

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Направление подготовки 38.03.06 - Торговое дело
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

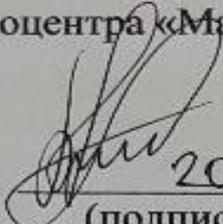
Зав. кафедрой


«15» 06 2018 г. Е.С. Рычкова

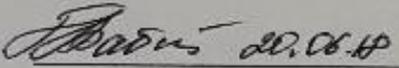
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Оценка и пути повышения конкурентоспособности коммерческого
предприятия (на примере автоцентра «Макс»)

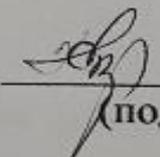
Исполнитель
студент группы 475 об


20.06.18 А.В. Потютенко
(подпись, дата)

Руководитель
доцент, канд. техн. Наук


20.06.18 Н.А. Бабкина
(подпись, дата)

Нормоконтроль


20.06.18 Н.Б.Калинина
(подпись, дата)

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

« 20 » 04 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента

Потютенко Алины Владимировны

1. Тема выпускной бакалаврской работы

Оценка и пути повышения конкурентоспособности коммерческого
предприятия (на примере автоцентра «Макс»)

(утверждено приказом от 23.04.2018 г. № 914 - уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) 20.06.2018г

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих
разработке вопросов)

1 Понятие и анализ конкурентоспособности предприятия

2 Оценка конкурентоспособности автоцентра «Макс»

3 Повышение конкурентоспособности автоцентра «Макс»

Заключение

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем,
программных продуктов, иллюстративного материала и т.п)

10 таблиц, 11 рисунков

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием
относящихся к ним разделов)

7. Дата выдачи задания 20.04.2018г.

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта) Бабкина Наталья Арсентьевна, к.
т. н. доцент

Задание принял к исполнению (дата) 20.04.2018 г.

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 65 с., 11 рисунков, 10 таблиц, 1 приложение, 35 источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СТАНЦИИ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, АВТОЦЕНТР, ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности и разработка путей повышения конкурентоспособности коммерческого предприятия на примере автоцентра «Макс».

Объект исследования: автоцентр «Макс».

Предмет исследования: оценка конкурентной позиции автоцентра «Макс».

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы. Первая глава раскрывает теоретические аспекты конкурентоспособности автосервисного предприятия.

Во второй главе дана характеристика автоцентра, проведён анализ и оценка конкурентоспособности автоцентра «Макс».

Третья глава содержит предложения мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности автоцентра и их оценка эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Понятие и анализ конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методы оценки конкурентоспособности	9
1.3 Конкурентоспособность станций технического обслуживания	19
2 Оценка конкурентоспособности автоцентра «Макс»	27
2.1 Организационная и экономическая характеристика автоцентра «Макс»	27
2.2 Оценка конкурентных позиций автоцентра «Макс»	33
2.3 Проблемы конкурентоспособности автоцентра «Макс»	45
3 Повышение конкурентоспособности автоцентра «Макс»	49
3.1 Разработка путей повышения конкурентоспособности предприятия	49
3.2 Экономический эффект от предложенных мер	55
Заключение	58
Библиографический список	61
Приложение А	65

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия - это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей выполнение в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также качественный и количественный рост его потенциала.¹

На протяжении последних нескольких лет отмечается существенное оживление автомобильной сферы деятельности нашей страны. Некоторые известные автомобильные концерны начали строительство заводов по выпуску и проектированию автотранспорта по России и объявляют о дальнейших перспективах развития на рынке. Начинается развитие автомобилестроительной промышленности после появления иностранных предприятий на российском рынке, строительство сборочных производств автомобилей способствует росту потребностей в техническом обслуживании автомобилей, что в свою очередь ведет к необходимости в увеличении числа автоцентров, автосервисов и автомастерских, стоянок для автотранспорта, строительству гаражей, салонов продаж автотранспорта, салоны продаж автомобильных запчастей и других автотоваров, станций заправки автомобиля. На фоне происходящих изменений заметен быстрый рост автосервисных услуг: их доля в с 2007-го по 2017г. возросла с 42,1 до 86 %, то есть более чем в 2 раза.

Увеличение числа автомастерских ведет к необходимости анализа и повышения уровня конкурентоспособности уже имеющихся станций технического обслуживания.

Стоит отметить, что число потенциальных клиентов СТО увеличивается не только по причине появления новых автомобилей, но и из-за доступности приобретения недорогих автомобилей более ранних годов выпуска. Такие автомобили популярны для приобретения, но так же

¹Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность М.: Альфа-Пресс, 2004. С. 15

занимают лидирующие позиции по частоте поломок и нарушений в работе систем. Что ведет к увеличению спроса на услуги автомастерских и автоцентров.

Работа автосервисных организаций характеризуется большим спектром и большим диапазоном сложности оказываемых услуг, что является отражением нужд и потребностей потребителей. Удовлетворение запросов авторынка обуславливает необходимость расширения масштабов деятельности предприятий автосервиса, исследования факторов, оказывающих влияние на усиление конкурентных преимуществ и определения путей повышения конкурентоспособности.

Без внимания нельзя оставлять то, что методическая база управления автосервисными предприятиями недостаточно развита, при учете конкурентной базы и всех аспектов развития данного рынка услуг. Чаще всего предприятия, мало оснащенные и имеющие слабую материальную базу, не способны выдержать натиска более сильных конкурентов, что ведет к частой замене одного автосервиса другим или же присоединением одного автоцентра к другому, более крупному и конкурентоспособному.

Актуальность выбранной темы определена необходимостью оценки конкурентоспособности, определением преимуществ и недостатков, управления конкурентными преимуществами станций технического обслуживания автомобилей.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности и разработка путей повышения конкурентоспособности коммерческого предприятия на примере автоцентра «Макс».

Достижение поставленной цели достигается посредством решения следующих задач:

- изучить понятие конкурентоспособности и методы оценки;
- провести анализ конкурентоспособности автоцентра «Макс»;
- оценить конкурентное положение автоцентра;

- предложить пути повышения конкурентоспособности;
- оценить экономический эффект от предложенных мер.

Объект исследования: автоцентр «Макс».

Предмет исследования: оценка конкурентной позиции автоцентра «Макс».

1 ПОНЯТИЕ И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия

В условиях рыночной экономики сложно добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

В энциклопедическом словаре конкуренция определяется, как антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

Конкуренция - форма взаимодействия рыночных субъектов и их экономическое соперничество за долю рынка и прибыль, за получение заказа на производство товаров (услуг).

Конкурентоспособность – свойство, обеспечивающее активный и долговременный спрос на всех стадиях жизненного цикла товаров и услуг. Конкурентоспособность закладывается предприятием-изготовителем и поддерживается дистрибьюторами на протяжении всего жизненного цикла.²

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов.³

Конкурентоспособность предприятия – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени

²Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг М. : Издательство Юрайт, 2018. С. 51

³Безрукова Т.Л., Борисов А.Н., Шанин И.И. Классификация показателей оценки эффективности экономической деятельности промышленного предприятия - 2012. -№ 1. С. 73-80.

удовлетворения своими товарами потребности клиентов и по эффективности производственной деятельности.

В экономической литературе имеется множество определений понятия конкурентоспособности, относящихся к разным объектам, но мы ограничимся использованием этого понятия применительно к организации и товарам (услугам). Рассматривая эти определения, можно утверждать, что они характеризуют либо свойства организации (товара, услуги), либо способность организации (товара, услуги) занять и удерживать позицию на рынке. Часто эти определения дублируют друг друга. Поэтому остановимся на несколько измененном определении, данным Р.А. Фатхутдиновым: конкурентоспособность - свойство организации (товара, услуги), характеризующееся степенью удовлетворения ею конкретной потребности по сравнению с аналогичными организациями (видами товара, услуги), представленными на данном рынке.

За основу примем утверждения Р.А. Фатхутдинова и В.Н. Фомина, согласно которым конкурентоспособность организации (товара, услуги) - это свойство, а уровень конкурентоспособности - показатель этого свойства, дающий относительную характеристику способности организации (товара, услуги) удовлетворять требованиям конкретного рынка в рассматриваемый период по сравнению с организациями-конкурентами (товарами, услугами) конкурентов.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности

Оценка способности товара конкурировать производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения, т.к. конкурентоспособность товара или иного объекта - понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом.

За базу сравнения принимается либо потребность покупателя, либо образец. Образец – это аналогичный товар, имеющий максимальный объем продаж и наилучшую перспективу сбыта в будущем.

Если за базу сравнения принимается потребность, то расчет единичного показателя конкурентоспособности может производиться по формуле:

$$g_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{in}} \times 100\% \quad (1)$$

где g_i – единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

Π_i – величина i -го параметра для анализируемой продукции;

Π_{in} – величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;

n – количество анализируемых параметров.

Если за базу сравнения принимается образец, то в знаменателе дроби следует поставить величину i -го параметра для изделия, принятого за образец.

Иногда параметры продукции не имеют физической меры. В этом случае для оценки этих характеристик используется методы оценки в баллах.

Описанный метод (дифференциальный) позволяет лишь констатировать факт необходимости повышения или снижения параметров продукции для обеспечения конкурентоспособности, но не отражает влияние каждого параметра при выборе товара потребителем.

Анализ деятельности предприятия по повышению его конкурентоспособности предполагает оценку достигнутого уровня использования имеющегося потенциала (организационного, научно-технического, производственно-технологического, социального, финансово-экономического), общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности производственной деятельности.

Следует также подчеркнуть, что оценка конкурентоспособности предприятия имеет много общего с анализом его хозяйственной деятельности.

Оценка конкурентоспособности, т. е. определение показателей конкурентоспособности предприятия, является исходным моментом для организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики.

Также изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, на всех стадиях жизненного цикла продукта.

Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых либо модернизации выпускаемых товаров;

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использовать целый ряд показателей, без анализа которых можно обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Эти показатели, прежде всего, свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль.

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов.

Однако эта оценка необходима предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д.

В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособность обуславливается многообразием подходов к ее оценке.

Основными задачами, которые решаются при оценке конкурентоспособности предприятия, являются:

- определение состояния конкурентоспособности на момент обследования;
- выявление тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности предприятия за исследуемый период;
- определение «узких мест», отрицательно влияющих на конкурентоспособность предприятия;
- выявление резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности.

В зависимости от поставленной задачи оценка конкурентоспособности предприятия может иметь разную степень детализации и глубину исследования, но проводиться он должен по всем направлениям.

Среди основных методов анализа в экономической литературе выделяются следующие:

- горизонтальный анализ или анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с такими же за другие периоды;
- вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации;
- факторный анализ, анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;
- сравнительный анализ - сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов.

М. И. Баканов предлагает процедуру проведения комплексной сравнительной оценки, состоящей из следующих этапов:

- конкретизация целей и задач комплексной оценки;
- выбор исходной системы показателей;
- организация сбора исходной информации;
- расчет и оценка значений частных показателей;
- обеспечение сравнимости оцениваемых показателей;
- выбор конкретной методики, т. е. разработка алгоритма и программы расчета комплексных сравнительных оценок;
- расчет комплексных оценок;
- экспериментальная проверка адекватности комплексных, обобщающих оценок реальной экономической действительности;
- анализ и использование комплексных сравнительных оценок.

Как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

- оценка с позиции сравнительных преимуществ — сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

- оценка с позиции теории равновесия — в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора.

Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере.

Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов;

Оценка исходя из теории эффективности конкуренции — выделяют два подхода при использовании данного метода:

- структурный подход, сущность которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;

- функциональный подход - оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности (в качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли).

Оценка на базе качества продукции - данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции.

Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности.

В связи с тем, что качество товара оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара базируется на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в рассматриваемом товаре. Различают единичные, сводные и интегральные индексы.

Единичные индексы рассчитываются на основании одной характеристики качества (одного параметра).

Как правило, они исчисляются как отношение величины параметра рассматриваемого товара к той величине параметра, при которой потребитель удовлетворяется на 100 % (или к величине параметра товара-аналога).

Для определения степени соответствия действующей стратегии оптимальной, имеющихся возможностей оптимальным возможностям приводятся факторы, влияние которых предлагается оценить в баллах.

Профиль требований - сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей. Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

Профиль полярностей - в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон, в качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания.

Матричный метод - при использовании данного метода конкурентоспособность предприятия рассматривается в динамике.

В качестве критерия оценки конкурентоспособности предприятия используется сравнение показателя конкурентоспособности с табличным значением.

Сущность приведенных методов оценки конкурентоспособности можно определить следующим образом.

Методологическая незавершенность имеющихся подходов в рамках теории сравнительных преимуществ, теории равновесия и теории эффективной конкуренции явилась предпосылкой для разработки иных способов решения проблемы (оценка на базе качества, профили требований и полярностей, матричный метод).

Оценка конкурентоспособности на базе качества продукции поднимает вопрос: не синонимы ли понятия «качество» и «конкурентоспособность».

Однако между данными понятиями существуют принципиальные отличия: если качество товара это просто совокупность свойств, то

конкурентоспособность - это отношение людей, потребителей товара, к его свойствам, товару как таковому.

В основе формирования этого отношения лежит оценка товара и его свойств потребителем, которая зависит от нескольких моментов:

- от уровня свойств, которыми обладает изделие;
- от цен;
- от наличия конкурентов;
- от времени, поскольку потребитель хочет получить свой товар в определенное время;
- от конкретных обстоятельств, связанных с использованием данного товара.

SWOT-анализ — данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

SWOT-анализ во всех своих модификациях является наиболее удобным и надежным инструментом стратегического планирования.

В курсах стратегического маркетинга SWOT-анализу уделяется самое пристальное внимание. Хотя после создания SWOT-анализа появилось много других подходов к изучению стратегического поведения фирм и их конкурентного окружения, тем не менее, SWOT-анализ продолжает активно и продуктивно использоваться и совершенствоваться.

Основные направления развития SWOT-анализа:

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.
- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования.
- разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

Важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Направлениями SWOT-анализа организации являются: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, количественный анализ.

Конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия предлагается следующий метод, в основе данного метода лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия.

Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

Метод экспертных оценок применяется в случаях, когда:

- длина исходных динамических рядов недостаточна для оценивания с использованием экономико-статистических методов;
- связь между исследуемыми явлениями носит качественный характер и не может быть выражена с помощью традиционных количественных измерителей;
- входная информация неполная и невозможно предсказать влияние всех факторов;
- возникли экстремальные ситуации, когда требуется принятие быстрых решений.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

Выделяют следующие стадии экспертного опроса:

- формулировка цели экспертного опроса;
- подбор основного состава рабочей группы;
- разработка и утверждение технического задания на проведение экспертного опроса;
- разработка подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок), включая как конкретный вид экспертной информации (слова, условные градации, числа, ранжирование, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы) и конкретные методы анализа этой информации;
- подбор экспертов в соответствии с их компетентностью;

- формирование экспертной комиссии;
- проведение сбора экспертной информации;
- анализ экспертной информации;
- интерпретация полученных результатов и подготовка заключения;
- принятие решения — выбор альтернативы.

Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано, в других - число экспертов растет в процессе проведения экспертизы.

1.3 Конкурентоспособность станций технического обслуживания

Конкурентоспособность автосервисного предприятия - это такое его экономическое состояние, которое позволяет предприятию успешно функционировать и развиваться в условиях конкурентного рынка автосервисных услуг. Для оценки конкурентоспособности СТО необходимо систематически проводить сравнение показателей се работы с показателями основных конкурентов, осуществляемых свою деятельность в том же сегменте рынка. Это даст возможность принимать и реализовывать своевременные решения, направленные на поддержание или повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность услуг автосервиса, можно разделить на объективные и субъективные. Объективные — это факторы, которые определяют возможность предприятия выполнять ту или иную функцию, полезную для клиентуры, т. е. создают преимущества для клиентов. Субъективные факторы — это все, что способствует положительному восприятию клиентом услуги, это комплекс материальных и нематериальных составляющих, влияющих на восприятие клиентом результата взаимодействия со станцией технического обслуживания.

Объективные факторы:

- наличие миссии, корпоративной культуры, клиентоориентированного персонала;
- наличие системы управления качеством, сертификата на услуги и ЗЧ;
- наличие производственных мощностей и внешних функциональных зон;
- наличие инфраструктуры для клиентов;
- наличие и уровень техники и технологии;
- обеспеченность запасными частями, их качество, уровень управления запасами;
- квалификация персонала;
- уровень информационного обеспечения, в том числе технологического (баз данных, программ);
- качество обслуживания и ремонта автомобилей;
- качество обслуживания клиентуры;
- время, которое расходуется на выполнение одного нормо-часа трудоемкости работ по обслуживанию и ремонту автомобилей;
- цена;
- перечень услуг;
- эстетика предприятия и производства.

Субъективные факторы предполагают утвердительный ответ на следующие вопросы:

- Знает ли клиент о станции, имеет ли возможность получить о ней положительную информацию?
- Доверяет ли клиент станции и ее персоналу?
- Уверен ли клиент в том, что его потребности будут удовлетворены, а реакция на них будет положительной?
- Уверен ли клиент в том, что обслуживание и ремонт будут выполнены качественно и в полном объеме?

- Уверен ли клиент в том, что срок выполнения работ будет соответствовать договоренности?
- Может ли клиент ожидать человеческого к нему отношения?
- Воспримет ли клиент цены как отвечающие потребительской ценности, иными словами, как справедливые?
- Отвечают ли условия на станции тем, которые клиент воспринимает положительно?

Миссия — основная цель деятельности и основная отличительная особенность фирмы. Лежит в основе построения системы управления предприятием, формирования управленческой команды, корпоративной культуры, системы стимулирования персонала. Миссия, корпоративная культура, этика, система управления качеством, система менеджмента и клиентоориентированность сотрудников обеспечивают оригинальность предложения на фоне конкурентов. Правильная рыночная политика должна быть построена так, чтобы конкуренты не могли ее скопировать.

Обеспеченность производственными мощностями, инфраструктурой для клиентов, техникой, технологиями, запасными частями должна быть полной и пропорциональной. Не открывающийся шлагбаум, неработающий принтер, отсутствие оборудования или комплектующих к нему, другие мелочи сводят на нет любые грандиозные планы, самые крупные инвестиции.

Уровень техники и технологии определяется не столько степенью износа оборудования, оснастки, инструмента и специализированного инструмента, сколько полнотой оснащения и относительной новизной его по сравнению с конкурентами. Например, в начале 90-х годов, когда многие занялись продажей топлива для автомобилей, появилось большое количество автозаправочных станций, оснащенных как-нибудь, самым примитивным оборудованием. Как только начали строиться АЗС с современным оснащением, подавляющее большинство «пионеров» просто перестало существовать.

Полный комплекс моечного, диагностического, гаражного оборудования и оснащения для окраски и ремонта кузова стоит значительно дороже того, что могут позволить себе маленькие универсальные станции. Поэтому из-за уровня техники и технологии подавляющее большинство станций имеет недостаточный уровень конкурентоспособности. Кроме того, по причине большой стоимости оборудования техническое перевооружение СТО не может проводиться часто и одномоментно. Поэтому оборудование обновляется постепенно.

Чем меньше станция, тем больше времени ей требуется на приобретение нового оборудования. В выигрышном положении находятся те предприятия, которые строились или создавались позже конкурентов: они делают затраты на оснащение впервые и покупают более новое и прогрессивное оборудование. Вывод очевиден: закупать оборудование и создавать производственные мощности нужно самого высокого уровня, чтобы через пару лет они не оказались устаревшими.

Инфраструктура для клиентов создает им удобства и по не очевидным на первый взгляд причинам способствует увеличению объема продаж. Мы уже научились создавать формы работы с клиентурой—эстетику предприятия и привлекательный стол заказов, кафе, комнату для клиентов, при этом зачастую нерешенным остается вопрос содержания этих форм: уровень сервиса во многом оставляет желать лучшего. Причины такого положения прежде всего в нашем, сформировавшемся в условиях дефицитной экономики, «несервисном» менталитете. Создавая инфраструктуру для клиентов, не следует забывать об управлении отношениями с клиентурой, сервисных технологиях.

Достойный уровень сервисных технологий предполагает совершенство методов и средств в работе с клиентурой, работу как по сервисной регламентации, так и по сервисной ориентации персонала. При этом учитывается прежде всего то, насколько организационная структура предприятия, процедуры, методы работы с клиентурой, физическая и

культурная среда ориентированы на определение и удовлетворение потребностей клиентов, а также то, насколько положительно поведение персонала воспринимается клиентами. Сервисные технологии опираются на общие правила и законы деловой этики и психологии человеческих отношений. Адаптированные для условий конкретного предприятия правила должны быть зафиксированы в виде понятных для сотрудников процедур, правил поведения и общения и отработаны до такого состояния, при котором персонал воспринимает эти правила естественно и без усилий выполняет.

Качество обслуживания клиентуры заключается в удовлетворении ее потребностей и создании таких психологических, физических и эстетических условий, при которых у клиента возникает и остается доверие к персоналу станции. Качественное обслуживание клиентуры в конечном счете сводится к тому, что при обращении клиента на станцию он получает то, на что вправе рассчитывать: уважение, внимательное отношение, адекватную реакцию на разумные потребности, соответствующие условия и т. п.

Вся работа с клиентами должна базироваться на принципе, который мы назвали «три по сто»: 100 % сотрудников по 100 % отвечают за 100-процентную удовлетворенность клиентов. Любая функция на предприятии существует и выполняется ради основной — удовлетворенности клиента.

Качество обслуживания клиентов оценивается двумя показателями: уровнем удовлетворенности клиентов и удельным весом постоянных клиентов. Уровень удовлетворенности клиентов — это отношение количества удовлетворенных клиентов к общему числу обслуженных. Удовлетворенные клиенты — те, кто по окончании обслуживания остался доволен результатами выполненных работ и отношением к ним. Постоянные клиенты — те, кто повторно обращается на СТО, например не менее двух раз в течение года, или постоянно пользуется услугами СТО.

Основными направлениями повышения уровня конкурентоспособности СТО являются: повышение качества выполняемых услуг; сокращение времени выполнения заказов; применение гибкой ценовой политики, в

основе которой лежат скидки и льготные цены за услуги: применение мер, направленных на повышение общей культуры и репутации СТО вежливого и уважительного отношения к клиентам, создания удобств для клиентов.

С целью сокращения времени на использование заказов на крупных и технически оснащенных СТО может найти применение агрегатный метод ремонта, предусматривающий замену неисправного агрегата новым или ранее восстановленным. При этом владельцы машин устанавливают разницу между ценой нового или восстановленного агрегата и снятою с их автомобиля. Снятый агрегат СТО может приобрести для последующего ремонта и продажи. Естественно, цены на восстановленные агрегаты должны быть на 20 - 40 % ниже цен на новые. Зарубежный опыт показывает, что доходность при продаже восстановленных агрегатов не ниже, чем при продаже новых.

График работы СТО должен быть гибким и удобным для клиентов. Большое значение в повышении конкурентоспособности предприятия имеет гибкая политика цен, в основе которой лежит применение льготных скидок на услуги. Бесплатную диагностику можно рассматривать как способ привлечения новых клиентов. Она помогает восстановить контакты с клиентами, ушедшими после гарантийного периода. Бесплатную диагностику рекомендуется проводить в специальные дни, к которым СТО должна тщательно готовиться. Задача диагностики заключается в выявлении дефектов, необходимости регулировки и (или) ремонта, даче рекомендаций. В комплексе мероприятий по подготовке к дням бесплатной диагностики целесообразно включать проведение рекламы, вручение сувениров клиентам. Одновременно проверяют и пополняют запасы деталей, на которые намечается повышение продаж, готовят бланки заказов на сервис для клиентов, пожелавших воспользоваться услугами СТО и др.

Высокое качество услуг, применение гибких цен и гарантий на выполнение работы является основой имиджа, деловой репутации любого автосервисного предприятия. Однако не меньшее значение в создании

деловой репутации и повышении конкурентоспособности имеет культура обслуживания (внимательное отношение к клиентам, внешний вид и манера общения персонала, вид здания, рабочего места и др.). Необходимо стремиться к тому, чтобы вызвать у клиента доверие, желание и потребность в услугах СТО.

Профессиональная этика работников сферы обслуживания выступает как важнейший элемент культуры обслуживания. К составляющим профессиональной этики относятся внешний вид работника, непосредственно обслуживающего заказчика, чистота и уют, тактичность и вежливость. Основные пути повышения этики обслуживания заказчика - профориентация, подбор, подготовка и переподготовка кадров, воспитательная работа с людьми, экономическое стимулирование работников.

Большие возможности в повышении конкурентоспособности автосервисных предприятий заключаются в диверсификации услуг и способов их выполнения.

Прокат автомобилей на период ремонта можно рассматривать как один из способов диверсификации деятельности СТО и повышения ее конкурентоспособности. Прокатным автомобилем могут пользоваться на основе договора аренды все заказчики, оставляющие свой автомобиль на несколько часов или дней в СТО.

Большие возможности в расширении деятельности автосервисных предприятий заключаются во взаимодействии их с автотранспортными предприятиями общего пользования и предприятиями промышленности, строительства и других отраслей, располагающими собственным автопарком.

Значительный интерес с точки зрения эффективности работы СТО представляет учетное обслуживание. Сущность его заключается в том, что предприятие полностью берет на себя обязательства по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей в соответствии с Положением о техническом обслуживании и ремонте подвижного состава автомобильного

транспорта. На каждый автомобиль СТО оформляет специальную учетную карточку, присваивая ей порядковый номер. В сервисной книжке проставляется штамп станции о постановке автомобиля на учет с указанием порядкового номера учетной карточки.

Трудности решения проблем, связанных с привлечением клиентов, объясняются наличием конкурентов на рынке автосервисных услуг, а также влиянием таких факторов, как низкая платежеспособность населения и высокий уровень налогов; постоянно изменяющийся в стране состав автопарка за счет автомобилей-иномарок.

2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОЦЕНТРА «МАКС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика автоцентра «Макс»

Автоцентр «Макс» - это структурное подразделение ООО «Петройл». Генеральный директор ООО «Петройл» - Викарчук Ростислав Владимирович (действующий на основании устава). ООО «Петройл» является официальным дистрибьютором концерна «Shell», одного из мировых лидеров энергетического сектора.

Учредительным документом ООО «Петройл» является Устав.

Организационно - правовая форма собственности – общество с ограниченной ответственностью. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников, в свою очередь, участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Цель компании - предоставить клиентам наиболее качественное выполнение услуг по обслуживанию автомобилей. Для коллектива компании важно, чтобы клиенты чувствовали индивидуальный подход и внимание к каждому их требованию.

Списочный состав работников в двух основных филиалах 69 человек, которые работают по трудовому договору. У каждого из сотрудников есть свои должностные инструкции и обязанности. Заработная плата начисляется согласно размеру оклада и дополнительных надбавок (премий). Общая организационная структура ООО «Петройл» представлена на рисунке 1.

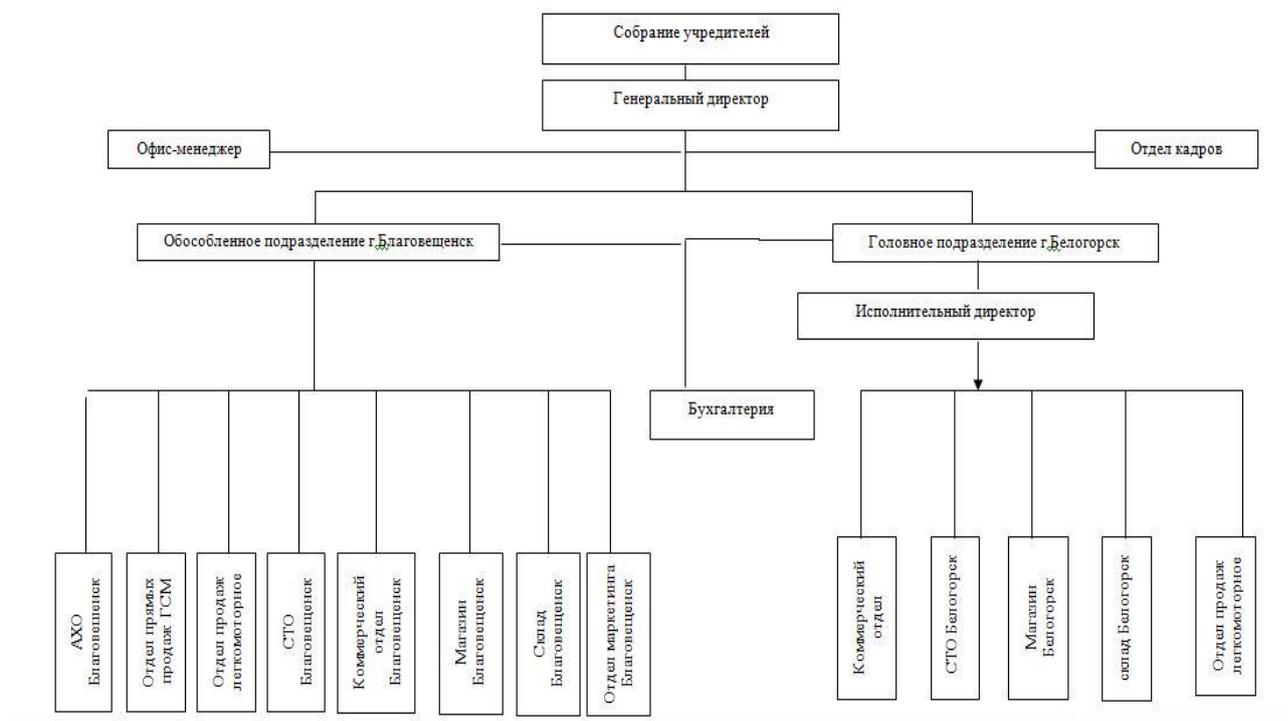


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Петройл»

Компания ООО «Петройл» самостоятельно устанавливает размеры торговых надбавок и наценок на продукцию и услуги. Размер наценок и надбавок устанавливается на основе реального спроса и предложения на предлагаемые фирмой услуги и товары с учетом покрытия издержек и получения прибыли.

Отметим, что в состав ООО «Петройл» входят два автоцентра в г. Благовещенске (обособленное подразделение) и в г. Белогорске (головное подразделение). В данной работе мы сосредоточены на головном подразделении. Автоцентр «Макс» расположен по адресу: г. Белогорск, ул. Кирова, д. 306. Он был открыт 16 марта 1994 года. Для удобства клиентов, для повышения уровня работы и увеличения количества предоставляемых услуг в 1997г. при автоцентре был открыт одноименный магазин автозапчастей и автотоваров. Магазин позволяет приобретать необходимые запчасти прямо на месте, что позволяет делать экспресс ремонт автомобиля, а в случае, когда запчасть или деталь отсутствуют сделать заказ. У клиентов автоцентра магазин пользуется большим спросом, так как позволяет

сократить время на поиски необходимых запчастей, что в свою очередь сокращает затраченное время на ремонт автомобиля.

Магазин при автоцентре «Макс» специализированный (реализует автозапчасти, автомасла и спец.жидкости, автоаксессуары и автохимию). Магазин входит в общую структурную организацию ООО «Петройл». Магазин «Макс» является розничным подразделением ООО «Петройл», то есть это организация, не имеющая в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечающая им по своим обязательствам.

Миссия автоцентра в целом заключается в удовлетворении потребительского спроса на все возможные виды автоуслуги и различные группы автотоваров (запчасти, автохимия, моторные масла, аксессуары и др.).

На территории автоцентра располагаются:

- помещение склада;
- СТО;
- автомагазин;
- офисные кабинеты.

Деятельность компании – это ремонт автотранспорта, продажа автозапчастей и автоаксессуаров, расходных материалов и автохимии. Направление работы на сегодняшний день охватывает практически все сферы рынка автомобильных услуг, создает полный цикл услуг для тех, кто однажды пришел в автоцентр, выбрать любую профессиональную услугу, необходимую при покупке, содержании, ремонте автомобиля.

Автоцентр «Макс» оказывает широкий спектр услуг:

- замена трансмиссионной жидкости, на установке Winns, АКПП;
- замена масла в вариаторе, АКПП;
- тормозная система гидравлическая - прокачка/дренаж/замена жидкости;
- замена охлаждающей жидкости, слив и заправка;

- замена масла в раздаточной коробке;
- замена жидкости в гидроусилителе рулевого управления;
- сход-развал автомобиля малого класса;
- сход-развал автомобиля среднего класса;
- сход-развал автомобиля класса: джип, автобус, грузовик;
- подвеска передняя/задняя - осмотр/первичная диагностика;
- рулевое управление. Тяга рулевая - снятие и установка;
- рулевое управление. Наконечник рулевой, снятие и установка;
- тормозные колодки дисковые - снятие и установка;
- тормозные колодки барабанные - С/У;
- опора шаровая - снятие и установка;
- сайлентблок рычага (кривуна), снятие и установка;
- сайлентблок рычага – снятие и установка;
- сайлентблоки задней балки, замена;
- пыльник стойки/амортизатора, снятие и установка;
- тормозной шланг, снятие и установка
- тяга стабилизатора (линк), снятие и установка;
- сайлентблок заднего рычага (плавающий), снятие и установка;
- подшипник ступицы (шариковый), снятие и установка.

В магазине существуют следующие отделы:

– «автозапчасти» (автолампы, аккумуляторы, прокладки, амортизаторы и стойки, болты и крышки, бронепровода, втулки и сайлентблоки, глушители и гофры, датчики, комплекты для ремонта суппортов, дворники, детали подвески, диски и корзины сцепления, колодки, крепежные элементы, крестовины, насосы и помпы, подшипники и ролики, пружины, пыльники и отбойники, ремни, сальники, свечи, уплотнительные кольца под глушитель, фильтры, шланги тормозные, цепи грм, диски тормозные, поршни тормозного суппорта);

– «автохимия» (присадки в масло, топливо, герметики и клеи, краски и грунтовки, растворители, холодные сварки, очистители двигателя и топливной системы, автохимия (прочие));

– «моторные масла и смазки»(масла моторные,маслатрансмиссионные,масласпециальные,смазки, масла промывочные);

– «автопринадлежности» (принадлежности для хранения и перелива жидкостей, рамки для номера, принадлежности для уборки снега, принадлежности для мытья авто, компрессоры и насосы, домкраты, сидения детские, ящики для инструментов, фонари, провода прикуривания, видеорегистраторы);

– «авторемонт» (зарядные, зарядно-пусковые устройства, измерительные приборы, расходные материалы, инструменты);

– «автолитература»;

– «автокосметика» (шампуни, полироли, очистители);

– «расходные жидкости»;

– «автошины и диски» (автошины, камеры, цепи противоскольжения);

– «автоаксессуары».

Численный состав сотрудников головного подразделения 27 человек. Все сотрудники работают по трудовому договору. При трудоустройстве уавтомеханики должны отработать 3 месяца на испытательном сроке, у остальных сотрудников испытательный срок месяц.

Структура организации автоцентра «Макс представлена на рисунке 2.

У каждого сотрудника имеются должностные инструкции и обязанности, строго в рамках которых ведется трудовая деятельность.

Магазин и станция технического обслуживания «Макс» по будням работают с 8:00 до 19:00 часов, в выходные с 8:00 до 18:00 без перерывов на обед.

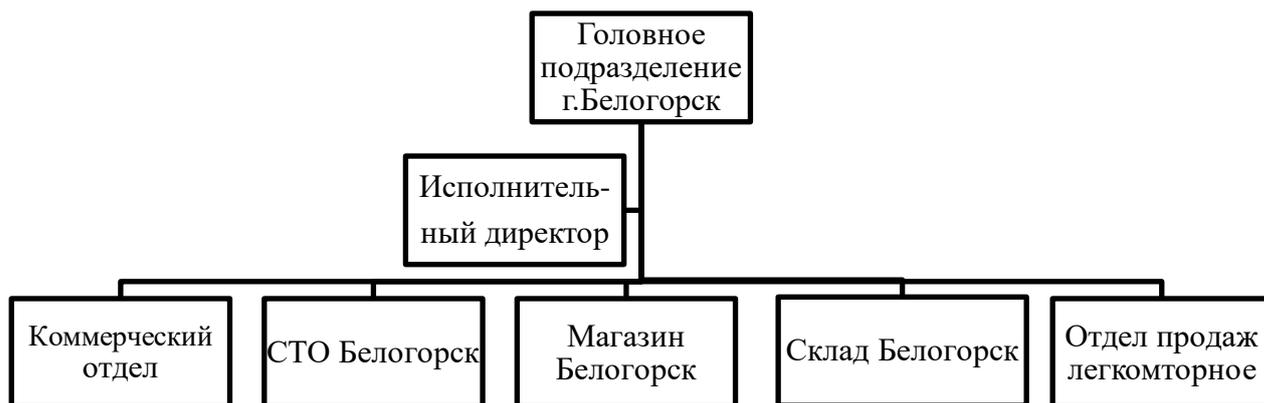


Рисунок 2 – Структура организации автоцентра «Макс» г.Белогорск

Рассматривая данные таблицы 1, отражающие результат проведенного анализа основных показателей финансовой деятельности исследуемого предприятия в динамике двух лет можно сделать следующие выводы.

Таблица 1 - Показатели финансовой деятельности предприятия, в тысячах рублей

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонение, (+;-)	2017 г % к 2016
1	2	3	4	5
Внеоборотные активы	679	562	-117	82,8
Оборотные активы	2219	1844	-375	83,1
Выручка	10722	11493	771	107,2
Себестоимость продаж	9652	10093	441	104,6
Валовая прибыль (убыток)	2311	2674	363	115,7
Коммерческие расходы	1323	1339	16	101,2
Прибыль (убыток) от продаж	9785	10710	925	109,5
Прочие доходы	299	446	147	149,2
Прочие расходы	502	397	-105	79,1
Прибыль (убыток) от налогообложения	64	93	29	145,3
Чистая прибыль	1688	3462	1774	205,1

Рассматривая данные, отражающие результат проведенного анализа основных показателей финансовой деятельности исследуемого предприятия в динамике двух лет можно сделать следующие выводы.

Прибыль от продаж увеличилась с 2016 по 2017 гг. на 9,5 %. В 2016 году прибыль составляла 9785 тыс. руб., а в 2017 г. уже составила 10710 тыс. руб. Это свидетельствует о том, что разница между доходом и затратами увеличивается. Доход становится выше, а затраты ниже, что оказывает положительное влияние на предприятие.

Выручка автоцентра «Макс» в период с 2016 по 2017 год увеличилась на 7,2 %. Увеличение выручки связано с расширением предлагаемого ассортимента и услуг. В продажу добавились масла новых производителей, автолитература, появилась возможность приобретать автозапчасти под заказ и оставлять шины на зимний период.

В 2017 году значительно сократились прочие расходы (- 105 тыс. руб.). В 2016 году более 70 тыс. рублей было потрачено на оплату аренды складского помещения, которое использовалось как дополнительное хранилище для шин на время зимы.

2.2 Оценка конкурентных позиций автоцентра «Макс»

Для автоцентра «Макс» актуальным является сравнение количества предоставляемых услуг и их качества и надежности. Это позволяет выявить: какой спектр услуг предлагается конкурентами, какими каналами распространения информации владеет конкурент, преимущества конкурентов. В число конкурентов автоцентра «Макс» входит 18 автоцентров, автосервисов и мастерских, но стоит учесть, что в качестве наиболее сильных конкурентов не рассматриваются мастерские и автосервисы «гаражного» типа. Так как они не являются крупными и конкурентоспособными. Для анализа были выбраны 5 автомастерских и автоцентров. Конкуренты были выбраны исходя из наиболее частого размещения рекламы на различных площадках и платформах, из частоты запросов в сети Интернет, из списка услуг и наличия автомагазинов.

Стоит отметить, что не все из выбранных конкурентов соответствуют всем критериям. Данные анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительный анализ конкурентов автоцентра «Макс»

СТО	Основные услуги	Акции
1	2	3
Синий бокс	Аппаратная замена масла Автомасла / Химия Ремонт автоэлектрики Развал / Схождение Ремонт ходовой части Ремонт и обслуживание двигателей Ремонт выхлопных систем Ремонт и обслуживание климатических систем авто Шиномонтаж	Бонусная программа "Выгодная карта" Amur.net купоны: скидка 100% на диагностику ходовой части, скидка 25% на установку или сигнализации, скидка 25% на замену антифриза, скидка 25% на автоодеяло, скидка 20% на незамерзающую жидкость подогревателей
Самурай	Ремонт ходовой части Ремонт, обслуживание двигателей Кузовной ремонт и покраска Ремонт автоэлектрики Замена узлов и агрегатов Замена технических жидкостей Развал / Схождение Поставка запчастей на заказ Автомойка	Тормозные колодки и их замена на одной из осей - в подарок!
Гиперавто	Техническое обслуживание Ходовая часть Развал-схождение Шиномонтаж и балансировка Двигатель Электрика Трансмиссия Тормозная система Система охлаждения ДВС Дополнительные услуги	Весь апрель при покупке любого автомобильного моторного масла и любого масляного фильтра все покупатели могут получить подарок - купон на 500 рублей покупки в автомагазинах Гиперавто!
Шторм	Ремонт ходовой части Замена узлов и агрегатов Техническое обслуживание автомобиля Установка дополнительного оборудования	
Хакайдо	Аппаратная замена масла Продажа и замена свечей Продажа и замена технических жидкостей Промывка топливной системы Чистка дроссельных заслонок Стол заказов запчастей	

По данным таблицы видно, что автоцентры-конкуренты предлагают большой спектр услуг, начиная от продажи технических жидкостей,

заканчивая полным ремонтом автомобиля. Автоцентр "Самурай" единственный из рассмотренных конкурентов предоставляет услуги автомойки, автосервис «Хакайдо» является официальным дистрибьютором свечей зажигания Denso. Два конкурента проводят акции, направленные на привлечение новых клиентов и поддержание лояльности у старых. Большинство автоцентров используют для распространения информации социальные сети и 2ГИС. Выбранные автоцентры являются достаточно сильными конкурентами, так как все из них предоставляют большой выбор услуг. Но стоит отметить, что не все из них имеют возможность продавать автозапчасти и автотовары, так как у них отсутствует свой магазин.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Визуально он представлен векторами, направленными из одной точки в разные стороны и описывающими ключевые свойства объекта:

- количество услуг;
- стоимость предоставляемых услуг;
- срок гарантии на услугу;
- качество оказания услуг;
- уровень рекламной активности;
- уникальность торгового предложения;
- уровень знания бренда целевыми аудиториями;
- степень лояльности к марке.

Основанием для построения «многоугольника конкурентоспособности» послужила экспертная оценка. Экспертами выступали маркетологи автоцентра «Макс». Эксперты изучили основных конкурентов автоцентра «Макс» по наиболее значимым критериям оценки. Передэкспертам стояла задача оценить конкурентоспособность услуг автоцентра «Макс» и услуг

конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 — самый низкий балл, а 10 — максимальный балл. Средние оценки представлены в таблице 3.

По данным таблицы видно, что оценки распределены не равномерно. Наименьшая оценка «2 балла», наивысшая «10 баллов». Исходя из поставленных экспертами оценок строится «многоугольник конкурентоспособности».

Таблица 3- Экспертные оценки

СТО	Количество услуг	Стоимость предоставляемых услуг	Срок гарантии на услугу	Качество оказания услуг	Уровень рекламной активности	Уникальность торгового предложения	Уровень знания бренда целевыми аудиториями	Степень лояльности к марке
1	2	3	4	5	6	7	8	9
"Макс"	8	6	6	8	9	8	8	9
"Синий бокс"	9	8	7	7	8	8	8	9
"Гиперавто"	7	7	5	7	8	8	10	9
"Самурай"	6	7	7	5	5	5	7	6
"Шторм"	7	8	8	6	4	5	7	5
"Хакайдо"	6	7	6	4	2	3	4	4

Метод хорош тем, что довольно понятен и дает возможность сравнить сами предприятия, их товары или услуги. Многоугольник представляет собой отображение на чертеже положения сравниваемых элементов по каждому показателю.

После того, как построены оси и определены их значения, можно по системе баллов определить место каждого предприятия, товара на них. Согласно этому положению для каждого объекта чертится многоугольник конкурентоспособности, то есть соединяются точки – показатели. Затем, взглянув на полученные фигуры, можно увидеть преимущества и недостатки всех оцениваемых объектов.

По полученному многоугольнику мы можем увидеть общее положение автоцетра «Макс» на фоне конкурентов, положение по каждому показателю отдельно. По результатам построения многоугольника будут делаться выводы, которые помогут определить преимущества и недостатки автоцетра «Макс», включая магазин и станцию технического обслуживания. Так же мы можем определить сильные и слабые стороны конкурентов. Многоугольник представлен на рисунке 3.

По данным «многоугольника» конкурентоспособности видно, что автоцентр «Макс» занимает одну из лидирующих позиций. Преимуществами автоцетра являются: уровень рекламной активности, уникальность торгового предложения, качество оказания услуг и лояльность к марке.

Автоцентр «Макс» проводит регулярные рекламные компании, направленные на привлечение новых клиентов и на сохранение лояльности у постоянных посетителей автоцетра. Систематические розыгрыши и конкурсы в социальных сетях так же помогают в привлечении новых клиентов.

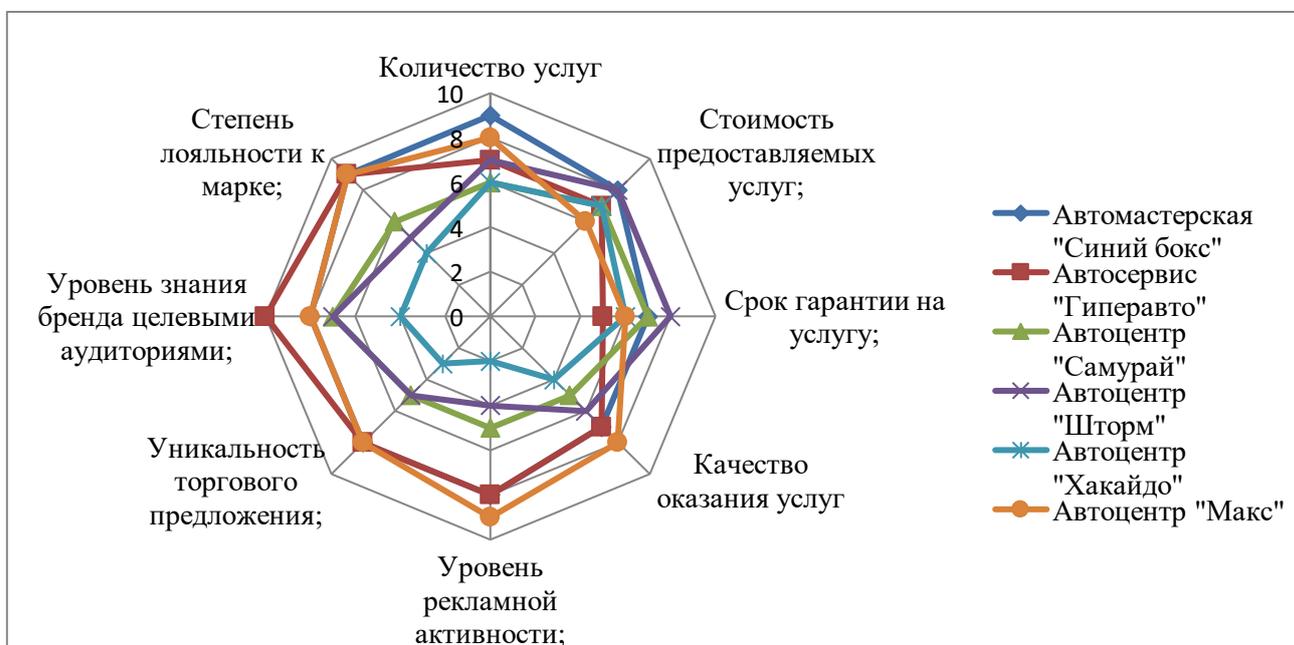


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности

«Макс» предоставляет уникальную для города Белогорска услугу – проверка автомобиля перед покупкой. Ближайшая точка оказания услуг такого рода находится в городе Благовещенске.

Отметим, что добавление еще одной новой уникальной услуги, такой как прокат автомобилей для водителей, которые оставили свой автомобиль на длительный ремонт, может стать значительным конкурентным преимуществом, так как в Белогорске ни один автосервис, автоцентр или автомастерская не оказывают подобных услуг.

По качеству оказываемых услуг автоцентр «Макс» является одним из лидеров. В автоцентре подобрана профессиональная и высококвалифицированная команда автомехаников и автослесарей. Каждый сотрудник проходит собеседование в несколько этапов, что позволяет руководству предприятия нанимать на работу наиболее надежных сотрудников.

По стоимости предоставляемых услуг «Макс» занимает одну из последних позиций, что не является конкурентным преимуществом, так как клиенты стремятся к наиболее выгодным ценам.

Таблица 4 – Сравнительный анализ стоимости услуг автоцентра «Макс»

Наименование услуг	Стоимость услуг в автоцентре «Макс», руб.	Стоимость услуг в автоцентре «Синий бокс», руб.	Стоимость услуг в автоцентре «Гипер-авто», руб.	Стоимость услуг в автоцентре «Самурай», руб.	Стоимость услуг в автоцентре «Шторм», руб.	Стоимость услуг в автоцентре «Хакай-до», руб.	Средняя стоимость на услуги по городу, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Замена трансмиссионной жидкости, на установке Winns,	850	760	810	800	750	800	790
Замена масла в вариаторе,	400	420	390	400	450	400	410
Тормозная система гидравлическая - прокачка/дренаж/замена жидкости	600	550	590	550	500	600	570

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Замена охлаждающей жидкости, слив и заправка	700	720	700	750	750	700	700
Замена масла в раздаточной коробке	350	270	300	300	250	300	250
Замена жидкости в гидроусилителе рулевого управления	350	300	290	250	300	300	300
Сход-развал автомобиля малого класса	700	650	710	700	700	650	700
Сход-развал автомобиля среднего класса	900	900	930	900	850	950	920
Сход-развал автомобиля класса: джип, автобус, грузовик	1100	1000	1200	1100	1000	1300	1050
Подвеска передняя/задняя - осмотр	350	330	320	300	300	400	300
Рулевое управление. Тяга рулевая - снятие и установка	700	650	700	750	610	650	690
Тормозные колодки барабанные - С/У (2 колеса)	800	790	810	850	750	900	800
Опора шаровая - снятие и установка	700	650	610	650	680	600	600
Сайлентблок рычага – снятие и установка	850	800	790	800	800	850	810

По данным таблицы видно, что цены на некоторые услуги в автоцентре «Макс» по стоимости превышают средние цены, сложившиеся по городу Белогорску, но при этом часть цен на услуги не превышает эти размеры.

По количеству услуг и уровню знания бренда автоцентр «Макс» так же не является лидером.

По мимо экспертной оценки, нами было проведено исследование, в основе которого лежит опрос автовладельцев города Белогорска.

На этапе анкетирования была разработана анкета (приложение А), направленная на изучение предпочтений автомобилистов при выборе автосервиса (если респондент пользуется таковым), на уровень знания об автоцентре «Макс» у потенциальных клиентов, на выявление сильных и слабых сторон у автосервисов города, на выявление медиапредпочтений у автовладельцев.

Опросный лист включал в себя 23 вопроса, некоторые из которых исключались ответами на предыдущий вопрос. Вопросы были подобраны таким образом, чтобы можно было выявить наиболее и наименее популярные услуги автосервиса, продукцию магазина, пользующуюся высоким спросом.

Население г.Белогорска составляет 66917 тыс. человек, исходя из этих данных был рассчитан размер выборки из генеральной совокупности. С учетом доверительной вероятности равной 95 % и при доверительном интервале равном 7 %, размер выборки составил 195 человек. Такое количество человек было опрошено в Белогорске с 7 по 11 мая.

Анкета разрабатывалась и дополнялась при участии отдела маркетинга, затем согласовывалась с генеральным директором и с начальником коммерческого отдела головного подразделения в городе Белогорск.

Анкета предполагала закрытые вопросы с вариантами ответов и открытые, в которых респондент самостоятельно должен сформулировать ответ. Это позволяет более полно раскрыть суть ответа, так как нет границ в качестве уже предложенных вариантов. Анкета содержала 25 вопросов, но не все автовладельцы отвечали на данное количество вопросов, так как некоторые ответы подразумевали переход от вопроса к вопросу пропуская уточняющие вопросы относительно какого-либо ответа.

Анкетирование проводилось около трех крупных торговых центров: «Москва», «Белый хутор» и «Апельсин», на парковках рядом с супермаркетами и бизнес - центрами.

Места проведения анкетирования выбирались так, чтобы по близости не было автоцентра или автомагазина. Такой способ выбора мест объясняется тем, что находясь рядом с каким-либо автосервисом, мы повышаем шанс опросить большое количество клиентов данного сервиса, что повлечет за собой искажение результатов. Искажение результатов может привести к неправильному выявлению сильных конкурентов, их преимуществ и недостатков.

В ходе анкетирования были опрошены автовладельцы, не зависимо от пола (таблица 5) и возраста (таблица 6).

Таблица 5 - Анализ респондентов по полу

Пол	Количество респондентов, человек	Удельный вес, %
Мужской	124	64
Женский	71	36
ИТОГО	195	100

Таблица 6 - Анализ респондентов по возрасту

Возраст, лет	Количество респондентов, человек	Удельный вес
1	2	3
20-24	31	16%
25-29	23	12%
30-34	19	10%
35-39	26	13%
40-44	32	16%
45-49	14	7%
50-54	24	12%
55-59	18	9%
60-64	8	4%
ИТОГО	195	100%

По данным таблиц видно, что большая часть опрошенных – это мужчины, автовладельцы двух возрастных групп с 20 до 24 лет и с 40 до 44.

По результатам анкетирования выяснилось, что большая часть опрошенных пользуются услугами автомастерских (рисунок 4).

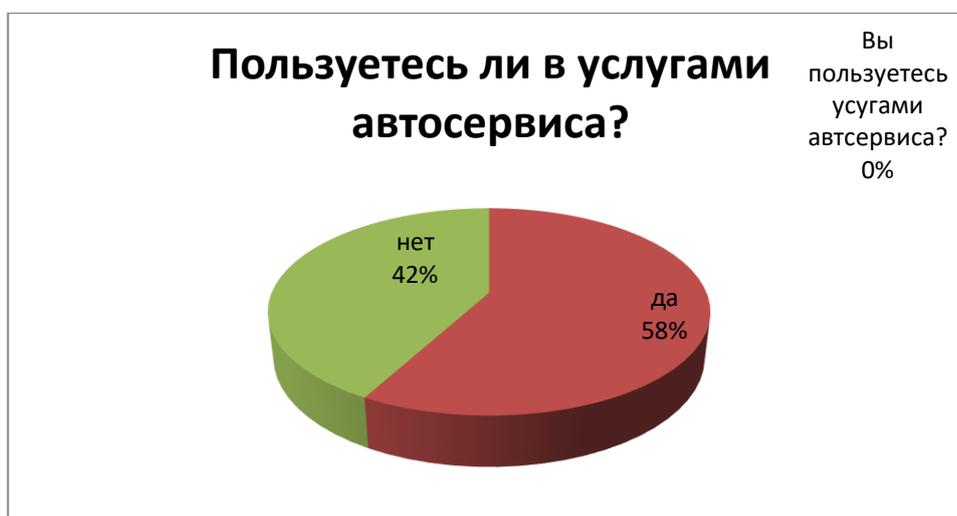


Рисунок 4-Анализ использования услуг автосервиса

В ходе обработки данных нами было замечено, что от возрастной группы зависит то, как часто потребитель использует услуги автосервиса или не использует их вовсе. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ зависимости использования услуг автосервисов от возраста

Возраст, лет	Используют услуги автосервиса, чел.	Не используют услуги автосервиса, чел.
20-24	14	17
25-29	11	12
30-34	13	6
35-39	18	8
40-44	25	7
45-49	6	8
50-54	1	13
55-59	8	10
60-64	5	3
Итого	113	82
Удельный вес, %	57,9	42,1
Общее количество	195	

По данным таблицы видно, что большинство респондентов в возрасте от 20 до 24 лет и от 50 до 59 лет не пользуются услугами автосервиса.

Большое количество людей, не пользующихся услугами автосервисов с 50 до 59 лет связано с тем, что 30 лет назад не было большого выбора мастерских и автосервисов, это было основным фактором, из-за которого

автовладельцы ремонтировали свои автомобили самостоятельно, и по ряду причин они делают до сих пор.

Возрастная группа от 20 до 24 лет так же чаще не пользуется услугами автосервисов. Причиной этому является то, что в основном в этой группе находятся студенты, у которых нет средств, чтобы пользоваться услугами такого рода.

Возрастная группа от 30 до 39 лет чаще используют услуги автосервисов, в силу занятости на работе и нехватки времени на ремонт своего транспортного средства. В целом данная возрастная категория состоит из социально активных и трудоспособных людей, позволяющих себя разные виды времяпрепровождения, из чего следует их нежелание тратить свободное время на ремонт своего автомобиля. Кроме того, данная группа не изучала так подробно автомобиль, как это делала группа от 50 до 59 лет.

Далее мы исследуем всех конкурентов на рынке по городу Белогорску и выявляем наиболее популярных среди респондентов (рисунок 5).

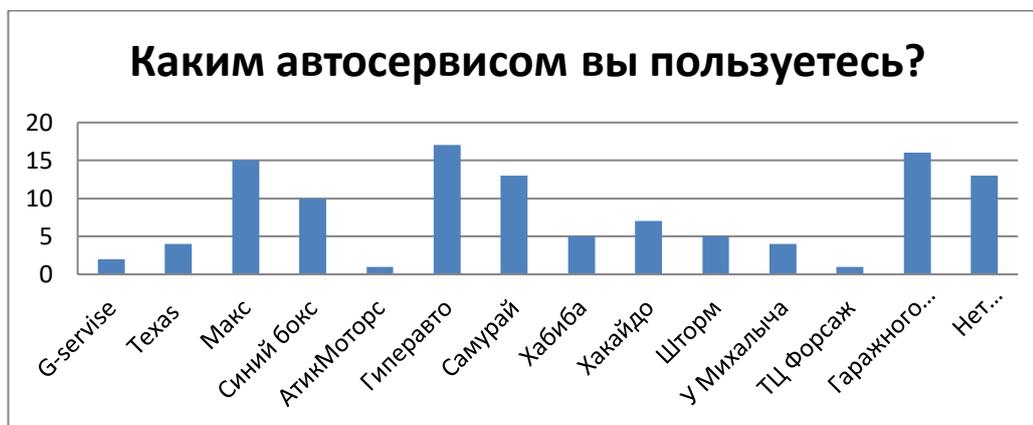


Рисунок 5 – Анализ конкурентов

По данным рисунка мы видим, что наиболее популярными являются «Гиперавто», «Макс», «Самурай» и «Синий бокс». Автоцентр «Макс» конкурирует с достаточно сильными автоцентрами, часть из них имеет собственные магазины и оказывает широкий спектр услуг. Так же высоким спросом пользуются частные мастерские – это мастерские гаражного типа, где штат сотрудников не превышает 2-3 автомехаников, они не размещают

рекламу, не ведут страницы в социальных сетях, работают . Они самостоятельно принимают и обрабатывают все заказы на ремонт автотранспорта. Цены на услуги таких мастерских в большинстве ниже сложившихся по городу.

12 % опрошенных автовладельцев не могут точно ответить на вопрос «Каким автосервисом вы пользуетесь?», так как часть ремонта им оказывают в одном, часть в другом, иногда человек пользуется услугами более чем трех мастерских. Это связано с качеством выполнения той или иной услуги.

Наименьшим спросом пользуются: «G-servise», «Texas», «Форсаж», «У Михалыча». Сервис «G-servise» открылся менее года назад и за это время не обрел большой популярности. Автосалон «У Михалыча» не пользуется спросом, потому как его сервис и магазин разделены и находятся в разных частях города, сам автосервис оказывает не большое количество услуг в силу расположения в небольшом помещении.

В ходе исследования мы выяснили какие автомагазины являются наиболее популярными среди владельцев по каким критериям они выбирают тот или иной магазин. Результаты представлены на рисунках 6 и 7.

Наибольшим спросом среди водителей пользуются магазины «Гиперавто», «Макс», «Японка» и «У Наташи».

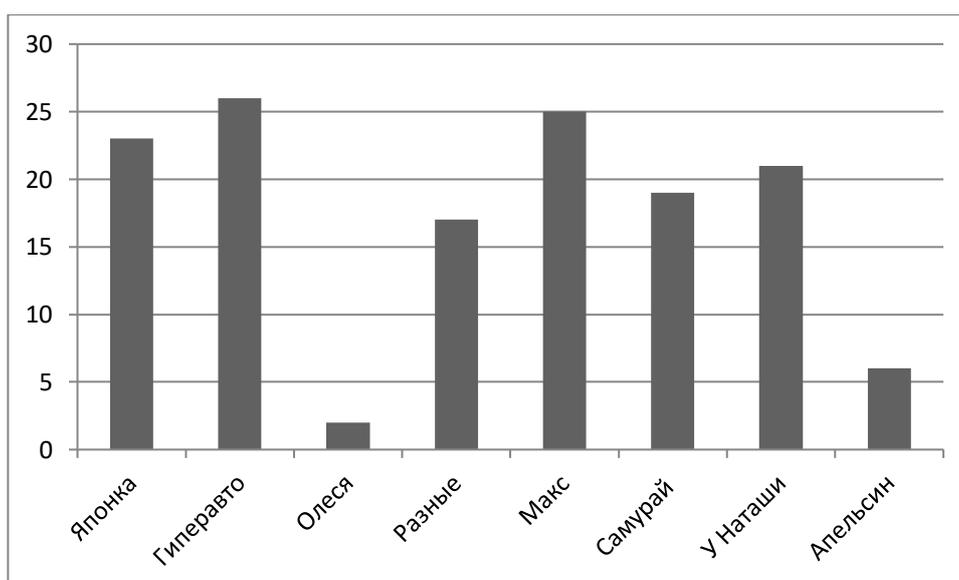


Рисунок 6 – Анализ популярности автомагазинов

По данным 7 рисунка делаем вывод, что данные магазины занимают лидирующие позиции, так как у них широкий ассортимент, доступная цена и высокий уровень надежности. Данные критерии являются наиболее важными при выборе автомагазина, потому что при широком ассортименте клиенту не будет необходимости пользоваться услугами другого магазина. Доступная цена всегда является конкурентным преимуществом, так как низкие цены способны привлечь новых клиентов или помогут сохранять лояльность постоянных потребителей.

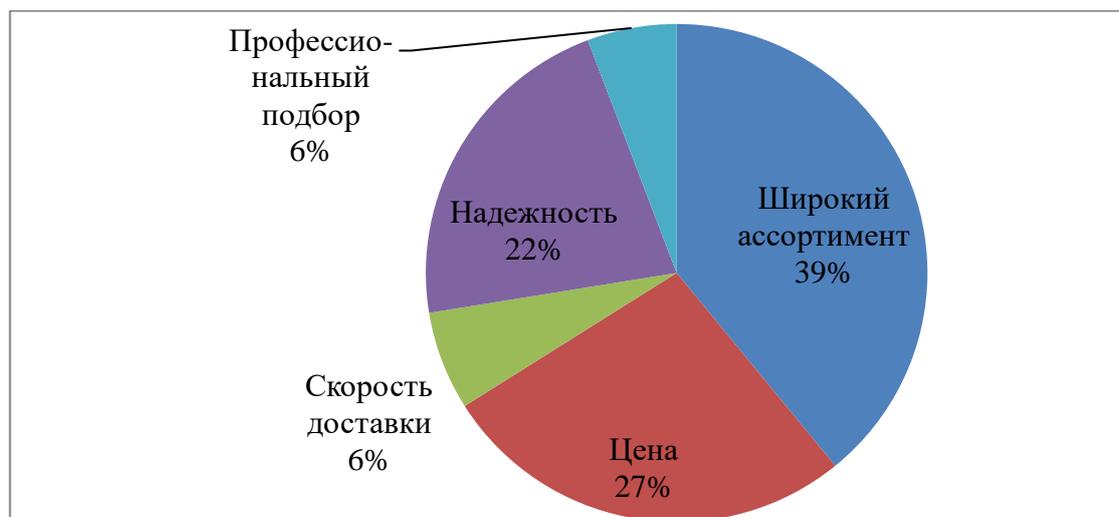


Рисунок 7 – Анализ критериев выбора магазина

По общим данным анкетирования мы делаем вывод, что автоцентр «Макс» занимает лидирующие позиции на авторынке города Белогорска. Автоцентр пользуется высоким спросом среди автовладельцев. У магазина «Макс» достаточно широкий ассортимент, чтобы привлечь новых клиентов и поддерживать интерес у старых. Но стоит отметить, что у автоцентра «Макс» есть проблемные области, которые нуждаются в доработке.

2.3 Проблемы конкурентоспособности автоцентра «Макс»

В ходе разработки анкетного листа были включены специальные вопросы относительно автоцентра «Макс». Эти вопросы были направлены на установление процента людей, которые только слышали об автоцентре, их мнение о нем, на выяснение причины ухода бывших клиентов. Все это

необходимо, чтобы понять на сколько автовладельцы города Белогорска информированы о работе автоцентра, чтобы выявить сильные и слабые стороны.

Вопросы касательно автоцентра «Макс» были следующими:

- Вы слышали когда-либо об автоцентре "Макс"?
- Что вы можете сказать о данном автосервисе, выскажите свое мнение?
- Почему перестали обслуживаться в этом автосервисе?

На первый вопрос были предусмотрены следующие ответы:

- Да, слышал;
- Да, раньше обслуживался;
- Нет.

Этот вопрос был закрытым, чтобы направить респондента по необходимому нам пути, чтобы у человека не было возможности уйти от ответа. Остальные два вопроса были открытыми, чтобы не устанавливать рамки в ответах. Это давало респонденту возможность ответить развернуто и более правдиво.

Исходя из рисунка 8 – делаем вывод, что около 48 % респондентов слышали об автоцентре «Макс», 20 % в нем обслуживались, но поменяли автосервис в связи с разными причинами. По данным дальнейшего анализа (рисунок 9) данных нам необходимо выяснить природу этого явления. Но значительная часть (32 %) опрошенных не слышала об автоцентре «Макс». Это является значительным недостатком, так как плохая информированность влияет на количество потребителей, которые захотят воспользоваться услугами автоцентра, что влечет за собой низкий уровень дохода предприятия.

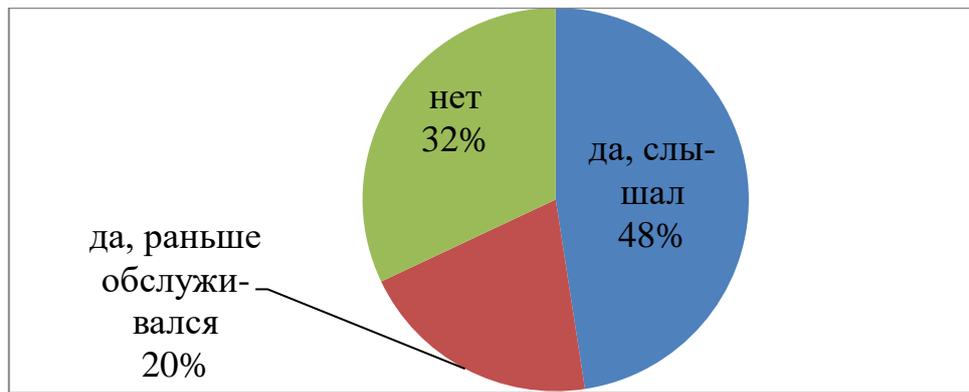


Рисунок 8 – Анализ знания рецензентов автоцентра «Макс»



Рисунок 9 – Анализ причин отказа от услуг автоцентра «Макс»

Для более удобной обработки данных ответы были объединены по общему смыслу. По данным рисунка мы видим, что чаще всего люди отказываются от услуг автоцентра из-за высокой цены и удаленного расположения от центрального района города, по 29 % опрошенных. Отметим, что и экспертная оценка показала такой результат относительно высокой цены. При этом цены последний раз автоцентр «Макс» повышал три года назад, после этого каких-либо значительных изменений не происходило.

Так же по результатам исследования делаем вывод, что еще одна значительная проблема работы автосервиса – частая смена автомехаников. По данным автоцентра за последние 2 года сменилось 7 механиков. Частая смена механиков обусловлена жесткими условиями при подборе персонала. Механикам назначается испытательный срок 3 месяца, по его истечению руководство принимает решение об окончательном приеме на работу или от увольнении.

3 ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОЦЕНТРА «МАКС»

3.1 Разработка путей повышения конкурентоспособности предприятия

Так как по стоимости предоставляемых услуг автоцентр «Макс» занимает одну из последних позиций, что не является конкурентным преимуществом и по количеству услуг и уровню знания бренда «Макс» так же не является лидером, то мероприятия по повышению конкурентоспособности должны быть направлены на эти недостатки предприятия.

Отдельного подразделения, контролирующего информационные потоки предприятия, не создано. Основным регулятором информационных потоков выступает исполнительный директор. Его полномочия в части информационного сообщения определены контролем над деятельностью возглавляемого предприятия.

Информационное взаимодействие происходит между всеми подразделениями предприятия.

Автоцентр «Макс» проводит регулярные рекламные кампании, направленные на привлечение новых клиентов и на сохранение лояльности у постоянных посетителей автоцентра. Систематические розыгрыши и конкурсы в социальных сетях так же помогают в привлечении новых клиентов. Но это не является достаточным, так как потенциальные клиенты не всегда имеют доступ к подобным розыгрышам.

Рекламная деятельность автоцентра «Макс» направлена на размещение рекламных материалов в социальных сетях и популярных поисковиках, на использование наружной рекламы для привлечения внимания, проезжающих автомобилистов (рисунок 10).

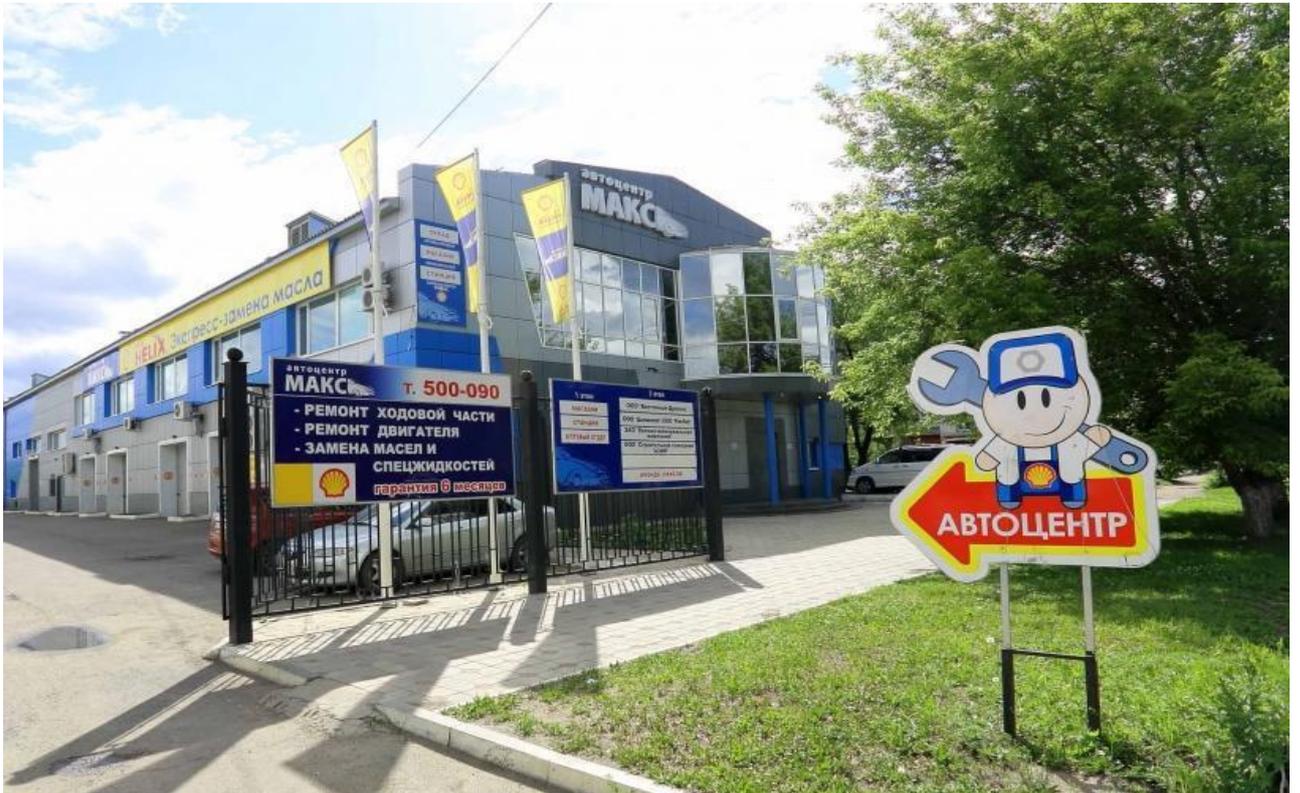


Рисунок 10 – Наружная реклама автоцентра «Макс»

Важную роль в рекламной деятельности является размещение объявлений в социальных сетях: Instagram и ВКонтакте. Стоит отметить, что на данных площадках у автоцентра имеются личные профили, на которых размещается самая актуальная информация (скидки, акции, обновление ассортимента, новые услуги, прайс-лист и др.). Но среднее количество подписчиков является причиной низкого уровня охвата.

Общее число подписчиков предприятия (количество лиц, следящих за изменениями предоставляемой рекламной информации) в указанных социальных сетях составляет 2 500 человек. Что является средним показателем среди других автоцентров в городе.

Автоцентру «Макс» необходимо регулярно размещать посты в социальных сетях с наиболее актуальной информацией для автовладельцев. Это могут быть записи о повышении цен на топливо, о мировых автогонках, но и самое важное, большая часть информации должна быть о самом автоцентре: об услугах, товарах и всех акциях и скидках.

Так же необходимо регулярное размещение рекламы на пространстве «ВКонтакте» и «Instagram». Выбор этих площадок связан с тем, что при проведении анкетирования именно эти две площадки указывали чаще всего.

Мероприятиями, направленными на повышения знания бренда могут стать:

- изготовление и распространение сувенирной продукции;
- участие в каких-либо соревнованиях по автоспорту, в качестве спонсора.

Так как автоспортсмены и автогонщики часто нуждаются в ремонте и качественной проверке своего автомобиля. Одним из наиболее результативных способов является стать спонсором для одного из автоклубов города Белогорска. Для этого между автоклубом и автоцентром «Макс» будет заключен договор на оказание взаимовыгодных услуг. Так как для того чтобы просто стать спонсором автоклуба необходимо около 1,7 миллионов рублей в год, а автоцентр не может выделить сумму такого размера, то необходимо использовать систему расчета, принятую между многими автоцентрами и автоклубами по всему миру. Оплатой автоклуба будет размещение логотипа автоцентра «Макс» на автомобиле, использование имиджевой продукции автоцентра на всех соревнованиях и сборах автоклубов.

Таблица 8 - Расчет затрат автоцентра на сотрудничество с автоклубом

Наименование	Цена одного изделия, руб.	Количество изделий, шт.	Общая стоимость, руб.
1	2	3	4
Свитшот с логотипом автоцентра	1200	11	13200
Кепки с логотипом	500	11	5500
Наклейки на автомобиль	2300	11	25300
Термокружки с логотипом	700	11	7700
Итого:			51700

По данным таблицы видно, что затраты на изготовление продукции составят 51700 рублей.

Автоцентр «Макс» может изготовить брелоки со своим логотипом в форме машин, для того чтобы дарить новым клиентам. Стоимость одного брелока составляет 25 рублей, при условии что заказ будет свыше 1500 штук. «Макс» должен изготовить 2000 штук. Общие затраты составят 37,5 тыс. рублей.

Общие затраты на изготовление продукции для автоклуба и брелоков для клиентов находятся как их сумма:

$$51\ 700 + 37\ 500 = 89\ 200 \text{ руб.}$$

По размеру стоимости на услуги автоцентр занимает нижние позиции, так как является одним из наиболее дорогих.

Таблица 9 – Стоимость услуг автоцентра

Наименование услуг	Стоимость услуг в автоцентре «Макс», руб.	Средняя стоимость на услуги по городу, руб.	Рекомендуемая стоимость услуг после проведения мероприятий, руб.
1	2	3	4
Замена трансмиссионной жидкости, на установке Winns,	850	790	810
Замена масла в вариаторе,	400	410	400
Тормозная система гидравлическая - прокачка/дренаж/замена жидкости	600	570	570
Замена охлаждающей жидкости, слив и заправка	700	700	700
Замена масла в раздаточной коробке	350	250	270
Замена жидкости в гидроусилителе рулевого управления	350	300	310
Сход-развал автомобиля малого класса	700	700	700
Сход-развал автомобиля среднего класса	900	920	900
Сход-развал автомобиля класса: джип, автобус	1100	1050	1100

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Подвеска передняя/задняя - осмотр/первичная диагностика	350	300	320
Рулевое управление. Тяга рулевая - снятие и установка	700	690	700
Тормозные колодки барабанные - С/У (2 колеса)	800	800	800
Опора шаровая - снятие и установка	700	600	600
Сайлентблок рычага – снятие и установка	850	810	820

В таблице 9 указаны наиболее востребованные услуги. Из данных таблицы видно, что большинство услуг автоцентра превышают среднюю стоимость по городу, что является недостатком автоцентра «Макс», так как клиент отдаст предпочтение сервису где ценна на услуги будет наиболее выгодной для него. Поэтому автоцентру «Макс» необходимо снизить стоимость на услуги пользующиеся спросом у потребителей.

Так же снижение цен поможет привлечь новых клиентов и вернуть тех, что ушли по причине высоких цен.

Автоцентру «Макс» необходимо повысить сроки гарантий на предоставляемые услуги. Гарантия на ремонт автомобиля формируется из нескольких показателей:

- пробег автомобиля;
- износостойкость запчастей;
- состояние дорожного покрытия.

В связи с тем, что в течении последнего года старое дорожное покрытие заменяется на новое, то становится возможным поднять срок гарантии на услуги от 1 до 2 месяцев относительно старых сроков.

После указанных мер критерии, которые уступали в конкурентоспособности могут подняться на 2 пункта. В следствии чего, оценки экспертов предположительно изменяться следующим образом (таблица 10):

Таблица 10 - Экспертные оценки после проведения предложенных мер

СТО	Количество услуг	Стоимость предоставляемых услуг	Срок гарантии на услугу	Качество оказания услуг	Уровень рекламной активности	Уникальность торгового предложения	Уровень знания бренда целевыми аудиториями	Степень лояльности к марке
1	2	3	4	5	6	7	8	9
"Макс"	8	8	8	8	9	8	10	9
"Синий бокс"	9	8	7	7	8	8	8	9
"Гиперавто"	7	7	5	7	8	8	10	9
"Самурай"	6	7	7	5	5	5	7	6
"Шторм"	7	8	8	6	4	5	7	5
"Хакайдо"	6	7	6	4	2	3	4	4

Исходя из данных таблицы будет строиться новый «многоугольник» конкурентоспособности (рисунок 11).

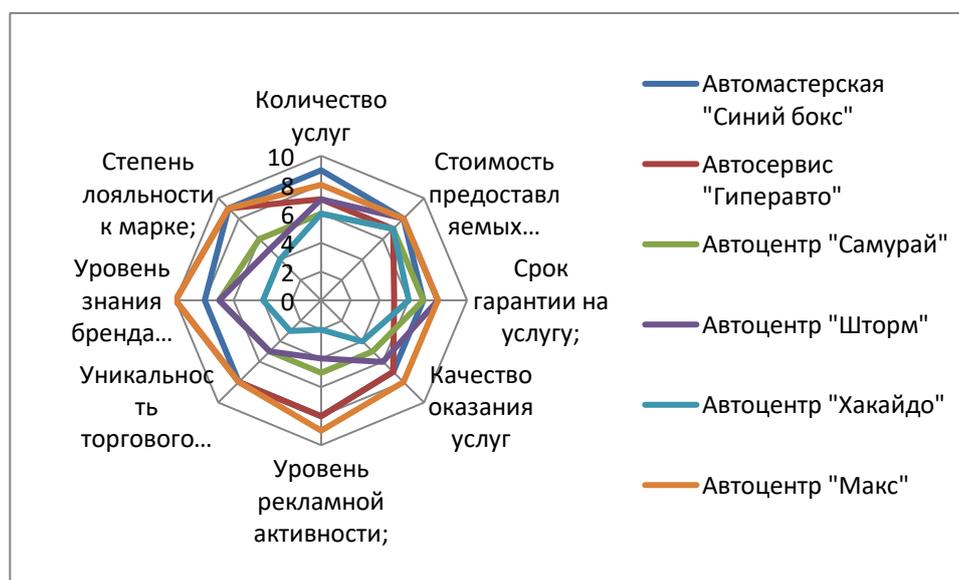


Рисунок 11 – Многоугольник конкурентоспособности

В многоугольнике отразится изменение конкурентоспособности автоцентра «Макс». Уровень конкурентоспособности станет выше, что приведет к привлечению новых клиентов, возвращению старых и поддержке лояльности у постоянных клиентов.

Проанализировав критерии конкурентоспособности автоцентров, мы предлагаем следующие меры по совершенствованию:

- изготовление и распространение сувенирной продукции;
- участие в каких-либо соревнованиях по автоспорту, в качестве спонсора;
- повышение срока гарантии на услуги;
- понижение цены на услуги.

3.2 Экономический эффект от предложенных мер

Для подтверждения правильности и экономической эффективности предложенных мер нам необходимо рассмотреть некоторые основные показатели.

Для определения экономического эффекта нам необходимо найти разницу между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями и расходами на эти мероприятия.

$$Пв = (Врп + \left(Врп \times \left(\frac{Прв}{100} \right) \right)) (2)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только по их влиянием, руб.

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

Прв – планируемый прирост выручки от реализации в следствии реализации предложенной программы, %.

Рассчитываем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только по их влиянием по формуле (1):

$$3\,462\,000 + (3462000 \times (40/100)) = 4\,846\,800 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий:

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп, \tag{3}$$

где Э - экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только по их влиянием, руб.

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

Рассчитываем экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий по формуле (3):

$$(4\ 846\ 800 - 89\ 200) - 3\ 462\ 000 = 1\ 295\ 600 \text{ (руб.)}$$

Экономический эффект мероприятий бывает двух видов: положительный - затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли, отрицательным - затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли, нейтральными - затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Экономический эффект составил 1 295 тыс. руб., что свидетельствует о том, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятий на 89 200 рублей увеличили товарооборот на 1 295 тыс.руб.

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость).

$$B = Zp/Э, \quad (4)$$

где В-время окупаемости затрат на маркетинг за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Зр- затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, руб.;

Э- экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.

$$89\ 200 / 1\ 295\ 600 = 0,1 \text{ или } 1,2 \text{ месяца.}$$

Из расчетов делаем вывод, что предложенные мероприятия по изготовлению имиджевой продукции окупятся за 1,2 месяца. Следовательно затраты на совершенствование деятельности окупятся, и ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий проявит себя очень быстро.

В целом можно сделать вывод, что предложенные меры по изготовлению имиджевой продукции в совокупности с понижением цен на некоторые услуги будут эффективны, так как экономический эффект превышает затраты. Стоит отметить, что затраты на изготовление продукции малы, так как были подобраны максимально выгодные условия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия - это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей выполнение в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также качественный и количественный рост его потенциала.

Конкурентоспособность автосервисного предприятия - это такое его экономическое состояние, которое позволяет предприятию успешно функционировать и развиваться в условиях конкурентного рынка автосервисных услуг. Для оценки конкурентоспособности СТО необходимо систематически проводить сравнение показателей ее работы с показателями основных конкурентов, осуществляемых свою деятельность в том же сегменте рынка. Это даст возможность принимать и реализовывать своевременные решения, направленные на поддержание или повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Оценку конкурентоспособности коммерческого предприятия мы проводили на примере действующего автоцентра в городе Белогорске.

Автоцентр «Макс» - это структурное подразделение ООО «Петройл». Генеральный директор ООО «Петройл» - Викарчук Ростислав Владимирович (действующий на основании устава). ООО «Петройл» является официальным дистрибьютором концерна «Shell», одного из мировых лидеров энергетического сектора.

В ходе работы были проведены два исследования: одно из которых заключалось в построении «многоугольника» конкурентоспособности, другое в проведении анкетирования автовладельцев города.

После построения «многоугольника» конкурентоспособности видно, что автоцентр «Макс» занимает одну из лидирующих позиций. Преимуществами автоцентра являются: уровень рекламной активности,

уникальность торгового предложения, качество оказания услуг и лояльность к марке.

По качеству оказываемых услуг автоцентр «Макс» является одним из лидеров. В автоцентре подобрана профессиональная и высококвалифицированная команда автомехаников и автослесарей. Каждый сотрудник проходит собеседование в несколько этапов, что позволяет руководству предприятия нанимать на работу наиболее надежных сотрудников.

По стоимости предоставляемых услуг «Макс» занимает одну из последних позиций, что не является конкурентным преимуществом, так как клиенты стремятся к наиболее выгодным ценам. По количеству услуг и уровню знания бренда автоцентр «Макс» так же не является лидером.

По мимо экспертной оценки, нами было проведено исследование, в основе которого лежит опрос автовладельцев города Белогорска.

На этапе анкетирования была разработана анкета, направленная на изучение предпочтений автомобилистов при выборе автосервиса (если респондент пользуется таковым), на уровень знания об автоцентре «Макс» у потенциальных клиентов, на выявление сильных и слабых сторон у автосервисов города, на выявление медиапредпочтений у автовладельцев.

В ходе обработки данных нами было замечено, что от возрастной группы зависит то, как часто потребитель использует услуги автосервиса или не использует их вовсе.

При разработке анкетного листа были включены специальные вопросы относительно автоцентра «Макс». Эти вопросы были направлены на установление процента людей, которые только слышали об автоцентре, их мнение о нем, на выяснение причины ухода бывших клиентов.

По результатам около 48 % респондентов слышали об автоцентре «Макс», 20 % в нем обслуживались, но поменяли автосервис в связи с разным причинами. Но значительная часть (32 %) опрошенных не слышала об автоцентре «Макс». Это является значительным недостатком, так как

плохая информированность влияет на количество потребителей, которые захотят воспользоваться услугами автоцентра, что влечет за собой низкий уровень дохода предприятия.

Чаще всего люди отказываются от услуг автоцентра из-за высокой цены и удаленного расположения от центрального района города, по 29 % опрошенных. Отметим, что и экспертная оценка показала такой результат относительно высокой цены. При этом цены последний раз автоцентр «Макс» повышал три года назад, после этого каких-либо значительных изменений не происходило.

Мероприятиями, направленными на повышения знания бренда могут стать:

изготовление и распространение сувенирной продукции;

участие в каких-либо соревнованиях по автоспорту, в качестве спонсора.

Экономический эффект составил 1 295 тыс. руб., что свидетельствует о том, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятий на 89 200 рублей увеличили товарооборот на 1 295 тыс.руб.

Предложенные мероприятия по изготовлению имиджевой продукции окупятся за 1,2 месяца. Следовательно затраты на совершенствование деятельности окупятся, и ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий проявит себя очень быстро.

В целом можно сделать вывод, что предложенные меры по изготовлению имиджевой продукции в совокупности с понижением цен на некоторые услуги будут эффективны, так как экономический эффект превышает затраты. Стоит отметить, что затраты на изготовление продукции малы, так как были подобраны максимально выгодные условия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Березин, И. Маркетинговый анализ / И. Березин. – М.: Эксмо, 2012. 582 с.
- 2 Блэкуэлл, Д. Поведение потребителей / Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. – СПб.: Питер, 2012. 465 с.
- 3 Борисов, Б.Л. Технологии рекламы и PR /Б.Л. Борисов. – М.: АСТ, 2014. – 312 с.
- 4 Вайнцвейг, А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем / А. Вайнцвейг. – М.: Добрая книга, 2013. – 355 с.
- 5 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финпресс, 2011. С.89
- 6 Дьякова, Т.М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дьякова Т.М.— Электрон.текстовые данные.— Саратов: Вузовскоеобразование, 2014. — 162с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21548>.— 22.05.2018
- 7 Дэвис, Д. Исследования в рекламной деятельности: теория и практика / Д. Дэвис. – М.: Вильямс, 2013. – 465 с.
- 8 Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 193 с.
- 9 Ефимов, О.Н. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие/Ефимов О.Н.— Электрон.текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование,2014. — 732с .— Режимдоступа: <http://www.iprbookshop.ru/23085>.— 04.05.2018
- 10Ипатова, Ю.М. Прямо промо. Секрет фирмы / Ю.М. Ипатова. – М.: Стефа, 2012. – 250 с.
- 11Камминз, Д. Стимулирование сбыта. Как провести эффективную промо-кампанию / Д. Камминз. – М.: ИНФРА-М, 2012. –360 с.

12Карасев, А. П. Маркетинговые исследования : учебник и практикум для СПО / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 315 с.

13Кент, Т. Розничная торговля [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080111 «Маркетинг», 080301 «Коммерция» («Торговое дело»)/ Кент Т., Омар О.— Электрон.текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 719 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34504>.— 11.06.2018

14Кирюхина, А.Н. Коммерческая деятельность [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кирюхина А.Н.— Электрон.текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2011.— 132 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14368>. — 07.06.2018

15Кондрашов, В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 319 с.

16Королькова Е. М.. Организация маркетинга на предприятии: Учеб.пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010. 148 с.

17Коротков, А. В. Маркетинговые исследования : учебник для бакалавров / А. В. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 595 с.

18Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2014. – 690 с.

19Лазарев, В.А. Услуга и продукт, как результат труда в сфере услуг населению / В.А. Лазарев. – М.: Просвещение, 2012. –248 с.

20Левкин, Г.Г. Основы коммерции [Электронный ресурс]: конспект лекций/ Левкин Г.Г.— Электрон.текстовые данные. Саратов: Вузовское образование, 2016.— 108 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46248>.— 28.05.2018

21 Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев. – М.: Финпресс, 2012. – 412 с.

22 Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 160 с.

23 Мукосеев, Д.В. Экономическая сущность и критерии определения малого предпринимательства / Д.В. Мукосеев // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 5. – С. 11-14.

24 Пигунова, О.В. Коммерческая деятельность предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Пигунова О.В., Науменко Е.П.— Электрон.текстовые данные.— Минск: Вышэйшая школа, 2014.— 256 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35490>.— 15.06.2018

25 Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг: учеб.пособ. / Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 673 с.

26 Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникаций / Г.Г. Почепцов.— М.: Центр, 2015. – 239 с.

27 Продвижение бизнеса [Электронный ресурс] // Forbes.ru: офиц. сайт. – 05.03.2016. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/svoibiznes/marketing/63594-kak-prodvigat-bar>. – 10.05.2018.

28 Сагинова, О.В. Интегрированные коммуникации / О.В. Сагинова. – М.: Академия, 2014. – 295 с.

29 Титова, Н.А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли [Электронный ресурс]: учебное пособие / Титова Н.А., Колочева В.В.— Электрон.текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2013.— 100 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45060>.— 16.05.2018

30 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 641 с.

31 Федько В. П., Федько Н. Г., Шапор О. А. Основы маркетинга. Ростов н/Д : Феникс, 2011. С. 70

32Шок, П. Маркетинг в бизнесе / П. Шок. – М.: Ресторанные ведомости, 2015. – 420 с.

33Шульц, Д. Стратегические бренд-коммуникационные кампании / Д. Шульц. – М.: Гребенников, 2013. – 194 с.

34Махauto.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://махauto.ru/for-business/about/>– 10.05.2017.

35Shop.hyperauto.ru[Электронный ресурс]: офиц. сайт. –Режим доступа: <http://shop.hyperauto.ru/blagoveshensk/catalogue.php/>– 13.05.2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
АНКЕТА АВТОЦЕНТРА «МАКС»

АНКЕТА

1. Вы пользуетесь услугами автосервиса, если да- то какого?

- а) Да _____
- б) Нет {переход к вопросу 5}

2. Что привлекает Вас в обслуживании в этом автосервисе?

- а) ассортимент услуг
- б) уровень обслуживания
- в) цена обслуживания
- г) дают гарантии
- д) есть дисконтная/бонусная программа
- е) я им доверяю
- ж) близко к дому, работе
- з) там работают мои знакомые
- и) свой вариант _____

3. Каких услуг автосервиса вам не хватает?

4. По какой причине Вы последний раз поменяли автосервис?

- а) не качественный ремонт/обслуживание
- б) выросли цены
- в) ушел механик, который мне нравился
- г) автосервис закрылся
- д) посоветовали другой
- е) не менял автосервис
- ж) свой вариант _____

5. Где Вы приобретаете запчасти для своего автомобиля?

- а) местный магазин (если да, то какой)

- б) интерне-магазин запчастей
- в) местный сервис по заказу запчастей
- г) у поставщиков во Владивостоке
- д) на автосервисе, где обслуживаю авто
- е) свой вариант _____

6. Критерий выбора места приобретения запчастей:

- а) широкий ассортимент
- б) цена
- в) скорость доставки
- г) надежность/гарантии
- д) профессиональный подбор
- е) свой вариант _____

7. Где Вы предпочитаете покупать автотовары, автохимию? {возможен один вариант ответа}

- а) Авторынок
- б) Магазиновтоваров _____
- в) Магазин при автосервисе, где обслуживаюсь
- г) Свой вариант _____

8. Критерий выбора места приобретения автотоваров и автохимии: {возможен один вариант ответа}

- а) Широкий ассортимент
- б) Только у них есть такое
- в) Меня устраивает цена
- г) Рядом расположен
- д) Свой вариант _____

**Если пользуются услугами автоцентра «Макс», то выполняется переход к 12 вопросу.
Если не пользуются услугами автоцентра «Макс», то переходят к 9 вопросу.*

9. Вы слышали когда-либо об автоцентре "Макс"?

- а) да, слышал {переход к вопросу 10}
- б) да, раньше обслуживался {переход к вопросу 11}
- б) нет {переход к вопросу 12}

10. Что вы можете сказать о данном автосервисе, выскажите свое мнение? {переход к вопросу 12}

11. Почему перестали обслуживаться в этом автосервисе?

12. Вы смотрите телевизор?

- а) да
- б) нет {переход к вопросу 14}

13. Какие каналы национального телевидения Вы смотрите?

14. Вы слушаете радио?

- а) да
- б) нет {переход к 16 вопросу}

15. Какие радиостанции Вы слушаете? {возможно несколько вариантов ответа}

- а) Русское радио
- б) NRJ
- в) Шансон
- г) Авторадио
- д) Маяк
- е) Радио России
- ж) Дорожное радио
- з) Другое _____

16. Используете ли Вы Интернет при поиске необходимой услуги/товара?

- а) да
- б) нет

17. Какими местными сайтами Вы пользуетесь? {возможно несколько вариантов ответа}

- а) amur.info
- б) amur.net
- в) belogorck.ru
- г) Другое _____

18. Вы пользуетесь социальными сетями?

- а) да
- б) нет {переход к 22 вопросу}

19. Какой социальной сети Вы отдаете предпочтение? {возможно несколько вариантов ответа}

- а) Одноклассники
- б) Инстаграм
- в) Вконтакте
- г) Фейсбук
- д) Другое _____

20. Из каких источников Вы чаще всего получаете информацию об услугах/товарах, которой доверяете? {возможен только один вариант ответа}

- а) ТВ
- б) Радио
- в) Газеты/журналы
- г) Наружная реклама
- д) Сеть интернет
- е) Социальная сеть
- ж) Советы друзей/знакомых
- з) Другое _____

21. Ваш пол?

- а) мужской
- б) женский

22. Ваш возраст?

- а) 20-24
- б) 25-29
- в) 30-34
- г) 35-39
- д) 40-44
- е) 45-49
- ж) 50-54
- з) 55-59
- и) 60-64

23. Какую машину Вы водите:

Марка _____

Год _____