинговые, инжиниринговые компании, финансовые институты);
- отсталая структура отрасли, включая взаимоотношения в цепи «поставщик - сборочный завод - дилерская сеть - потребитель», телекоммуникационные связи, внедрение современных механизмов управления цепочками добавленной стоимости, недостаточно активное внедрение Интернет-технологий;
- слабо развитые структуры продвижения товаров на развивающиеся рынки.

#### Правовые:

- нестабильность законодательства.

#### Технологические:

- в сфере разработки новых изделий - недостаточная оснащенность современными средствами проектирования и экспериментальной доводки;
- устаревшие методы и системы управления производством (управление финансами, управление качеством, логистика).

#### Социальные:

- изменение системы жизненных ценностей нации (распад старой и отсутствие новой);
- низкая мобильность рабочей силы (профессиональная, территориальная);
- недостаточно высокая культура труда для современного производства.

#### Рыночные:

- прибыльность каких-либо вложений в России потенциально низка и не оправдывает затрат времени, капитала и управленческих ресурсов,

– проблемы с российскими партнерами - в первую очередь, невыполнение ими взятых на себя обязательств.

По результатам опроса российских предпринимателей и руководителей, проведенного Ассоциацией менеджеров в 2016 году, наиболее важными факторами, определяющими высокие темпы экономического роста, являются [29]:

- привлечение инвестиций в реальный сектор экономики (для 46,7%);
- снижение административного давления и устранение бюрократических барьеров (для 40%).

Однако даже устранение всех препятствий, связанных с государственным вмешательством, не гарантирует возникновения мгновенного притока инвестиций. Искушенный и образованный западный бизнес вполне оправданно желает быть уверен в безопасности своих вложений. Наиболее существенными факторами, определяющими целесообразность инвестирования, являются [24, с.22]:

- высокий уровень качества корпоративного управления компанией;
- прозрачность бизнеса;
- наличие развитой инфраструктуры поставок;
- независимость от политики и политиков;
- наличие достоверной информации о конкурентной среде;
- проведение грамотной и долговременной технической политики.

К сожалению, ни одно из предприятий, даже из числа наиболее крупных и сильных, не может себе позволить соответствовать перечисленным параметрам на 100 процентов, если желает сохранить себя на рынке современной России.

С целью оказания содействия развитию автомобильной промышленности Правительством Российской Федерации одобрена "Концепция развития автомобильной промышленности России на период до 2018 года» (далее Концепция), в которой определены цели, задачи и приоритеты развития автомобильной промышленности.

В частности, в Концепции предусмотрены меры государственной поддержки (в том числе проведение эффективной таможенно - тарифной политики), направленные на повышение эффективности производства и конкурентоспособности российской автомобильной техники.

Приоритетным направлением Концепции определено создание высокоэффективных производств автомобильных комплектующих. Реализация указанного направления возможна при условии привлечения в отрасль стратегических инвесторов, прежде всего из числа мировых производителей автокомпонентов.

Ряд крупных мировых производителей автомобильной техники и комплектующих выражают намерение создать производства на территории Российской Федерации.

Привлечение инвестиций в автомобильную промышленность создаст условия для решения одной из основных проблем, сдерживающих дальнейшее развитие автомобильной промышленности России, - отставание отечественной автомобильной техники от современных требований по техническому уровню, надежности, безопасности, экологии и комфорту при наличии избыточных мощностей.

На сегодняшний день для рынка запасных частей характерен ряд проблем:

– Одним из основных негативных факторов, отпугивающих иностранных инвесторов от российского рынка автокомпонентов, специалисты считают наличие значительного оборота контрафактной продукции, нелегитимных производителей и легализующих их продукцию посредников.

– Слишком высокий порог минимальных иностранных инвестиций, на который распространяются налоговые льготы. Нижний порог определен президентским указом в размере 50 млн. долл., а никто из иностранных производителей комплектующих до сих пор не воспользовался данными преференциями.

– Износ активной части основных фондов. По данным НАПАК, производственные мощности, например, для силовых агрегатов изношены в среднем по отрасли на 70—100%. Технологии сборки и сварки устарели. Более 50% прессовых мощностей требуют замены. Очевидно, что с таким оборудованием современные технологии неприменимы.

– Процесс замещения российских комплектующих иностранными. Уже сегодня этот процесс идет очень активно, и остановить его будет довольно сложно. Так, по оценкам руководителей предприятий автомобилестроения, «...доля иностранных комплектующих в новых моделях завода достигла 50%. Лишь один процент российских комплектующих, поступающих на завод, не вызывает у нас нареканий по качеству. Причина не в том, что отечественные производители не хотят поднимать качество своей продукции, а в том, что за последние несколько десятков лет отсутствовали инвестиции в технологии их производства. Это привело к такому технологическому отставанию, что преодолеть его собственными силами мы уже не сможем».

Давно закончились споры о том, существует ли рынок запасных частей или они являются сопутствующим товаром для машин. Продажа каких-то машин прекращается, а запчасти к ним продаются еще много лет. Конкуренция новых оригинальных запасных частей с подержанными, восстановленными и неоригинальными - лучшее доказательство существования рынка.

Рынок запасных частей к колесной и гусеничной технике состоит фактически из двух субрынков - рынка оригинальных запасных частей и рынка неоригинальных запасных частей. Оригинальные запчасти - это запчасти, инструмент и принадлежности, имеющие торговую марку автокомпании и продаваемые исключительно через компанию. Оригинальные запасные части изготавливаются в строгом соответствии с предусмотренными характеристиками материалов под жестким контролем

качества и испытываются на соответствие качественным показателям или превышение их для обеспечения долговечности.

Неоригинальные запасные части выпускают фирмы-имитаторы без гарантии соответствия техническим требованиям автозаводов. Неоригинальные запчасти могут быть изготовлены с нарушением стандартов безопасности, надежности и долговечности, ожидаемых потребителями и этим вредить репутации и бизнесу автокомпаний и дистрибьюторов. Цены на неоригинальные запчасти ниже, но качество хуже стандартов автокомпаний.

Автокомпании поставляют оригинальные запчасти и для моделей машин, снятых с производства, и для текущих моделей, а неоригинальные запчасти поставляются только для текущих моделей.

Неоригинальными запасными частями занимаются любые торговцы, не имеющие никаких обязательств перед потребителями. Такие запасные части обычно составляют узкую номенклатуру, наиболее востребованных. Неоригинальные запасные части могут быть хорошего качества, если изготовлены солидными предприятиями.

Производители техники считают, что подержанные и неоригинальные запасные части имеют своих покупателей и способствуют продлению эксплуатации машин. Хотя наличие старых машин в эксплуатации сдерживает продажу новых, в то же время это служит хорошей рекламой их долговечности. Кроме того, владельцы подержанных машин относятся к низкооплачиваемым кругам населения и новые машины все равно не купят, а если купят, то менее мощные и недорогие.

У российских потребителей отечественной колесной и гусеничной техники различного назначения имеются общие серьезнейшие проблемы с обеспечением запасными частями. Более 80% парка машин до сих пор ремонтируется предприятиями - владельцами техники - рынок услуг по техобслуживанию и ремонту развивается медленно, особенно для грузовых автомобилей, - тракторов и гусеничных машин. Появляются новые мастерские - от индивидуалов, производящих ремонт в своих гаражах

частные легковые автомобили, до предприятий, имеющих излишние ремонтные мощности и предлагающих услуги всем желающим. Ремонты владельцами вообще возможны как ввиду более высокого, по сравнению с другими странами, уровня технической грамотности управляющих техникой водителей, трактористов, экскаваторщиков, так и ввиду более низкого технического уровня самих машин, не требующих слишком сложного оборудования для ремонта.

В условиях, когда почти весь парк машин ремонтируется владельцами и по этой причине почти весь спрос является мелкооптовым и розничным, удовлетворение потребности в запасных частях происходит пока отличными от зарубежных способами. Множество посредников принялись торговать запасными частями, выбирая только быстрореализуемую номенклатуру высокого спроса. Потребители вынуждены искать запасные части у десятков поставщиков, покупать дорогие узлы вместо отдельных деталей. Заводы не обеспечивают необходимый ассортимент даже своим техцентрам.

Для всех продавцов запасных частей характерно стремление торговать только деталями частого спроса, чтобы не хранить запасов реже спрашиваемых деталей. Но детали частого спроса составляют 20-30% номенклатуры, необходимой для ремонта. Остальной номенклатурой торговцы либо вообще не занимаются, либо заказывают у поставщиков, получив предоплату с покупателей, вынужденных долго ждать поставок.

Высокоэффективная торговля запасными частями возможна в настоящее время только при условии системной организации сбыта, управления запасами на основе научных методов, компьютеризации статистики, анализа, прогноза, обработки всей документации, позволяющей не только оптимизировать запасы, снизить расходы по хранению запасных частей, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

Рынок запасных частей к отечественной технике очень медленно, но все же идет в направлении структурирования по образцу зарубежных рынков. Рост парка за 2016 год составил 5,6%, а за 2007 – 4%, при этом

количество растет в том же процентном соотношении, рынок автокомпонентов увеличивается в среднем на 5-6%. Некоторые изготовители машин уже начали создавать сбытовые сети по схеме: завод – региональные склады - дилеры (КАМАЗ, ВАЗ). Правда, даже у этих заводов сети заработают так, как следует, лет через пять, если вообще заработают. Основные причины, препятствующие современной организации сбытовых сетей следующие:

- преимущественные поставки запчастей по каналам, важным для частных интересов, а не для интересов заводов и потребителей - разорвутся эти связи нескоро;

- низкая квалификация организаторов в заводских службах запчастей;

- почти нулевая компьютерная грамотность и компьютерная база в заводских службах запчастей, а без современных компьютерных систем просто невозможно управление планированием производства и поставками.

Постоянный рост количества и оборота всех видов предприятий по торговле запасными частями и ремонту показывает, что рынок остро нуждается в развитии товаропроводящей и сервисной инфраструктуры заводов - изготовителей машин. По мнению ряда экспертов, ее развитие ускорится, когда будут предприняты следующие законодательные действия:

- изготовителей оригинальных запасных частей включают в реестр монополистов, подлежащих контролю в части объемов производства запасных частей к соответствующей технике, соблюдения установленных периодов производства после прекращения выпуска машин и наличия собственных региональных складов, обслуживающих соответствующие территории;

- статья 6 "Закона о защите прав потребителей" дополнится положениями, регламентирующими организационно-правовые формы, методы и сроки полного удовлетворения спроса на запасные части, и гарантийный ремонт;



– в условия лицензирования торговли техникой будут введены требования о наличии ремонтной базы, склада запасных частей, а также договоров, обязывающих изготовителей машин удовлетворять заказы на запасные части в установленные законом сроки.

Российский рынок стал частью мирового рынка, ориентированного на потребителей, и все, что выгодно потребителям, уже внедряется теми предприятиями, которые хотят развиваться. Для предпринимательства в области торговли техникой, запасными частями и услугами по ремонту имеются практически неограниченные возможности.

В этом бизнесе только высокая квалификация служит ключом к устойчивому положению на рынке. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к обеспечению запасными частями.

Современный склад запасных частей - это главное звено в сбытовой сети. Это производственный цех по переработке купленных оптовых партий переменного объема и нестабильного ассортимента из тысяч наименований в мелкооптовые партии переменного объема другого ассортимента из десятков наименований для отгрузки покупателям. Как всякое производство, служба запасных частей требует современной организации, технологии и квалифицированных кадров.

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления. В ближайшее десятилетие ожидается удвоение 25-миллионного парка машин в стране. Ввиду огромного уже сейчас дефицита услуг по ремонту, техническому обслуживанию и дополнительному оборудованию автомобильной, тракторной, сельскохозяйственной, дорожно-строительной, землеройной, мелиоративной, лесозаготовительной, коммунальной и другой колесной и гусеничной техники предстоит лавинообразное увеличение количества малых предприятий и индивидуальных предпринимателей для заполнения этой ниши рынка. Во всех услугах участвуют запасные части, а также принадлежности и

сопутствующие товары, работа с которыми так же сложна, как и с запасными частями.

Таким образом, для укрепления конкурентных преимуществ и формирования эффективной конкурентной стратегии, необходимо создание современных сбытовых сетей, которое потребует от российских производителей машин нескольких лет напряженного труда и серьезных капиталовложений. Очевидно, что далеко не все производители смогут создать современные системы обеспечения поставок запасных частей для своей техники. Маломощные заводы по изготовлению машин специального назначения на базе автомобилей и тракторов или их двигателей не добьются этого, если не объединят усилия с изготовителями базовой техники или между собой. Без создания сбытовой инфраструктуры производители машин не в состоянии выполнять Закон о защите прав потребителей, и покупатели будут отдавать предпочтение тем поставщикам, которые обеспечат современный сервис и поставку запасных частей.

## 2.2. Характеристика ООО «Имола-Моторс» и анализ микросреды предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Имола-Моторс» было образовано в 1997 году. Фирма является одним из крупнейших коммерческих предприятий, специализирующихся на оптовой продаже запасных частей к автомобилям марок ВАЗ, ГАЗ, Иж, Ока, оказывающие заметное влияние на формирование рынка автозапчастей в Поволжском регионе.

ООО «Имола-Моторс» - официальный дилер ОАО "КамПрЗ" (Набережные Челны), ЗАО "АвтоСтарт" (Санкт-Петербург), ЗАО "АвтоМаркет" (Санкт-Петербург). Наряду с ОАО "АвтоВАЗ" (Тольятти) компания сотрудничает с такими предприятиями, как ОАО "ИжАвто" (Ижевск), ОАО "ВазЛ" (Волжский), НЛМК (Липецк), ООО ПКФ "Лидер" (Челябинск), СП ЗАО "Респонс" (Минск).

Клиенты ООО «Имола-Моторс» на сегодняшний день представлены более 65 регионами Российской Федерации. До 2013 года предприятие имело узкую специализацию - это продажа кузовных запчастей и глушителей. Сегодня предприятие занимается выпуском и продвижением глушителя под собственным торговым знаком. Также в 2013 году была проведена концентрическая диверсификация: в ассортимент продукции были добавлены запчасти такой группы как механика.

Основные конкурентные преимущества:

- 10-летний опыт оптового продавца, широкий ассортимент: постоянно в наличии имеется более 2000 наименований кузовных деталей и механики, а также свыше 300 позиций систем выпуска отработанных газов;
- поддержание оптимального складского запаса;
- наличие сертификатов соответствия и качества;
- квалифицированный персонал;
- качественный сервис;
- особый подход к каждому клиенту;
- оперативная обработка заказов (телефон, Интернет);
- хранение и резервирование товара;
- качественная укладка автодеталей;
- информационная поддержка (информация о ценах, обновлении номенклатуры, выполнения заказа, предоставление рекламной и технической информации о товарах);
- одновременная погрузка до 12 грузовых автомобилей;
- доставка автозапчастей до клиента в любой регион (автотранспорт, ж/д);
- экспорт.

Для определения в дальнейшем приоритетов по совершенствованию конкурентной стратегии, целесообразно исследовать микросреду предприятия, предусматривающую анализ следующих факторов:

- исследование конкурентов;
- изучение потребителей.

Объем рынка кузовных частей составил 4 млрд. 263 млн. руб. Данный показатель рассчитывался тремя способами:

1. По данным производства. За основу взяты отчеты компаний-производителей, экспертные оценки и статистические данные (таблица 2.1 и рисунок 2.2.).

Таблица 2.1 - Рынок производителей кузовных автозапчастей

Рынок производителей кузовных автозапчастей	
Производители	Объем продаж в год (млн.руб.)
ОАО «АВТОВАЗ» г.Тольятти	1 380
Остальные небольшие компании	1 028
ООПО «Начало» г.Н.-Челны	600
Экспорт	486
ООО «ЧКПЗ» г.Челябинск	240
ООО «Имола-Моторс» г.Тольятти	132
ООО «ИжАвто» г.Ижевск	126
ООО «Ритм» г.Ростов-на-Дону	96
ООО «НЛМК» г.Липецк	72
ОАО «КамПрЗ» г.Н.-Челны	36
Итого:	4 196

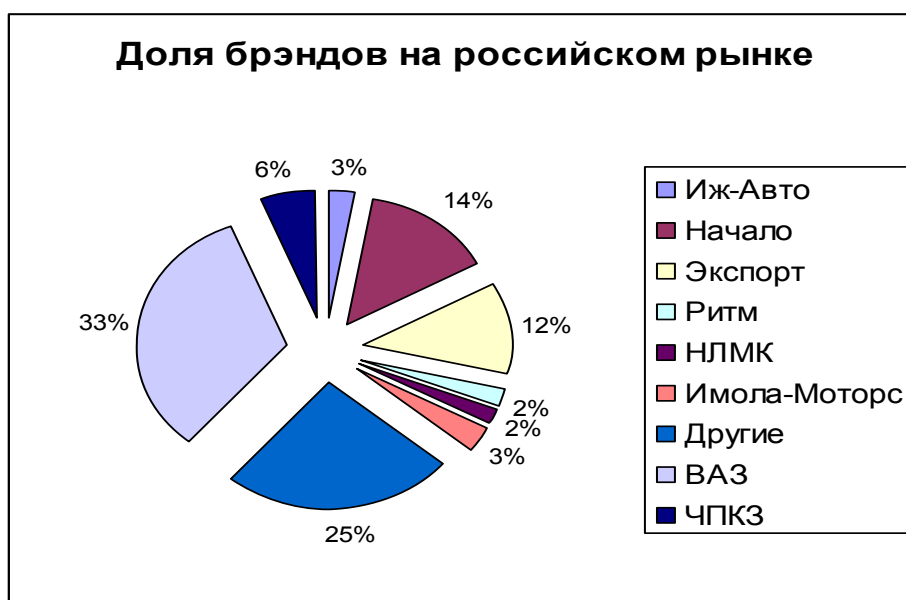


Рисунок 2.2. Доля брендов на российском рынке

Из таблицы 2.1 и рисунок 2.2 видно, что ОАО «АвтоВАЗ» по-прежнему лидер рынка. Это связано с тем, что он является единственным производителем оригинальных запчастей. Также из данного показателя можно выделить тенденцию о предпочтениях потребителей: все больше выбирается неоригинальных аналогов, так как они значительно дешевле, а качество ненамного хуже.

2. Проанализировав количество дорожно-транспортных происшествий (ДТП), состав парка а/м в России, среднюю выплату по ОСАГО выяснилось, что затраты на кузовные детали для а/м ВАЗ в 2016 году превысили 4 260 млн. руб. (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3. Объем рынка на основании статистики страхования

В среднем за 2016 год в России побывал в дорожно-транспортном происшествии каждый восьмой автомобиль ВАЗ. Средняя выплата составила 12 359 руб., причем на кузовные детали затраты около 30% от стоимости ремонта.

В результате опроса 1121-го автомобилиста в 4-х регионах страны (Самарская область, Московская область, Саратовская область и республика Башкортостан) на тему затраты на запчасти в год, ориентировочная емкость рынка 4 334 млн. руб., результаты опроса представлены в таблице 2.2, таблице 2.3 отражает денежные затраты на кузовные запчасти к легковым автомобилям ВАЗ в России.

Исходя, из полученных данных таблиц 2.2 и 2.3 автомобилисты большую часть денежных средств затрачивают не на сами автозапчасти, а на услуги по их замене.

Таблица 2.2 - Оценка денежных затрат на эксплуатацию легковых а/м (ВАЗ) за год (2016 г., руб.)

Группа автомобиля по возрасту	Средняя экспертная оценка 1121 автомобиля	Пробег а/м в год, км.	Кузовщина	Глушитель	Механика				Сколько тратят на з/ч, всего (руб.)	Услуги по замене з/ч (СТО)	ГСМ (масло, тосол-жид.)
					Подвеска и рулевое управление	Двигатель	Тормозная система	Система охлаждения			
до 5-и лет	Средняя	25 185	395	102	528	743	246	218	2123	1 587	1175
от 5 до 10	Средняя	31 000	1 844	335	1 771	2 399	470	347	7 241	1 888	1320
от 10 и выше	Средняя	30 713	1 481	434	3 387	2 822	367	326	8 563	3 073	1065,625
	Средняя общая:	86 898	3 720	871	5 686	5 964	1 083	891	17 927	6 548	3560,625
Итого средняя оценка:		28 966	1 240	290	1 895	1 988	361	297	5 976	2 183	1 187

Таблица 2.3 - Денежные затраты в год на кузовные запчасти к легковым автомобилям ВАЗ в России

Группа автомобиля по возрасту	Эксплуатируются	Кузовщина опрос (руб.) на 1 а/м	Кузовщина (руб.) всего
до 5-и лет	1 670 603	387	646 523 361
от 5 до 10	1 592 480	2049	3 262 991 520
от 10 и выше	2 440 936	174	424 722 864
Итого:	5 704 019		4 334 237 745

Рассматривая, замену автозапчастей, на первом месте оказался двигатель, так как это неотъемлемая часть автомобиля, а замена кузовных запчастей заняла четвертое место и составила 17% (рисунок 2.4).

Продажа оптовых фирм кузовных автозапчастей требует учета специфики работы:

- сложность в упаковке, транспортировки;

- даже для мелкооптового склада со сформированным ассортиментом требуется складская площадь более 500 м<sup>2</sup>, следовательно, большие затраты и малая рентабельность;

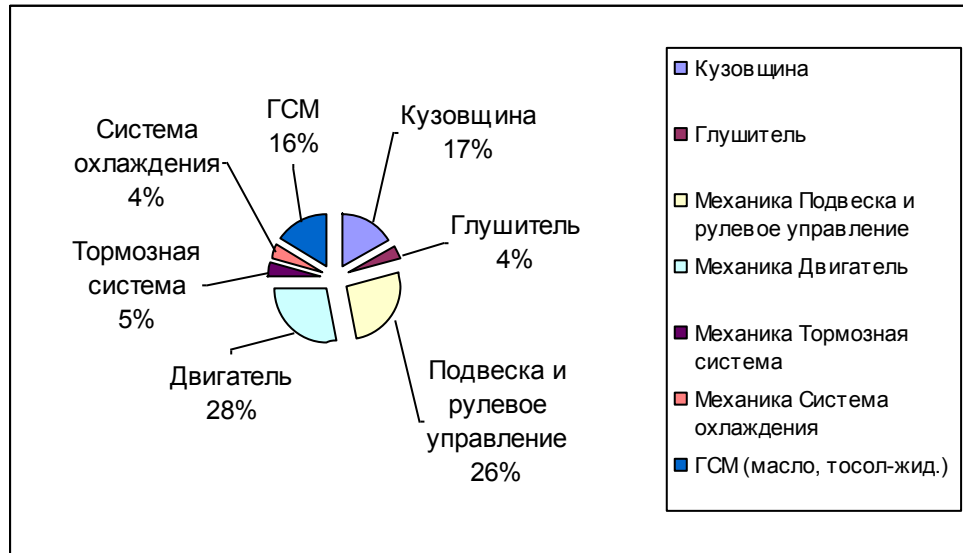


Рисунок 2.4. Распределение долей между автокомпонентами

- конкурирующие фирмы не могут предоставить всю номенклатуру требуемых автозапчастей, останавливаются только на часто востребованных или высокорентабельных. Поэтому детали часто не представлены в магазинах и на СТО. Клиентов компании на сегодняшний день представляют более 65 регионов Российской Федерации и 10 стран ближнего и дальнего зарубежья.

Анализ потребителей (таблица 2.4) показал, что в группу А (75% объема продаж) входит 16% покупателей, в группу В (20% продаж) – 28%, в С (5% продаж) – 56%. Подробный АВС-анализ покупателей ООО «Имола-Моторс» представлен в Приложении 2 (по покупателям), Приложении 3 (по городам) и Приложении 4 (по областям, республикам и странам).

Таблица 2.4 - Анализ потребителей

Группа, (%) объема продаж	Доля в численности
А	16%
В	28%
С	56%

Исходя из полученных данных и данных ГАИ (01.01.08) ООО «Имола-Моторс» имеет долю российского рынка 11%, по федеральным округам: Приволжский - 24%, Южный - 10%, Центральный - 5%, Сибирский - 9%, Уральский - 8%, Северо-западный - 8%, Дальневосточный - 5% (таблица 2.5.).

Таблица 2.5 - Доля рынка по федеральным округам

Оборот 2005	Оборот кузовных запчастей 2005	Федеральный округ	Кол-во а/м ВАЗ	% от общего кол-ва а/м ВАЗ	Объем рынка округа (руб.)	Доля ООО «Имола-Моторс»
565 783 403	481 085 628	Россия	12 670 876	100%	4 263 412 582	11%
280 464 312	238 478 804	Приволжский федеральный округ	2 956 638	23%	994 830 006	24%
80 023 686	68 044 140	Южный федеральный округ	2 045 118	16%	688 127 783	10%
68 347 389	58 115 785	Центральный федеральный округ	3 608 730	28%	1 214 241 611	5%
54 159 026	46 051 420	Сибирский федеральный округ	1 444 076	11%	485 893 145	9%
40 005 121	34 016 354	Уральский федеральный округ	1 220 076	10%	410 523 106	8%
38 825 723	33 013 512	Северо-западный федеральный округ	1 195 121	9%	402 126 412	8%
3 958 146	3 365 612	Дальневосточный федеральный округ	201 117	2%	67 670 518	5%

Таким образом, основными покупателями являются региональные оптовые фирмы. Для постоянных покупателей разработаны системы скидок, в зависимости от объема партии. Самым большим по емкости среди округов является рынок Центрального федерального округа, его емкость составляет 1 214 млн. руб. Доля компании «Имола-Моторс» на данном сегменте 5%. Такая низкая доля обусловлена тем, что большинству мелких посредников выгоднее приобретать товар именно там по более высокой цене, чем по низкой в Тольятти, но тратить средства и время на доставку.



### 2.3. Анализ конкурентной позиции ООО «Имола-Моторс»

ООО «Имола-Моторс» относится к категории малых предприятий и соответственно проведение маркетинговых исследований, является для него достаточно дорогостоящей процедурой.

Также следует отметить отсутствие закреплённой функции по выполнению работ по маркетинговым исследованиям, связанных с изучением спроса на услуги, анализу рынка, что негативно сказывается.

Оценим подход к сбытовой деятельности. (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Сравнение маркетингового подхода и подхода ООО «Имола-Моторс» к сбытовой деятельности

Объект	Деятельность предприятия	
	Подход ООО «Имола-Моторс»	Маркетинговый подход
1	2	3
Рынок	Воспринимается через поток приходящей клиентуры и ее реакцию (т.н. «вчерашний рынок»)	Постоянно изучается и прогнозируется его развитие
Клиентура	Формируется за счет клиентов, приходящих по «собственной» инициативе. Уход старой и приход новой клиентуры не учитывается	Идет активный поиск новой и постоянно оценивается уровень «удержания» имеющейся клиентуры
Конкуренты	Время от времени «перезваниваются» с целью узнать уровень цен. Разрозненная информация, получаемая от клиентов	Активно и детально изучаются всеми доступными методами
Сбытовые сети	Сбыт готовых моделей мебели осуществляется через посредников или непосредственно региональным оптовым фирмам.	Активно ищутся посредники и развиваются разные формы сбытовых каналов
Форма оплаты заказов клиентурой	Как правило, стопроцентная предоплата, но при больших заказах возможно внесение аванса	Активно ищутся формы оплаты, гибко учитывающие особенности клиентуры, текущую и перспективную финансово-экономическую ситуацию
Сотрудничество службы сбыта со службами снабжения и финансов	Соответствует маркетинговому подходу	На постоянной основе. Совместный поиск наиболее эффективных решений на рынке. Гибкое варьирование дебиторской и кредиторской задолженностью

		Продолжение таблицы 2.6
Оплата труда сотрудников, связанных со сбытом	Твердые оклады и небольшие премии	Сильно привязана к реальным объемам сбыта, показателям сохранения и расширения клиентуры
Статус подразделений маркетинга и сбыта	Вопросами сбыта занимается сам директор	Маркетинг и сбыт фигурируют как ведущие подразделения предприятия. Директор по маркетингу (сбыту) – второе лицо в руководстве
Взаимоотношение производства и сбыта	Активное прогнозирование сбытом объемов производства	Сбыт заказывает производство под заключенные договора, когда обнаруживает, что запасы на складе исчерпываются.

Необходимость проведения данной оценки вызвана тем, что сбытовые и сервисные факторы влияют на конкурентоспособность товаров через качество.

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод о том, что в целом подход ООО «Имола-Моторс» к сбытовой деятельности характеризуется как «традиционный». В связи с этим необходимо маркетинговой службе, акцентировать внимание на вопросах изучения спроса на различные виды предлагаемых услуг, что, в свою очередь, позволило бы изменить взаимосвязь производства и сбыта в сторону маркетингового подхода, т.е. производить то, что можно реализовать.

Одним из важных направлений маркетинговой деятельности предприятия является формирование имиджа фирмы и ее товаров и услуг в глазах потребителей. Высокий положительный имидж выступает значительным конкурентным преимуществом, поэтому необходимо утвердить фирму и ее товар на определенном сегменте рынка с целью помочь покупателю воспринять товар или услугу этого предприятия как нечто отличное от других аналогичных товаров и услуг, нечто лучшее.

ООО «Имола-Моторс» осуществляет работу по формированию эффективного имиджа предприятия и его продукции в трех направлениях:

1) Формирование внешнего имиджа. Осуществляется через формирование осведомленности потребителей о ООО «Имола-Моторс», о его товарах и услугах с помощью средств массовой информации:

- публикуются рекламные сообщения в газетах «Вечерок», «TV- Press»;
- рекламный текст оформлен в бегущей строке на телевизионном канале Лада – TV.

2) Формирование внутреннего имиджа связано с отношением сотрудников к руководителям и политике предприятия. В ходе неформальных бесед с работающим персоналом анализируемой организации выяснилось, что сотрудники довольны деятельностью предприятия, работой и сложившимися отношениями в коллективе. Это позволяет установить благожелательное и позитивное отношение к покупателям.

3) Формирование осязаемого имиджа направлено на создание положительного восприятия деятельности организации покупателем при помощи его пяти чувств. Реализовано данное направление формирования имиджа предприятия через:

- фирменную символику, оформленную на ценниках в магазинах;
- благоприятное, отзывчивое отношение менеджеров-консультантов в магазинах.

Таким образом, осуществляемое ООО «Имола-Моторс» в трех направлениях формирование имиджа позволит сохранить имеющуюся клиентную аудиторию, но для привлечения покупателей и сохранения конкурентных позиций на рынке строительно-отделочных материалов необходимо усилить рекламную кампанию.

В настоящее время ООО «Имола-Моторс» придерживается стратегии ограниченного роста. Для разработки эффективной конкурентной стратегии предприятия необходимо определить конкурентов и оценить уровень конкурентоспособности предприятия.

Для предприятия, как для оптового продавца кузовными запчастями основными конкурентами являются компании ООО «Терминал», ООО «Правит» и ООО «Вента» (рисунок 2.5).

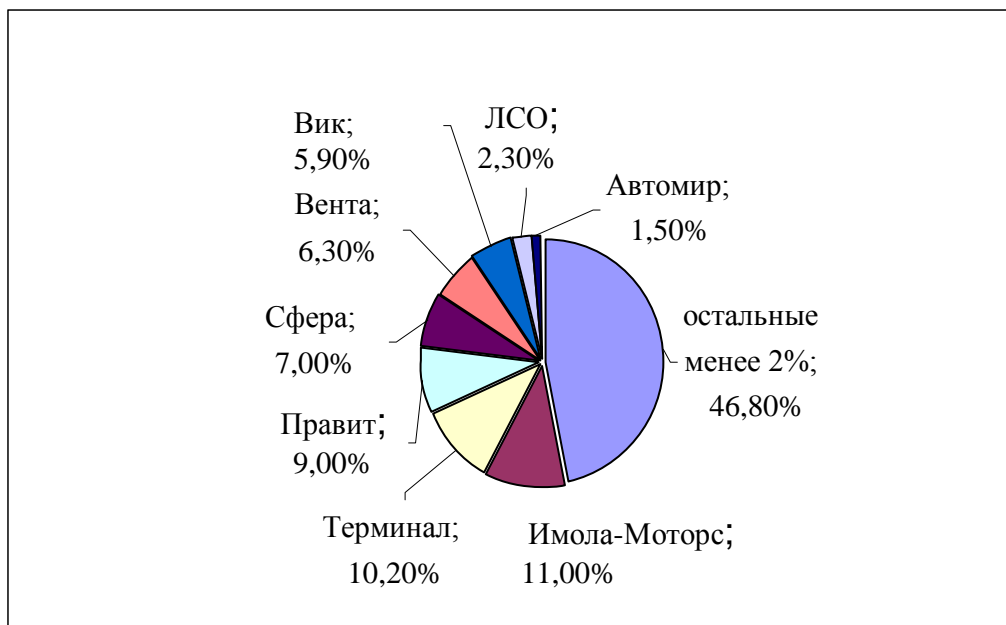


Рисунок 2.5. Доли рынка основных участников кузовных запчастей

Из рисунка 2.5. видно, что ООО «Имола-Моторс» занимает лидирующую позицию на специализированном рынке автозапчастей.

Таблица 2.7 - Основные конкуренты ООО «Имола-Моторс»

Название фирмы	Ассортимент продукции	Цена	Расположение, режим работы	Обслуживание
ООО «Вента»	Ассортимент состоит из кузовных запчастей и глушителя (производства ОАО «АВТОВАЗ»)	Цена выше рыночной	Фирма расположена на ул. Ларина. Режим работы с 10 до 18. Выходной суббота, воскресенье	Гибкая система скидок для постоянных покупателей
ООО «Правит»	Ассортимент состоит из кузовных запчастей (ОАО «АВТОВАЗ», «НАЧАЛО», «ИжАвто») и механики (поставщики ОАО «АВТОВАЗ»)	Цена средняя	Предприятие расположено на ул. Ларина. Режим работы с 09 до 17. Выходной суббота, воскресенье	Система скидок свыше 300 тыс. руб. за одну отгрузку

				Продолжение таблицы 2.7
ООО «Гермин ал»	Ассортимент состоит из кузовных запчастей (ОАО «АВТОВАЗ», «ЧКПЗ», «НАЧАЛО»)	Цена средняя	Предприятие расположено с.Борковка Выходной      суббота, воскресенье	Система скидок отсутствует

Из числа многочисленных методик оценки конкурентоспособности предприятия нами предлагается применить наиболее подходящий для данной организации метод анализа иерархий (приложение 8).

В качестве экспертов выступали сотрудники ООО «Имола-Моторс» в лице коммерческого директора и главного бухгалтера. Эксперты обсуждали и сравнивали с помощью шкалы относительной важности относительную важность элементов матрицы с элементами наверху.

То есть, происходит попарное сравнение критериев конкурентоспособности между собой (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Матрица попарных сравнений

Удовлетворение качеством услуги	Качество товаров	Ассортимент товаров	Культура обслуживания	Условия обслуживания	Вектор приоритет ов (X <sub>n</sub> )
Качество товаров (a)	1	1/3	5	7	0,537
Ассортимент товаров(b)	3	1	7	6	0,557
Культура обслуживания (c)	1/5	1/7	1	2	0,081
Условия обслуживания (d)	1/7	1/6	1/2	1	0,055

После того как проблема иерархически воспроизведена и поставлены результаты субъективных парных суждений экспертов, производится расчет «локальных» приоритетов – векторов приоритетов, которые выражают относительное влияние критерия на критерий более высокого уровня, – конкурентоспособность.

Значения векторов приоритетов рассчитываются следующим образом:

$$5. a = (1 \cdot 1/3 \cdot 5 \cdot 7)^{1/4} = 1,848$$

$$b = (3 \cdot 1 \cdot 7 \cdot 6)^{1/4} = 3,350$$

$$c = (1/5 \cdot 1/7 \cdot 1 \cdot 2)^{1/4} = 0,489$$

$$d = (1/7 \cdot 1/6 \cdot 1/2 \cdot 1)^{1/4} = 0,331$$

6. Находится сумма компонент:

$$\Sigma = 1,848 + 3,350 + 0,489 + 0,331 = 6,018$$

7. Рассчитываются вектора приоритетов:

$$X1 = 1,848 / 6,018 = 0,307;$$

$$X2 = 3,350 / 6,018 = 0,557;$$

$$X3 = 0,489 / 6,018 = 0,081;$$

$$X4 = 0,331 / 6,018 = 0,055.$$

На третьем этапе составляется матрица попарных сравнений применительно к конкурентам.

На четвертом этапе реализуется принцип синтеза: локальные приоритеты конкурентов умножают на приоритет соответствующего критерия (весомость критерия конкурентоспособности). В результате получают значения обобщенных или глобальных приоритетов – обобщенные критерии конкурентоспособности (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Синтезирование локальных приоритетов

Величины локальных приоритетов					Обобщенные или глобальные приоритеты (U)
П/П	Качество товаров	Ассортимент товаров	Культура обслуживания	Условия обслуживания	
1	2	3	4	5	6
ООО Имола-Моторс	0,381	0,621	0,295	0,455	0,512
ООО «Вента»	0,107	0,171	0,209	0,141	0,153
ООО «Правит»	0,167	0,157	0,248	0,263	0,172
ООО «Терминал»	0,344	0,051	0,248	0,141	0,162

Из таблицы видно, что наибольшую конкурентоспособность (без учета стоимости) имеет ООО «Имола-Моторс».

$$\text{ООО «Имола-Моторс»}: 0,307 \cdot 0,381 + 0,557 \cdot 0,621 + 0,081 \cdot 0,295 + 0,055 \cdot 0,455 = 0,512$$

ООО «Вента»:  $0,307 \cdot 0,107 + 0,557 \cdot 0,171 + 0,081 \cdot 0,209 + 0,055 \cdot 0,141 = 0,153$

ООО «Правит»:  $0,307 \cdot 0,167 + 0,557 \cdot 0,157 + 0,081 \cdot 0,248 + 0,055 \cdot 0,263 = 0,172$

ООО «Терминал»:  $0,307 \cdot 0,344 + 0,557 \cdot 0,051 + 0,081 \cdot 0,248 + 0,055 \cdot 0,141 = 0,162$

На пятом этапе определяются относительные стоимости услуг (С) в сравниваемых объектах.

ООО «Имола-Моторс» занимает среднюю позицию среди конкурирующих фирм. Цены здесь немного ниже, однако, в ООО «Имола-Моторс» предоставляют более широкий комплекс дополнительных услуг.

В заключение производится оценка конкурентоспособности обследуемых организаций, в основу которой положен интегральный показатель качества:  $I = U / C$

ООО «Имола-Моторс»:  $I = 0,512 / 1710 = 0,0003$

ООО «Вента»:  $I = 0,153 / 1672 = 0,0001$

ООО «Правит»:  $I = 0,172 / 1395 = 0,0001$

ООО «Терминал»:  $I = 0,162 / 1614 = 0,0001$

Таким образом, наибольшее значение интегрального показателя качества ООО «Имола-Моторс» что позволяет сделать вывод о том, что данное предприятие на рынке г.о.Тольятти является более конкурентоспособным и занимает лидирующее положение по сравнению с ООО «Терминал», ООО «Правит» и ООО «Вента».

Однако, несмотря на полученные результаты, целесообразно оценить конкурентный потенциал ООО «Имола-Моторс», для того, чтобы выявить «слабые» и «сильные» места в деятельности предприятия, в целях дальнейшей разработки эффективных направлений по совершенствованию конкурентной стратегии.

Для оценки конкурентного потенциала использована свободная форма SNW-анализа (Приложение 5), оценка проведена методом экспертных оценок по 5-ти бальной шкале. Оценку проводили следующие эксперты ООО «Имола-Моторс»: генеральный директор, коммерческий директор, отдел маркетинга, заместитель коммерческого директора.

На основе анализа Приложения 5 можно выделить сильные стороны организации:

- отлаженная сбытовая сеть – группой коммерсантов прописаны специальные схемы оптимальных каналов продвижения по федеральным округам Российской Федерации;
- связи с поставщиками настроены так, что товар не нужно ждать неделями, от заказа до привоза проходит минимальное время;
- мотивация клиентов осуществляется гибкой системой скидок.

Но наряду с сильными сторонами существуют и слабые:

- низкая степень охвата рынка;
- низкая узнаваемость торговой марки;
- неполная загрузка производства обусловлена слабой поддержкой производимого товара;
- дефицит складских площадей связан с тем, что на существующем местоположении нет возможности их расширить, а при переносе части запасов, увеличится себестоимость, что повлечет снижение рентабельности;
- недостаточно развита система продвижения продукта на рынок.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности предприятия и потребительских предпочтений необходим комплекс мер, направленных на устранение «узких» мест в маркетинговой деятельности предприятия.



### 3 Совершенствование конкурентной стратегии ООО «Имола-Моторс»

#### 3.1 Разработка мероприятий совершенствования конкурентной стратегии

В свете стабилизации российской экономики и частых изменений законодательства, рекомендуемый срок планирования составляет не более трех лет. Для фирмы ООО «Имола-Моторс» конкурентная стратегия разрабатывается на период 2017 – 2019 гг.

Общая стратегия ООО «Имола-Моторс» должна быть направлена на мотивацию покупок группы механика, выход на региональный рынок, которая позволит добиться финансового эффекта от внедрения маркетинговых стратегий. Для кардинального улучшения ситуации необходимо проведение внутренней реструктуризации организационной структуры предприятия.

Деятельность компании в планируемый период можно условно разбить на два этапа:

1. Этап внедрения на рынок. На данном этапе предполагается решение следующих задач:

- мотивация существующих клиентов по группе «механика»;
- увеличение объемов продаж;
- завоевание лидерства по показателям доли рынка конкурентов;
- укрепление имиджа поставщика механики

На этом этапе решается также ряд задач организационно-технического характера, которые должны обеспечить выход на рынок и подготовить реализацию стратегии «глубокого проникновения», которая составит содержание второго этапа.

2. Этап глубокого проникновения. Этот этап предусматривает реализацию следующих мероприятий:

- повышение качества продукции;

- расширение ассортимента продукции;
- проникновение на новые географические рынки.

Решение этих задач будет осуществляться с помощью комплекса взаимосвязанных мероприятий по товарной политике, ценообразованию, распределению продукции и активизации рекламных усилий, что приведет к повышению конкурентоспособности предприятия на рынке автокомпонентов.

С учетом анализа состояния и тенденций развития внутреннего и внешнего рынков в основу разрабатываемой конкурентной стратегии положена концепция концентрированного маркетинга на первом этапе, с постепенным переходом на стратегию дифференцированного маркетинга на втором этапе. Эта стратегия ориентирована на покупателей и маркетинговые программы, которые соответствуют их мотивам и представлениям. Поэтому, как правило, обеспечивается более высокий объем продаж и меньший, по сравнению со стратегией концентрированного маркетинга, уровень риска.

По нашему мнению, основные маркетинговые цели предприятия на период до 2019 г. должны состоять в следующем:

1. Увеличение рыночной доли предприятия, путем расширения рыночных границ и открытие регионального склада.
2. Увеличение объемов продаж за счет выпуска новых неоригинальных запчастей.
3. Изменение структуры клиентов в сторону увеличения категории А (крупный опт) и В (средний опт), а для категории С формирование отдельных условий.
4. Увеличение в структуре реализации доли продукции с большей частью добавленной стоимости – более прибыльной продукции.
5. Развитие географического расширения продаж по всей территории России, выход на новые зарубежные рынки, страны СНГ.
6. Переход на дифференцированную стратегию для рынков кузовных автозапчастей, системы выпуска газов и механики, разработка плана

мероприятий по углубленному исследованию сегментов и развитию каждого из них.

В условиях рынка невозможно определить четкую стратегию управления. Для этого разработаны альтернативные стратегии 2017-2019 гг.

Таблица 3.1 - Конкурентная стратегия

Стратегия	В 2017 году	До 2019 года
Товар	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий товарный ассортимент (оригинальные и неоригинальные запчасти).</li> <li>2. Наличие торговой марки.</li> <li>3. Широкий спектр обслуживания.</li> <li>4. Предоставление гарантий.</li> <li>5. Удобная система скидок.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличить ассортимент. Внедрить в кратчайший срок комплекс – механика.</li> <li>2. Узнаваемость торговой марки во всех регионах России.</li> <li>3. Возможность ускорить поставки, оказывая техническую помощь потребителям в большом объеме.</li> <li>4. Контроль качества (при поступлении товара на торговые склады проверять качество).</li> </ol>
Цена	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Все ценовые сегменты.</li> <li>2. Гибкая система скидок</li> <li>3. Предоставление кредита</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая стоимость = качество.</li> <li>2. Наличие сезонных скидок.</li> <li>3. Расширить услуги по кредитованию покупок.</li> <li>4. Целесообразно повысить цену и тем самым подчеркнуть качество товара.</li> </ol>
Каналы распределения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация межрегиональных оптовых складов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наладить межрегиональную сбытовую сеть.</li> </ol>
Продвижение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реклама в СМИ.</li> <li>2. Мотивация клиентов комплексным обслуживанием.</li> <li>3. Участие в выставках на территории России.</li> <li>4. Посещение семинаров и конференций.</li> <li>5. Ежедневные акции (офис)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Весь спектр рекламы.</li> <li>2. Разработана рекламная кампания.</li> <li>3. Посещение и участие в выставках в России и зарубежом.</li> <li>4. Посещение и проведение семинаров и конференций для сотрудников и клиентов.</li> <li>5. Увеличить расходы на рекламу.</li> <li>6. Изменить содержание и форму рекламных сообщений.</li> <li>7. Увеличить каналы распространения рекламы.</li> <li>8. Индивидуальное общение с каждым клиентом (обсуждение новинок, скидок, прогнозирование, убеждение).</li> <li>9. Проведение акций в различных торговых точках, на сайте.</li> <li>10. Увеличить объем предоставляемой информацией (реклама, встречи).</li> <li>11. Заключение льготных сделок с продавцами.</li> </ol>

		Продолжение таблицы 3.1
		12. Выпуск купонов, дающих право на скидку с цены. 13. Распространение сувенирной продукции. 14. Проведение разнообразных конкурсов. 15. Открытие розничного магазина (суперавтомата) в черте города.

3. Товарная стратегия. Стратегия по развитию товарных позиций основывается на базе учета рыночных тенденций, действий конкурентов и пожеланий покупателей.

Основными направлениями товарной стратегии предприятия являются в следующем:

- повышение качества производимой продукции;
- внедрение маркировки продукции;
- расширение ассортимента за счет продукции других производителей;
- внесение изменений в существующий ассортимент продукции.

Расширение товарного ассортимента класса «премиум». Для данной стратегии применяется принцип диверсификации. В частности планируется расширить номенклатуру товарной группы: подвеска и механика. Это позволит привлечь новых клиентов и увеличить объемы покупок существующей клиентской базы. Срок внедрения данной стратегии оценивается в 1 год. При истечении данного срока ожидается увеличение оборота в 2 раза. Исходя из общей характеристики товарного комплекса можно сказать, что товарная стратегия – это центральный момент выработки общей конкурентной стратегии предприятия.

4. Ценовая стратегия. В связи с особенностями применения товара предприятия и сезонностью спроса на различных этапах деятельности компании целесообразно применить сочетание двух стратегий ценообразования на рынке – стратегии низких цен и стратегии дифференцированных цен.

Основные цели ценовой политики предприятия - проникновение на рынок и увеличение доли рынка.

В случае резкого изменения ситуации на рынке будет приниматься стратегия конкурентных цен, которая предусматривает корректировку цены в зависимости от ценовой политики конкурентов.

При продаже на внешнем рынке используется стратегия договорных цен, которая предусматривает индивидуальный подход к каждому заказу клиента.

Окончательная цена зависит от объема заказа, существующих цен на локальном рынке данного клиента.

5. Стратегия каналов распределения. Стратегия распределения продукции состоит из следующих направлений:

- построение собственной сети региональных представительств;
- высокий уровень сервисного обслуживания клиентов;
- создание сети дилеров в регионах.

Распределение продукции предприятия строится по принципу создания сети региональных представительств с параллельным заключением дилерских договоров.

Для обеспечения наиболее качественного сервиса необходимо организовать и обеспечить:

- собственную складскую сеть с достаточным уровнем запасов продукции по всей номенклатуре и оптимальные условия для хранения;
- высокоэффективную службу сервиса и сопровождения;
- конкурентоспособный уровень цен по доставке продукции;
- скорость выполнения заказа и возможность осуществления срочной доставки;
- готовность обратно принять продукцию, если в ней будет обнаружен дефект, и в кратчайший срок заменить её или компенсировать понесенный потребителем ущерб.

Важнейшим орудием в борьбе за экспортные заказы должна быть четко построенная система логистики. Это позволит не только обеспечить клиенту

должный сервис, но и приведет к снижению транспортных затрат и общей стоимости заказа.

6. Стратегия продвижения. Для реализации миссии предприятия необходимо постоянно проводить мероприятия по продвижению, как продукции, так и самого предприятия в целом.

Цели продвижения:

- расширение рынков сбыта продукции;
- формирование бренда;
- создание положительного имиджа компании.

Ключевые направления продвижения:

А) Реклама:

- размещение рекламы СМИ (прайс-строки, блочная реклама);
- размещение прайс-строк в специализированных отраслевых изданиях;
- размещение информации в каталогах и справочниках;
- размещение рекламы на торговых площадях в Интернет;
- разработка сайтов;
- рассылка печатной продукции (Direct-mail).

Б) Участие в основных специализированных отраслевых выставках:

- международные;
- всероссийские;
- региональные;

В) Стимулирование сбыта:

- прямые продажи;
- тестирование товара;
- скидки;
- дисконтные карты;

Г) PR:

- презентация ООО «Имола-Моторс»;
- имиджевые статьи;
- пресс-конференции;

- сувенирная продукция.

Рекламные усилия должны быть направлены на расширение базы клиентов и увеличение объемов продаж в регионы.

Стратегия продвижения заключается в позиционировании бренда «Имола-Моторс», как надежного партнера, предоставляющего качество продукции и комплекса услуг.

По плану компании:

- реализация рекламных кампаний в специализированных СМИ;
- изготовление сувенирной продукции;
- посещение и участие в выставках.

### 3.2. Экономический эффект от предложенных мероприятий

Проанализировав внешнюю среду и внутренние возможности ООО «Имола-Моторс» на основании полученных данных и общих тенденций был сформулирован комплекс мероприятий по увеличению влияния предприятия на рынке автокомпонентов России. Суть данных работ связана с увеличением доли существующего сегмента рынка автозапчастей. Конкурентная стратегия сводится к стремительному захвату непокрытых территориальных рынков.

Таблица 3.2 - Потенциал рынка автозапчастей за 2016 г. ООО «Имола-Моторс»

Оборот 2016 (руб.)	Область/республика	Регион	Численность населения (тыс. чел.)	Кол-во а/м ВАЗ (шт.)	Кол-во а/м на 1 чел. (шт.)
1	2	3	4	5	6
0	Амурская область	Дальневосточный федеральный округ	998,3	40 956	0,041
0	Еврейская автономная область	Дальневосточный федеральный округ	197,2	4 624	0,023
0	Кабардино-Балкарская Республика	Южный федеральный округ	785,5	53 633	0,068

продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6
0	Калининградская область	Северо-западный федеральный округ	948,5	25 929	0,027
0	Камчатская область	Дальневосточный федеральный округ	389,1	12 084	0,031
0	Курганская область	Уральский федеральный округ	1 096,2	96 878	0,088
0	Мурманская область	Северо-западный федеральный округ	1 001,9	60 383	0,060
0	Приморский край	Дальневосточный федеральный округ	2 172 1	33 196	0,015
0	Псковская область	Северо-западный федеральный округ	800,3	54 533	0,068
0	Республика Ингушетия	Южный федеральный округ	314,9	17 119	0,054
0	Республика Тува	Сибирский федеральный округ	310,9	11 619	0,037
0	Республика Адыгея	Южный федеральный округ	447,9	41 508	0,093
0	Сахалинская область	Дальневосточный федеральный округ	598,6	11 275	0,019
0	Тверская область	Центральный федеральный округ	1 594,9	110 572	0,069
0	Хабаровский край	Дальневосточный федеральный округ	1 506,6	36 409	0,024
0	Читинская область	Сибирский федеральный округ	1 256,2	71 699	0,057
0	Чукотский автономный округ	Дальневосточный федеральный округ	786,0	163	0,002

Исходя, из полученных данных таблицы 3.2 предприятие до 2016 года имеет нулевую долю рынка в данных областях и республиках, в соответствии с этим, необходимо предпринять комплекс мероприятий для завоевания существенной доли на рынке.

По данным объема продаж за 2016 год (приложение 2, 3 и 4) и таблицы 3.2 было выявлено, что такое стратегическое направление как Южный федеральный округ в целом является не охваченным. Логистическими и маркетинговыми действиями развивать продажи из существующего местоположения является нецелесообразно, поэтому на основании сделанных выводов был разработан план по созданию регионального склада максимально приближенного к клиентам находящимся на данном



направлении. Данная программа является целесообразной, так как при объеме сегмента рынка в 688 млн. руб. продажи ООО «Имола-Моторс» составляют 80 млн. руб., а это 12%, что является достаточно низким показателем. Также склонность к выбору Южного федерального округа связана с наличием всего лишь одного потенциального конкурента, способного оказать реальное сопротивление в борьбе за данный рынок. Ситуация сейчас находится в нестабильном состоянии, этому способствует напряженная политическая ситуация на северном Кавказе: крупные поставщики (с оборотом не менее 100 млн./год) не решаются приходить на данный рынок из-за нестабильности региона и высокой степени риска. Мелкие (с оборотом 10 млн. в год) существующие продавцы не в состоянии сделать более выгодные предложения на рынок, чем главный участник. Потому не имеют реальной возможности конкурировать с ним. Помимо российских клиентов фирмы, на данном направлении существуют также и зарубежные которые находятся в странах СНГ (Грузия, Армения, Азербайджан), их рынок также обеднен выгодными предложениями. ООО «Имола-Моторс» при обороте в 634 млн. руб. в год способно вложить 10 670 000 рублей изымая средств из оборота для открытия регионального склада.

В ходе проведения исследования рынка по продаже автозапчастей была выявлена возможность открытия регионального склада. Рынок автозапчастей, в котором предприятие предлагает открыть региональный торговый склад и розничный магазин на одной территории находится в Южном федеральном округе в г. Ростове-на-Дону. В ходе исследования был проведен опрос потребителей и оптовых покупателей из Южного и Дальневосточного федеральных округов, о том, хотели бы они видеть на этом рынке продукцию производства ООО «Имола-Моторс» и других производителей таких как: ООО «Начало», ООО «Респонс», ОАО «АВТОВАЗ», ООО «КамПрЗ», ООО «ЧКПЗ», ОАО «НЛМК» и других. Положительным моментом в открытие регионального склада и розничного магазина служит то, что в г. Ростове-на-Дону всего лишь один

потенциальный конкурент, который непосредственно закупается на ООО «Имола-Моторс» и который занимается продажей кузовных автозапчастей, а глушитель и механика не присутствует в его ассортименте.

Приобретение складских и торговых площадей в собственность общей площадью 1000 кв.м. составит 10 500 000 руб. Затраты на торговое оборудование и кассовый аппарат составят 125 000 рублей. Заработная плата рабочих составит 50 000 рублей в месяц. Доставка автозапчастей с главного склада из г.о.Тольятти составит 20 000 рублей, за минусом 25 000 руб. - доставка из г.Ростов-на-Дону в г.Тольятти металла (заключение договора с ООО «МЕТ» на поставку груза). Общие затраты составят 10 670 000 рублей.

Предприятием ООО «Имола-Моторс» был проведен опрос потребителей, чтобы оценить возможный сбыт товара на закрепленной за ними территории.

Возможный рост сбыта продукции в результате открытия регионального склада и розничного магазина, основывается на пессимистическом и оптимистических прогнозах, проведенных экспертами предприятия.

Автопарк в Южном и Дальневосточном федеральных округах составляет 250 967 легковых автомобилей «ВАЗ». В среднем из 100% не эксплуатируются 30%, поэтому среднее количество автомобилей составит 75 290. Затраты глушителя на 1 автомобиль в год составляют в среднем - 290 рублей (таблица 2.8).  $75\,290 \text{ руб.} * 290 \text{ руб.} = 21\,834\,100 \text{ руб.}$  При этом, методом экспертных оценок (генеральный директор, коммерческий директор, отдел маркетинга, заместитель коммерческого директора) было выявлено, что в данных федеральных округах преобладает глушитель только производства ОАО «АВТОВАЗ» с ценой выше средней на 100 руб., кузовные запчасти таких производителей как: ООО «ЧКПЗ», ООО «Имола-Моторс», ООО «КамПРЗ» и других вовсе отсутствуют. Кузовные запчасти составят  $75\,290 \text{ руб.} * 1240 \text{ руб.}$  (среднее затраты на кузовные запчасти таблица 2.8) =  $93\,359\,600 \text{ руб.}$   $93\,359\,600 \text{ руб.} - 42\,279\,815 \text{ руб.}$  (потенциальный клиент ООО «Имола-Моторс» из г.Ростов-на-Дону) =  $51\,079\,785 \text{ руб.}$  непокрываемость автозапчастями.

Таким образом, рассчитаем потенциальный спрос на автозапчасти в данных регионах  $21\,834\,100 + 51\,079\,785 = 72\,913\,885$  руб.

Приведенные расчеты, позволяют сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии являются эффективными и целесообразными для внедрения их в практику деятельности ООО «Имола-Моторс».

## Заключение

В ходе выполнения данной бакалаврской работы были рассмотрены теоретические основы формирования конкурентных стратегий в рыночной экономике, определена актуальность выбранной темы.

Конкурентная стратегия – продуманная концепция соотношения в пространстве и во времени сил и средств, которыми располагает предприятие, позволяющая достаточно маневрировать ими в целях изменения существующего положения на рынке по сравнению с конкурентами в данной отрасли.

Терминология в области конкурентных стратегий также не ограничена, различные авторы предлагают разнообразные виды конкурентных стратегий.

Выбор стратегии диктуется определенными правилами и зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша предприятия.

По мнению Ф.Котлера в зависимости от роли, которую фирма играет на целевом рынке, она может быть отнесена к одному из четырех типов: лидера, претендента на лидерство, последователя и обитателя ниши. Опираясь на эту классификацию, фирма разрабатывает соответствующие ее роли конкурентные стратегии.

Для оценки конкурентоспособности товара целесообразно применить прямой, расчетный метод на основе интегрального показателя качества.

При выборе конкурентной стратегии, необходимо опираться не на отдельные элементы и принципы маркетинга, а на всю совокупность существующих концепций. На сегодняшний день предприятия осознали необходимость в более структурированном подходе к конкурентной стратегии, что позволяет достичь реалистичных и признанных целей и улучшить контроль над предприятием.

Одной из важнейших целей методологии формирования конкурентной стратегии является рациональное распределение ограниченных ресурсов

фирмы между элементами стратегического потенциала, т. е. необходимо определять, куда выгоднее направлять ресурсы, чтобы обеспечить высокий уровень конкурентного преимущества.

Таким образом, совершенствование конкурентной стратегии на промышленных предприятиях предусматривает реализацию все элементов, предусмотренных алгоритмом формирования стратегии маркетинга.

На сегодняшний день для рынка запасных частей характерен ряд проблем:

- Одним из основных негативных факторов, отпугивающих иностранных инвесторов от российского рынка автокомпонентов, специалисты считают наличие значительного оборота контрафактной продукции, нелегитимных производителей и легализующих их продукцию посредников.

- Слишком высокий порог минимальных иностранных инвестиций, на который распространяются налоговые льготы.

- Износ активной части основных фондов. По данным НАПАК, производственные мощности, например, для силовых агрегатов изношены в среднем по отрасли на 70—100%. Технологии сборки и сварки устарели. Более 50% прессовых мощностей требуют замены. Очевидно, что с таким оборудованием современные технологии неприменимы.

- Процесс замещения российских комплектующих иностранными. Уже сегодня этот процесс идет очень активно, и остановить его довольно сложно. Одной из основных проблем, сдерживающих дальнейшее развитие автомобильной промышленности, является недостаточная активность потенциальных инвесторов и автомобильных компаний. Это в значительной мере определяет отставание отечественной автомобильной техники от современных требований по техническому уровню, надежности, безопасности, экологии и комфорту.

Общество с ограниченной ответственностью «Имола-Моторс» является одним из крупнейших коммерческих предприятий, специализирующихся на

оптовой продаже запасных частей к автомобилям марок ВАЗ, ГАЗ, Иж, Ока, оказывающие заметное влияние на формирование рынка автозапчастей в Поволжском регионе.

ООО «Имола-Моторс» имеет долю российского рынка 11%, по федеральным округам: Приволжский - 24%, Южный - 10%, Центральный - 5%, Сибирский - 9%, Уральский - 8%, Северо-западный - 8%, Дальневосточный - 5%.

В настоящее время ООО «Имола-Моторс» придерживается стратегии ограниченного роста.

На основе анализа конкурентной позиции было выявлено, что ООО «Имола-Моторс» занимает среднюю позицию среди конкурирующих фирм. Цены здесь немного ниже, однако, в ООО «Имола-Моторс» предоставляют более широкий комплекс дополнительных услуг.

Оценка конкурентоспособности обследуемых организаций показала, что ООО «Имола-Моторс» на рынке г.о.Тольятти является более конкурентоспособным и занимает лидирующее положение по сравнению с ООО «Терминал», ООО «Правит» и ООО «Вента».

Несмотря на полученные результаты, была дана оценка конкурентного потенциала ООО «Имола-Моторс», которая позволила выявить «сильные» и «слабые» места в деятельности предприятия:

- отлаженная сбытовая сеть – группой коммерсантов прописаны специальные схемы оптимальных каналов продвижения по федеральным округам Российской Федерации;
- связи с поставщиками настроены так, что товар не нужно ждать неделями, от заказа до привоза проходит минимальное время;
- мотивация клиентов осуществляется гибкой системой скидок.

#### Слабые стороны

- низкая степень охвата рынка;
- низкая узнаваемость торговой марки;

- неполная загрузка производства обусловлена слабой поддержкой производимого товара;

- дефицит складских площадей связан с тем, что на существующем местоположении нет возможности их расширить, а при переносе части запасов, увеличится себестоимость, что повлечет снижение рентабельности;

- недостаточно развита система продвижения продукта на рынок.

Для повышения конкурентоспособности предприятия и потребительских предпочтений был разработан комплекс мер, направленных на устранение «узких» мест в маркетинговой деятельности предприятия.

Деятельность компании в планируемый период 2017-2019гг условно разбита на два этапа:

1. Этап внедрения на рынок. На данном этапе предполагается решение следующих задач:

- мотивация существующих клиентов по группе «механика»;
- увеличение объемов продаж;
- завоевание лидерства по показателям доли рынка конкурентов;
- укрепление имиджа поставщика механики

На этом этапе решается также ряд задач организационно-технического характера, которые должны обеспечить выход на рынок и подготовить реализацию стратегии «глубокого проникновения», которая составит содержание второго этапа.

2. Этап глубокого проникновения. Этот этап предусматривает реализацию следующих мероприятий:

- повышение качества продукции;
- расширение ассортимента продукции;
- проникновение на новые географические рынки.

В ходе проведения исследования рынка по продаже автозапчастей была выявлена возможность открытия регионального склада.

Возможный рост сбыта продукции в результате открытия регионального склада и розничного магазина в Южном и Дальневосточном федеральных округах, составил: 72 079 885 руб.

Приведенные расчеты, позволяют сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии являются эффективными и целесообразными для внедрения их в практику деятельности ООО «Имола-Моторс».



## Список используемых источников литературы

1. Гражданский кодекс РФ (часть 1 введена с 01.01.95г., часть 2 введена в действие с 01.01.96г.) // СПС «Гарант», 2016.
2. Закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.98г №14-ФЗ // СПС «Гарант», 2016.
3. Федеральный закон от 22 марта 1991 г. № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», в редакции от 9 октября 2002 г. № 122-ФЗ / Российская газета. – 1991. - №56.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: ПИТЕР, 2013. – 133 с.
5. Белый Е.М. Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления / Е.М. Белый // Маркетинг. - 2012. - N4. - С.29-34.
6. Богуславский А. О. Понятия конкурентоспособной продукции и оценка конкурентной позиции отдельных проектов / А.О. Богуславский // Известия вузов. - 2013. - N 4. -133-140с.
7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2015.
8. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук М.: Изд. Дело, 2014, 260с.
9. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия / В.А. Горемыкин - М.: Филинь: Рилант, 2011.-344с.
10. Европейский управленческий портал -[Электронный ресурс]. Электрон.дан. – М., сор. 2016. – Режим доступа: [http:// www.eur.ru](http://www.eur.ru)
11. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф М.: Экономика, 2012.-285с.
12. Клепач А. Перспективы развития автомобильной промышленности в России. / А. Клепач // Логинфо. - №12. – 2017. – С.54-61.
13. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг - М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2010.-276с.

14. Кныш М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш - СПб., 2000.-187с.
15. Ковалева А.М. Финансы / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай -М.: ИНФРА-М, 2017.-346с.
16. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]. Электрон.дан. – М., сор. 2017. – Режим доступа: [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
17. Котлер. Основы маркетинга / Котлер, Армстронг, Гари Сондерс: Пер. с англ.-2-е изд.- М., СПб; К.; Издательский дом «Вильямс», 2013.-944с.
18. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен – СПб.: Питер, 2014.
19. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. -М.: Юрайт , 2011.-234с.
20. Логинов П.П. Стратегическое управление продуктом // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - №5. – С.27-32.
21. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд - СПб.: Издательство «Питер», 2010.-301с.
22. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд СПб.:Питер., 2014.
23. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: «Дело», 2012,-257с.
24. Моисеева Н., Конышева М. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы / Н. Моисеева, М. Конышева // Маркетинг. – 2014. - №6. – С.22-31.
25. Москвин В. Конкурентоспособность продукции и удовлетворенность потребителя / В. Москвин // Инвестиции в России. - 2013. - N4. – С.3-10.
26. Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг: теория и практика / О.У. Юлдашева, Изд. ЮНИТИ, 2015.
27. Панкрухин А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин.- М.:ИМПЭ, 2012.-578с.

28. Портер М. Конкуренция / М. Портер / Пер. с англ - М.: Издательский дом «Вильямс», 2011.-126с.
29. РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. Электрон.дан. – М., сор. 2014. – Режим доступа: [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)
30. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Д. Саттон, Т. Кляйн / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2014г
31. Светульников С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светульников, А.А. Литвинов.- Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2010.-256 с.
32. Семь Верст: издательство автомобильной прессы. Автомобильный рынок России. – 2016. - 224с.
33. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, А. Стрикленд.- М.: ЮНИТИ, 2010.-576с.
34. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А.Томпсон, А. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 231 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А Фатхутдинов.– М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012.-277с.
36. Экономическая стратегия фирмы. / Под ред. А.П. Градова.- СПб: Специальная литература, 2012.- 402с.
37. Экономическая стратегия фирмы: учеб. Пособие / Под ред. А.А.Градова.- СПб, 2011.-135с.
38. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю Юданов.- М.: «Тандем», изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 2010. - 321с.

## Приложения

## Приложение 1

## Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия

Критерии и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке	Правило расчета Показателя
1	2	3
<p>1. Эффективность производственной деятельности предприятия.</p> <p>1.1. Издержки производства на единицу продукции, руб.</p> <p>1.2. Фондоотдача, тыс. руб.</p> <p>1.3. Рентабельность товара, %.</p> <p>1.4. Производительность труда, тыс. руб./ чел.</p>	<p>Отражает эффективность затрат при выпуске продукции.</p> <p>Характеризует эффективность использования основных производственных фондов.</p> <p>Характеризует степень прибыльности производства товара.</p> <p>Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы.</p>	<p>Валовые издержки; Объем выпуска продукции. Объем выпуска продукции; среднегодовая стоимость основных производственных фондов. Прибыль от реализации x 100 %; Полная себестоимость продукции. Объем выпуска продукции; Среднесписочная численность работников.</p>
<p>2. Финансовое положение предприятия.</p> <p>2.1. Коэффициент автономии.</p> <p>2.2. Коэффициент платёжеспособности.</p> <p>2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности.</p> <p>2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств</p>	<p>Характеризует независимость предприятия от заемных источников.</p> <p>Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства.</p> <p>Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств.</p> <p>Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения.</p>	<p>Собственные средства предприятия; Общая сумма источников финансирования. Собственный капитал; Общие обязательства.</p> <p>Денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги; Краткосрочные обязательства. Выручка от реализации продукции; Среднегодовой остаток оборотных средств.</p>

## Продолжение приложения 1.

1	2	3
<p>3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара.</p> <p>3.1.Рентабельность продаж, %.</p> <p>3.2.Коэффициент затоваренности готовой продукцией.</p> <p>3.3.Коэффициент загрузки производственной мощности.</p> <p>3.4.Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.</p>	<p>Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара.</p> <p>Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса.</p> <p>Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы быта</p> <p>Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта.</p>	<p>Прибыль от реализации х 100 %;</p> <p>Объем продаж.</p> <p>Объем нереализованной продукции;</p> <p>Объем продаж.</p> <p>Объем выпуска продукции;</p> <p>Производственная мощность.</p> <p>Затраты на рекламу и стимулирование сбыта;</p> <p>Прирост прибыли от реализации.</p>
<p>4.Конкурентоспособность товара.</p> <p>4.1.Качество товара.</p> <p>4.2.Цена товара.</p>	<p>Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением.</p> <p>-</p>	<p>Комплексный метод.</p> <p>-</p>

## АВС-анализ потребителей ООО «Имола-Моторс» за 2016 г

№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Группа	Группа для В
1	г.Ростов на Дону	39 698 505	6,26%		6,26%			
2	г.Пенза	24 659 376	3,89%		10,14%			
3	г.Хачмас	22 284 262	3,51%		13,65%			
4	г.С-Петербург	22 256 352	3,51%		17,16%			
5	г.Н-Новгород	20 579 090	3,24%		20,40%			
6	г.Тольятти	19 069 408	3,01%		23,41%			
7	г.Новосибирск	16 127 304	2,54%		25,95%			
8	г.Волжский	14 025 418	2,21%		28,16%			
9	г.Екатеринбург	13 285 361	2,09%		30,25%			
10	г.Курск	13 058 724	2,06%		32,31%			
11	г.Тольятти	13 052 044	2,06%		34,37%			
12	г.Сергиев Посад	11 001 083	1,73%		36,10%			
13	г.Самара	10 935 503	1,72%		37,83%			
14	г.С-Петербург	9 892 997	1,56%		39,39%			
15	г.Н.Челны	9 723 553	1,53%		40,92%			
16	г.Макеевка	9 457 388	1,49%		42,41%			
17	г.Липецк	9 454 584	1,49%		43,90%			
18	г.Екатеринбург	8 866 997	1,40%		45,30%			
19	г.Екатеринбург	7 985 732	1,26%		46,55%			
20	г.Тольятти	7 928 007	1,25%		47,80%			
21	г.Киров	7 899 825	1,24%		49,05%			
22	г.Воронеж	6 556 852	1,03%		50,08%			
23	г.Красноярск	6 335 577	1,00%		51,08%			
24	г.Новосибирск	6 135 262	0,97%		52,05%			
25	г.Тольятти	5 791 223	0,91%		52,96%			
26	г.Тбилиси	5 449 589	0,86%		53,82%			
27	г.Пермь	5 449 132	0,86%		54,68%			
28	г.Ижевск	5 375 073	0,85%		55,52%			
29	г.Москва	5 346 967	0,84%		56,37%			
30	г.Минск	5 190 205	0,82%		57,18%			
31	г.Волгоград	4 663 044	0,73%		57,92%			
32	г.Караганда	4 606 448	0,73%		58,64%			
33	Магазин	4 529 628	0,71%		59,36%			
34	г.Тольятти	4 395 668	0,69%		60,05%			
35	г.Душанбе	4 391 079	0,69%		60,74%			
36	г.Тольятти	4 203 801	0,66%		61,41%			
37	г.Тольятти	4 053 076	0,64%		62,04%			
38	г.Новокузнецк	4 048 894	0,64%		62,68%			
39	г.Иошкар-Ола	4 039 965	0,64%		63,32%			
40	г.Тольятти	3 954 709	0,62%		63,94%			
41	г.Уфа	3 872 430	0,61%		64,55%			

№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Группа	Группа для В
42	г.Омск	3 868 004	0,61%		65,16%			
43	г.Волгодонск	3 835 537	0,60%		65,77%			
44	г.Тольятти	3 804 700	0,60%		66,37%			
45	г.Саратов	3 742 306	0,59%		66,96%			
46	2 лот	3 729 068	0,59%		67,54%			
47	г.Пятигорск	3 372 939	0,53%		68,08%			
48	г.Тольятти	3 311 201	0,52%		68,60%			
49	г.Оренбург	3 297 690	0,52%		69,12%			
50	г.Тольятти	3 188 067	0,50%		69,62%			
51	г.Тольятти	3 099 673	0,49%		70,11%			
52	г.Москва	2 972 756	0,47%		70,58%			
53	г.Саратов	2 898 878	0,46%		71,03%			
54	Дагестан	2 779 569	0,44%		71,47%			
55	г.Самара	2 762 272	0,44%		71,91%			
56	г.Вологда	2 701 277	0,43%		72,33%			
57	г.Тольятти	2 551 541	0,40%		72,73%			
58	г.В-Новгород	2 538 708	0,40%		73,13%			
59	1 лот	2 366 880	0,37%		73,51%			
60	г.Красный Сулин	2 357 939	0,37%		73,88%			
61	г.Костанай	2 325 559	0,37%		74,25%			
62	г.Н-Новгород	2 156 334	0,34%		74,58%			
63	г.Энгельс	2 132 876	0,34%		74,92%			
64	г.Тольятти	2 112 407	0,33%	1,66%	75,25%	1,66%		
65	г.Минеральные Воды	2 088 647	0,33%	1,64%	75,58%	3,30%		
66	г.Тольятти	2 087 498	0,33%	1,64%	75,91%	4,95%		
67	г.Сызрань	2 070 741	0,33%	1,63%	76,24%	6,57%		
68	г.Муром	2 055 875	0,32%	1,62%	76,56%	8,19%		
69	г.Смоленск	2 038 738	0,32%	1,60%	76,88%	9,80%		
70	г.Сызрань	2 029 642	0,32%	1,60%	77,20%	11,39%		
71	г.Красноярск	2 009 642	0,32%	1,58%	77,52%	12,97%		
72	г.Орск	1 995 893	0,31%	1,57%	77,83%	14,54%		
73	г.Алматы	1 899 718	0,30%	1,49%	78,13%	16,04%		
74	г.Ульяновск	1 845 051	0,29%	1,45%	78,42%	17,49%		
75	г.Тольятти	1 841 112	0,29%	1,45%	78,71%	18,94%		
76	г.Отрадный	1 836 707	0,29%	1,45%	79,00%	20,38%		
77	г.Пенза	1 817 933	0,29%	1,43%	79,29%	21,81%		
78	г.Тольятти	1 804 928	0,28%	1,42%	79,58%	23,23%		
79	г.Барнаул	1 795 752	0,28%	1,41%	79,86%	24,65%		
80	г.Тюмень	1 779 803	0,28%	1,40%	80,14%	26,05%		
81	г.Алматы	1 770 747	0,28%	1,39%	80,42%	27,44%		
82	г.Тюмень	1 712 855	0,27%	1,35%	80,69%	28,79%		
83	г.Магнитогорск	1 703 056	0,27%	1,34%	80,96%	30,13%	В	ВА

№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Группа	Группа для В
84	г. Астрахань	1 702 072	0,27%	1,34%	81,22%	31,47%		
85	г. Иваново	1 645 122	0,26%	1,29%	81,48%	32,76%		
86	г. Саратов	1 635 843	0,26%	1,29%	81,74%	34,05%		
87	г. Стерлетамак	1 568 181	0,25%	1,23%	81,99%	35,28%		
88	г. Тольятти	1 538 195	0,24%	1,21%	82,23%	36,49%		
89	г. Брянск	1 528 274	0,24%	1,20%	82,47%	37,70%		
90	г. Бузулук	1 504 877	0,24%	1,18%	82,71%	38,88%		
91	г. Ростов на Дону	1 484 421	0,23%	1,17%	82,94%	40,05%		
92	г. Новокузнецк	1 476 326	0,23%	1,16%	83,18%	41,21%		
93	г. Тольятти	1 441 017	0,23%	1,13%	83,40%	42,34%		
94	г. Ереван	1 436 381	0,23%	1,13%	83,63%	43,47%		
95	ELBASHA	1 435 496	0,23%	1,13%	83,86%	44,60%		
96	г. Улан-Уде	1 434 102	0,23%	1,13%	84,08%	45,73%		
97	г. Саратов	1 424 915	0,22%	1,12%	84,31%	46,85%		
98	г. Тольятти	1 399 225	0,22%	1,10%	84,53%	47,95%		
99	г. Белгород	1 362 262	0,21%	1,07%	84,74%	49,02%		
100	г. Краснодар	1 347 787	0,21%	1,06%	84,95%	50,08%		
101	г. Н-Новгород	1 337 673	0,21%	1,05%	85,16%	51,14%		
102	г. Калуга	1 300 067	0,20%	1,02%	85,37%	52,16%		
103	г. Ульяновск	1 292 226	0,20%	1,02%	85,57%	53,18%		
104	г. Самара	1 282 945	0,20%	1,01%	85,77%	54,19%		
105	г. Самара	1 282 945	0,20%	1,01%	85,98%	55,20%		
106	г. Тольятти	1 280 568	0,20%	1,01%	86,18%	56,20%		
107	г. Братск	1 245 145	0,20%	0,98%	86,37%	57,18%		
108	г. Уфа	1 238 404	0,20%	0,97%	86,57%	58,16%		
109	г. Тольятти	1 233 570	0,19%	0,97%	86,76%	59,13%		
110	г. Чита	1 231 026	0,19%	0,97%	86,96%	60,10%		
111	г. Тула	1 176 966	0,19%	0,93%	87,14%	61,02%		
112	г. Нижневартовск	1 175 664	0,19%	0,92%	87,33%	61,95%		
113	г. Тольятти	1 103 512	0,17%	0,87%	87,50%	62,82%		
114	г. Дюртюли	1 102 142	0,17%	0,87%	87,68%	63,68%		
115	г. Н-Новгород	1 089 883	0,17%	0,86%	87,85%	64,54%		
116	г. Оренбург	1 070 139	0,17%	0,84%	88,02%	65,38%		
117	г. Саратов	1 065 255	0,17%	0,84%	88,19%	66,22%		
118	г. Саранск	1 029 358	0,16%	0,81%	88,35%	67,03%		
119	г. Киров	1 029 306	0,16%	0,81%	88,51%	67,84%		
120	г. Октябрьский	1 006 606	0,16%	0,79%	88,67%	68,63%		
121	г. Ташкент	1 004 691	0,16%	0,79%	88,83%	69,42%		
122	г. Ульяновск	996 970	0,16%	0,78%	88,98%	70,21%		
123	г. Новокузнецк	958 197	0,15%	0,75%	89,13%	70,96%		
124	г. Тбилиси	931 895	0,15%	0,73%	89,28%	71,69%		
125	г. Рязань	915 733	0,14%	0,72%	89,43%	72,41%		
126	г. Белебей	904 350	0,14%	0,71%	89,57%	73,13%		
127	г. Хасавюрт	894 156	0,14%	0,70%	89,71%	73,83%		





№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Группа	Группа для В
171	г.Иваново	521 345	0,08%	0,41%	94,47%	97,60%		
172	г.Тольятти	520 989	0,08%	0,41%	94,55%	98,01%		
173	г.Казань	520 861	0,08%	0,41%	94,63%	98,42%		
174	г.Ульяновск	506 291	0,08%	0,40%	94,71%	98,82%		
175	г.Тольятти	506 010	0,08%	0,40%	94,79%	99,21%		
176	г.Тольятти	500 942	0,08%	0,39%	94,87%	99,61%		
177	г.Самара	495 911	0,08%	0,39%	94,95%	100,00%		
178	г.Улан-Удэ	483 645	0,08%		95,03%			
179	г.Тула	480 022	0,08%		95,10%			
180	г.Тольятти	475 576	0,07%		95,18%			
181	г.Кишинев	475 228	0,07%		95,25%			
182	г.Сызрань	472 499	0,07%		95,33%			
183	г.Миасс	459 935	0,07%		95,40%			
184	г.Ростов на Дону	456 475	0,07%		95,47%			
185	г.Бирск	451 802	0,07%		95,54%			
186	г.Октябрьский	447 495	0,07%		95,61%			
187	г.Чита	440 170	0,07%		95,68%			
188	г.Кумертау	438 130	0,07%		95,75%			
189	г.Кемерово	428 608	0,07%		95,82%			
190	г.Алматы	419 987	0,07%		95,89%			
191	г.Донской	418 792	0,07%		95,95%			
192	г.Тольятти	417 591	0,07%		96,02%			
193	г.Тольятти	390 156	0,06%		96,08%			
194	г.Северодонецк	389 198	0,06%		96,14%			
195	г.Тольятти	386 413	0,06%		96,20%			
196	г.Архангельск	381 912	0,06%		96,26%			
197	г.Тамбов	379 677	0,06%		96,32%			
198	г.Тольятти	377 715	0,06%		96,38%			
199	г.Оренбург	365 415	0,06%		96,44%			
200	г.Оренбург	347 661	0,05%		96,49%			
201	г.Тольятти	335 332	0,05%		96,55%			
202	г.Невьянск	330 840	0,05%		96,60%			
203	г.Ижевск	330 350	0,05%		96,65%			
204	г.Димитровград	324 028	0,05%		96,70%			
205	г.Энгельс	321 320	0,05%		96,75%			
206	г.Самара	315 384	0,05%		96,80%			
207	г.Самара	312 199	0,05%		96,85%			
208	г.Н.Челны	310 947	0,05%		96,90%			
209	г.Ульяновск	304 969	0,05%		96,95%			
210	г.Ярославль	303 244	0,05%		97,00%			
211	г.Дзержинск	300 306	0,05%		97,04%			
212	г.Тольятти	299 949	0,05%		97,09%			
213	г.Саратов	299 903	0,05%		97,14%			
214	г.Самара	296 728	0,05%		97,18%			

№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Группа	Группа для В
215	г.Челябинск	291 424	0,05%		97,23%			
216	г.Безенчук	289 251	0,05%		97,28%			
217	г.Кызыл	288 760	0,05%		97,32%			
218	г.Усть-Каменогорск	288 103	0,05%		97,37%			
219	г.Иваново	283 299	0,04%		97,41%			
220	г.Тольятти	281 606	0,04%		97,46%			
221	г.Самара	275 289	0,04%		97,50%			
222	г.Сызрань	253 055	0,04%		97,54%			
223	г.Уфа	249 132	0,04%		97,58%			
224	г.Оренбург	247 046	0,04%		97,62%			
225	г.Тольятти	246 596	0,04%		97,66%			
226	г.Душанбе	245 234	0,04%		97,69%			
227	г.Тула	241 671	0,04%		97,73%			
228	г.Липецк	240 071	0,04%		97,77%			
229	г.Челябинск	235 150	0,04%		97,81%			
230	г.Тольятти	234 747	0,04%		97,84%			
231	г.Москва	231 070	0,04%		97,88%			
232	г.Оренбург	223 831	0,04%		97,92%			
233	г.Нерюнгри	219 261	0,03%		97,95%			
234	г.Ярославль	210 475	0,03%		97,98%			
235	г.Югорск	208 784	0,03%		98,02%			
236	г.Саранск	204 025	0,03%		98,05%			
237	г.Ульяновск	203 706	0,03%		98,08%			
238	г.Кузнецк	202 731	0,03%		98,11%			
239	г.Казань	200 984	0,03%		98,14%			
240	г.Душанбе	200 712	0,03%		98,18%			
241	г.Душанбе	197 817	0,03%		98,21%			
242	г.Тольятти	196 477	0,03%		98,24%			
243	г.Моршанск	195 616	0,03%		98,27%			
244	г.Тольятти	192 593	0,03%		98,30%			
245	г.Красноярск	191 699	0,03%		98,33%			
246	г.Ташкент	190 659	0,03%		98,36%			
247	г.Ульяновск	185 618	0,03%		98,39%			
248	г.Сургут	185 017	0,03%		98,42%			
249	г.Сосновоборск	184 899	0,03%		98,45%			
250	г.Великий Новгород	180 281	0,03%		98,48%			
251	г.Пермь	173 402	0,03%		98,50%			
252	г.Белебей	162 629	0,03%		98,53%			
253	г.Тольятти	162 549	0,03%		98,55%			
254	г.Новый Уренгой	161 439	0,03%		98,58%			
255	г.Тула	157 372	0,02%		98,60%			
256	г.Тольятти	154 117	0,02%		98,63%			

№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Группа	Группа для В
257	г.Саратов	150 691	0,02%		98,65%			
258	г.Димитровград	148 936	0,02%		98,68%			
259	г.Заречный	147 033	0,02%		98,70%			
260	г.Тольятти	146 543	0,02%		98,72%			
261	г.Тольятти	145 531	0,02%		98,74%			
262	г.Ульяновск	145 528	0,02%		98,77%			
263	г.Энгельс	143 528	0,02%		98,79%			
264	г.Иошкар-Ола	142 907	0,02%		98,81%			
265	г.Тольятти	141 650	0,02%		98,84%			
266	г.Заречный	141 448	0,02%		98,86%			
267	г.Элиста	140 230	0,02%		98,88%			
268	г.Пугачев	134 268	0,02%		98,90%			
269	г.Магадан	134 052	0,02%		98,92%			
270	г.Костанай	131 919	0,02%		98,94%			
271	г.Екатеренбург	131 238	0,02%		98,96%			
272	г.Пермь	127 884	0,02%		98,98%			
273	г.Белебей	126 144	0,02%		99,00%			
274	г.Душанбе	123 765	0,02%		99,02%			
275	г.Киров	122 774	0,02%		99,04%			
276	г.Канаш	117 439	0,02%		99,06%			
277	г.Ленск	116 503	0,02%		99,08%			
278	г.Пенза	113 204	0,02%		99,10%			
279	г.Тольятти	111 413	0,02%		99,11%			
280	г.Бийск	111 300	0,02%		99,13%			
281	г.Тольятти	111 016	0,02%		99,15%			
282	г.Тольятти	110 790	0,02%		99,17%			
283	г.Сызрань	110 397	0,02%		99,18%			
284	г.Тольятти	110 392	0,02%		99,20%			
285	г.Гянджа	110 358	0,02%		99,22%			
286	г.Советский	109 236	0,02%		99,24%			
287	г.Н.Челны	105 914	0,02%		99,25%			
288	г.Тольятти	104 895	0,02%		99,27%			
289	г.Советский	100 203	0,02%		99,29%			
290	г.Н.Новгород	100 129	0,02%		99,30%			
291	г.Маркс	99 561	0,02%		99,32%			
292	г.Красноярск	99 103	0,02%		99,33%			
293	г.Тольятти	95 490	0,02%		99,35%			
294	г.Тольятти	89 957	0,01%		99,36%			
295	г.Н-Новгород	89 273	0,01%		99,38%			
296	г.Тольятти	87 168	0,01%		99,39%			
297	г.Новокузнецк	86 827	0,01%		99,40%			
298	г.Владимир	86 645	0,01%		99,42%			
299	г.Ачинск	85 824	0,01%		99,43%			
300	г.Ульяновск	84 287	0,01%		99,44%			

№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Группа	Группа для В
301	г.Н.Челны	83 725	0,01%		99,46%			
302	г.Тольятти	81 896	0,01%		99,47%			
303	г.Тольятти	81 652	0,01%		99,48%			
304	г.Магнитогорск	81 094	0,01%		99,50%			
305	г.Ижевск	80 924	0,01%		99,51%			
306	г.Тольятти	80 526	0,01%		99,52%			
307	г.Тольятти	79 144	0,01%		99,53%			
308	г.Тольятти	73 340	0,01%		99,54%			
309	г.Нурлат	73 000	0,01%		99,56%			
310	г.Тольятти	69 326	0,01%		99,57%			
311	г.Кызыл	68 712	0,01%		99,58%			
312	г.Барыш	67 985	0,01%		99,59%			
313	г.Стерлетамак	67 505	0,01%		99,60%			
314	г.Сызрань	66 591	0,01%		99,61%			
315	г.Уфа	65 188	0,01%		99,62%			
316	г.Красноярск	65 187	0,01%		99,63%			
317	г.Тольятти	62 946	0,01%		99,64%			
318	г.Уфа	60 054	0,01%		99,65%			
319	г.Оренбург	59 512	0,01%		99,66%			
320	г.С-Петербург	57 551	0,01%		99,67%			
321	г.Тольятти	56 434	0,01%		99,68%			
322	г.Тольятти	54 901	0,01%		99,69%			
323	г.Тольятти	53 221	0,01%		99,69%			
324	г.Заречный	51 249	0,01%		99,70%			
325	г.Ангарск	51 181	0,01%		99,71%			
326	г.Брянск	51 000	0,01%		99,72%			
327	г.Нягань	50 365	0,01%		99,73%			
328	г.Элиста	49 371	0,01%		99,73%			
329	г.Тольятти	48 000	0,01%		99,74%			
330	г.Сургут	47 923	0,01%		99,75%			
331	г.Оренбург	47 692	0,01%		99,76%			
332	г.Саратов	47 033	0,01%		99,76%			
333	г.Иваново	45 691	0,01%		99,77%			
334	г.Тольятти	44 218	0,01%		99,78%			
335	г.Тольятти	42 197	0,01%		99,79%			
336	г.Минск	41 817	0,01%		99,79%			
337	г.Тольятти	40 728	0,01%		99,80%			
338	г.Тольятти	40 020	0,01%		99,80%			
339	г.Зуевка	39 958	0,01%		99,81%			
340	г.Тольятти	39 951	0,01%		99,82%			
341	г.Улан-Удэ	39 891	0,01%		99,82%			
342	г.Петрозаводск	39 864	0,01%		99,83%			
343	г.Тольятти	39 066	0,01%		99,84%			

№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Группа	Группа для В
344	г.Ипатово	37 691	0,01%		99,84%			
345	г.Кузнецк	36 869	0,01%		99,85%			
346	г.С-Петербург	36 336	0,01%		99,85%			
347	г.Н-Новгород	36 001	0,01%		99,86%			
348	г.Кунгур	32 721	0,01%		99,86%			
349	г.Минусинск	31 597	0,00%		99,87%			
350	г.Воронеж	31 225	0,00%		99,87%			
351	г.Стерлитамак	30 185	0,00%		99,88%			
352	г.Сызрань	30 116	0,00%		99,88%			
353	г.Бирск	28 805	0,00%		99,89%			
354	г.Климовск	27 537	0,00%		99,89%			
355	г.Тольятти	26 080	0,00%		99,90%			
356	г.Ташкент	25 875	0,00%		99,90%			
357	г.Самара	25 763	0,00%		99,90%			
358	г.Тольятти	25 489	0,00%		99,91%			
359	г.Самара	25 488	0,00%		99,91%			
360	г.Сызрань	25 059	0,00%		99,92%			
361	г.С-Петербург	24 521	0,00%		99,92%			
362	г.Тольятти	23 401	0,00%		99,92%			
363	г.Липецк	21 473	0,00%		99,93%			
364	г.Тольятти	21 136	0,00%		99,93%			
365	г.Тольятти	20 673	0,00%		99,93%			
366	г.Октябрьск	18 766	0,00%		99,94%			
367	г.Воронеж	18 338	0,00%		99,94%			
368	г.Тольятти	18 240	0,00%		99,94%			
369	г.Ливны	18 200	0,00%		99,95%			
370	г.Бугульма	17 910	0,00%		99,95%			
371	г.Челябинск	17 589	0,00%		99,95%			
372	г.Чистополь	17 535	0,00%		99,95%			
373	г.Чебоксары	17 440	0,00%		99,96%			
374	г.Самара	17 117	0,00%		99,96%			
375	г.Оренбург	16 873	0,00%		99,96%			
376	г.Оренбург	16 400	0,00%		99,96%			
377	г.Похвистнево	14 792	0,00%		99,97%			
378	г.Белебей	14 567	0,00%		99,97%			
379	г.Сухуми	14 186	0,00%		99,97%			
380	г.Оренбург	13 198	0,00%		99,97%			
381	г.Харьков	12 330	0,00%		99,98%			
382	г.Балаково	12 184	0,00%		99,98%			
383	г.Красноярск	11 446	0,00%		99,98%			
384	г.Тольятти	11 250	0,00%		99,98%			
385	г.Липецк	10 441	0,00%		99,98%			
386	г.Тольятти	10 008	0,00%		99,98%			
387	г.Тольятти	9 900	0,00%		99,99%			

№	Потребители ООО ООО «Имола-моторс»	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Уд. Вес, % , группа В	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %	Уд. Вес нарастаю щим итогом, %, для группы В	Групп па	Группа для В
388	г.Тольятти	9 397	0,00%		99,99%			
389	г.С-Петербург	8 882	0,00%		99,99%			
390	г.Воронеж	8 549	0,00%		99,99%			
391	г.Надым	8 434	0,00%		99,99%			
392	г.Ульяновск	7 820	0,00%		99,99%			
393	г.Оренбург	6 782	0,00%		99,99%			
394	г.Самара	5 832	0,00%		99,99%			
395	г.Оренбург	5 351	0,00%		100,00%			
396	г.Тольятти	4 674	0,00%		100,00%			
397	г.Орск	3 876	0,00%		100,00%			
398	г.Курск	3 388	0,00%		100,00%			
399	г.Тольятти	2 728	0,00%		100,00%			
400	г.Тольятти	2 612	0,00%		100,00%			
401	г.Пермь	2 300	0,00%		100,00%			
402	г.Тольятти	2 130	0,00%		100,00%			
403	г.Тольятти	1 900	0,00%		100,00%			
404	г.Тольятти	1 844	0,00%		100,00%			
405	г.Бузулук	1 527	0,00%		100,00%			
406	г.Курск	1 180	0,00%		100,00%			

Итого: 634 567 044

Анализ потребителей ООО «Имола-Моторс» по городам за 2016 г  
(данные взяты из отчетов объемов продаж)

№	Потребители ООО «Имола-Моторс»	Объем продаж, (руб.)
1	г.Абакан	1 258 312
2	г.Алматы	4 645 337
3	г.Ангарск	51 181
4	г.Архангельск	381 912
5	г.Астрахань	1 702 072
6	г.Ачинск	85 824
7	г.Балаково	597 016
8	г.Барнаул	1 795 752
9	г.Барыш	67 985
10	г.Безенчук	289 251
11	г.Белгород	1 362 262
12	г.Белебей	1 207 690
13	г.Бийск	755 535
14	г.Бирск	480 607
15	г.Борисоглебск	622 831
16	г.Братск	1 245 145
17	г.Брянск	2 396 177
18	г.Бугульма	17 910
19	г.Бугуруслан	3 122 409
20	г.Великий Устюг	707 041
21	г.Владимир	86 645
22	г.В-Новгород	2 718 989
23	г.Волгоград	4 663 044
24	г.Волгодонск	3 835 537
25	г.Волжский	17 523 718
26	г.Воронеж	6 614 964
27	г.Гянджа	110 358
28	г.Дзержинск	300 306
29	г.Димитровград	1 981 299
30	г.Донской	418 792
31	г.Душанбе	5 158 607
32	г.Дюртюли	1 102 142
33	г.Екатеренбург	30 269 328
34	г.Ереван	1 436 381
35	г.Заречный	339 730
36	г.Зуевка	39 958
37	г.Иваново	2 495 456
38	г.Ижевск	5 786 347



№	Потребители ООО «Имола-Моторс»	Объем продаж, (руб.)
39	г.Иошкар-Ола	4 963 883
40	г.Ипатово	37 691
41	г.Казань	1 276 565
42	г.Калуга	1 300 067
43	г.Канаш	117 439
44	г.Караганда	4 606 448
45	г.Касимов	621 955
46	г.Кемерово	428 608
47	г.Кинель	853 023
48	г.Киров	9 051 905
49	г.Кишинев	475 228
50	г.Климовск	27 537
51	г.Костанай	2 457 478
52	г.Краснодар	1 347 787
53	г.Красноярск	9 563 353
54	г.Красный Сулин	2 357 939
55	г.Кузнецк	239 600
56	г.Кумертау	438 130
57	г.Кунгур	32 721
58	г.Курган	627 156
59	г.Курск	13 063 292
60	г.Кызыл	357 472
61	г.Ленск	116 503
62	г.Ливны	18 200
63	г.Липецк	9 726 569
64	г.Магадан	134 052
65	г.Магнитогорск	1 784 150
66	г.Макеевка	9 457 388
67	г.Маркс	99 561
68	г.Мелеуз	587 199
69	г.Миасс	459 935
70	г.Минеральные Воды	2 088 647
71	г.Минск	5 232 022
72	г.Минусинск	31 597
73	г.Мирный	890 606
74	г.Моршанск	195 616
75	г.Москва	9 659 566
76	г.Муром	2 055 875
77	г.Н.Челны	10 224 139
78	г.Надым	8 434
79	г.Невьянск	330 840
80	г.Нерюнгри	219 261

№	Потребители ООО «Имола-Моторс»	Объем продаж, (руб.)
81	г.Нижевартовск	1 175 664
82	г.Н-Новгород	26 876 570
83	г.Новокузнецк	6 570 244
84	г.Новосибирск	22 262 566
85	г.Новый Уренгой	161 439
86	г.Нурлат	73 000
87	г.Нягань	50 365
88	г.Октябрьск	18 766
89	г.Октябрьский	2 125 945
90	г.Омск	3 868 004
91	г.Оренбург	5 717 589
92	г.Орск	1 999 769
93	г.Отрадный	1 836 707
94	г.Пенза	26 590 513
95	г.Пермь	5 752 718
96	г.Петрозаводск	39 864
97	г.Похвистнево	14 792
98	г.Пугачев	134 268
99	г.Пятигорск	3 372 939
100	г.Ростов на Дону	42 279 815
101	г.Рязань	1 739 574
102	г.Самара	18 766 458
103	г.Саранск	1 925 366
104	г.Саратов	11 264 824
105	г.Северодонецк	389 198
106	г.Сергиев Посад	11 001 083
107	г.Смоленск	2 038 738
108	г.Советский	209 439
109	г.Сосновоборск	184 899
110	г.Сочи	581 444
111	г.С-Петербург	32 276 639
112	г.Стерлетамак	2 239 520
113	г.Сургут	232 940
114	г.Сухуми	14 186
115	г.Сызрань	5 058 100
116	г.Тайшет	642 988
117	г.Тамбов	379 677
118	г.Ташкент	216 534
119	г.Тбилиси	6 381 485
120	г.Тольятти	114 418 885
121	г.Томск	612 362
122	г.Тула	2 056 031

№	Потребители ООО «Имола-Моторс»	Объем продаж, (руб.)
123	г.Тюмень	3 492 658
124	г.Улан-Уде	1 957 638
125	г.Ульяновск	6 109 415
126	г.Усть-Каменогорск	288 103
127	г.Уфа	6 489 899
128	г.Ухта	784 849
129	г.Харьков	12 330
130	г.Хасавюрт	894 156
131	г.Хачмас	22 284 262
132	г.Чебоксары	17 440
133	г.Челябинск	2 063 525
134	г.Чистополь	17 535
135	г.Чита	1 671 196
136	г.Шарья	1 195 396
137	г.Элиста	189 601
138	г.Энгельс	2 597 724
139	г.Югорск	208 784
140	г.Ярославль	513 719
141	Дагестан	2 779 569
142	Египет	2 208 059
Итого:		634 567 044

Анализ потребителей ООО «Имола-Моторс» по областям, республикам и странам за 2016 г

(данные взяты из отчетов объемов продаж)

Оборот ООО "Имола-Моторс" за 2016 г., руб.	ОБЛАСТЬ/РЕСПУБЛИКА/СТРАНА
1 258 312	Азербайджан
1 795 752	Алтайский край
2 190 734	Алтайский край
1 436 381	Армения
381 912	Архангельская область
1 702 072	Астраханская область
1 362 262	Белгородская область
670 656	Белоруссия
1 875 921	Брянская область
86 645	Владимирская область
2 055 875	Владимирская область
1 081 546	Волгоградская область
237 444	Вологодская область
2 992 817	Воронежская область
2 396 177	Грузия
819 642	Дагестан
815 800	Египет
4 837 272	Ивановская область
9 475 885	Иркутская область
23 452 017	Казахстан
1 300 067	Калужская область
2 400 091	Кемеровская область
643 763	Кировская область
4 514 844	Костромская область
581 444	Краснодарский край
34 251 864	Красноярский край
659 340	Курская область
10 457 571	Ленинградская область
2 576 632	Липецкая область
134 052	Магаданская область
475 228	Молдовия
11 430 719	Московская область
13 204 457	Нижегородская область
2 549 638	Новгородская область
507 720	Новосибирская область
3 868 004	Омская область

Оборот ООО "Имола- Моторс" за 2016 г., руб.	ОБЛАСТЬ/РЕСПУБЛИКА/СТРАНА
37 892 968	Оренбургская область
18 200	Орловская область
10 819 202	Пензенская область
2 556 461	Пермская область
67 451 935	Республика Башкортостан
1 025 372	Республика Бурятия
3 303 041	Республика Калмыкия
39 864	Республика Карелия
784 849	Республика Коми
1 923 304	Республика Марий Эл
89 110	Республика Мордовия
6 115 274	Республика Саха (Якутия)
77 993 345	Республика Татарстан
11 232 231	Республика Хакасия
2 183 116	Ростовская область
2 779 389	Рязанская область
141 277 174	Самарская область
9 475 026	Саратовская область
1 694 920	Свердловская область
2 038 738	Смоленская область
6 090 665	Ставропольский край
2 668 393	Таджикистан
3 492 658	Тамбовская область
612 362	Томская область
836 325	Тульская область
1 929 338	Тюменская область
1 719 537	Удмуртская Республика
1 437 754	Узбекистан
1 063 288	Украина
7 494 688	Ульяновская область
1 688 731	Ханты-Мансийский автономный округ - Югра
4 191 505	Челябинская область
17 440	Чувашская Республика
3 082 812	Ямало-Ненецкий автономный округ
2 208 059	Ярославская область
Итого:	634 567 044

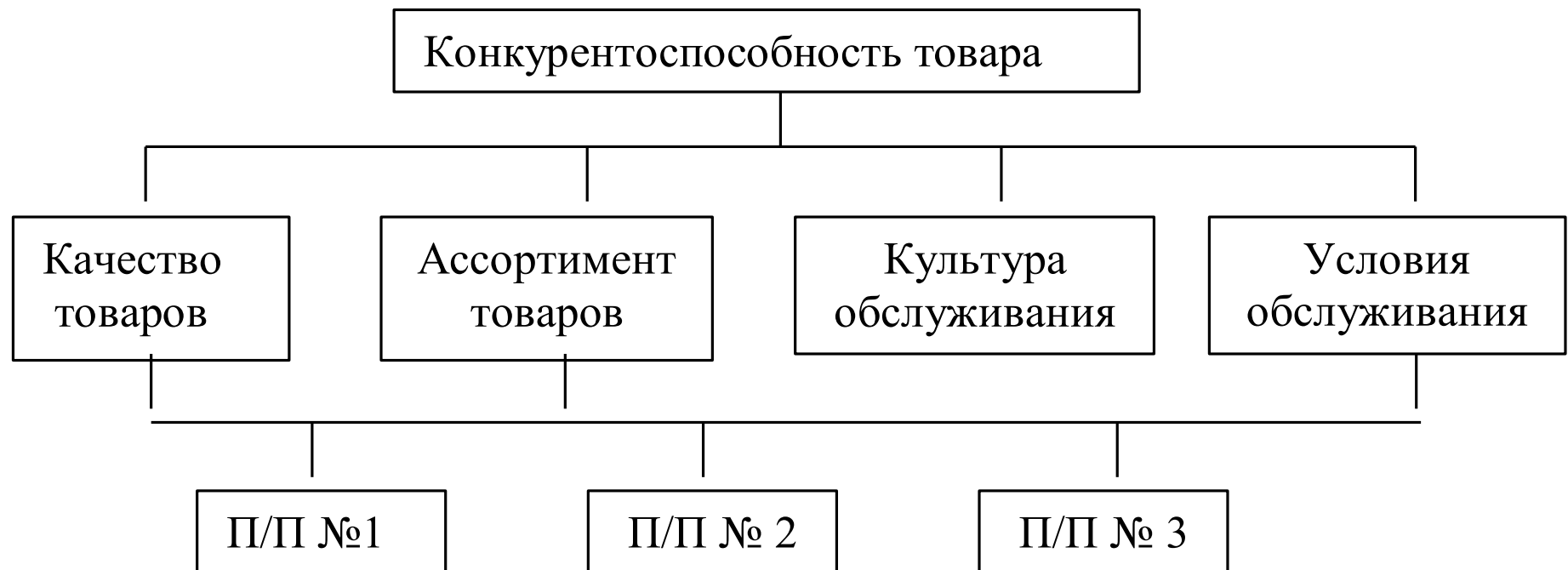
## Приложение 5

## Оценка конкурентного потенциала ООО «Имола-Моторс»

Факторы Конкуренто-способности фирм	«Имола- Моторс»	«АВТО- ВАЗ»	«Нача- ло»	«Правит»	«Кам- ПРЗ»	«Три-В»	«Вен-та»	«Тер-ми- нал»	«ЧКПЗ»
<b>ТОВАР</b>									
Качество	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Престиж торговой марки	2	5	4	4	3	4	4	3	4
Технические параметры	4	5	3	3	4	4	4	3	4
Габариты	4	5	3	4	3	4	4	3	4
Право замены изделия	5	5	4	1	3	5	2	4	3
Надежность	4	4	4	3	3	4	4	4	4
Срок службы	5	5	5	3	4	4	5	3	5
Защищенность патентами	1	5	5	3	0	0	3	0	5
	29	38	31	25	24	29	30	24	33
<b>ЦЕНА</b>									
Льготная скидка	4	1	0	1			0	0	4
Формы и сроки платежа	4	3	4	2	3	4	4	3	3
Условия кредита	2	1	3	1	0	4	4	0	0
	10	5	7	4	3	8	8	3	7
<b>КАНАЛЫ СБЫТА</b>									
Формы сбыта:									
прямая доставка	4	1	4	2	0	1	2	2	4
торговые представители	3	5	4	4	0	3	3	0	0
оптовые посредники	4	5	1	5	4	4	0	4	0
Степень охвата рынка	2	5	3	4	2	1	2	3	3
Эффективность:									
размещение складских помещений	3	5	4	4	5	5	5	5	5
системы контроля запасов	4	1	0	3	0	4	5	4	4

Факторы Конкуренто-способности фирм	«Имола- Моторс»	«АВТО- ВАЗ»	«Нача- ло»	«Правит»	«Кам- ПРЗ»	«Три-В»	«Вен-та»	«Гер-ми- нал»	«ЧКПЗ»
системы транспортировки	5	5	5	3	2	4	3	4	5
	25	27	21	25	13	22	20	22	21
<b>ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА НА РЫНОК</b>									
Реклама:									
для потребителей	2	1	3	4	0	0	3	0	0
для торговых посредников	2	0	3		3	0	2	3	0
Индив. продажа:									
демонстрационная торговля		1	0		0	0	2	0	0
показ образцов изделий	2	5	4		0	0	4	0	0
Купоны	1	0	0		0	0	0	0	0
Телевизионный маркетинг	1	2	0	3	0	0	0	0	0
Напоминание об изделиях в СМИ	1	1	3	3	2	1	1	0	0
	9	10	13	10	5	1	12	3	0
ИТОГО:	73	80	72	64	45	60	70	52	61
Месторасположение фирмы	Тольятти	Тольятти	Н.Челны	Тольятти	Н.Челны	Тольятти	Тольятти	Тольятти	Челябинск

Рисунок 1.2. Иерархическое представление проблемы «Конкурентоспособность товара»





## Приложение 7

Рисунок 2.1. Концентрация капитала в автомобильной отрасли

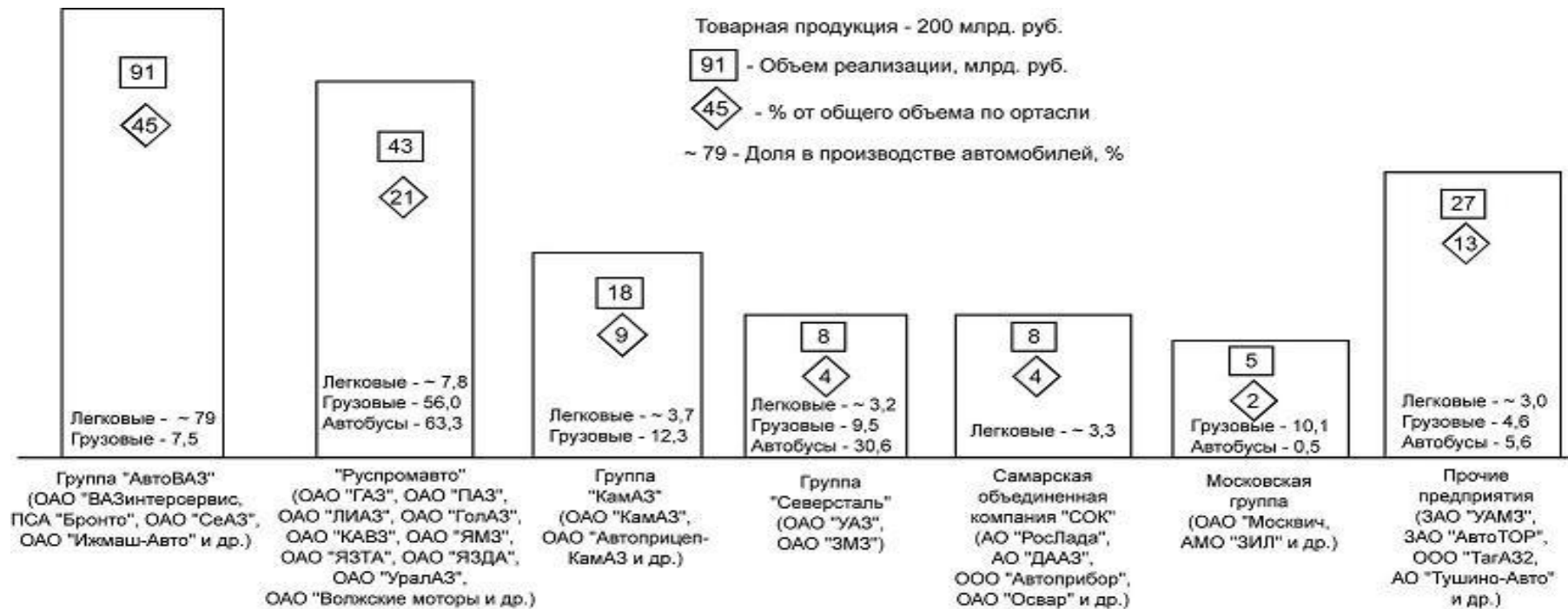


Рисунок 2.6. Иерархическое представление проблемы «Конкурентоспособность товаров»

