

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

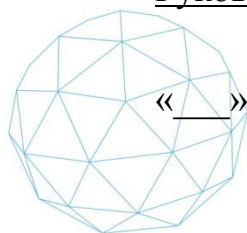
на тему Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
продукции на основе эффективного сервисного обслуживания (на примере АО
«АВИЛОН АГ»)

Студент О.В. Блохина
(И.О. Фамилия) _____ (личная подпись)

Руководитель Т.В. Полякова
(И.О. Фамилия) _____ (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) _____ (личная подпись)



« _____ » 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Блохина Ольга Владимировна
Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания (на примере АО «АВИЛОН АГ»)»

Научный руководитель: к.э.н. Полякова Т.В.

Целью исследования является разработка мероприятий, направленных на увеличение конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания.

Объектом исследования выступает организация ОСП «АВИЛОН», который является официальным дилером Мерседес-Бенц, а предметом исследования – организационно-экономические отношения, процессы и механизмы управления конкурентоспособностью на предприятии.

Границами исследования являются 2016-2018 гг.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ОСП «АВИЛОН» при разработке и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания.

Методологическую основу составили различные общенаучные и специальные методы: сравнительного, экономико-статистического, системного анализа. Информационную базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, материалы специализированных печатных изданий, данные финансовой отчетности и иные документы предприятия, официальные статистические данные.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 46 источника и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности продукции.....	6
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности продукции	6
1.2 Основные направления повышения конкурентоспособности продукции	12
2 Анализ конкурентоспособности продукции, реализуемой ОСП «АВИЛОН»	22
2.1 Общая характеристика организации... ..	22
2.2 Анализ конкурентоспособности продукции	29
3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания ОСП «АВИЛОН»».....	47
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания.....	47
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий	55
Заключение	60
Список используемой литературы	63
Приложения	67

Введение

Сейчас рынок товаров переполнен, независимо от отрасли. Именно поэтому перед любой компанией остро стоит вопрос о конкурентоспособности. Для того чтобы стать конкурентоспособной на современном рынке, необходимо применять новые подходы к процессу производства и управления. В первую очередь новые подходы необходимо применять во время внедрения технологий или техники, а также при проведении в компании технической реконструкции, и в инвестиционной политике. Если рассматривать понятия «конкурентоспособность» и «конкуренция», то можно найти тесную связь между ними.

Конкурентоспособностью называют способность компании выдерживать борьбу за большую прибыль, то есть противостоять конкуренции. Качество и конкурентоспособность являются многоплановыми понятиями, чтобы обеспечить их обеспечение необходимо объединить творческий потенциал и практический опыт большого количества специалистов. Проблема увеличения качества и обеспечения конкурентоспособности, выпускаемой или продаваемой продукции (то есть услуг или работ) сейчас увеличивается, данные вопросы все чаще стоят перед руководителями компаний, не зависимо от того, чем занимается компания. Решить эту проблему можно только совместными усилиями федеральных органов управления, государства, руководителей и членов трудовых коллективов компаний. Большую роль при решении этих вопросов играют потребители, которые диктуют свои запросы и требования производителям услуг и товаров.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы объясняется тем, что конкурентоспособность продукции (то есть работ или услуг) постоянно растет. Она играет важную роль в интенсивном развитии экономики, эффективности общественного производства и является источником экономического роста. В этих условиях увеличивается значение

комплексного управления качеством продукции (то есть работ или услуг), как значимого фактора, который оказывает воздействие на эффективность и конкурентоспособность производства.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий, направленных на увеличение конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания ОСП «АВИЛОН», который является официальным дилером Мерседес-Бенц.

Для того чтобы достичь поставленных целей необходимо решить ряд задач, таких как:

1. Рассмотреть теоретические аспекты, которые оказывают влияние на увеличение конкурентоспособности продукции.

2. Анализ конкурентоспособности продукции, реализуемой ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц.

3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц.

Объектом исследования является ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, процессы и механизмы управления конкурентоспособностью на предприятии на основе эффективного сервисного обслуживания ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц.

Методологическую основу составили различные общенаучные и специальные методы: сравнительного, экономико-статистического, системного анализа. Информационную базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, материалы специализированных печатных изданий, данные финансовой отчетности и иные документы предприятия, официальные статистические данные.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, включает таблицы, литературные источники.

1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности продукции

1.1 Сущность и значение конкурентоспособности продукции

Конкурентоспособность продукции - характеристика продукции, которая отражает то, чем данный товар отличается от товара у конкурента по степени соответствия конкретной потребности, и по затратам на ее удовлетворение. Основные составляющие конкурентоспособности: цена и потребительские свойства. Но перспективы рынка товаров тесно связаны как с качеством, так и с издержками производства. Причиной неудачи и успеха товара могут выступать и другие (они называются нетоварные) факторы. К ним можно отнести: престиж фирмы, рекламную деятельность, уровень обслуживания [10].

Конкурентоспособность услуги - совокупность свойств и характеристик предоставляемой услуги, которая дает возможность с большей эффективностью удовлетворять потребности потребителей, если сравнивать с похожими услугами, которые предоставляются на рынке. В этом определении в качестве характеристики услуги выступает способность максимально и с самой большей полезностью удовлетворять потребность потребителя, если сравнивать их с услугами конкурентов [18].

Несмотря на то, что внепроизводственные аспекты работы фирм по обеспечению конкурентоспособности важны, главным показателем остается цена и качество. Стоит отметить, что высокоуровневое обслуживание привлекает клиентов.

Все вышесказанное дает возможность составить формулу, которая позволит рассчитать конкурентоспособность компании:

Конкурентоспособность = Обслуживание + Качество + Цена.

Управление конкурентоспособностью - это обеспечение оптимального соотношения обслуживания, качества и цены, которое должно быть направлено на решение следующих задач: уменьшение издержек производства, увеличение качества продукции, улучшение уровня обслуживания и экономичности. Эти составляющие конкурентоспособности можно назвать многофакторными.

Согласно закону о конкуренции во всем мире можно наблюдать объективный процесс совершенствования качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, а также уменьшение их удельной цены, которая отражает отношение цены продукции или предоставляемых услуг к его полезному эффекту. Стоит отметить, что для того, чтобы выстоять в условиях конкуренции не обязательно увеличивать качество продукции, но в этом случае всегда остается угроза банкротства. Именно поэтому, в условиях рынка наблюдается так называемый процесс «вымывания» некачественной продукции [21].

Стимул к нововведениям является движущей силой конкуренции. Именно нововведения способствуют увеличению качества выпускаемой или предлагаемой продукции, или предоставляемых услуг, увеличению полезного эффекта предлагаемого товара, что способствует большей ликвидности товара. То есть для того, чтобы товар стал конкурентоспособным на рынке, необходимо применять предпринимательский и новаторский подход, который будет заключаться в поиске инноваций и реализаций их в практике.

Из вышесказанного следует, что конкурентоспособность товаров - это способность товара полностью удовлетворять запросы покупателей, по сравнению с товарами, которые представлены на рынке.

Следующее понятие, которое мы рассмотрим - оценка конкурентоспособности товаров. Оценка конкурентоспособности товаров — это совокупность операций по выбору показателей конкурентоспособности, по установлению значений этих показателей для товаров — конкурентов, а

также сопоставлению значений показателей анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых.

Существует два вида конкурентоспособности: прогнозируемая или реальная, которая определяется целями оценки.

Рассмотрим их более подробно. Реальная конкурентоспособность – это способность товара удовлетворять требования, выставленные потребностями. Для того чтобы определить конкурентоспособность необходимо определить значения показателей с использованием экспертных оценок, эмпирических методов, измерения.

Прогнозируемая конкурентоспособность – ожидаемая способность товаров удовлетворять потребности. Для того чтобы определить прогнозируемую конкурентоспособность применяются: технические условия, показатели, нормируемые стандарты, предусмотренные при проектировании и разработке или свойственные товарам, которые занимают лидирующее положение на рынке (в качестве примера можно привести цену лидера) [18].

Рассмотрим принципы, которые используются для оценки конкурентоспособности:

Принцип первый. Комплексность конкурентоспособности товаров. Во время оценки конкурентоспособности необходимо учитывать совокупность критериев, которые определяют особенности товаров-конкурентов.

Принцип второй. Относительность конкурентоспособности. Данный принцип носит сравнительный характер оценки. В этом случае проводится сравнение критериев, которые были выбраны у товаров. То есть товар, который был взят за основу сравнивается с имеющимся.

Для определения конкурентоспособности, необходимо не только сравнивать товары по степени их соответствия, но и принимать во внимание затраты, которые несет потребитель при покупке товара и его использовании. Конкурентоспособность – это характеристика товара, которая отражает его отличительные черты от товара-конкурента по:

- степени соответствия конкретной потребности,
- затратам на ее удовлетворение.

При оценке конкурентоспособности исследуются потребности, которые изъявляет покупатель. Каждый человек, во время покупки товара, выбирает более подходящий для него, среди представленных на рынке аналогов. Покупатель берет тот товар, который больше ему подходит, который в большей степени удовлетворяет его потребности [26].

Проводя оценку конкурентоспособности, так же надо принимать во внимание специфику предлагаемого товара. К примеру, цена на такие товары как одежда, машины и оборудование будет разительно отличаться.

Прежде чем приступить к оценке конкурентоспособности необходимо понимать для чего нам это нужно, то есть поставить перед собой цели:

В качестве цели исследования может выступать оценка перспектив сбыта товара на рынке в этом случае во время проведения анализа необходимо использовать информацию, которая включает в себя сведения о товаре, данные об изменении законодательства и стандартов в стране, а также динамики спроса;

В качестве цели исследования может выступать необходимость определить положение, которое занимает товар на рынке. В этом случае необходимо провести сравнение товаров по их основным параметрам.

Прежде всего, основывается оценка конкурентоспособности на сравнении характеристик продукции, которая анализируется с потребностью потребителя с целью выявления соответствия этих товаров. Для того, чтобы оценка была переведена объективно надо применять те же критерии, которые использует потребитель при выборе товара. То есть вопросы выбора критериев оценки играют важную роль при проведении анализа, поскольку они являются основополагающими.

Главным критерием, который используется для оценки конкурентоспособности товаров, служит степень удовлетворения потребностей. Но стоит отметить, что измерить степени удовлетворения

потребностей не представляется возможным, поскольку существует психофизиологическое восприятие предлагаемых товаров или услуг у потребителей. Имеют место случаи, когда товар, который хорошо разрекламирован, но при этом отвечает не на все потребности покупателей, пользуется большим спросом, если их сравнивать с нерекламируемыми товарами, даже если последние более полно отвечают потребностям покупателей. Это говорит о том, что во время проведения оценки конкурентоспособности необходимо принимать во внимание и так называемые косвенные критерии. Эти критерии можно разделить на две группы: экономические и потребительские.

Продукция будет конкурентоспособной, если на выбранном потребительском сегменте она имеет 1-ну или больше потребительские характеристики, которые выигрывают в сравнении с характеристиками у товаров-конкурентов (эти характеристики считаются у потребителей ведущими). Потребитель хочет купить товар, который будет не лучшим по всем характеристикам, а тот, в котором сочетаются качества, пользующиеся популярностью в данном сегменте рынка. Часто потребитель готов уступить одним характеристикам, чтобы улучшить другие (которые важны именно ему).

Для того чтобы определить на рынке конкурентоспособность товара необходимо сравнить его стоимость (необходимо учитывать не только цену, которая была потрачена на приобретение товара, но и стоимость, которую потребитель будет тратить на использование или обслуживание товара или потребления) и потребительские характеристики [17].

Сейчас большинство отечественных компаний, которые работают в сфере машиностроения испытывают трудности во время продвижения продукции на рынке.

Инвестиции не могут решить проблемы компании в рыночных условиях, если компания не способна обеспечить конкурентоспособность продукции, которую она предлагает.

Для определения конкурентоспособности товара необходимо руководствоваться двумя категориями: Первый критерий — качество, второй - цена. Разные авторы по-разному подходят к вопросу определения конкурентоспособности. Судя по одному из источников [20] чтобы определить конкурентоспособность товаров в автомобильной отрасли необходимо оценить товары по 4-м критериям: цена, качество, сервис и потребительские затраты. Это объясняется тем, что общая оценка качества товара в данной отрасли невозможна без понимания того, как товар будет использоваться.

Большое количество подходов к определению качества товаров объясняется большим количеством разных определений. Давайте рассмотрим некоторые из них:

Качество товара – это совокупность потребительских свойств, которые обуславливают ее пригодность для эксплуатации, производства или применения.

Качество товара – это совокупность свойств продукции, которые определяют степень соответствия товара заданной потребности в определенных условиях [21].

Качество товара – это совокупность нескольких свойств продукции: технологических, технических и эксплуатационных.

Проводя анализ такого показателя как цена товара, можно выделить следующие элементы: трудоемкость, себестоимость, обслуживание и изготовление, затраты на ремонт и техобслуживание, срок окупаемости в некоторых условиях эксплуатации.

Анализ и обеспечение конкурентоспособности товара является сложной задачей, которая проводится в несколько этапов. Во время проведения анализа необходимо изучить и охватить все возможные стадии жизненного цикла предлагаемой продукции.

1.2 Основные направления повышения конкурентоспособности продукции

Улучшение показателя конкурентоспособности товаров способно помочь преодолеть трудности и упростить работу компании. Продукт должен отображать ряд важных характеристик, таких как:

- презентабельный внешний вид;
- надежность;
- эстетичность;
- долгий срок эксплуатации;
- удобство при применении;
- гарантия;
- качественный сервис;
- инструкция по эксплуатации.

Предложить и создать продукт, который будет полностью отвечать запросам покупателей, иметь большую потребительскую ценность — основная цель предпринимателя независимо от сферы его деятельности. Товар будет привлекательным для покупателя, если он будет отвечать и удовлетворять большинство его потребностей.

Существуют несколько стратегий производителей, они приведены в рис.1:

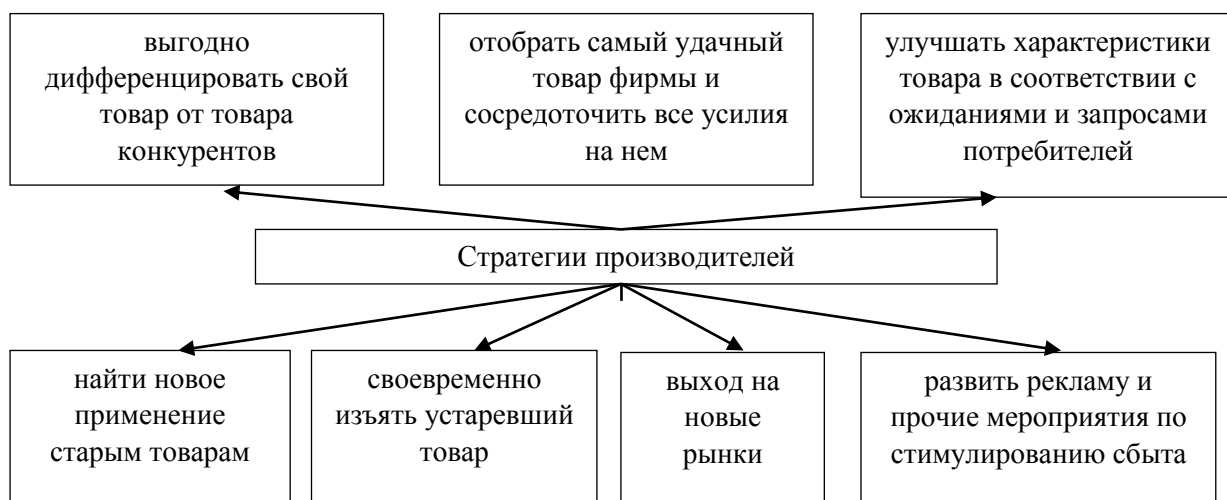


Рисунок 1 – Основные стратегии производителей [18]

Усиление конкуренции вследствие научно-технического развития и процесса глобализации заставляет производить все новые и новые виды товаров и выходить с ними на все новые рынки сбыта.

Как правило, оригинальное изделие выпускается также в нескольких модификациях, каждая из которых характеризуется своими собственными нюансами и особенностями. Стоит заметить, что каждая такая модификация оригинального изделия рассчитана на конкретный сегмент рынка. Все это повышает шансы на то, что вся линейка определенной продукции будет пользоваться спросом. Именно широкий ассортимент является гарантом успеха компании через удовлетворённость конечного покупателя предложенной продукцией.

Товар будет конкурентоспособен только в том случае, если будут заранее грамотно спланированы организационно-экономические меры направленные на выпуск продукции определенного ассортимента и достойного качества. При этом обязательно учитывается имеющийся производственный потенциал.

Ниже на рисунке 2 продемонстрированы основные факторы конкурентоспособности товаров.

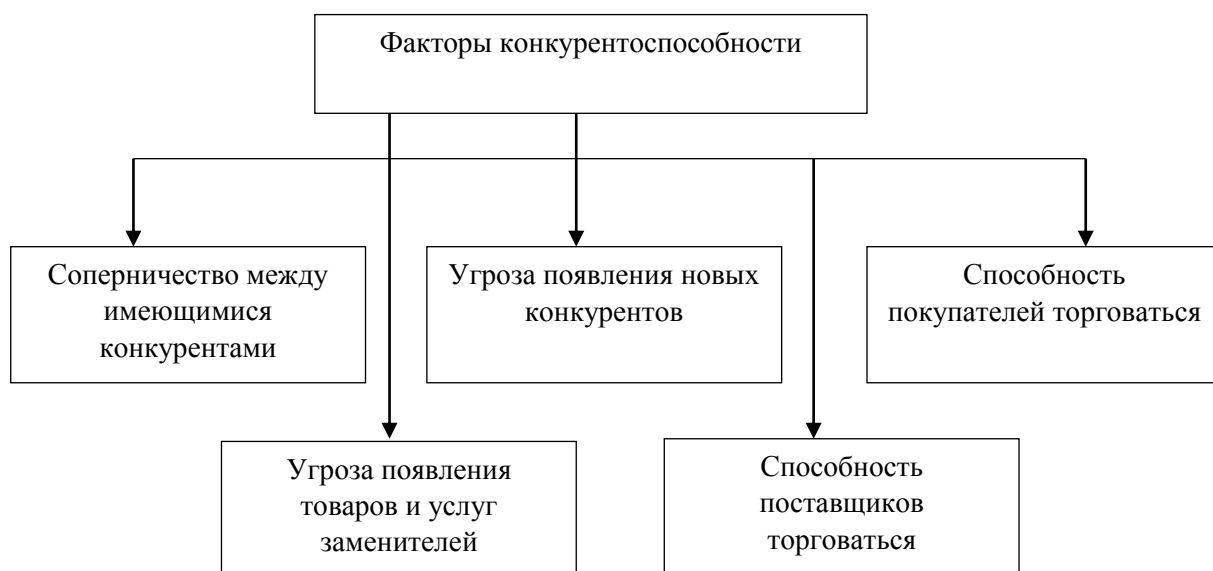


Рисунок 2 - Факторы, определяющие конкурентоспособность товара

Главным фактором формирования конкурентоспособности определенного товара является использование всех, без какого-либо исключения, конкурентных особенностей и характеристик производственной компании. К второстепенным факторам, которые, тем не менее, также влияют на конкурентоспособность определенного товара, имеет отношение уровень качества, а также стоимости. К третьей группе факторов, влияющих на конкурентоспособность определенного товара, относится его себестоимость.

Основывается конкурентоспособность продукции на нескольких принципах, которые продемонстрированы на рисунке 3.

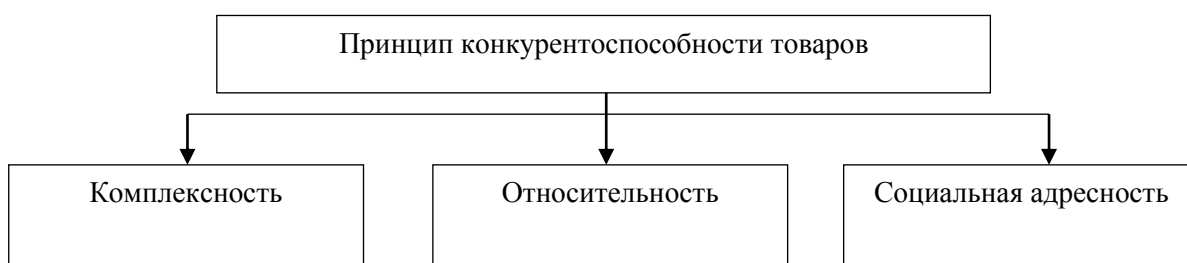


Рисунок 3 - Принципы конкурентоспособности товаров

При оценке конкурентоспособности товара используют принцип комплексности, заключающийся в учете всех критериев, которые только могут повлиять на спрос продукции. Также поступают и при оценке продукции, выпущенной компаниями-конкурентами. Конкурентоспособность продукции оценивается в сравнении с характеристиками аналогичного товара, взятого в качестве базового. В ряде случаев также используется и социальный таргетинг. Он определяется уровнем удовлетворённости конечного потребителя характеристиками и стоимостью определенной продукции. При этом учитываются вкусы и предпочтения определенных групп, а также принимается во внимание фактор того, что товар, имеющий идентичные характеристики, может на все 100% удовлетворять потребности одной социальной группы и совершенно не подходить для другой. Такие составляющие факторы как современное

производство, оснащенное инновационным оборудованием, грамотное управление и распределение труда, эффективная логистика являются залогом производства достаточно конкурентоспособного товара.

Также уровень спроса на продукты зависит от соотношения их стоимости к уровню качества.

Такой процесс как управление конкурентоспособностью продукции весьма многогранен и данный показатель отображает как уровень оснащения производства качественным современным оборудованием и наличия профессионального персонала, так и степень эффективности и организованности управленческих отношений. Для того чтобы выпускаемый товар длительное время был конкурентоспособным важно постоянно совершенствовать все его характеристики, а также способствовать решению таких пунктов:

- Повышение уровня качества.
- Увеличение эффективности труда.
- Увеличение прибыли компании от производства и последующей реализации продукции.
- Максимальное снижение себестоимости.

[12].

В настоящее время подавляющее большинство компаний и производственных предприятий прекрасно понимают особое значение грамотного маркетингового подхода, направленного как на производство, так и на последующую реализацию выпущенной продукции. Каждый руководитель в первую очередь должен направить все свои устремления на увеличение конкурентоспособности, выпускаемой его предприятием продукции, как на внешнем, так и на отечественном рынках. Для этого следует регулярно осуществлять модернизацию производства, внедрять разные инновации и совершенствовать управленческий сектор компании.

Основным успехом конкурентоспособности товара является грамотное налаживание производства товара отличного качества и в нужное время строго в требуемом количестве.

Варианты реализации эффективного управления конкурентоспособности изображены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Пути реализации функций системы управления конкурентоспособностью продукции [22]

К основным управленческим вариантам относятся следующие пункты:

- Контроль уровня конкурентоспособности продукции.
- Контроль состояния конкурентоспособности.

- Координация управления.
- Организация обеспечения ИТ.

Процесс управления на производственном предприятии конкурентоспособностью продукции наглядно продемонстрирован на рисунке 5.

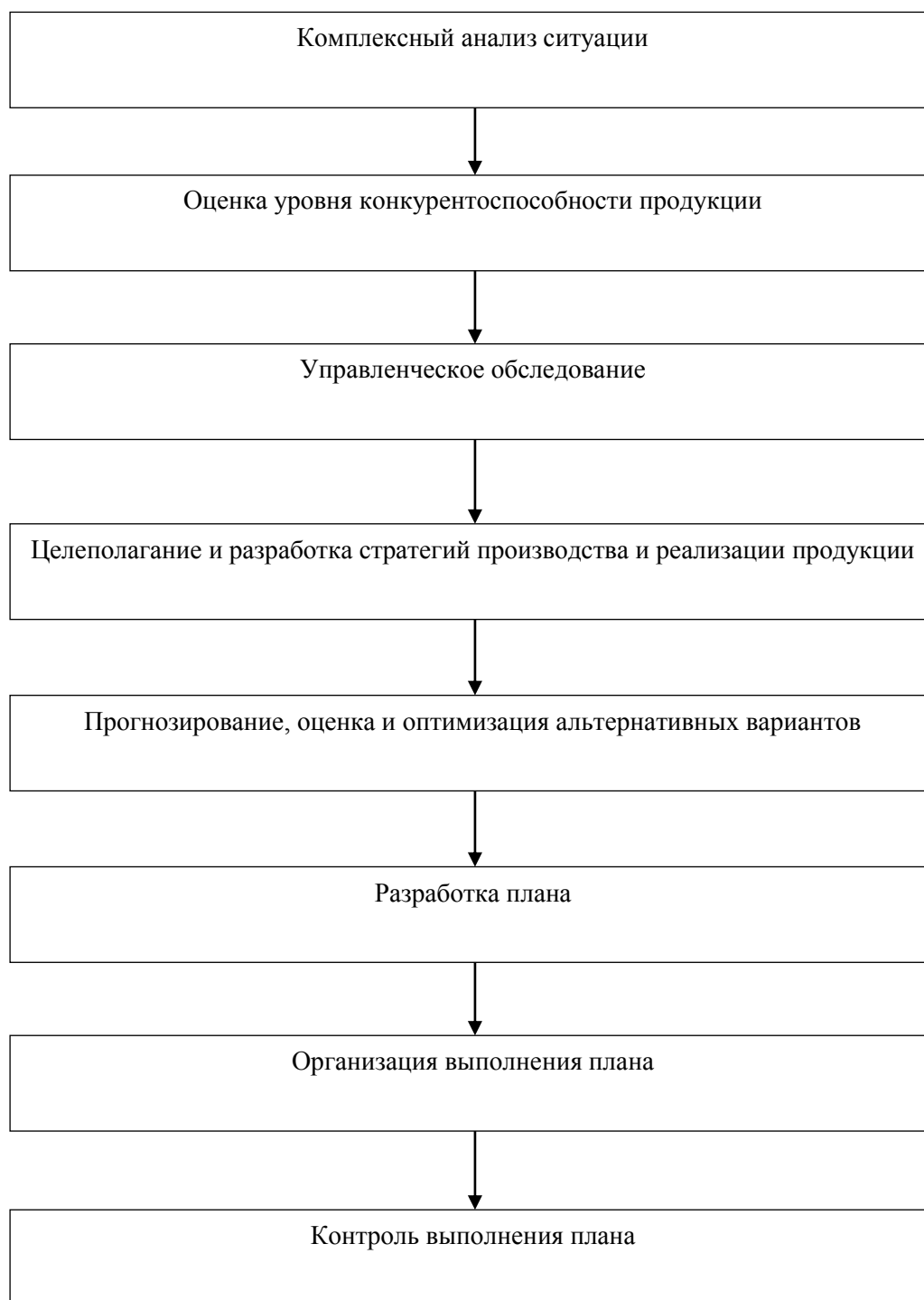


Рисунок 5 - Управление конкурентоспособностью продукции как процесс [24]

В целом, по состоянию на сегодняшний день, все работы по управлению конкурентоспособностью продукции выполняются в несколько основных этапов отображенных наглядно на рисунке 6:

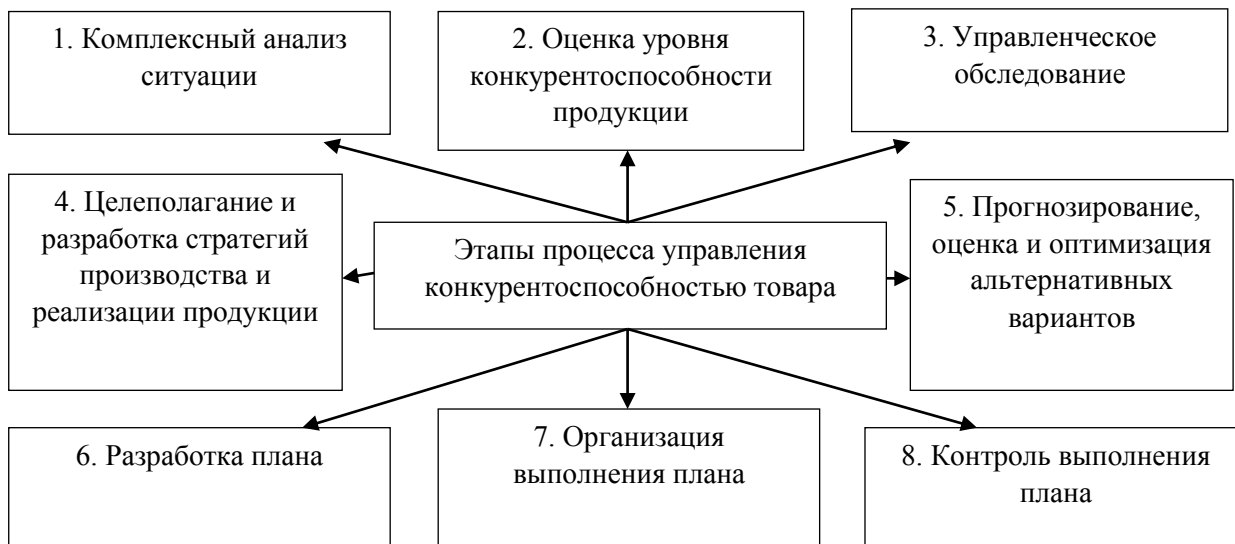


Рисунок 6 - Этапы процесса управления конкурентоспособностью товара [15]

Стоит сразу заметить, что конкурентоспособность продукции в первую очередь напрямую зависит от сразу целого ряда таких немаловажных факторов как:

- Уровень качества.
- Грамотность управления организацией всех работ.
- Профессионализм сотрудников производственной компании.

Для того чтобы эффективно и в максимально сжатые сроки повысить конкурентоспособность продукции нужно в первую очередь продумать способы снизить себестоимость ее производства. Связано это с тем, что именно от себестоимости производства напрямую зависит и привлекательность конечной цены производимого товара. Снизить себестоимость товара эффективнее всего путем внедрения принципов бережливого производства (Lean) и более эффективного оборудования. [21].

Именно себестоимость товара и является на сегодняшний день в реалиях мировой и отечественной экономики одним из важнейших показателей при определении конечных отпускных цен на произведенный товар. В свою очередь также себестоимость товара имеет под собой экономическое обоснование, заключающееся в сумме затрат производственной компании на производство товара и последующую его реализацию.

При этом эффективно снизить себестоимость продукции не так-то и легко, и данная задача является самой настоящей проблемой, разрешив которую можно значительно повысить конкурентоспособность продукции, а значит и размер прибыли которую получит компания в итоге. Таким образом каждый владелец даже небольшого по объемам производимой продукции предприятия крайне заинтересован чтобы уменьшить затраты производственных ресурсов и при этом производить максимальное количество товаров превосходного качества. [31].

Применение системы Lean позволит пересмотреть процесс производства – сгладить и ускорить его, избавиться от операций, не приносящих продукту добавленной ценности. Иными словами, действия, не добавляющие товару ценности, считаются потерями или «муда». Тайити Оно, основатель производственной системы компании Тойота (TPS) выделял семь типов бесполезных действий:

- 1) Перепроизводство (в т.ч. переизбыток информации);
- 2) Ожидание;
- 3) Ненужная транспортировка;
- 4) Избыточная работа;
- 5) Излишние запасы;
- 6) Ненужные движения;
- 7) Переделывание (исправление ошибок).

В свою очередь, определим операции, добавляющие ценность - это действия, которые создают свойства и качества продукции или услуги,

необходимые нашему потребителю. Операции, создающие ценность, являются прямыми кандидатами на усовершенствование для обеспечения стабильности процесса или сокращения времени их выполнения.

Сейчас на отечественном, равно как и на внешнем рынке существует жесткая конкуренция и работая в таких условиях производственные предприятия чтобы выпускать действительно конкурентоспособную продукцию вынуждены регулярно обновлять и пополнять номенклатуру товаров, а также постоянно обновлять оборудование. Касательно продуктов питания, которые являются скоропортящимся товаром приобретение и установка современного оборудования является первостепенной задачей. Ведь прогрессивное оборудование поможет значительно увеличить путем термообработки срок хранения, а значит и продажи готового продукта и даже наладить выпуск продукции с новыми свойствами и характеристиками.

Именно закупая новое более эффективное производственное оборудование компания эффективно снижает расходы на производство товара, понижая его себестоимость и как следствие всего этого повышается его конкурентоспособность. При этом новое оборудование также способствует повышению качества конечного товара, что в свою очередь также увеличивает спрос на него и объемы реализации [27].

В условиях современной экономики объем продаж напрямую зависит от уровня спроса на него у населения. Таким образом, именно конечный покупатель диктует условия продажи продукции продавцу, это способствует росту роли действий по стимулированию сбыта. Далее следует разобрать вопрос стимулирования сбыта товаров. Данное понятие заключается в следующем – в совокупности технологий и практик, которые применяются непосредственно при производстве продукции на протяжении всего цикла и при воздействии на 3 основных участников рынка, а именно потребителей, реселлеров, а также торгового персонала. Основная цель – увеличить в краткосрочной перспективе уровень (объемы) продаж и одновременно привлечь новых клиентов [19].

Также важную роль в современной экономике отечественного рынка играет и маркетинг продукции. Ведь сбыт и является основной целью производственного предприятия. При этом важно точно идентифицировать вкусы клиентов и их предпочтения.

Сейчас на отечественном рынке стремительно развиваются свободные рыночные отношения, и это является предпосылкой стратегического планирования, роста объемов производства, равно как и его совершенствования. В связи с этим на отечественных производственных предприятиях важно направить стратегическое планирование непосредственно на долгосрочное развитие, а также повышение долгосрочной экономической ценности всего бизнеса. Также важно поэтапно совершенствовать производственно-технические факторы, управленческие, и не оставлять без внимания организационные структуры для обеспечения надлежащей эффективности работы штата сотрудников [22].

Для того чтобы повысить эффективность продвижения производимого товара нужен достаточно длительный подготовительный период, во время которого осуществляется подробный анализ и точное сопоставление всех элементов маркетинга микс. При этом целью является поиск ответов на такие вопросы как:

- Какой целевой сегмент?
- Какие наиболее эффективные существуют формы коммуникации?
- Какова общая эффективность коммуникационной политики [17]?

Итог.

В современных реалиях экономики именно конкуренция и является движущей силой развития любых производственных предприятий, а конечная цель их деятельности — это достижение значимых результатов в жесткой конкурентной борьбе всех объектов и субъектов рынка. Окончательная цель — это достижение в конкурентной борьбе положительных результатов.

2 Анализ конкурентоспособности продукции, реализуемой ОСП «АВИЛОН»

2.1 Общая характеристика ОСП «АВИЛОН»

Автомобильная группа «АВИЛОН» – это один из ведущих и постоянно развивающихся автомобильных холдингов в России. На сегодняшний день АГ «АВИЛОН» имеет в своем портфеле 25 автомобильных брендов: Rolls-Royce, Bentley, AstonMartin, Ferrari, Bugatti, Maserati, Mercedes-Benz, Mercedes-Benz AMG, BMW, BMW i, MINI, Motorrad, Audi, Jaguar, LandRover, Chrysler, Cadillac, Genesis, Volvo, Chevrolet, Volkswagen, Ford, Jeep, Hyundai и Fiat.

Деятельность компании: «АВИЛОН» осуществляет продажу, гарантийное и послегарантийное обслуживание автомобилей, а также продажу оригинальных запасных частей и аксессуаров.

Миссия: Автомобильная группа «АВИЛОН» – Безупречность в деталях.

Мы стараемся быть безупречными в мелочах, в каждой детали, привнося и создавая запоминающиеся моменты для наших клиентов.

Ценности: АГ «АВИЛОН» Мы стараемся быть на шаг впереди конкурентов, предвосхищая ожидания клиентов:

- Лидерство и прозрачность.
- Стиль и страсть.
- Упорство и совершенство.
- Стабильность и добросовестность.

Награды 2017 года:

«АВИЛОН» «Mercedes-Benz» получил сразу 2 премии - за организацию продаж и интернет-маркетинг в премиальном сегменте по версии аналитического агентства Автостат.

Алексей Стариков признан лучшим руководителем отдела продаж «Мерседес-Бенц».

«Мерседес-Бенц» признан Дилером года в корпоративных продажах малотоннажного транспорта в России.

Основной вид деятельности:

45.20 техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

Дополнительные виды деятельности:

1 45.1 торговля автотранспортными средствами

2 77.11 аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств.

Организационная структура управления ОСП «АВИЛОН» официальный дилер «Мерседес-Бенц» приведена на рисунке 7. Организационная структура организации построена методом иерархической структуры и характеризуется линейно-функциональными отношениями между сотрудниками. Организационная структура является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого из сотрудников своего аппарата управления.



Рисунок 7- Организационная структура ОСП «АВИЛОН» официальный дилер «Мерседес-Бенц»

При такой структуре организацией управляет линейный менеджер, возглавляющий компанию. Ему помогает в решении конкретных вопросов и подготовке соответствующих действий специальный персонал, состоящий из функциональных подразделений с конкретными должностями. Создание таких служб путем группировки и централизации функций позволяет обеспечить более эффективное управление и подотчетность персонала [12].

Линейно-функциональная организационная структура показывает распределение задач между старшими работниками предприятия, несет ответственность за деятельность служб и структурных подразделений, составляющих организацию предприятия. Такая структура основана на свойстве единства распределения решений и распоряжений, согласно которому одна вышестоящая служба имеет право отдавать приказы. Соблюдение этого принципа возможно только при единстве управления.

Основные преимущества этой структуры включают (рис. 8):

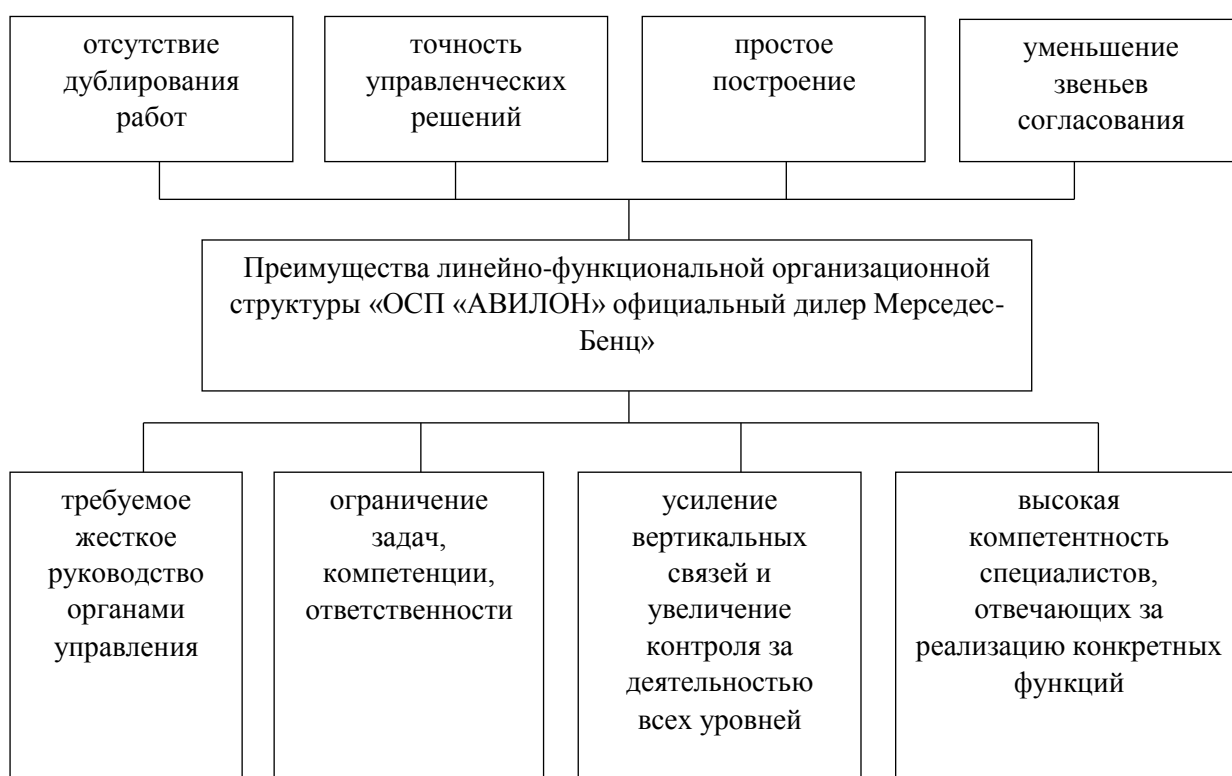


Рисунок 8 - Преимущества линейно-функциональной организационной структуры ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц

Основные принципы построения организационной структуры в «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер «Мерседес-Бенц» отображены на рисунке 9:



Рисунок 9 - Принципы построения организационной структуры в «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц»

Неоспоримым преимуществом «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц» является его оснащенность, которая позволяет производить весь комплекс услуг по продажному и послепродажному обслуживанию, в том числе техническому обслуживанию автомобилей - начиная от мойки и чистки салона, заканчивая особо сложными ремонтами.

Анализ результатов деятельности «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц» можно сделать на основе данных таблицы 1, рассчитанных на основе финансовой отчетности организации.

Таблица 1 – Показатели деятельности «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц»

Показатели	Период			Отклонение за период 2016-2018 гг.	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	+, -	%
Выручка, тыс. руб.	52596319	45616596	51051982	-1544337	-2,94
Себестоимость, тыс. руб.	47339552	39892389	45124355	-2215197	-4,68
Валовая прибыль, тыс. руб.	5256767	5724207	5927627	670860	12,76
Чистая прибыль, тыс. руб.	1305918	1103835	624736	-681182	-52,16
Затратоемкость услуг, коп.	90,01	87,45	88,39	-1,62	-1,80
Валовая рентабельность продаж, %	9,99	12,55	11,61	1,62	16,22
Чистая рентабельность продаж, %	2,48	2,42	1,22	-1,26	-50,81
Чистая рентабельность собственного капитала, %	20,42	14,52	7,43	-12,99	-63,61
Чистая рентабельность активов, %	8,71	7,27	2,94	-5,77	-66,25

Основные результаты деятельности «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц» отображены на рис. 10.

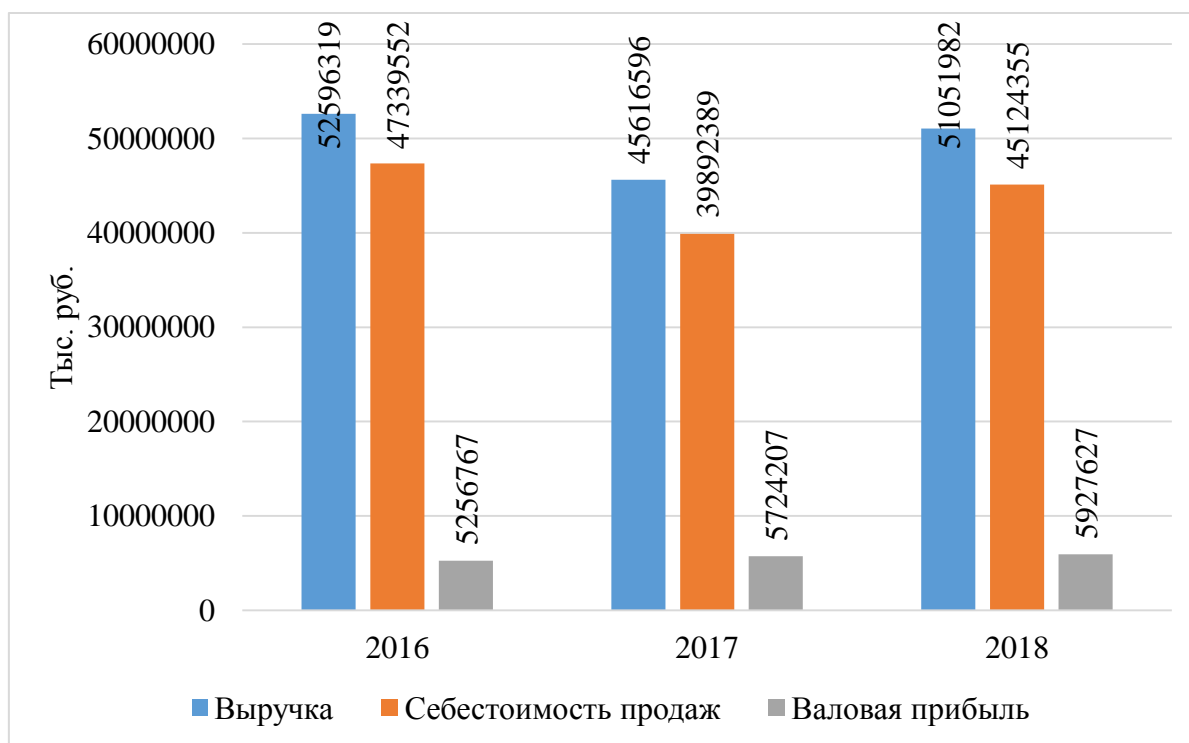


Рисунок 10 – Динамика результатов деятельности «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц»

Анализируя данные рисунка 10 можно отметить уменьшение выручки от реализованных товаров и предоставляемых услуг на 1544337 тыс. руб. или на 2,94% за период 2016-2017 гг. уменьшилась на 6979723 тыс. руб. или на 13,27%, в тоже время за период 2017-2018 гг. сумма увеличилась на 5435386 тыс. руб. или на 11,92, при этом, себестоимость реализованных товаров и предоставляемых услуг уменьшилась на 2215197 тыс. руб. или на 4,68% за период 2016-2017 гг. величина уменьшилась на 7447163 тыс. руб. или на 15,73% за период 2017-2018 гг. увеличилась на 5231966 тыс. руб. или на 13,12%.

Как результат, величина валовой прибыли уменьшилась на 681182 тыс. руб. или 52,16%, в том числе за период 2016-2017 гг. и на 202083 тыс. руб. или на 15,47% за период 2017-2018 гг. на 479099 тыс. руб. или на 43,40%. Таким образом, сравнивая темпы изменения результатов деятельности, можно отметить их неудовлетворительную тенденцию, так как их изменение привело к сокращению валовой прибыли.

Обобщающим показателем целесообразности изменений результатов деятельности является показатель затратноёмкости товаров и услуг (рис. 11).

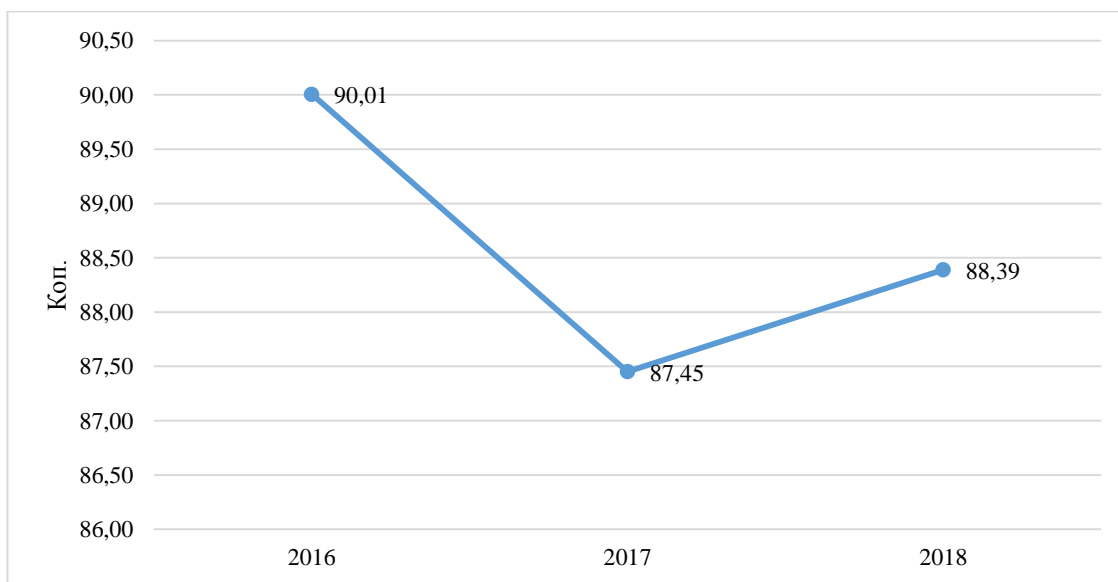


Рисунок 11 – Затратноёмкость услуг «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц», коп.

Таким образом, за период 2016-2018 гг. произошло незначительное сокращение затрат на 1 руб. выручки от реализованных товаров и предоставленных услуг, а именно на 1 руб. выручки в 2015 г. пришлось 90,01 коп. затрат, а в 2017 г. – 87,45 коп., в 2018 г. данная величина незначительно изменилась, т.е. увеличилась на 0,94 коп. и составила 88,39 коп.

Не мало важным является анализ рентабельности, величина которой отображены на рис. 12.

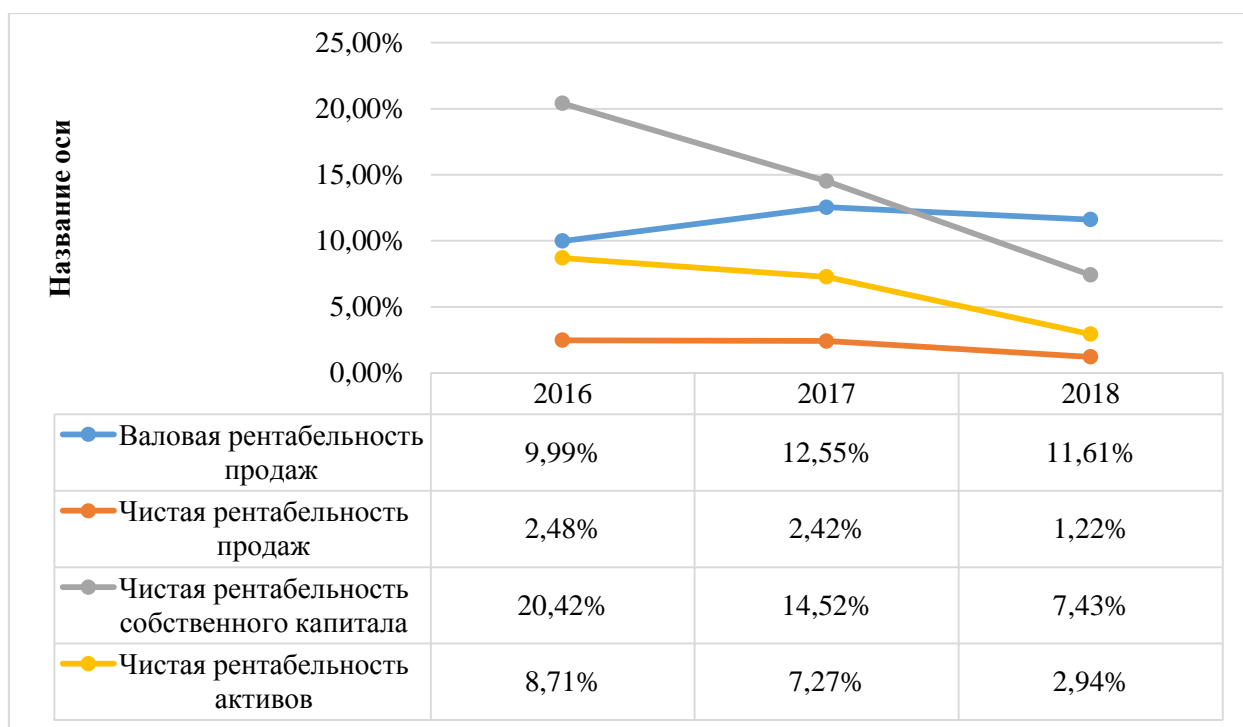


Рисунок 12 - Динамика показателей рентабельности «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц»

На основании данных рис. 12 можно отметить, что на протяжении 2016-2018 гг. величина показателей чистой рентабельности уменьшились, так, чистая рентабельность продаж сократилась с 2,48% в 2016 г. до 1,22% в 2018 г., что является позитивной тенденцией, чистая рентабельность собственного капитала сократилась с 20,42% в 2016 г. до 7,43% в 2018 г., чистая рентабельность активов сократилась с 8,71% в 2016 г. до 2,94% в 2018 г. Что же касается валовой рентабельности, то она увеличилась с 9,99% в 2016 г. до 11,61% в 2018 г.

Динамику чистой прибыли можно увидеть на рис. 13.

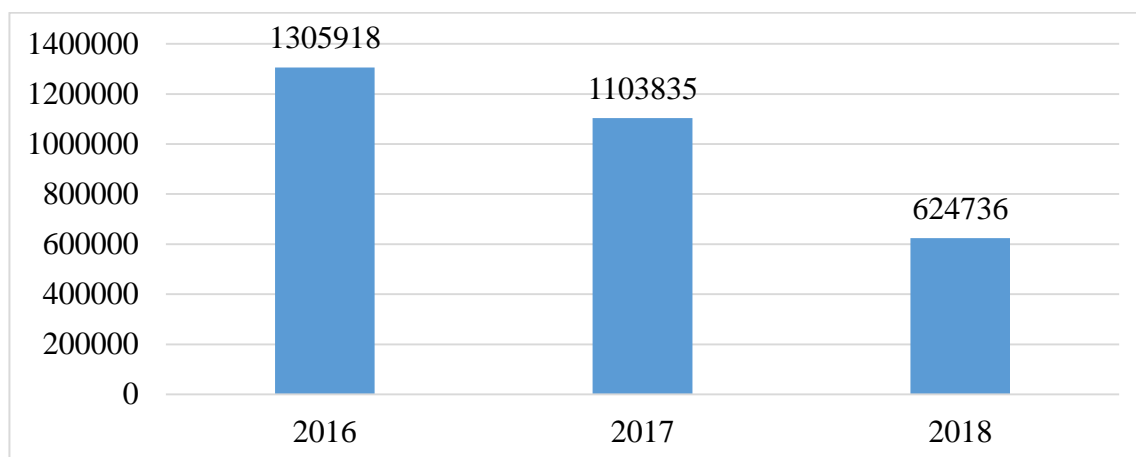


Рисунок 13 – Динамика чистой прибыли «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц»

Таким образом, проведенный анализ результатов деятельности показал снижение ее эффективности. Поэтому руководству целесообразно предпринять мероприятия по улучшению сложившейся ситуации.

2.2 Анализ конкурентоспособности продукции ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц»

Для анализа конкурентоспособности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» на первом этапе, целесообразно рассмотреть ситуацию на авторынке РФ в целом.

Далее рассмотрим основные тенденции рынка легковых автомобилей в России в 2018 году. В целом, «в 2018 г. продажи новых легковых автомобилей в России достигли 1 669 тыс. шт., увеличившись на 13% по сравнению с прошлым годом, когда было продано 1 475 тыс. шт. В том числе:

1. Продажи российских автопроизводителей выросли на 14%, чему способствовал рост спроса на легковые автомобили Lada, и, в частности, на модели Vesta, Largus и Granta. Продажи легковых автомобилей UAZ

продемонстрировали обратную динамику (-3% к результатам 2017 г.) и сократили свою долю на рынке до 1,2%.

2. Прирост продаж иномарок российского производства оказался выше среднеотраслевого уровня и составил 15%. По результатам 2018 г. более 60% всех продаж новых легковых автомобилей пришлось именно на данный сегмент.

3. Доля импорта в совокупных продажах в 2018 г. составила около 16%. Из-за повышения утилизационного сбора и укрепления рубля продажи иномарок в первом квартале 2018 г. демонстрировали более сильный рост, чем в оставшиеся 9 месяцев 2018 г. В связи с ухудшившейся макроэкономической ситуацией и ослаблением национальной валюты по итогам 2018 г. продажи импортных автомобилей выросли лишь на 6%.

4. В денежном выражении рынок продемонстрировал прирост как в рублевом, так и в долларовом выражении, при этом в рублевом выражении рынок вырос больше (21% против 12%) по причине ослабления рубля и роста средней стоимости новых автомобилей по итогам 2018 г. по сравнению с прошлым годом.» [30]

«Согласно статистики Ассоциации европейского бизнеса АЕВ в 2018 году в России продано 1,8 млн. новых легковых и легких коммерческих автомобилей, что на 12,8% больше чем в 2017 году.

Самые продаваемые автомобили в России в 2018 году. Вслед за традиционно занимающей первое место Ладой, продавшей 360 тыс. авто (+15,6%), расположились: KIA - 228 (+25,1%), Hyundai - 178 тыс. (+12,9%) и Renault - 137 (+0,3%).

Тройка лидеров по концернам выглядит так: Avtovaz-Renault-Nissan, Hyundai-KIA Group, VW Group.

По динамике продаж среди крупных производителей лидируют: Mitsubishi - 86,6%, Skoda - 30,7% и KIA - 25,1%.

Наибольшие потери у: Datsun - -16,1%, Lifan - -11,0%, Audi - -3,9%.

В модельном ряду на первом месте Lada Vesta - 108 тыс. продаж (+40,2%), далее следуют Lada Granta - 106 тыс. (+13,5%) и KIA Rio - 100 тыс. (+3,6%).» [43]

Самые продаваемые модели новых легковых автомобилей в России в 2018 году приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Самые продаваемые модели новых легковых автомобилей в России в 2018 году [43]

Место	Модель	2018 год	2017 год	%
1	Lada Vesta	108364	77291	40,2
2	Lada Granta	106325	93686	13,5
3	KIA Rio	100148	96689	3,6
4	Hyundai Creta	67588	55305	22,2
5	Hyundai Solaris	65581	68614	-4,4
6	VW Polo	59450	48595	22,3
7	Lada Largus	44072	33601	31,2
8	Renault Duster	41409	43828	-5,5
9	Skoda Rapid	35089	29445	19,2
10	Lada XRAY	34807	33319	4,5
11	Toyota Camry	33700	28199	19,5
12	VW Tiguan	33530	27666	21,2
13	Lada 4x4	32949	29091	13,3
14	KIA Sportage	32667	24611	32,7
15	Renault Sandero	31559	30210	4,5
16	Toyota RAV4	31155	32931	-5,4
17	Renault Logan	30285	30640	-1,2
18	Renault Kaptur	30042	30966	-3,0
19	Chevrolet NIVA	29235	31212	-6,3
20	Skoda OctaviaA7	25026	22648	10,5
21	Mitsubishi Outlander	24511	16828	45,7
22	Nissan Qashqai	23192	20223	14,7
23	Hyundai Tucson	23020	12011	91,7
24	Nissan X-Trail	22878	20626	10,9
25	Mazda CX-5	22594	18723	20,7

Что касается анализа рынка по сегментам, то «в сегмент легких коммерческих автомобилей попадают автомобили полной массой до 3,5 тонн.

По итогам 2018 г. рынок легких коммерческих автомобилей показал рост на уровне 3,4% и достиг показателя в 112 тыс. шт. Среди лидеров по темпу прироста продаж – Peugeot (+45%), Ford (+31%), Citroen (+25%).» [43]

Рыночную долю лидеров продаж и ее динамику за период 2017-2018 гг. рассмотрим на основании данных таблицы 3.

Таблица 3 - Рыночная доля лидеров продаж легких коммерческих автомобилей [43]

Бренд	Рыночная доля, %		Изменения доли рынка, %
	2017 г.	2018 г.	
GAZ	44,0	43,8	-0,45
УАЗ	18,5	18,0	-2,70
FORD	8,1	10,3	27,16
LADA	9,4	9,6	2,13
MERCEDES	7,4	6,8	-8,11
VOLKSWAGEN	4,6	4,9	6,52
PEUGEOT	1,7	2,4	41,18
HYUNDAI	1,6	1,8	12,50
CITROEN	1,5	1,8	20,00
FIAT	1,8	0,8	-55,56
Прочее	1,8	1,7	-5,56

«Российские бренды GAZ, UAZ и Lada, которые занимают более половины рынка, потеряли 3 п.п. по сравнению с тем же периодом в 2017 г. и заняли в совокупности 69% рынка новых легких коммерческих автомобилей.

Наибольший прирост продаж среди них показал бренд Lada (+5%).» [43]

Дальнейшее развитие рынка будет определяться стратегией автопроизводителей в условиях перехода от режима промышленной сборки к новому инвестиционному режиму (рисунок 14).

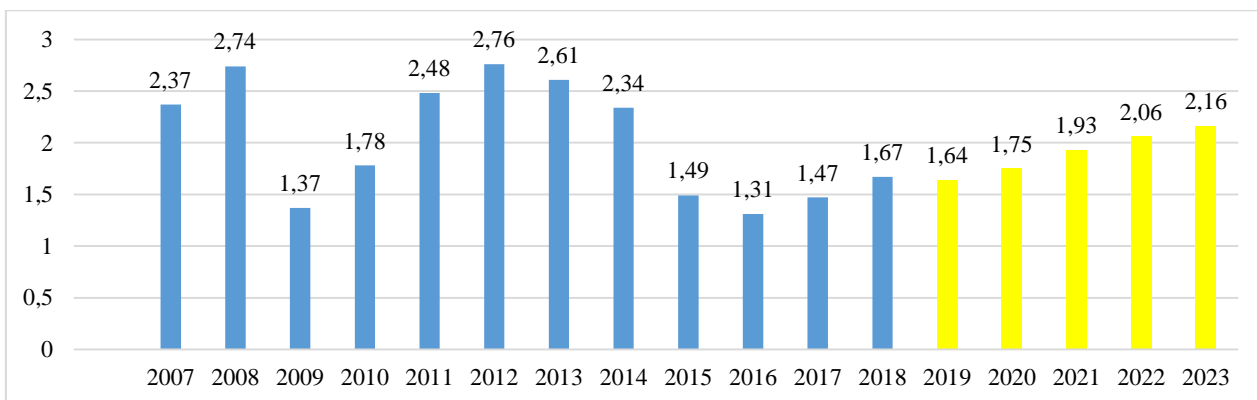


Рисунок 14 - Прогноз рынка новых легковых автомобилей в России, 2019–2023 гг., млн шт. [43]

«3 апреля 2019 г. в России начал работу автозавод «Mercedes-Benz Московия». Мощность предприятия составит 25 тысяч в год. Инвестиции – 19 млрд. рублей.»[44]

Что касается Мерседес-Бенц, то он лидер премиум-сегмента в 2018 году (рис. 15).

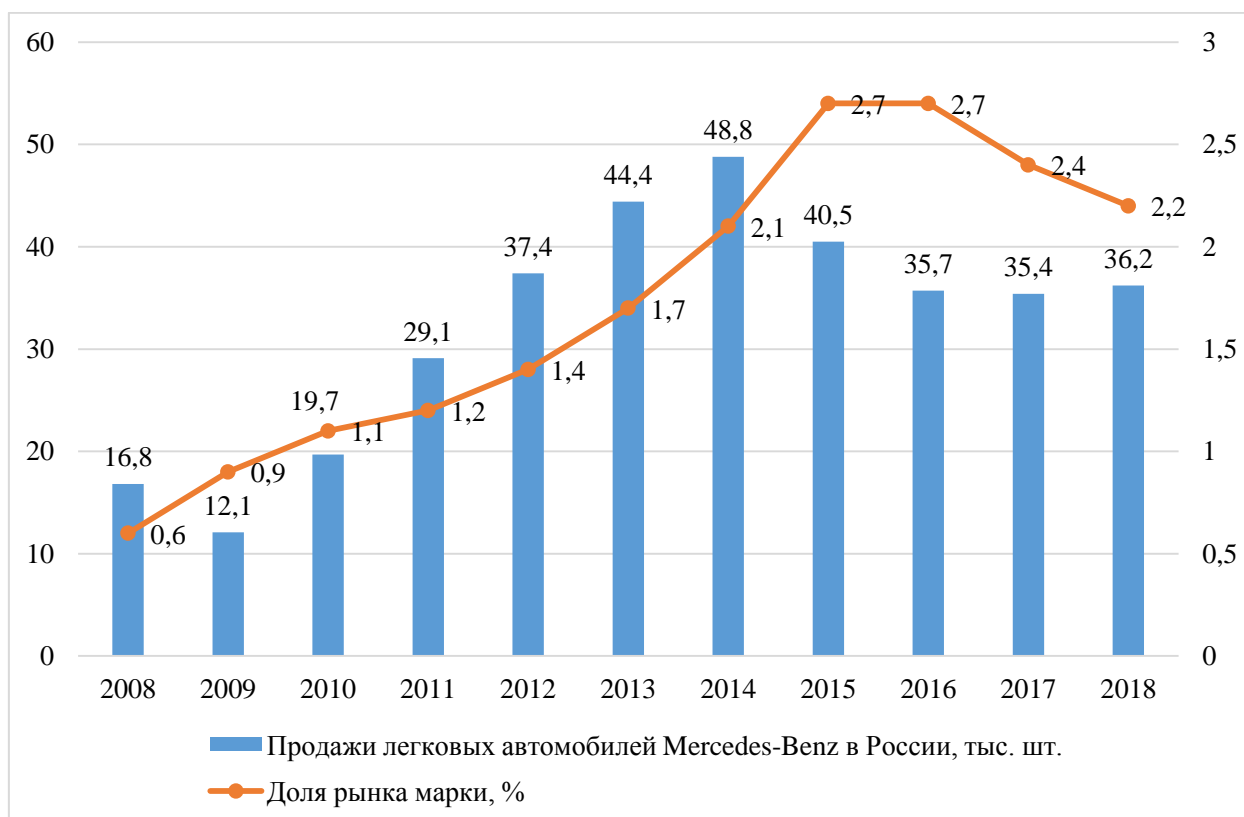


Рисунок 15 – Динамика продаж легковых автомобилей Mercedes-Benz в России за период 2008-2018 гг.

«Очевидно, что с 2008 по 2018 год их реализация выросла более чем в 2 раза - с 16,8 тыс. до 36,2 тыс. единиц. При этом на пике роста в 2014 году бренд сумел реализовать в нашей стране около 49 тыс. автомобилей. Параллельно с количественным ростом продаж росла и доля бренда на рынке (с 0,6% в 2008 году она достигла 2,7% в 2016-м) и лишь в последние два года несколько снизилась. Если рассматривать эту долю только в отношении премиального сегмента, здесь успехи бренда еще более очевидны. Так, в 2018 году доля марки в премиум-сегменте составила 24% - то есть в нашей стране практически каждый четвертый проданный премиальный автомобиль был Mercedes-Benz.» [44]

Структур наиболее популярных моделей Mercedes-Benz в России в 2018 г. можно увидеть на рисунке 16.

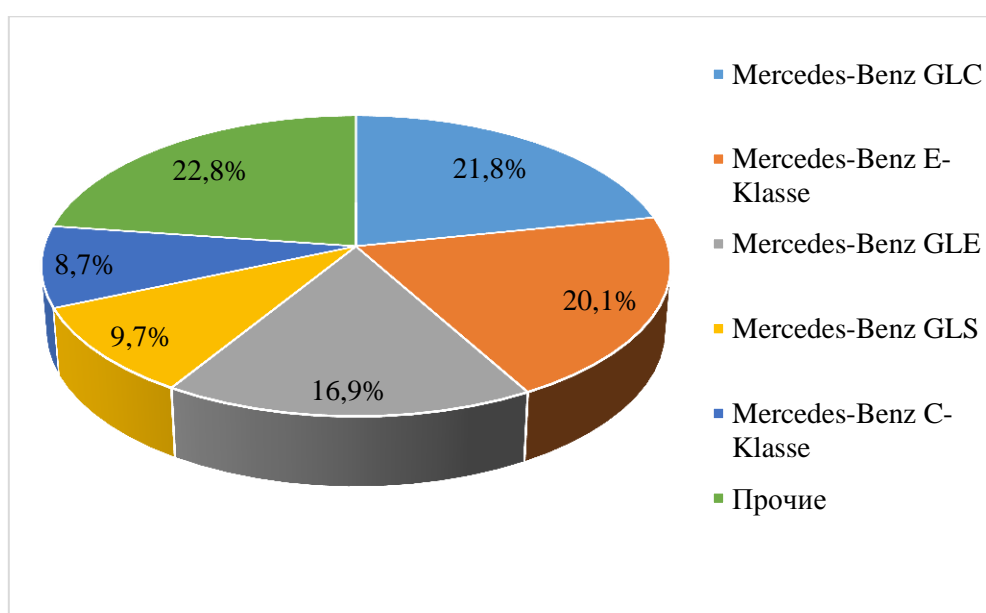


Рисунок 16 - Структура наиболее популярных моделей Mercedes-Benz в России в 2018 г.

«В рейтинг наиболее популярных моделей бренда в 2018 году вошли: Mercedes-Benz GLC, E-Klasse, GLE, GLS, C-Klasse. Отметим также, что, согласно заявленному модельному ряду, как минимум, четыре из пятерки лидеров будут поставлены на конвейер нового завода уже в ближайшее время и потребность в их импорте из других стран будет снижаться.» [44]

Таким образом, «в России активно развиваются сервисы совместного пользования автомобилей и мобильного сервисного обслуживания автомобилей. Темп роста продаж легких коммерческих автомобилей будет зависеть от активности малого и среднего бизнеса.»

Обобщающий результат влияния макросреды на деятельность «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» отобразим при помощи СТЭП-анализа (таблица 4).

Таблица 4 - СТЭП-анализ «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц»

Сфера	Область	На что может повлиять
С - социальная	Демография	Рост населения увеличивает число потенциальных покупателей («Численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше в январе 2019г. составила 74,9 млн.человек, из них 71,2 млн.человек классифицировались как занятые экономической деятельностью.» [41].
	Занятость, безработица	Увеличение уровня безработицы ведет к снижению благосостояния населения («По итогам ноября 2018 года — января 2019-го средний уровень безработицы по России составил 4,8%, что на 0,3 процентных пункта ниже, чем годом ранее. При этом в январе 2019 года уровень безработицы составил 4,9%.» [41])
Г – технологическая	Состояние технологии	Использование передовых технологий дает возможность увеличить качество торгово-технологического процесса и в то же время уменьшить издержки обращения
	Состояние экологии	Соответствуют экологическим стандартам торгово-технологический процесс
Э – экономическая	Кредитные ставки	Кредитные ставки приводят к тому, что нет доступности кредита, который мог бы использоваться на расширение оборотных средств. В банках среднем % по кредиту для юр лиц равняется от 10 до 30%
	Темп экономического роста	Сейчас можно наблюдать уменьшение темпов экономического роста, что способствует к уменьшению расходов потребителей на покупки. «Объем ВВП России в 2018 г. составил в текущих ценах 103 трлн 626,6 млрд рублей. Индекс-дефлятор ВВП за 2018 год по отношению к ценам 2017 года составил 110,0%.» [41]
П – политическая и правовая	Законодательство	Повышение ставок налогов, введение новых налогов. Слабая поддержка бизнеса со стороны государства. Изменение правил таможенного контроля и пошлин.

Таким образом, можно сделать вывод, что социальная сфера деятельности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» недостаточно благоприятна для поддержания и обеспечения конкурентоспособности компании. Сейчас наблюдаются негативные изменения на рынке труда, к примеру, вырос уровень безработицы, что в свою очередь привело к уменьшению благосостояния населения и как следствие спроса на продукцию. Стоит отметить, что в последние годы население увеличилось, что в свою очередь увеличивает количество потенциальных покупателей, что может способствовать расширению сбытовой деятельности.

Технологическая сфера способствует увеличению качества торгово-технологического процесса и снижению издержки обращения «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц».

Экономическая сфера деятельности в силу своей изменчивости и нестабильности неблагоприятна для «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Mercedes-Benz». Отрицательным фактором является снижение темпов экономического роста в России, что приводит к снижению покупательной способности населения.

Негативное влияние на повышение конкурентоспособности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» оказывает слабая поддержка бизнеса со стороны государства. Правовые риски, связанные с вероятностью изменения норм действующего в Российской Федерации законодательства о налогах и сборах, в части порядка, ставок, сроков начисления и уплаты налогов, присутствуют. Налоговое законодательство допускает неоднозначное толкование его положений. Кроме того, увеличение налоговых ставок и/или введение новых налогов может оказать негативное влияние на деятельность эмитента. В настоящее время Российская Федерация проводит политику упрощения налоговой системы и снижения налогового бремени. Риск изменения налогового законодательства в сторону ужесточения незначительна. На данный момент правовые риски

определяются возможными изменениями в государственном регулировании в области валютного и таможенного регулирования.

Для минимизации воздействия приведенных негативных факторов «ОСП «АВИЛОН» прилагает все усилия по выполнению всех существующих требований в полном объеме.

Не менее значимыми факторами, оказывающими влияние на формирование конкурентных преимуществ «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» являются факторы микросреды.

Анализ микросреды проведем с помощью модели Портера (рисунок 17).

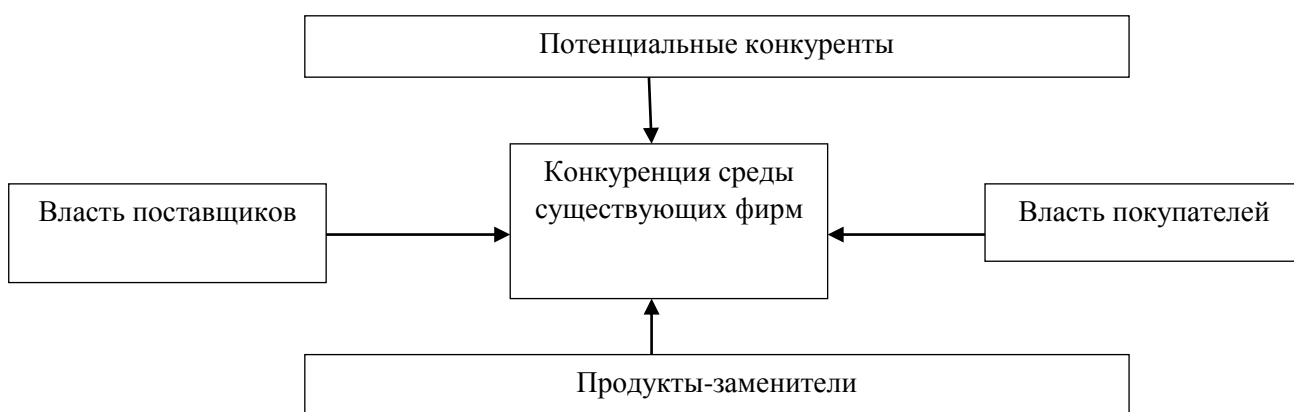


Рисунок 17 - Модель пяти конкурентных сил М.Портера

Оценку угроз и возможностей по модели Портера необходимо начинать с изучения поставщиков. Поставщик «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» - Мерседес-Бенц является ведущим автопроизводителем в Европе. Сотрудничество с ним осуществляется на основании дилерских договоров, которые регламентируют деятельность автосалонов, являющихся официальными дилерами. Это говорит о том, что власть поставщиков на «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» имеет большое значение, что представляет своего рода угрозу, поскольку поставщик определяет ценовую политику, модельный ряд, общую стратегию сбыта и продвижения, а так же какие мероприятия будут проводится по стимулированию спроса.

После этого можно переходить к изучению власти покупателей. С стороны покупателей возможности состоят в том, что данный автомобиль не относится к категории эконом класса, которому отдает предпочтение большинство населения РФ. Угрозы со стороны покупателей связаны со снижением платежеспособности. Возможны колебания спроса на автомобили высокого класса, связанные со значительным ростом курса евро по отношению к рублю; при условии сохранения на протяжении 2018 года высокого курса евро по отношению к рублю, спад спроса на товары фирмы в дальнейшем может усугубиться.

Основные конкуренты – ниже перечисленные официальные дилеры. Основные существующие и предполагаемые конкуренты эмитента по основным видам деятельности, включая конкурентов за рубежом.

- по легковым автомобилям - Audi (Ауди), BMW (БМВ), Lexus (Лексус), Infiniti (Инфинити);
- по малотоннажным автомобилям - Ford (Форд), Volkswagen (Фольксваген), Renault (Рено), Peugeot (Пежо), FIAT (Фиат);
- по грузовым автомобилям - MAN (МАН), Scania (Скания), Volvo (Вольво), DAF (ДАФ), IVECO (ИВЕКО), Renault (Рено).

Перечень факторов конкурентоспособности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» с описанием степени их влияния на конкурентоспособность производимой продукции (работ, услуг):

- Сила и узнаваемость бренда.
- Широкий современный и постоянно обновляемый модельный ряд.
- Высококвалифицированные сотрудники Эмитента и дилерских предприятий.
- Премиальная инфраструктура.
- Высокое качество обслуживания клиентов.
- Постоянное развитие интегрированной системы менеджмента.

- Долгосрочные планы развития на российском рынке, подтверждающиеся значительным объемом вложенных инвестиций в РФ.

Продукты-заменители автосалона – это покупка автомобиля у завода, который их изготавливает, но поскольку территориально завод расположен далеко, мало кто из покупателей рассматривают такой вариант покупки автомобиля. Это говорит о том, что то угроза товаров-заменителей не играет большого значения.

Анализ 5 сил М. Портера «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» приведен в Приложении В.

При этом, обобщенный результат приведен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ 5 сил М. Портера «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей. Компания не обладает уникальным предложением на рынке	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише). 2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Средний уровень угрозы входа новых игроков. Высокий начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль (окупается более чем за 1 год работы). Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций. Крупные игроки не пойдут на снижение цен	

Продолжение таблицы 5

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает средними рисками (при уходе ключевых клиентов - возможно падение продаж). Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене. Удовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков. 4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	5. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов. 6. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

Стремительно развиваться и одновременно осуществлять эффективную коммерческую деятельность по продаже автомобилей на рынке с высокой конкуренцией достаточно тяжело. В процессе оценки конкурентоспособности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» определим основные конкурентные преимущества компании.

Изучение конкурентных преимуществ начнем с выявления конкурентов (таблица 6).

Таблица 6 – Основные конкуренты «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц»

Название	Контакты	Конкурентные преимущества
АвтоМАШ-МБ Официальный дилер	Москва, Московская область, г. Люберцы, Новорязанское шоссе, дом 11 Сайт: http://www.mercedes-automash.ru	Предоставление гарантии на длительный срок и плановое ТО на период эксплуатации транспортного средства.
Автофорум Шереметьево Официальный дилер	Москва, Московская область, г. Химки, Ленинградское шоссе 23 (4 км от МКАД)	В настоящее время предоставляется полный спектр услуг, как при приобретении автомобиля, так и при его обслуживании.

Продолжение таблицы 6

Название	Контакты	Конкурентные преимущества
МБ-Беляево Официальный дилер	Москва, ул. Академика Волгина, 6А Сайт: http://www.mercedes-mb-belyaev.ru	Широкий ассортимент. Предоставляет качественное постгарантийное и гарантийное обслуживание не зависимо от сложности.
ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт Официальный дилер	Москва, Новорижское ш., 7 км от МКАД Сайт: http://www.mercedes-lukoil.ru	Работает длительное время на автомобильном рынке. Имеет мощную ремонтную базу и оказывает полный спектр работ для легковых автомобилей.
Мерседес-Бенц РУС (Вешки) Официальный дилер	Москва, МО, Мытищинский район, 85 км МКАД, пересечение с Алтуфьевским шоссе. ТПЗ «Алтуфьево», Автомобильный проезд, вл.5, стр.1-9 Сайт: http://www.mercedes-mbr.ru	Широкий ассортимент. Предоставляет качественное гарантийное и постгарантийное обслуживание любой сложности. Автоцентр имеет несколько представительств по продаже автомобилей в городах области.

Все конкуренты, как и сам «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц», являются дилерами Мерседес-Бенц, работают по дилерскому соглашению, поэтому и модельный ряд, и оказываемые услуги, и цены на автомобили у них одинаковы.

Учитывая это их, отличительные особенности проявляются только через обслуживание клиентов, местонахождение, опыт работы, имидж и т.д.

На базе этих отличий и формируются затем конкурентные преимущества.

По результатам наблюдения во время прохождения практики составим многоугольник конкурентоспособности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» и его основных конкурентов: Мерседес-Бенц РУС и ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт.

Данные для построения представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Параметры конкурентоспособности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» и его конкурентов

Параметр	«ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц»	Мерседес-Бенц РУС	ЛУКОЙЛ-Центрнефте-продукт
Скорость доставки автомобиля	4	5	4
Размеры торговых площадей, количество представленных в салоне машин	4	5	5
Приветливость и квалификация продавцов-консультантов	5	5	4
Пропускная способность станции ТО	4	4	4
Удобство расположения автосалона	5	5	5
Интенсивность рекламного воздействия	4	5	3
Имидж и репутация автосалона	3	4	5

Отметим, что оценку осуществляли по 5-ти балльной системе.

Результат отобразим на рис. 18.



Рисунок 18 - Многоугольник конкурентоспособности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» и его основных конкурентов

Многоугольник конкурентоспособности, который представлен на рис. 10, дает возможность определить конкурентные преимущества «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц».

К ним относятся:

- квалификация и приветливость продавцов-консультантов;
- удобство расположения автосалона;
- вместимость станции ТО.

Поскольку они находятся на одном уровне с конкурентами, их необходимо укреплять.

Факторы, требующие развития в краткосрочной перспективе:

- интенсивность рекламного воздействия;
- репутация и имидж выставочного зала.

Факторы, требующие долгосрочного развития:

- размер торговых площадей, количество автомобилей, выставленных в салоне;
- скорость доставки автомобиля.

На основе выявленных факторов макро-аны.

Таблица 8 - Расчет влияния факторов внутренней среды «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц»

Фактор	Оценка	Вес	Коэффициент
Сильные стороны			
1. Стратегическое управление			
1.1. Сильная бизнес-стратегия	2	3	6
1.2. Сформированная корпоративная	5	1	5
2. Операционный менеджмент			
2.1. Хорошее финансовое положение	3	4	12
2.2. Квалифицированный персонал	4	3	12
3. Маркетинг			
3.1. Инновации в области обслуживания	3	4	12
Слабые стороны			
1. Стратегия			
1.1. Не использование современных информационных технологий	5	3	15
2. Операционный менеджмент			

Продолжение таблицы 8

Фактор	Оценка	Вес	
2.1 Низкие объемы продаж	4	3	12
3. Маркетинг			
3.1. Слабая коммуникационная политика	5	3	15
3.2. Непонятное название	4	2	8

«Оценка» в таблице 8 означает экспертную оценку силы фактора. Шкала измерения, принятые в таблице - от 1 до 5. «Вес» означает важность фактора для улучшения бизнеса компании (от 1 до 3).

Для составления итоговой матрицы SWOT-анализа (таблица 9), мы будем использовать только те силы, коэффициент которых превышает 12 баллов. Точно так же выбирайте слабые места шоу-рума. Из анализа экологических факторов мы будем использовать возможности и угрозы группы II и III.

Таблица 9 - SWOT-анализ «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Популярность Мерседес 2. Сотрудничество с концерном Мерседес-Бенц позволяет существенно улучшить дизайн и качество автомобилей, обновить комплектацию, чаще обновлять мобильный ряд 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кроме «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» работает еще целый ряд официальных дилеров 2. Диктат со стороны Мерседес-Бенц не позволяет проявлять инициативу не только в области ассортиментной и ценовой политики, но и в области продвижения и сервиса
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удобное местонахождение 2. Активность сотрудников 	<p>Разработка различных кредитных программ для молодежи</p> <p>Расширение торговых площадей</p>	<p>Пересмотр дилерского договора, добавление другого поставщика</p>

Продолжение таблицы 9

<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая стоимость. 2. Рост затрат 	<p>Активнее проведение мероприятия по стимулированию и формированию спроса, таких как: выступление в качестве спонсоров в молодежных мероприятиях, спортивных соревнований</p>	<p>Разработка календарей, рекламных роликов, сувенирной продукции с логотипом автосалона, участие в конференциях и региональных выставках</p>
--	--	---

Обобщая, отметим, что все конкуренты, как и сам «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц», являются дилерами Мерседес-Бенц, работаем по дилерскому договору, а значит ассортимент, цены на авто и оказываем услуги одинаковые. Поэтому отличительные особенности салонов проявляются только через обслуживание клиентов, опыт, расположение салонов, имидж и так далее.

В ходе проведенного исследования отмечено, что «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» имеет целый ряд конкурентных преимуществ, а именно:

- квалификация и приветливость продавцов-консультантов ;
- удобство расположения автосалона;
- вместимость станции технического обслуживания.

Но, несмотря на относительно стабильную ситуацию на рынке, в условиях жесткой конкуренции, предприятие:

1. Факторы, требующие развития в краткосрочной перспективе:

- интенсивность рекламного воздействия;
- репутация и имидж выставочного зала.

2. Факторы, которые требуют долгосрочного развития:

- размер торговых площадей, количество автомобилей, выставленных в салоне;
- скорость доставки автомобиля покупателю.

Учитывая выше обозначенное, отметим, что «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» для повышения конкурентоспособности продукции следует:

1. Осуществить формирование актуальных программ сервисного обслуживания клиентов.
2. Уделить должное внимание рекламной деятельности, что расширит перспективу привлечения новых клиентов.

3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания АО «АВИЛОН АГ»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания

Прежде чем выдвинуть рекомендации по улучшению конкурентоспособности ОСП «АВИЛОН» официального дилера Mercedes-Benz» необходимо отметить тот факт, что предприятием сделано уже достаточно для обеспечения высокой степени эффективности конкурентной деятельности предприятия: продукция предприятия занимает устойчивое положение на рынке г. Москва. К предприятию у покупателей и партнеров сложилось устойчивое благоприятное отношение, а также к самой организации в целом.

Следует отметить, что чем больше у автосалона предоставляемый спектр услуг, тем больше клиентов он привлекает. В ходе написания бакалаврской работы, можно отметить, что система послепродажного обслуживания автомобилей недостаточно развита, основной причиной являются маленькие ремонтные площади.

Прежде всего следует отметить, что развитие послепродажного и предпродажного обслуживания обеспечивает конкурентоспособность автомобильной продукции, способствует синтезу услуг и производственной деятельности. Возрастающее значение сервиса обусловлено постоянным усложнением машин, которая требует комплексного решения технических проблем, таких как постоянное техническое обслуживание автомобилей, обучение и т. д. эффективная организация технического обслуживания становится все более важной в условиях конкуренции в современном мире.

В настоящее время стабильное положение компании на рынке обеспечивается не единым актом продажи автомобиля, а созданием предпосылок для его покупки в будущем. В то же время, качество

обслуживания является одним из важнейших условий для покупки автомобилей. Это компания, которая является основным и постоянным источником информации, необходимой для создания новых видов продукции и модернизации уже сделаны [28].

Явление «конкуренции по-новому» становится все более очевидным, что означает не конкурентные отношения между видами продукции, производимой фирмами на своих предприятиях, а то, чем они дополнительно снабжали свою продукцию-упаковкой, услугами, рекламой, консультациями потребителей и другими важными для потребителей вещами.

В развитых странах услуга получает широкое распространение и становится самостоятельной отраслью экономики. Занятость в сфере услуг в России составляет 50%, в США -72%, в Италии и Швейцарии - 60,5%. Например, в крупнейших американских компьютерных компаниях IBM и DigitalEquipmentCorporation, соответственно, 10% (более 35 тыс.) и 25% от общего числа сотрудников заняты в сервисе. Содержание становится неотъемлемой частью процесса воспроизводства, а не заменой производственной деятельности [31].

Техническое обслуживание транспортных средств должно включать не только полный комплекс технических услуг, связанных с предпродажным и послепродажным обслуживанием, а также организационно-экономические услуги. Кроме того, следует иметь в виду, что роль последних, то есть организационно-экономических служб, в современных условиях значительно возрастает.

Послепродажное обслуживание автомобилей может осуществляться различными методами. Однако, независимо от способа обслуживания, это должна быть аксиома: продавец несет полную ответственность за качество. Особенно это касается сложных изделий, которыми являются автомобили. Между производителем автомобиля и покупателями должны быть постоянные и тесные отношения. Наиболее полно такая связь обеспечивается

системой корпоративного обслуживания на протяжении всего жизненного цикла машины [15].

Фирменный сервис — это система взаимоотношений между производителем и потребителем сложной промышленной продукции (в данном случае - автомобили), характеризуется непосредственным участием изготовителя в обеспечении эффективного использования изделия. В основе этой системы должна лежать ответственность производителя за организацию технического обслуживания выпускаемой (выпускаемой) продукции и обеспечение ее постоянной готовности к использованию. Фирменный сервис, предоставляемый производителем, должен охватывать весь жизненный цикл изделия, от подготовки его к продаже до окончания эксплуатации из-за физического и морального износа.

Основные преимущества фирменного сервиса в поддержании потребительских свойств автомобилей на протяжении всего их жизненного цикла показаны на рисунке 19.



Рисунок 19 - Преимущества фирменного сервисного обслуживания в сохранении потребительских свойств автомобилей

В развитых странах фирменный сервис занимает центральное место в организации взаимоотношений между изготовителем и потребителем. Обслуживает автомобиль тот, кто его производит. Запасные части изготавливаются до тех пор, пока эксплуатируется хотя бы одно изделие.

В современных условиях фирменный сервис автомобилей должен сочетать два направления [31]:

- создание новых и модернизация действующих моделей автомобилей с максимальным учетом требований потребителя, специфики условий эксплуатации;

- обеспечение комплекса услуг, направленных на соблюдение потребительских свойств автомобилей, на протяжении всего времени эксплуатации.

Современное автомобилестроительное предприятие одновременно является и производственно-инновационной, и сервисно-инновационной системой. Поэтому оно должно системно уделять внимание как производству высококачественной продукции, так и применению прогрессивных методов ее фирменного сервиса [27].

В связи с проблемой маленьких ремонтных площадей, было бы целесообразно предложить расширить площади для автосервиса. Но проблема уже решается руководством ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц». По соседству с автоцентром компания строит еще один большой салон, в котором будет открыт автосервис большего масштаба.

Проблема падения выручки и продаж, возникла вследствие того, что в мире сейчас зафиксировалась напряженная обстановка и нестабильная финансовая ситуация, повлиять на это автосалон никак не может, но повысив конкурентоспособность удастся повысить экономические показатели предприятия. Поскольку такие средства конкуренции, как ценообразование и маркетинговая политика автодилеров, ограничены вендором (дилерским договором), необходимо применять другие методы. Самым важным инструментом в борьбе за клиента был сервис. Помимо обучения персонала,

лояльность клиентов повышается с помощью дополнительных услуг.

В связи с этим мы можем предложить следующие мероприятия, которые повысят конкурентоспособность выставочного зала, и как следствие, приведут к повышению экономических показателей:

- Расширение спектра сервисных услуг ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» за счет предоставления таких услуг сервиса, как: «подменный автомобиль на время ремонта», «помощь на дороге» и «Шинный отель»;

- Усиленная реклама автомобилей, с целью повышения на них спроса.

В перечне дополнительных сервисных услуг автосалона отсутствует такая услуга, как предоставление подменного автомобиля на время ремонта.

Своевременно предоставить подменный авто на время ремонта считается хорошим тоном среди официальных дилеров. Следует знать, что закона о предоставлении подменного ТС в России не существует. Некоторые автоцентры воспринимают подменное авто как арендное и взимают плату за его прокат. Почти во всех случаях автосалон сам решает предоставлять подменный автомобиль на время ремонта по гарантии или нет, а также выдвигает целый ряд условий для клиента. Чаще всего крупные автодилеры предоставляют автомашину на одни сутки, когда клиент действительно нуждается в транспортном средстве, а при увеличении срока работ по техобслуживанию дальнейшая эксплуатация неизменно переходит в аренду.

Чтобы получить автомобиль на время ремонта своего авто, необходимо:

- чтобы автомобиль находился на гарантии;
- чтобы автомобиль был признан негодным к дальнейшей эксплуатации с риском повреждений как транспортного средства, так и владельца.

Автоцентр должен выделить несколько машин для осуществления данной услуги. Автомобиль планируется выделить из тех, что сдают по системе Trade-in. Факт передачи подменной машины должен быть

задокументирован в письменном виде со всеми условиями, которые прописываются в договоре.

Например, в США крупные автоцентры владеют целыми автопарками подменных машин. Обычно клиенты получают их совершенно бесплатно на время длительного гарантийного ремонта. Однако, в Штатах никакой дилер не гарантирует выдачу подменного автомобиля того же класса. То есть, хозяину «Chrysler» могут выдать в качестве подменного авто выдавший виды «FordCrownVictoria».

К тому же жесткая конкуренция между автопроизводителями в зарубежных рынках заставляет большинство из них предоставлять услугу подменного автомобиля на более качественном уровне сервиса. При продаже автомашины премиум-класса (Lamborghini или Porsche), клиенты обычно получают аналогичные машины. Предлагая неравноценную подмену, дилер рискует навсегда потерять ценного клиента. Предлагая клиенту обновленную модель, имеющегося у него автомобиля, или транспортное средство классом выше компания формирует новый клиентский опыт. Возможно, после проведенной поездки на E-классе, потребитель оценит его свойства и решит сменить свой C-класс. В подобном случае услуга подменного авто не только сохранит лояльность и комфорт клиента, но и простимулирует спрос на новые автомобили бренда.

История развития услуг по сезонному хранению автомобильных шин, колес и дисков началась в Норвегии после открытия первого так называемого «Шинного отеля» в 2000 году. За несколько лет данная услуга стала очень востребована во всей Европе и России.

У городских жителей, автомобили которых довольствуются парковочным местом возле многоквартирного дома, возникает проблема с местом для хранения зимней и летней резины. Также существует ряд правил для хранения шин, которым нужно следовать для сохранения как можно долгого срока службы. Не каждый автомобилист знает, что для хранения шин должна быть определенная температура и уровень влажности,

исключение возможности попадания химических веществ и влияния отопительных приборов, расположение строго в горизонтальном или вертикальном положении.

Также, не маловажным является разработка программы лояльности для постгарантийных автомобилей «Мерседес-Бенц».

Преимуществами официального сервиса после истечения гарантийного срока:

1. Для автомобилей старше 5 лет:

15% на работы

15% на запасные части

2. Для автомобилей старше 3 лет:

15% на работы

10% на запасные части

3. Для автомобилей старше 2 лет:

10% на работы

5% на запасные части

Что касается увеличения объемов реализации, то следует отметить, что основными факторами, положительно влияющими на сбыт продукции Mercedes-Benz, являются:

- широкий модельный ряд;
- относительно стабильный спрос на данную марку автомобиля, сильная позиция бренда на рынке;
- высокая лояльность клиентов;
- высокий уровень качества обслуживания клиентов;
- премиальная и профессиональная дилерская сеть.

Прогноз в отношении продолжительности действия указанных факторов и условий:

Положительное развитие основных макроэкономических показателей РФ позволяет прогнозировать умеренное улучшение экономической ситуации в стране (согласно прогнозам Министерства экономического

развития РФ, Всемирного банка, Международного валютного фонда), что, в свою очередь, служит основанием для прогноза восстановления рынка новых легковых автомобилей в 2019 г.

ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» продолжает уделять основное внимание качеству обслуживания клиентов и качеству работы дилерской сети, что позволяет учитывать перечисленные положительно влияющие тенденции на стратегическом горизонте планирования. В будущем для эффективного использования данных факторов и условий ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» целесообразно осуществить:

- Разработку программ, направленных на увеличение продаж автомобилей марки Mercedes-Benz.
- Разработку программ в сфере улучшения качества обслуживания клиентов. Разработку эксклюзивных клиентоориентированных программ.
- Разработку мер по оптимизации и усовершенствованию внутренних процессов ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц». Поддержку и развитие интегрированной системы менеджмента и действующей сертификации эмитента по стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 и OHSAS 18001:2007 (сертификационный орган – компания TUV Rheinland).
- Развитие корпоративной культуры высокой эффективности, результативности и профессиональной честности.
- Дальнейшее повышение премиальности и профессионализма дилерской сети.

Способами, применяемыми ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц», и способами, которые целесообразно использовать в будущем для снижения негативного эффекта факторов и условий, влияющих на деятельность эмитента должны быть:

- Эффективное управление рисками.
- Изучение потребностей клиентов.

- Постоянный анализ ключевых показателей деятельности ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» с внедрением планов по улучшению показателей.

- Разработка новых программ лояльности клиентов.

- Вывод на рынок новых моделей автомобилей марки Mercedes-Benz.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Прежде всего определим затраты по нашим мероприятиям. В таблице 10 и 8 можно увидеть цены на предоставление услуги по хранению шин.

Таблица 10 – Стоимость хранения шин

Стоимость хранения	Количество	Размеры колесных дисков				
		15	16	17	18	19-20
1-3 мес.	Комплект из четырех штук	1900	1950	2000	2100	2300
4-6 мес.	Комплект из четырех штук	2300	2350	2400	2500	2700
7-9 мес.	Комплект из четырех штук	2500	2550	2600	2700	2900
10-12 мес.	Комплект из четырех штук	3000	3000	3000	3000	3000

В стоимость услуги входит снятие, установка, балансировка.

Таблица 11 – Стоимость хранения колес в сборе

Стоимость хранения	Количество	Размеры колесных дисков				
		15	16	17	18	19-20
1-3 мес.	Комплект из четырех штук	2000	2100	2200	2300	2400
4-6 мес.	Комплект из четырех штук	2200	2300	2400	2500	2700
7-9 мес.	Комплект из четырех штук	3000	3000	3000	3000	3000
10-12 мес.	Комплект из четырех штук	4000	4000	4000	4000	4000

Для реализации данной услуги придется оборудовать помещение по

ГОСТу 24779-81 и ГОСТу 4754-97. Рекомендуемый размер помещения 50 – 70м².

В таблице 12 представлены затраты, которые потребуются для оборудования помещения.

Таблица 12 – Затраты на оборудование помещения

Категория затрат	Количество, шт	Стоимость, руб.
Стеллажи 5м	15	70 560
Электроподъёмник на пневмоходу	1	125 000
Наклейки на колеса	300	10 500
Консервирующий состав	2	7390
Итого		213450

Затраты на данное мероприятие составят: 206 000 тысяч рублей. Далее рассчитаем затраты на рекламу данной услуги (таблица 13):

Таблица 13 - Затраты на рекламу услуги «Шинный отель»

Вид рекламы	Период использования	Стоимость, руб.
Реклама в сети интернет	раз в полгода	10 000
Печатные СМИ Москвы	раз в полгода	15 000
Радио	раз в полгода	5 666
Итого		30 666

Затраты на рекламу данной услуги составят: 30 666 тысяч рублей.

Данная услуга будет очень популярна среди Москвичей, так как при смене сезона у многих автомобилистов возникает вопрос: куда же пристроить комплект несезонных шин. Отныне автовладельцу не придется перед «переобувкой» и после нее таскать колеса на себе, укладывая их в машину (три колеса помещаются в багажнике легко, а с четвертым всегда возникают проблемы). Процедура становится не только технологичной, но и комфортной. Отпадает необходимость тратить дефицитное время на то, чтобы сначала через полгорода по пробкам доехать, скажем, до квартиры, на балконе которой зимовали колеса, а затем уже добираться до шиномонтажной мастерской. Нужно всего лишь заехать в дилерский центр и комфортно и неспешно произвести смену сезонных колес. Учитывая то, что автосервис ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» является

востребованным у Москвичей, услуга быстро приобретет популярность.

Учитывая потенциал ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» для расширения сбыта целесообразно усилить рекламную компанию автомобилей марки Мерседес-Бенц в городе Москве. С целью донести до населения то, что приобретая автомобиль, также дополнительным бонусом является сервисное обслуживание. Направления рекламных мероприятий отображены в табл. 14.

Таблица 14 - Затраты на рекламу гибридных автомобилей

Вид рекламы	Период использования	Стоимость, руб.
Реклама в сети интернет (Email маркетинг, контекстная реклама, размещение статей на сайте о плюсах данного автомобиля)	Раз в месяц	15 000
Печатные СМИ Москвы	Раз в три месяца	7 000
Радио	Раз в месяц	11 332
Проведение презентации	Одноразово	17 000
Итого		50 332

Затраты на рекламу гибридного автомобиля составят: 50332 тысяч рублей.

Цель данных мероприятий больше не в получении дополнительного дохода, а в том, чтобы повысить лояльность клиентов. Чем больше будет спектр услуг в одном месте, тем больше клиентов это будет привлекать в автосалон.

Так, благодаря выше описанным мероприятиям, планируется увеличить объем реализации на 1,5%.

Тогда, прогнозную величину выручки от реализации, полученную от расширения сбыта на конец планового периода, найдем по следующей формуле:

$$B_{\text{пл}} = B_{\text{факт 2018}} + B_{\text{факт 2018}} \times 1,5\%, \quad (1)$$

Где $V_{пл}$ - плановая величина выручки от реализации;

$V_{факт\ 2018}$ - фактическая величина выручки от реализации за 2018 год.

$$V_{пл} = 51051982 + 51051982 \times 1,5\% = 51817761,73 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, прирост выручки составит 765779,73 тыс. руб. (51817761,73-51051982).

Учитывая неизменность затратно-емкости, определим плановую себестоимость по формуле:

$$C_{пл} = V_{пл} * Z_{т\ факт\ 2018} / 100, \quad (2)$$

где $C_{пл}$ – плановая себестоимость;

$Z_{т\ факт\ 2018}$ – затратно-емкость фактическая.

$$51817761,73 * 88,39 / 100 = 45801220 \text{ тыс. руб.}$$

Учитывая полученные результаты, определим величину плановой валовой прибыли ($ВП_{пл}$):

$$ВП_{пл} = 51817761,73 - 45801220 = 6016541 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем прирост валовой прибыли:

$$ВП_{прирост} = ВП_{пл} - ВП_{факт\ 2018}, \quad (3)$$

$$ВП_{прирост} = 6016541 - 5927627 = 88914,40 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, прирост валовой прибыли составит 88914,40 тыс. руб., что более наглядно отображено на рисунке 20.

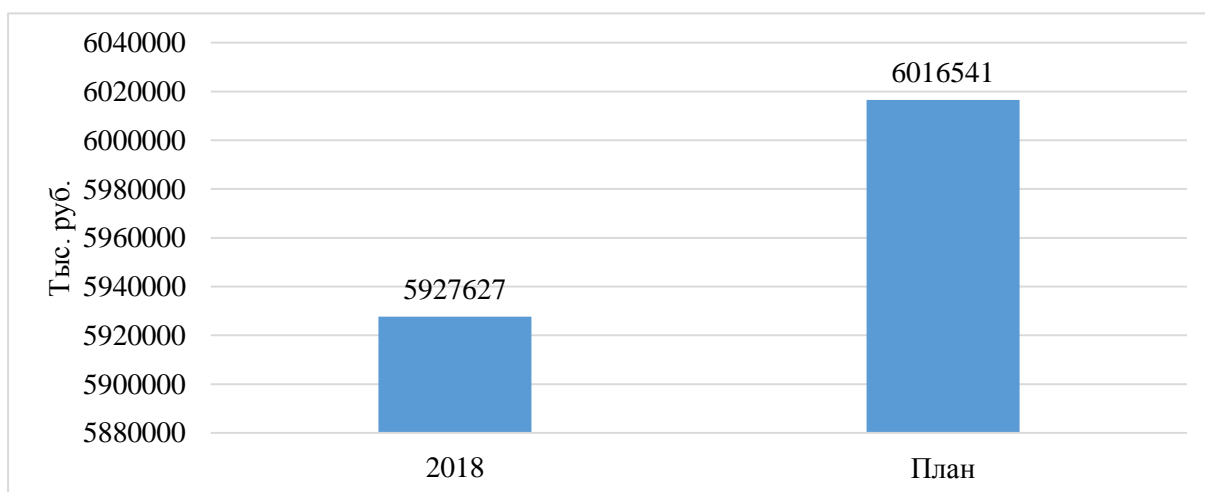


Рисунок 20 – Соотношение фактической и плановой валовой прибыли «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц»

В тоже время, прирост валовой прибыли составляет 88914,40 тыс. руб., что в 301 раз превышает единоразовые затраты на запланированные мероприятия (294 тыс. руб.).

Таким образом, данные мероприятия позволят укрепить конкурентные преимущества ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц», а так же получить предприятию дополнительный финансовый результат, а тем самым – улучшить, в общем, показатели деятельности предприятия.

Заключение

В ходе выполнения бакалаврской работы была достигнута поставленная цель, а именно разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц.

Поставленная цель была достигнута благодаря решению следующих задач:

1. Рассмотрению теоретических аспектов повышения конкурентоспособности продукции.

2. Анализу конкурентоспособности продукции, реализуемой ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц.

3. Разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц.

При выполнении бакалаврской работы объектом исследования являлся ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц. «Мерседес-Бенц» признан Дилером года в корпоративных продажах малотоннажного транспорта в России. Дата регистрации: 27.02.1997.

Уставный капитал: 31 976 319,57 руб. 100% NEW YORK MOTORS CORP. 3 888 175,00руб., 02.07.2002.

Основной вид деятельности: 45.20 техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

Предметом исследования были организационно-экономические отношения, процессы и механизмы управления конкурентоспособностью на предприятии на основе эффективного сервисного обслуживания ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц.

В ходе выполнения первой главы были рассмотрены сущность и значение конкурентоспособности продукции, а также, основные направления повышения конкурентоспособности продукции.

Во второй главе была дана общая характеристика ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц», проведен анализ конкурентоспособности продукции ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц».

Неоспоримым преимуществом ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц» служит оборудование, которое позволяет производить полный спектр услуг по продаже и послепродажному корпусу, в том числе техническому обслуживанию автомобилей - начиная от мойки и чистки салона, заканчивая особо сложными ремонтами.

Основными существующими и предполагаемыми конкурентами ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц» по основным видам деятельности, включая конкурентов за рубежом.

- по легковым автомобилям - Audi (Ауди), BMW (БМВ), Lexus (Лексус), Infiniti (Инфинити);
- по малотоннажным автомобилям - Ford (Форд), Volkswagen (Фольксваген), Renault (Рено), Peugeot (Пежо), FIAT (Фиат);
- по грузовым автомобилям - MAN (МАН), Scania (Скания), Volvo (Вольво), DAF (ДАФ), IVECO (ИВЕКО), Renault (Рено).

Перечень факторов конкурентоспособности «ОСП «АВИЛОН» официального дилера Мерседес-Бенц» с описанием степени их влияния на конкурентоспособность производимой продукции (работ, услуг):

- Сила и узнаваемость бренда.
- Широкий современный и постоянно обновляемый модельный ряд.
- Высококвалифицированные сотрудники Эмитента и дилерских предприятий.
- Премиальная инфраструктура.
- Высокое качество обслуживания клиентов.
- Постоянное развитие интегрированной системы менеджмента.

- Долгосрочные планы развития на российском рынке, подтверждающиеся значительным объемом вложенных инвестиций в РФ.

Учитывая это, в условиях интенсивной конкуренции рационально организованный корпоративный сервис играет огромную роль в обеспечении качества и конкурентоспособности автомобилей. Во-первых, организация корпоративного обслуживания, его качество во многом зависит от сохранения и поддержания надежности, долговечности и других показателей. Во-вторых, сервисная система компании предоставляет автопроизводителям необходимую информацию, без которой невозможно спроектировать новую продукцию в соответствии с меняющимися потребностями рынка. В-третьих, информация, получаемая от сервисных организаций компании позволяет внести обоснованные коррективы в производственные процессы и тем самым стабильно производить автомобили в соответствии с требованиями нормативно-технической документации.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 27.11.2017) // [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/1dc84364c4c2eefe422024c63a80288dc01cc14d/
4. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от ред. от 18.07.2017) // [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр Экономики и маркетинга, 2015. – 456 с.
6. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 288 с.
7. Басовская Е. Н. Маркетинг : учеб. пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 233 с.
8. Быков В. А. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. — 242 с.
9. Воронов, Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / Д. С. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 92-102
10. Горбашко, Е. Л. Управление качеством: учебник / Е. Л. Горбашко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 463 с.

11. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании // Учебное пособие. СПб. 2011. – 100с.
12. Жариков В. В. Маркетинг : учеб. пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, М.В. Жарикова. — 2-е изд. — М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. — 320 с.
13. Жулидов С. И. Организация торговли : учебник / С.И. Жулидов. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2018. — 352 с.
14. Информационный портал кредитных организаций <http://kreditorpro.ru/procentnaya-stavka-v-bankax-po-kreditu-dlya-yuridicheskix-lis/>
15. Информационный портал рынка кредитных ресурсов <https://bank-biznes.ru/kredit-dlya-malogo-i-srednego-biznesa>
16. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. - М.: Экомпресс, 2014.-270 с.
17. Карташова Л. В. Организация и проведение экспертизы оценки качества товаров. Продовольственные товары - М.:Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 320 с.
18. Карлик, Е.М. Классификация затрат на обеспечение качества продукции / Е.М. Карлик, Е.М. Шкловский // Стандарты и качество. – 2014. – № 11. – С. 82 – 85.
19. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч.пос. / В.М.Круглик.; Под общ. ред. В.М. Круглик. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. - 285 с.
20. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. - М.: финансы и статистика, 2014.-410 с.
21. Кравец, Л. Современный механизм обеспечения конкурентных преимуществ в сфере предпринимательства / Л. Кравец // ИС. Промышленная собственность (Москва). – 2017. – № 10. – С. 11.
22. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2014.- 320 с.

23. Мамыкин, А. А. Стратегия и тактика маркетинга в Интернет / А.А. Мамыкин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 46.
24. Маркетинг на предприятиях и в корпорациях: теория и практика : монография / Т.Е. Никитина, К.А. Смирнова ; науч. ред. К.А. Смирнов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 166 с.
25. Маркетинг PR и рекламы: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Маркетинг" / Синяева И.М., Маслова В.М., Романенкова О.Н.; Под ред. Синяева И.М. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 495 с.
26. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2016. – 336 с.
27. Мусатов Б. В. Маркетинг: Учебник / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 336 с.
28. Наумов В. Н. Маркетинг: Учебник/НаумовВ.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
29. Никифоров, А.Д. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов / А.Д. Никифоров. – М.: Дрофа, 2014. – 720 с.
30. Обзор автомобильного рынка России в 2018 г. и перспективы развития <https://www.pwc.ru/ru/materials/automarket-review-2018.pdf>
31. Организация и проведение мероприятий : учеб. пособие / О.Я. Гойхман. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 136 с.
32. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 248 с.
33. Официальный сайт «ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц» / <https://avilon.ru/>
34. Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг: Краткий курс / Е. В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2016. – 587 с.
35. Поддубный И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И.А. Поддубный, А.И. Поддубная // Экономика. – 2017. – № 8. – С. 9–14.

36. Полипенко, Н. Н. Основы маркетинга: Учебно-методическое пособие / Н. Н. Полипенко, Е. Л. Татарский. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2015. – 180 с.
37. Портер, М. Э. Конкуренция: учебное пособие / М. Э. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 495 с.
38. Рыжикова Т. Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг : учеб. пособие / Т.Н. Рыжикова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 225 с.
39. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М., 2013. – 142
40. Сачук Т. В. Территориальный маркетинг: теория и практика : учебник / Т.В. Сачук. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 583 с.
41. Сайт Федеральной службы государственной статистики http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d03/36.htm
42. Сайт информационного агентства России <http://tass.ru/ekonomika/4922711>
43. Сайт Аналитического агентства Автостат <https://www.autostat.ru/infographics/38651/>
44. Статистика и рейтинги продаж автомобилей в России в 2018 году <http://serega.icnet.ru/cars-sales-previous-russia.html>
45. Синяева И. М. Маркетинг в коммерции / Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В., - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 548 с.
46. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 300 с.

Баланс

«ОСП «АВИЛОН» официальный дилер Мерседес-Бенц»

На 31.12.2018

Все суммы указаны в тысячах рублей				
Форма № 1	код	2016	2017	2018
		нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.
БАЛАНС (актив)	1600	16471014	13162385	17185946
		13514995	17185945	25331111
БАЛАНС (пассив)	1700	16471014	13162385	17185945
		13514995	17185945	25331111
Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	0	0	0
		0	0	597058
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
		0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
		0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
		0	0	0
Основные средства	1150	243290	199230	235129
		199230	235129	3206550
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
		0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	711437
		0	0	2641764
Отложенные налоговые активы	1180	28177	16280	13167
		16280	13167	27006
Прочие внеоборотные активы	1190	9253	6436	6957
		6478	6957	314647
Итого внеоборотных активов	1100	280720	221946	966690
		221988	255253	6787024
Оборотные активы				
Запасы	1210	10573325	5340597	8487525
		5340597	8487525	11030041
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	456962	58322	365206
		58322	365206	524988
Дебиторская задолженность	1230	4442339	4087593	4659243
		4267375	6609686	5257659
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	476071	614833	1895494
		2783456	656488	934871
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	136593	2839053	809509

		670429	809509	792250
Прочие оборотные активы	1260	105004	42	2278
		172828	2278	4277
Итого оборотных активов	1200	16190293	12940439	16219255
		13293007	16930692	18544087
Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	31976	31976	31976
		31976	31976	31976
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
		0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
		0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
		0	0	0
Резервный капитал	1360	1599	1599	1599
		1599	1599	1599
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5710164	7016083	8119916
		7016083	8119916	8637349
ИТОГО капитал	1300	5743739	7049659	8153491
		7049659	8153491	8670924
Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные заемные средства	1410	205000	0	2504381
		0	2504381	4030697
Отложенные налоговые обязательства	1420	20413	21401	29501
		21401	29501	72044
Оценочные обязательства	1430	0	0	0
		0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0
		0	0	0
ИТОГО долгосрочных обязательств	1400	225413	21401	2533882
		21401	2533882	4102740
Краткосрочные обязательства				
Краткосрочные заемные обязательства	1510	4187472	2887725	3097190
		2887725	3097190	5295469
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	5992714	3051205	3316621
		3224032	3316621	7174239
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
		0	0	0
Оценочные обязательства	1540	103579	152396	84761
		152396	84761	87739
Прочие краткосрочные обязательства	1550	218096	0	0
		179782	0	0
ИТОГО краткосрочных обязательств	1500	10501862	6091326	6498572
		6443936	6498572	12557447

Отчет о финансовых результатах

Все суммы указаны в тысячах рублей				
Форма № 2	код	2016	2017	2018
		нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	2110	46080462	52596319	45616596
		52596319	45616596	51051982
Себестоимость продаж	2120	41133748	47339552	39892389
		47339552	39892389	45124355
Валовая прибыль (убыток)	2100	4946714	5256767	5724207
		5256767	5724207	5927627
Коммерческие расходы	2210	987219	1594760	1650163
		1594760	1650163	1386834
Управленческие расходы	2220	1688180	1456662	1997796
		1456662	1997796	2566971
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2271315	2205345	2076248
		2205345	2076248	1973822
Прочие доходы и расходы				
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
		0	0	0
Проценты к получению	2320	38239	97041	299259
		97041	299259	268335
Проценты к уплате	2330	407486	382001	590543
		382001	590543	805329
Прочие доходы	2340	66049	589417	2383905
		589417	2383905	1557848
Прочие расходы	2350	230613	844582	2776470
		844582	2776470	2204054
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1737504	1665220	1392399
		1665220	1392399	790622
Текущий налог на прибыль	2410	373545	341622	276893
		341622	276893	160366
<i>Постоянные налоговые обязательства (активы)</i>	2421	15249	-21461	-9627
		21461	-9627	-6324
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	2408	988	8100
		988	8100	17921
Изменение отложенных налоговых активов	2450	13203	-11896	3113
		-11896	-3113	13839
Прочее	2460	242	4796	458
		4796	458	1438
Чистая прибыль (убыток)	2400	1374512	1305918	1103835
		1305918	1103835	624736
Совокупный финансовый результат				

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0
		0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0
		0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	1374512	1305918	1103835
		1305918	1103835	624736

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ В ОТРАСЛИ по ПОРТЕРУ

1.1 Товары - заменители				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	

Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	

	постоянные издержки производства влияют на единицу продукции			
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
			2	
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			2	

	источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен			
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		15		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

2.1 Оценка рыночной власти покупателей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами

	больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки			1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	