

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Обеспечение конкурентоспособности предприятия является одной из основных задач любого предприятия, действующего на том или ином рынке,

ведь предприятий, которые выпускают аналогичную продукцию огромное количество. Между данными предприятиями идет серьезная конкурентная борьба. Выпуск конкурентоспособной, высококачественной продукции по приемлемой цене, предоставление услуг на высшем уровне по сравнению с конкурентами - главная задача любой фирмы. В современных условиях рынка успех хозяйствующего субъекта напрямую находится в зависимости от достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, обеспечивающих его стойкое рыночное положение, поэтому активное исследование и изучение конкурентоспособности предприятия чрезвычайно актуально в настоящее время.

Принципиально важную роль в информационно-аналитическом обеспечении любой конкурентной стратегии — будь то наступательной или оборонительной — играют, во-первых, улавливание сигналов об уязвимости конкурента или, напротив, о его подготовке к наступательным действиям; во-вторых, их всесторонний анализ; в-третьих, способствующих принятию обоснованных предпринимательских решений.

К важным конкурентным преимуществам относятся: рентабельность производства, характер инновационной деятельности, уровень производительности труда, эффективность стратегического планирования и управления фирмой, адаптивность (способность быстрого реагирования на меняющиеся требования и условия рынка) и др.

Очевидно, что чем шире у компании набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем более благоприятные предпосылки она имеет для успешной деятельности на рынке, тем более устойчивые позиции она может занять на отдельных сегментах этого рынка.

В рыночной экономике конкурентоспособность является решающим фактором коммерческого успеха предприятия. Это понятие, означающее и соответствие товара условиям рынка, и требованиям потребителей, и различным условиям его

реализации, и уровня затрат потребителя за период эксплуатации.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что конечная цель любого предприятия — победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий предприятия. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности предприятия, т. е. от того, насколько оно лучше по сравнению с аналогами — продукцией и услугами других предприятия.

В современных условиях жесткой и повышенной конкуренции компаниям все сложнее завоевать внимание потребителей и укрепиться в их сознании. Потребители получают большой объем информации относительно разнообразных товаров и услуг, что компаниям сложно как-то выделиться среди многообразия. Естественно сознание потребителей старается отфильтровать полученную информацию и выделить для себя наиболее важные характеристики, качества.

С целью упростить решение о приобретении товара или об обращении в ту или иную фирму потребители стараются распределить товары (услуги, компании) по определенным категориям, то есть они занимаются позиционированием. Позиция, которую занимает товар или компания является сложным набором восприятия, впечатления, ощущения, которые появляются у потребителя при сравнении товара (компании) с товарами (компаниями) конкурентами. В современное время управление позиционированием компаний развивается полным ходом. Построение эффективного позиционирования для внешней и внутренней среды становится одной из важных целей руководства предприятия. Обязанности по построению берут на себя специально обученные люди, в некоторых организациях даже есть целые службы. Данные службы отвечают за развитие и функционирование идеологии организации, помогают показать ее место и роль в обществе.

Объектом исследования является деятельность ООО «ПОРТУ».

Предметом исследования являются факторы и стратегия поддержания конкурентоспособности ООО «ПОРТУ».

Целью исследования является исследование конкурентоспособностью ООО «ПОРТУ», а также разработка рекомендаций по ее повышению.

Для достижения цели, были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления конкурентоспособности;

2. Рассмотреть методики оценки конкурентоспособности организации

2. Провести анализ конкурентоспособности ООО «ПОРТУ»;

3. Разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «ПОРТУ».

Теоретической основой данной работы являются научные труды ученых России и зарубежья в области конкуренции и формирования конкурентных преимуществ, менеджмента, экономики и маркетинга, такие как Акмаева, Р.И.,

Баронин С.А., Грант Р.М., Исаева Е., Фатхутдинов Р.П., и др.

В качестве методологической основы исследования использовались различные виды и методы системного, сравнительного, функционального, синтеза.

## **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Понятие, содержание и основные подходы к определению конкурентоспособности организации**

Трудности в достижении конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть оптимально решены в отсутствии учета особенностей становления конкретной отрасли народного хозяйства. В розничной торговле потребительскими товарами за ряд последних лет усилилось соперничество, что собственно вызвано, как внутренними факторами становления торговли, так и активностью входа на отечественный рынок иностранных фирм. В данных условиях успех хозяйствующего субъекта напрямую находится в зависимости от достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, обеспечивающих его стойкое рыночное положение.

Поэтому активное исследование и изучение конкурентоспособности чрезвычайно актуально в настоящее время.

Конкуренция – это естественная среда функционирования предприятий на всех рынках, характеризующаяся наличием множества товаров заменителей и

товаропроизводителей, ведущих постоянную конкурентную борьбу. Главными факторами, определяющими понятие конкуренции, является ограниченное предложение на рынке и его привлекательность[1].

Методы конкуренции – это экономические способы поведения предприятия на рынке, дающие возможность существования и развития. Все методы конкуренции условно можно разделить на два вида:

1. Экономические, основанные на чисто экономических способах поведения.
2. Условно-экономические – все остальные способы, которые, в конечном счете, влияют на экономическое положение предприятия на рынке.

К первой группе относятся два главных способа поведения: игра ценами и игра затратами.

Игра ценами, как способ конкуренции означает использование плавающей ценовой политики предприятия на рынке. С целью замещения конкурентов из своей ниши рынка, многие предприятия резко и значительно снижают свои отпускные цены на продукцию, и держат их до той поры, пока конкурент, либо уходит с рынка, либо останавливает свое производство данного продукта, чтоб не обанкротиться. После вытеснения конкурентов, цены восстанавливаются или даже возрастают выше первоначального уровня, дабы возместить убытки от конкурентной борьбы. Недостатком такого поведения является тот факт, что и конкурент может снизить свои цены. И тут уж, как говорится, у кого окажется больший финансовый запас (ресурс) тот и станет победителем. Сегодня подобной борьбой занимаются только крупные монополии. Большинство же предприятий стараются просто подстроиться под текущий уровень цен.

При производстве одного и того же продукта затраты на его производство могут значительно отличаться. Во-первых, на затраты в значительной степени влияет технология производства, применение автоматизации, поточных линий, соответствующей организации труда и так далее. Во-вторых, использование иного исходного сырья и материалов, даже не взирая в ряде случаев на падение качества производимого продукта. И, в-третьих, использование более дешевой рабочей силы. Все эти методы могут в значительной степени сократить совокупные затраты, а стало быть, и возможность либо получить дополнительную прибыль при тех же ценах, либо получить большой ценовой запас в случае конкурентной борьбы первым способом. Сегодня малые и средние предприятия в основном стараются использовать именно этот способ конкуренции, который, правда, зачастую выходит

за рамки действующего законодательства[5].

Экономических способов конкуренции несколько. Все эти способы главным образом связаны уже не с давлением на конкурентов, а на лучшем привлечении покупателей именно к своему продукту. Остановимся на некоторых из них.

Первый – это расширение ассортимента однородных товаров. Суть, которого сводится к вводу новых весовых или объемных видов товаров, дабы охватить практически все пожелания в этом направлении своих клиентов. Подобный ассортимент непременно повысит объем продаж такого продукта. Особенно, если при этом и слегка подкорректировать и цены. Чем сегодня занимаются уже многие производители. Кроме объемно-весовых показателей, можно изменить дизайн упаковки, сделав его более современным, более модным, подстроив под текущие веянья музыки, кино, интернета и так далее.

Второй способ – это всяческая раскрутка и поддержка своей торговой марки, которая должна вызвать у потребителя устойчивое понимание, что данный товар самый лучший только этой торговой марки. Показывая потребителю, что только товар этой торговой марки обладает лучшими качествами, характеристиками и удобствами в использовании тому подобное. Сегодня многие предприятия стараются либо жестко поддерживать свою старую положительно зарекомендовавшую себя торговую марку, либо идти на обновление торговой марки, которая бы отвечала современным веяньям экономики, культуры, социальным аспектам и просто новому образу жизни[9].

Третий способ – это способ можно характеризовать как навязывание своего товара. Суть данного способа состоит в повсеместной рекламе своего товара: в газетах, журналах, на радио, на телевидении, в интернете, на транспорте и иных местах. Если потенциальный покупатель видит рекламу какого-либо товара, практически, везде, то он подсознательно начинает считать его лучшим, более качественным, а, стало быть, при прочих равных условиях покупают его.

## **1.2 Основные факторы конкурентоспособности организации**

Существуют различные подходы к классификации факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия.

Далее рассмотрим представленные факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия. Майкл Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства.

В 70-е годы 20 века профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер вносит огромный вклад в развитие теории конкуренции. Он описал в своих работах 5 основных конкретных сил, которые составляют основу методики анализа конкурентоспособности фирмы. Данный метод заключается в анализе следующих составляющих рынка[11]:

- Интенсивность конкурентной борьбы между соперниками (наличие доминантов на рынке, насколько сильна конкуренция между субъектами);
- Угроза появления новых предприятий-конкурентов (насколько сложно новым объектам вступать в конкурентную борьбу, какие существуют барьеры);
- Угроза появления товаров-заменителей (услуг-заменителей) в том числе по сниженной цене;
- Анализ рынка поставщиков (много ли их, какие);
- Анализ покупателей (покупательская способность, предпочтения).

Это метод анализа помогает определить ландшафт рынка, то есть понять, насколько рынок привлекателен для потенциальных потребителей. После такого анализа стоит приступить к определению конкурентной стратегии.

Понятия конкуренции и конкурентоспособности — одни из основных понятий в современной теории и практике стратегического управления.

Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.[4, с. 12] Особенности того или иного производства могут предполагать барьеры входа на рынок. Чем выше эти барьеры, тем выше конкурентоспособность уже существующих на этом рынке организаций по отношению к новым игрокам рынка. Подходы к оценке конкурентоспособности не могут быть одними и теми же для стадий тактического и стратегического маркетинга. На стадии стратегического маркетинга, как первой стадии жизненного цикла товаров и первой функции управления, разрабатываются факторы конкурентоспособности на длительный период времени. Тогда как, на стадии тактического маркетинга выполняются работы реализации на рынке

стратегических нормативов конкурентоспособности, а также по корректировке этих нормативов.

Поэтому при измерении конкурентоспособности организации на стадии стратегического маркетинга приоритет должен отдаваться динамическому подходу, прогнозированию будущих состояний в настоящем на базе прошлого.[9, с. 92]

Сейчас все больше компаний производителей понимают и осознают необходимость использования маркетингового подхода в борьбе за конкурентное преимущество.[11, с. 121]

Деление факторов на основные и развитые считается условным. Основные факторы существуют объективно либо для их создания понадобятся незначительные государственные и частные инвестиции. Как правило, создаваемое ими превосходство нестойко, а прибыль от использования низкая. Особое значение они имеют для добывающих отраслей, связанных с сельским и лесным хозяйством, и отраслей, применяющих, в большинстве случаев, стандартизированную и малоквалифицированную рабочую силу.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПОРТУ»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности организации**

Компания ПОРТУ является одним из старейших продавцов автомобилей на рынке Республики Татарстан с 1991 года. Специализация — продажа, сервисное и гарантийное обслуживание автомобилей в Казани, поставка любых запасных частей для всей гаммы продаваемых нами автомобилей, автоаксессуаров, шин, дисков, и т. п.

Компания ПОРТУ является официальным дилером многих российских автопроизводителей — ОАО «ГАЗ», ООО «Русские Автобусы» (Автобусы ПАЗ,

Автобусы КАВЗ, Автобусы ГоЛаз, Автобусы ЛиАЗ), многих знаменитых иностранных производителей — Инфинити, Ниссан, Датсун, Сузуки, Киа. Ежегодно более 5000 наших автомобилей находят своих владельцев. В самых крупных городах Республики Татарстан — Казань, Набережные Челны — расположены наши автосалоны, где квалифицированный персонал всегда поможет подобрать необходимый именно для Вас автомобиль.

Помимо продажи автомобилей, компания ПОРТУ осуществляет техническое и гарантийное обслуживание автомобилей Датсун, в том числе и российской сборки. Современное сервисное и диагностическое оборудование позволяет техническим специалистам центра, прошедшим соответствующую сертификацию, точно определить неисправность и провести ремонт любой сложности с соблюдением требований производителя к качеству и срокам работ.

Сегодня Datsun – это доступность для любого автомобилиста, сочетающаяся с экономичностью, привлекательным внешним видом машины и технологичностью.

Компания начинает свою историю в 1911 году с образования компании под названием «Кайсин-ся» (KaishinShaMotorWorks). В 1914 году мир увидел первый автомобиль под названием DAT-GO (по англ. - DAT-Car). Аббревиатуру DAT составили первые буквы фамилий партнеров: Кэндзи́ро Дэн (KenjiroDen, РокуроАояма (RokuroAoyama), Мэйти́роТакеэ́ти (MeitaroTakeuchi).

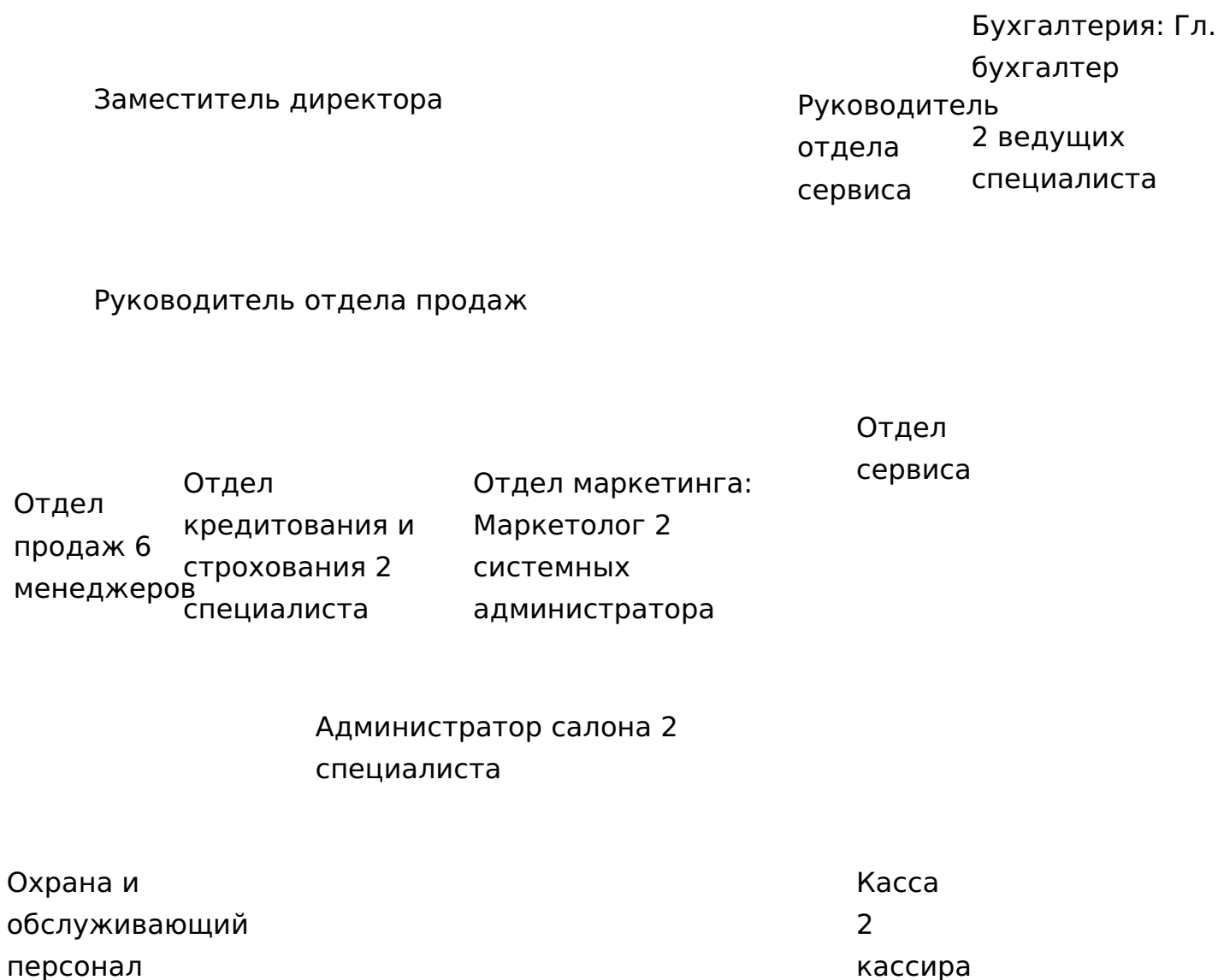
Также это название отражает концепцию автомобилей DAT того времени:

- Durable – надёжные,
- Attractive – привлекательные,
- Trustworthy – заслуживающие доверия.

Организационная структура автосалона имеет линейную типологию управления руководитель и подчиненный. Линейная организационная структура имеет четкую систему взаимных связей, оперативность в принятии решений.

Директор





## Рисунок 2.1 - Организационная структура автосалона

Из рисунка видно четкая подчинённость между отделами. Рассмотрим более подробно отдел маркетинга. В этот отдел входят 3 специалиста:

- маркетолог;
- два системных администратора.

Обязанности маркетолога дилера:

1. Генерирование трафика клиентов: звонки и визиты;
2. Деятельность, направленная на укрепление лояльности существующих клиентов;

3. Стимулирование к покупке;
4. Связи с общественностью;
5. Деятельность, направленная на увеличения узнаваемости бренда дилера и бренда в целом;
6. Мониторинг и анализ рынка, корректировка деятельности, развитие услуг.

1. Генерирование трафика клиентов заключается в следующем:

- проведение промо-акций и стимулирующих мероприятий;
- размещение рекламы в региональных медиа;
- Direct mail: специальные предложения.

Все эти механизмы оцениваются путем регулярной оценки эффективности через анализ клиентского трафика.

1. Деятельность, направленная на укрепление лояльности существующих клиентов подразумевает направление постоянных коммуникаций с клиентами: поздравление с Днем рождения клиента, с днем рождения автомобиля, праздниками, звонки/етай/смс-рассылки, информирование о жизни ДЦ, о текущих акциях и событиях.
2. Стимулирование к покупке включает такие аспекты, как
  - оформление шоурума и фасада ДЦ согласно стандартам CI и SI<sup>[1]</sup>;
  - оформление текущих промо в шоуруме согласно инструкциям HMCIS;
  - обеспечение актуальными POS-материалами (буклеты, листовки). Все это обеспечивает создание и поддержание атмосферы

эксклюзивности бренда.

1. Связи с общественностью содержат в себе такие направления как:
  - налаживание связей с журналистами;
  - формирование положительного восприятия дилера;
  - написание и размещение экспертных статей;
  - рассылка новостей и пресс-релизов;
  - проведение пресс-конференций и презентаций новых моделей;
  - создание, поддержка и наполнение контента сайта.

Этот раздел очень важен для развития бренда во внешней среде потребителей рынка.

1. Деятельность, направленная на увеличения узнаваемости бренда дилера и бренда в целом включает:

- брендинг;
- создание корпоративного сайта по международным стандартам Датсун, управление актуальностью контента;
- спонсирование значимых событий региона;
- акции на муниципальном уровне;
- участие в профильных выставках, конференциях.

1. Мониторинг и анализ рынка, корректировка деятельности, развитие

услуг:

- определение маркетинговой стратегии;
- анализ деятельности дилеров-конкурентов;
- заимствование «лучшего опыта», (benchmarking);
- развитие услуг, разработка востребованных предложений для рынка;
- оценка эффективности коммуникаций и деятельности в целом. Таким образом, все выше перечисленные обязанности маркетолога способствуют существованию и развитию качественного бренда компании.

Структура и штатная численность отдела утверждается директором предприятия.

В целом, управление предприятия целиком производится в соответствии с высшим законодательством и решением генерального директора.

Рассмотрим экономические показатели деятельности ООО «ПОРТУ».

Основные виды деятельности ООО «ПОРТУ» и объем выручки представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

### **Основные виды деятельности ООО «ПОРТУ» и объем выручки**

| Финансовый показатель | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------|------|------|------|
|-----------------------|------|------|------|

|   |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Выручка от продаж, тыс. руб.                        | 12 663<br>422 | 23 569<br>084 | 34 305<br>160 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.    | 9 414 473     | 15 918<br>677 | 26 613<br>461 |
| Общие затраты [18], руб.                            | 2 341 942     | 3 790 347     | 6 101 880     |
| Общие затраты на один рубль выручки от продаж, руб. | 0,18          | 0,16          | 0,18          |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                           | 768 448       | 3 430 440     | 1 711 510     |
| Рентабельность продаж, %                            | 6,07%         | 14,55%        | 4,99%         |
| Прирост выручки, %                                  | -             | 86,12%        | 45,55%        |
| Прирост себестоимости, %                            | -             | 69,09%        | 67,18%        |
| Коэффициент текущей ликвидности                     | 4,3           | 2,6           | 2,6           |
| Коэффициент быстрой ликвидности                     | 2,5           | 1,7           | 1,9           |
| Коэффициент оборота запасов                         | 4,7           | 10,2          | 13,7          |

Коэффициенты ликвидности достаточно высоки, чтобы сказать, что компания в состоянии погасить все свои долги в течение года, как с учетом, так и без учета своих запасов. Коэффициент оборота запасов ежегодно растет и он достаточно большой – запасы обновлялись почти 14 раз в год в 2016 году, то есть средства в запасах не замораживаются. Это также связано и с тем, что большой объем автомобилей поставляется под заказ, и храниться на складских площадках просто не успевает. Таким образом, можно сказать, что к 2016 году компания

возвращается к таким финансовым показателям, которые могут свидетельствовать о ее устойчивом положении на рынке.

Невыполнение плановых показателей вызвано следующими причинами:

1. Решением ООО «ПОРТУ» прекращена с 01.07.2016г. реализации автомобилей по программе 50х50 для работников ООО «ПОРТУ».
2. Значительное снижение объема продаж автомобилей, запасных частей, объема оказываемых услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей обусловлено низкой потребительской активностью населения.

С целью выхода из создавшегося положения на предприятии проводилась работа по снижению затрат. В ходе проведенных мероприятий удалось снизить расходы по отношению к плановым по следующим статьям затрат:

- - расходы на аудиторские услуги снизились на 40% путем заключения договора на оказание услуг с новой аудиторской фирмой;
  - расходы на вспомогательные материалы снижены на 13 % путем введения режима экономии и пересмотра норм расхода вспомогательных материалов;
  - снижение фонда заработной платы на 13,6% и отчислений на социальное страхование на 24,8%. Снижение ФЗП произошло за счет уменьшения объемов реализации т.к. заработная плата части работников привязана к финансовому результату деятельности предприятия, а так же за счет сокращения персонала предприятия, корректировки должностных окладов, положений по оплате труда в сторону уменьшения;
  - затраты на инкассацию денежных средств, канцелярские товары, командировочные расходы снижены на 61,8 %;
  - расходы на услуги связи и интернет на 17,1%;
  - почтово-телеграфные расходы, ГСМ, расходы на обучение кадров снижены на 49,8 %;

- затраты на ремонт зданий сооружений, автомобилей, оргтехники, оборудования снижены на 47,9 %.

Убыток по результатам работы за 2016 г. – 62 632 тыс.руб.

Таким образом, существенным риском для ООО «ПОРТУ», является риск изменение цен на автомобили, запасные части, электроэнергию, другие энергоносители, так как они составляют основную часть издержек и себестоимости услуг, реализуемых

Обществом. Их рост соответственно снижает рентабельность Общества.

Рост цен на автомобили и запасные части может привести к снижению заинтересованности потенциальных покупателей в приобретении товаров и услуг Общества.

## **2.2 Анализ конкурентной среды предприятия**

Продажи автомобилей в России в 2016 году продолжили снижаться четвертый год подряд. Из-за этого число автодилеров сократилось на 8%, или 300 точек; салонов сейчас осталось 3,5 тыс. Вэтому году падение продолжится: автосалонов станет еще на 150 меньше, прогнозируют эксперты

В 2017 году могут закрыться 150 дилерских центров. Сокращение дилерской сети происходит третий год подряд: с 2014 года рынок потерял уже 750 дилеров.

Сейчас, по данным РОАД, в России работают 3,5 тыс. дилерских центров легковых автомобилей. Существенное сокращение дилерской сети пришлось на 2015–2016 годы, когда в России, согласно данным «Автостата», закрылись около 500 предприятий. На начало 2014 года в стране работали около 4,1 тыс. центров. Автопроизводители при открытии центров ориентировались на продажу 3,5 млн. автомобилей. При объеме рынка 1,4–1,5 млн автомобилей такое количество дилеров избыточно.

В 2016 году, согласно данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), продажи новых легковых и коммерческих автомобилей в России сократились на 11%, до 1,4 млн. штук. В итоге рынок показал снижение четвертый год подряд: в 2013 году продажи сократились на 5%, в 2014-м — на 10,3%, в 2015 году — на 35,7%.

Основная причина закрытия дилерских центров — существенное сокращение продаж новых автомобилей. Раньше дилеры в основном зарабатывали на продаже автомобилей, поэтому сокращение продаж, безусловно, повлияло на их стабильность.

Сегодня на одно дилерское предприятие приходится в среднем 35 автомобилей в месяц, что явно недостаточно для устойчивого финансового положения дилеров, отметил руководитель экспертно-аналитического управления ГК «Автомир» Артем Зябин. Недостаточную емкость рынка для такого количества дилеров признает и Светлана Браницкая, PR-директор другого крупного автодилера — компании

«Рольф». К тому же ряд брендов, согласно данным АЕБ, существенно теряет позицию на рынке. Иногда дилеры добровольно отказываются от плохо продающихся машин определенной марки, чтобы не работать себе в убыток, но заменить их не всегда возможно.

На сокращение количества дилеров повлияла и их высокая закредитованность, замечает Удалов. Все будет зависеть от того, кто из дилеров сможет наиболее успешно перекредитоваться в 2017 году, признает генеральный директор петербургского холдинга «Терра-Авто» Владислав Рыдаев.

Доходы большинства дилеров действительно снизились. Часть дилеров обанкротилась и покинула рынок, однако среди них есть и те, которые смогли заработать даже в кризис. Это прежде всего крупные игроки: в первом полугодии 2016 года по сравнению с аналогичным периодом 2015 года увеличили продажи «Рольф», «Автомир», «Транстехсервис» и «АвтоСпецЦентр» (АСЦ), перечисляет эксперт.

По прогнозам АЕБ, общий объем продаж автомобилей по итогам 2017 года может составить 1,48 млн. штук, то есть на 4% больше, чем в 2016 году. В Subaru и Suzuki считают, что в 2017 году рынок может вырасти даже чуть больше — на 4–5%, говорили ранее РБК их представители. До 5% может вырасти рынок и по прогнозу «Автостата».

В 2017 году рынок не покажет существенный рост, поэтому на плаву останутся только финансово стабильные автодилеры.

В условиях рыночных отношений маркетинг является одной из важнейших экономических составляющих компании. От того, насколько правильно построена система маркетинга, зависит эффективное функционирование компании.

Деятельность каждой компании направлена на достижение желаемых ею конечных результатов. Достижение этих результатов может быть обеспечено благодаря реализации плана маркетинга, согласно которому следует выполнить определённый комплекс мероприятий, обусловленных целью деятельности компании. На практике реализация таких мероприятий не всегда оказывается заранее предсказуемой. Поэтому необходимо постоянно учитывать фактическое состояние дел и проводить корректировку запланированных мероприятий. Для этого целесообразно осуществлять маркетинговый контроль.

Дилерский маркетинг компании ПОРТУ не противоречит правилам дистрибьютора, который включает в себя следующие механизмы:

- соответствие стандартам;
- рекламные акции, нацеленные на поддержку продаж;
- BTL-проекты;
- финансовая поддержка маркетинговых затрат.

Система управления маркетингом в ООО «ПОРТУ» подвержена воздействию многих факторов:

- непредсказуемая внешняя среда,
- изменение конкурентных позиций,
- технологическое развитие отрасли,
- выход на рынок новых игроков.

Управление маркетингом в ООО «ПОРТУ» является частью руководящей работы. Оно состоит из двух важных элементов:

- планирование маркетинговой деятельности;
- организация маркетинговой деятельности.

Процесс управления маркетингом в компании является непрерывным и представляет собой наблюдение за всеми изменениями внешней среды, функционирования системы маркетинга и выявления отклонений между фактическими и запланированными результатами маркетинговой деятельности.

Управление маркетингом в компании нацелено обеспечить максимально эффективное использование материальных, финансовых и прочих ресурсов. Управление маркетингом в ООО «ПОРТУ» проходит четыре этапа в своей деятельности.

#### 1. Анализ рыночных возможностей:

- оценка доли предприятия на товарном рынке;
- изучение потребителей;
- сегментация рынка

#### 1. Выбор целевого рынка:

- определение рыночных сегментов;



- выбор наиболее выгодного рыночного сегмента

Процесс выбора целевого рынка завершается позиционированием товара, т.е. формируется идеальный образ товара, а также ему обеспечивается желательное место не только на рынке, а также и в сознании целевых потребителей.

- 1. Разрабатывается комплекс маркетинга, представляющий собой совокупность параметров, которые управляются компанией и используются, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности целевого рынка. Комплекс маркетинга состоит из таких параметров, как товар, его цена, сбыт, его продвижение на рынок.
- 2. Планирование и контроль:
  - ставятся цели,
  - устанавливаются стратегии, определяются четкие пути их реализации.

Планирование в ООО «ПОРТУ» есть тактическое и стратегическое. Контроль же нужен для того, чтобы оценивать уровень выполнения планов.

Управление маркетингом в компании происходит в условиях сформированной маркетинговой структуры.

Контроль за соблюдением корпоративных стандартов бренда проводится в следующих направлениях:

- первичная идентификация дилерских предприятий (CI,SI);

Corporate Identity (CI) - внешняя идентификация, описывает уникальный дизайнерский подход к оформлению и пространственной организации дилерского центра (ДЦ), который делает их узнаваемым по всему миру.

Элементы CI, используются для следующих целей:

- ○ 1. Формирование крепкого имиджа бренда;
- ○ 2. Повышения узнаваемости бренда;
- ○ 3. Повышения удовлетворенности клиентов при посещении ДЦ.

Каждый из обязательных элементов внешней корпоративной идентификации служит для привлечения внимания клиентов к ДЦ.

Поэтому они должны располагаться в зонах с высокой проходимостью, максимально близко к основным магистралям с высоким трафиком и должны

хорошо просматриваться с них.

Для оценки сильных и слабых сторон конкурентов, а также собственных преимуществ и недостатков можно использовать балльную систему.

При балльной системе используют пятибалльную оценочную шкалу (от 0 до 5 или от 1 до 5) для каждого параметра, затем определяется средний балл для каждого предприятия.

Чем выше, средний балл, тем сильнее конкурентные позиции предприятия. Преимущества данного метода заключаются в относительной простоте выполнения анализа.

## 2.3 Анализ конкурентоспособности организации

Заметим, что для проведения рейтинговой оценки конкурентов необходимо выбрать эксперта. В рамках данной дипломной работы экспертами выступают автор дипломной работы, и директор ООО «ПОРТУ».

Таблица 2.2

### Оценка деятельности конкурентов с помощью обычной балльной системы

| Оценочные параметры | ООО «VIP-АВТО» | ООО «ПОРТУ» | ООО «АвтоБрокер» |
|---------------------|----------------|-------------|------------------|
| Ассортимент         | 5              | 4           | 5                |
| Цены                | 5              | 4           | 2                |
| Реклама             | 5              | 5           | 2                |
| Система скидок      | 5              | 1           | 1                |
| Клиенты             | 5              | 4           | 3                |

|                                  |     |     |     |
|----------------------------------|-----|-----|-----|
| Объем продаж                     | 5   | 4   | 3   |
| Наличие и размер филиальной сети | 0   | 0   | 0   |
| Численность персонала            | 4   | 4   | 2   |
| Репутация                        | 5   | 5   | 2   |
| Известность                      | 4   | 5   | 1   |
| Уровень обслуживания клиентов    | 4   | 5   | 2   |
| Приверженность клиентов          | 5   | 4   | 2   |
| Занимаемая доля рынка            | 4   | 4   | 4   |
| Итого средний балл               | 4,3 | 3,8 | 2,2 |

Исходя из таблицы 2.2., можно сделать следующие выводы, ООО «ПОРТУ», занимает среднюю позицию в конкурентной среде.

В качестве оценочных параметров можно использовать следующую информацию о предприятиях-конкурентах:

- количественную (объем продаж, занимаемая доля рынка, величина активов, рентабельность, наличие и размер филиальной сети, цены на услуги, численность персонала и т.п.);
- качественную (репутация, известность, престиж, эффективность и гибкость применяемых рыночных стратегий, уровень обслуживания клиентов, приверженность клиентов, реакция на изменение рыночной ситуации и т.п.).

Таким образом, на основании таблицы можно сделать вывод о том, что у VIP-АВТО самый высокий средний балл, на втором месте находится исследуемое

предприятие ООО «ПОРТУ».

В таблице 6 дана оценка факторам, влияющим на конкурентную позицию ООО «ПОРТУ», по следующей шкале:

1 балл – неудовлетворительная позиция;

2 балла – удовлетворительная позиция;

3 балла – превосходная позиция.

Таблица 2.3

### **Оценка конкурентных позиций ООО «ПОРТУ»**

| Фактор                    | Балл | Комментарий  | Направления совершенствования   |
|---------------------------|------|--|---|
| Удобство расположения     | 3    | В деловой части города, со многим количеством заведений, удобной инфраструктурой | Расширение площади  |
| Доступная цена            | 3    | Цены подходящие  | Провести тщательный ценовой анализ, определить способы системы скидок и программ лояльности для ключевых клиентов           |
| Комфортность              | 2    | Максимальная «приватность»   | Отслеживать современные тенденции   |
| Эффективность продвижения | 2    | Дизайн сайта не примитивный и выполнен профессионально, контент сайта полный     | Провести анализ эффективности продвижения с помощью интернет- сервисов. Выявить пути повышения конверсии посетителей сайта. |

Для понимания, что нужно скорректировать и улучшить в деятельности организации существует такой метод, как SWOT-анализ. Он позволяет понять, в каком направлении нужно действовать, какие стратегические и тактические цели достигать, путем рассмотрения сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей.

Ниже представлена таблица, где описаны вышеперечисленные позиции, относительно ООО «ПОРТУ».

Таблица 2.4

### **SWOT-анализ для ООО «ПОРТУ»**

## Сильные стороны:

1. Популярность бренда Datsun среди автолюбителей (по данным АВБ марка Datsun занимает одни лидирующие позиции по популярности в России)
2. Государственная программа субсидирования моделей Datsun 2 и Datsun 3 способствует росту популярности бренда.
3. Государственная программа утилизации помогает приобрести автомобиль.
4. Монопольное положение автосалона, который является официальным дилером компании Datsun. Отсутствие необходимости проводить атакующие кампании.
5. Рост продаж
6. Ведется постоянная работа руководства с персоналом автосалона.
7. Опыт проведения мероприятий и акций.
8. Наличие собственного сайта в Интернете.

## Слабые стороны:

1. Нет единого видения проблемной ситуации со стороны руководства автосалона и отдела маркетинга.
2. Низкое качество сервиса автосалона провоцирует недовольство покупателей, судебные иски, негативные отзывы и комментарии в интернете.
3. Отсутствие четкого маркетингового плана.

#### Угрозы:

1. Нестабильность глобальной экономики, которая негативно влияет на уверенность покупателей, а следовательно на их покупательскую способность.

2. Завершение государственной программы субсидирования и утилизации может повлечь за собой снижение уровня спроса на модели марки Datsun.

3. Угроза скорого насыщения рынка

4. Выравнивание по показателям цена-качество-комплектация-дизайн большого числа брендов ведет к быстрорастущей конкуренции среди автосалонов.

5. Невыгодная позиция руководства по отношению к собственным клиентам может привести к потере лояльности клиентов.

#### Возможности:

1. Продление государственных программы субсидирования.

3. Автокредитование становится более доступным.

4. С помощью смещения внимания на сервис возможно увеличение прибыли.

5. Развитие продаж через Интернет.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по конкурентным преимуществам и недостаткам ООО «ПОРТУ».

#### Конкурентные преимущества:

1. Удобное расположение – в центральной части города, недалеко от остановочного комплекса со многим количеством заведений любого типа.

2. Ценовые условия соответствуют условиям приоритетных конкурентов, однако соотношение цены и «приватности» клиента – в пользу ООО «ПОРТУ».

3. Контент сайта ООО «ПОРТУ» глубокий и полный. Также в режиме присутствует возможность обратной связи с администрацией.

4. Комфорт и обстановка.

Конкурентные недостатки:

1. Достаточно шумное месторасположения рядом с трассой.

На наш взгляд, основными движущими силами определяющими развитие автомобильной отрасли являются следующие:

- Законодательная база регулирующая отношения в данной конкретной отрасли. От критериев прописанных в законах, к примеру, зависит количество и стоимость растоможивания ввозимых на территорию страны б/у автомобилей. Данные автомобили создают весомую конкуренцию для автомобилей выпускаемых на территории РФ, в том числе отечественными производителями. В этой связи важным аспектом является вступление России в ВТО и связанные с процессом изменения в законодательной базе.
- Важным аспектом является развитие НТП. От достижений в данном направлении деятельности зависит конкурентоспособность определенного производителя продукции. К примеру, если один из производителей автомобилей добьется существенного снижения расхода топлива автомобилем при незначительных изменениях в цене готового изделия, то данный факт станет весомым конкурентным преимуществом конкретного производителя.
- Доходы потребителей также могут весомо сказаться на развитии автомобильной отрасли. От объема доходов непосредственных показателей потребителей зависит рыночный объем спроса на продукцию отрасли. Соответственно при увеличении доходов потребителей, отрасль будет иметь стабильный спрос на свою продукцию.
- Государственные программы направленные на закупку новых автомобилей для государственных нужд и проведение программы утилизации старых автомобилей, также существенно сказывается на развитие автомобильной отрасли. К примеру, при запуске программы утилизации и соответственно выплаты за утилизированные автомобили, в значительной мере поспособствовало развитию спроса на автомобили по стране.
- Мировые цены на газ и нефть, как фактор необходимых расходных материалов при эксплуатации автомобиля. На наш взгляд при удорожании цены на энергоносители может произойти спад спроса на автомобили, по причине



дорогой цены эксплуатации транспортного средства. Поэтому многие потребители могут отказаться от автомобиля в пользу более дешевых способов передвижения и перевозки грузов.

Наиболее вероятными угрозами внешней среды на наш взгляд являются следующие:

- Усиление конкуренции со стороны как уже действующих участников рынка, так и потенциально новых. К действующим на данный момент участникам несомненно относятся мировые концерны и их дилеры на территории РФ, такие как: Mercedes, МАН, Hyundai, Volvo, Izuzu, Mitsubishi, Daf, Daewoo. Данные компании являются производителями грузовиков средней подъемности и легковых автомобилей, поэтому составляют непосредственную конкуренцию организации. Также возможен выход новых участников преимущественно с азиатских рынков.
- Уход персонала к конкурентам. Является весьма явственной угрозой, в связи с чем на предприятии может возникнуть спад производительности труда и уменьшения эффективности деятельности организации в целом.
- Недобросовестное отношение сотрудников к своим обязанностям, а также факты получения откатов и использования имущества организации в личных целях.
- Большое затоваривание складов неликвидной продукцией, в следствии чего снижение оборачиваемости активов организации.
- Отсутствие проработанной схемы поставки товара клиентам. Уход клиентов в следствии недовольства сроками поставки товара.

В перспективе предприятие может столкнуться со следующими угрозами своей деятельности:

- Удорожание стоимости ресурсов необходимых для осуществления деятельности предприятия (свет, газ, вода).
- Повышение процентной ставки по кредитам выдаваемым банком, в следствии чего может произойти ухудшение финансового состояния организации.
- Увеличение количества исковых и претензионных заявлений из-за некачественного исполнения сотрудниками организации своих обязанностей.

## **ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ И ВЫДЕЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ**

С момента старта продаж первой модели для России – седана Datsun on-DO – бренд активно развивает дилерскую сеть по всей стране, регулярно участвует в государственных программах, и предлагает собственные программы кредитования, создавая, таким образом, выгодные условия приобретения автомобилей в своем сегменте.

Для развития бренда компании ООО «ПОРТУ» необходима маркетинговая политика в продвижении автомобиля Датсун. Следует использовать методы продвижения: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой маркетинг, личные продажи.

В рамках исследования проекта «Клуб ПОРТУ», который будет включать в себя такой аспект, как блог автолюбителей.

Благодаря проекту Клуб «ПОРТУ», клиент всегда будет в курсе всех интересующих его вопросов, сможет во время записаться на технический осмотр, заказать нужные детали и пообщаться с другими автовладельцами.

Информация о проекте Клуб«ПОРТУ» будет размещаться на официальном сайте компании ООО «ПОРТУ», где легко можно будет перейти по ссылке и зарегистрироваться в блоге, а также будут смс-рассылка о сайте.

Блог будет вести сотрудник компании ООО «ПОРТУ», который ответит на любые вопросы касающиеся автомобиля.

Преимущества, которые будут получены при создании и оптимизации блога:

- снижение расходов на рекламу (на данный момент наиболее эффективной и дешевой авторекламой признается создание тематического интернет магазина);
- при изменении фактического адреса компании, склада или торгового зала сайт страхует Вас от потери контактов и снижении продаж;
- перспективность блога: возможность добавления различных новостей, дополнений к существующей информации, создание новых разделов и размещение фотографий;

- блог, созданный на основе новейших технологий и грамотно оптимизированный, гарантированно обеспечит рост прибыли и стабильность работы нашей компании.

Блог будет состоять из нескольких разделов:

- 1. Новости;
- 2. Все для новичков
- 3. Обслуживание и тюнинг;
- 4. Отдел запчастей.
- 5. Интересно для всех.
- В разделе новости будут размещаться: статьи, видеоролики, реклама, акции, аварии на дорогах и многое другое.
- Все для новичков - интересная и познавательная информация для молодых водителей, а именно советы по эксплуатации и уходу автомобиля.
- Раздел обслуживания и тюнинг: самый яркий и полезный раздел для автолюбителей. Здесь можно будет узнать об обслуживании и ремонту автомобиля, записаться на технический осмотр, подобрать красивый и подходящий дизайн для своего автомобиля.
- Отдел запчастей позволит быстро приобрести или заказать необходимую деталь в короткий срок и уточнить стоимость данной запчасти.
- Интересно для всех. В этом разделе сами автовладельцы могут выкладывать видеоролики, фоторепортажи, общаться друг другом, обсуждать интересующие их вопросы, обсуждать новости блога.

Рассмотрим проект мероприятий для поддержания продаж автомобиля Датсун.

Срок действия проекта 8 лет.

В данном проекте будут проводиться мероприятия для узнаваемости и поддержания автомобиля.

1) Каждый год автовладельцы и потенциальные клиенты будут собираться на определенной площадке, где можно будет лично пообщаться с владельцами Датсун.

Мероприятие будет проводить компания ООО «ПОРТУ», где будет соревнование между автовладельцами и их семьями, увлекательная шоу программа для автовладельцев, безалкогольный фуршет, розыгрыш призов. Это прекрасное мероприятие будет проводить специализированный ведущий. Мероприятие будет

включать следующие компоненты:

- Визитная карточка: представления автовладельцев и их семьи.
- «Эрудит»: проверка знаний автовладельцев о марке Датсун.
- Проведения тест-драйва.
- Подведение итогов и вручение призов. Основной целью данного мероприятия состоит:
  - создание название Датсун из автомобилей Датсун, которые сможет оценить весь объем продаж автомобиля и спроса его среди покупателей.
  - привлечение новых покупателей;
  - продвижение бренда в СМИ;

узнаваемость бренда.

На мероприятие будут приглашены фотографы и видео операторы, для запечатления интересных моментов, которые в последствии будут опубликованы в СМИ и размещаться на официальном сайте и блоге.

- 1. На базе автосалона будут реализовываться проекты с приглашением пользователей блога и их друзей.
- 2. Каждые полгода будет определяться «Самый активный блогер клуба».
- 3. Будет проводиться рассылка: с поздравлениями Днем рождения, покупка автомобиля, праздника автомобилиста и т.д.

Таблица 3.1

### **График реализации проекта**

| Вид проекта                  | Срок реализации |
|------------------------------|-----------------|
| Создание и регистрация блога | Март-апрель     |
| Раскрутка блога              | Апрель-июнь     |
| Проведение мероприятий       | В течение года  |

Таблица 3.2

## **ВТL-мероприятия ООО «ПОРТУ» официального дилера Датсун на 2018г.**

| <b>№</b> | <b>Название мероприятия</b>                          | <b>Сроки реализации</b> | <b>Ответственное лицо</b>                                  | <b>Прогнозирование итогов мероприятия</b>  |
|----------|--|-------------------------|--|--|
| 11.      | Презентация нового автомобиля Датсун                 | Февраль-Март            | -Маркетолог;<br>-Руководитель отдела продаж                | Узнаваемость нового автомобиля, увеличение продаж.   |
| 22.      | Выездное мероприятие                                 | Апрель                  | -Маркетолог;<br>-Руководитель отдела продаж; - «Европлан». | Привлечение новых клиентов, узнаваемость бренда; увеличение продаж, увеличение трафика и тест-драйвов.   |
| 33.      | Презентация обновленного автомобиля Датсун           | Июнь                    | -Маркетолог;<br>-Руководитель отдела продаж                | Продвижение автомобиля на рынок сбыта, его продаваемость, привлечение новых автовладельцев.  |
| 44.      | Выездное мероприятие клуба «Семья Датсун» на природу | Август                  | -Маркетолог;<br>-IT-отдел;<br>-Сотрудники отдела продаж.   | Привлечение новых покупателей; продвижение бренда в СМИ; увеличение продаж; встреча и обмен информацией между автовладельцами, консультация с профессионалами. |
| 5.       | «День открытых дверей»                               | Октябрь                 | -Маркетолог.   | Ознакомление потенциальных покупателей с брендом i, проведение тест-драйвов, увеличение продаж.  |

|  |         |  |  |
|--|---------|--|--|
| Подведение<br>итогов и<br>6. вручение знаков<br>отличия лучшим<br>сотрудникам. | Декабрь | - Маркетолог;<br>- Директор;<br>- Руководитель<br>отдела продаж. | Награждение лучших<br>сотрудников автосалона<br>знаками отличия. |
|--|---------|--|--|

BTL - мероприятия, которые будут проводиться в 2018 году повысят узнаваемость бренда на рынке сбыта, повысится уровень продаж автомобилей, увеличатся число обслуживаемых автомобилей в техническом центре.

Такие BTL мероприятия помогают выделиться на фоне конкурентов.

В условиях современного рынка успешное функционирование автомобильной компании немислимо без маркетинговой деятельности, которая все больше влияет на выживаемость организации в рыночной среде. В силу того, что маркетинг оказывает воздействие на шаги руководства по оперативному реагированию на изменение рыночной ситуации, на разработку стратегических мероприятий по выработке курса компании в конкурентной среде, значимость принимаемых на предприятии решений в сфере маркетинга очень велика, и поэтому важно правильно оценить качество результатов маркетинговых разработок.

На протяжении многих лет каждая компания разрабатывает свою маркетинговую политику в продвижении продукта, который продает. Определенных критерии маркетинговой политике не существует, поэтому каждый в своей сфере создают новые условия создания и продвижения маркетинговой политики. Данная политика должна приносить положительный результат и притягивать потребителей к реализованному продукту.

Маркетинговая политика компании является логическим продолжением исследований. Маркетинг сопровождает товар на всем пути процесса создания, определения цены, стратегии сбыта и продвижения.

Активная работа отдела маркетинга является залогом эффективной деятельности компании, так как он непосредственно занимается поиском реальных и потенциальных потребителей продукции и как следствие получение доходов от реализации.

Таблица 3.3

**Оценим слабые и сильные стороны проекта по системе SWOT-анализ**

|                 | Возможности   | Угрозы  |
|-----------------|---|---|
| Сильные стороны | Минимальные затраты на создания проекта; Постоянная раскрутка бренда; | Мало узнаваемость проекта                               |
| Слабые стороны  | Технические неполадки в блоге;  | Покупатели старшего поколения (мало изученный интернет) |

Самое важное правило, которое следует запомнить любому маркетологу: ВТЛ в интернете — это диалог. Звучит до безобразия банально, но реальность такова, что многие об этом забывают. Так или иначе, но промо-акция не может быть односторонней, как это часто происходит в классическом ВТЛ. Закупаем рекламу на билбордах, интегрируем акцию в товары на полках магазинов, отправляем на улицы ребятишек в промо-одежде, раздаем листовки и тем самым вещаем о проводимой акции — так это происходит в классическом понимании ВТЛ. Хотите вы или нет, но в интернете в эту привычную схему вклинивается мнение потребителя, которое он, несомненно, выскажет при первой же возможности, и не только вам, но и всем своим друзьям и подписчикам в соцсетях. Суровая правда человеческой психологии в том, что с большим рвением люди делятся негативом, чем радостью. И к этому надо быть готовым, тем тщательней проверять все детали перед запуском, все время держать руку на пульсе, контролировать ход проведения акции. При грамотном проведении промо в интернете это окупится сторицей, таких показателей вы смогли бы добиться в классическом ВТЛ с несоизмеримо большими затратами.

Согласно различным исследованиям, до 70% потребителей при выборе товара или услуги доверяют рекомендациям знакомых. Тем важнее двусторонняя коммуникация во время проведения промо-акций. Простой пример: ваша компания проводит таргетированную акцию на специально созданном для этого промо-сайте. Человек заходит на лендинг, читает условия, но у него остаются вопросы по

формату проведения. Первое, что он сделает, так это найдет ваше сообщество в соцсетях, где задаст свой вопрос. Если ваши SMM-специалисты проигнорируют вопрос, будут отвечать непозволительно долго или отправят пользователя узнавать детали акции по стандартным телефонам или e-mail, то это вызовет негативную реакцию. Вероятнее всего, вы как минимум потеряете участника акции (за которого, между прочим, уже уплачено, ведь он перешел на промо-сайт с какого-либо рекламного источника), а как максимум — получите негативный отзыв или плохую рекомендацию о проводимой акции, что наверняка экстраполируется на весь ваш бренд на подсознательном уровне. Поэтому запомните, чем больше средств потрачено на промо-акцию в интернете, тем больше внимания нужно уделять деталям и двусторонней коммуникации с потребителем, ведь уровень вовлеченности во время проведения акции будет вырастать соразмерно затратам на привлечение участников.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для успешного функционирования на рынке каждому предприятию просто необходимо периодически проводить анализ и оценку конкурентоспособности предприятия.

В данной выпускной квалификационной работе была проведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «ПОРТУ».

Компания ПОРТУ является официальным дилером многих российских автопроизводителей — ОАО «ГАЗ», ООО «Русские Автобусы» (Автобусы ПАЗ, Автобусы КАВЗ, Автобусы ГоЛаз, Автобусы ЛиАЗ), многих знаменитых иностранных производителей — Инфинити, Ниссан, Датсун, Сузуки, Киа. Ежегодно более 5000 наших автомобилей находят своих владельцев. В самых крупных городах Республики Татарстан — Казань, Набережные Челны — расположены наши автосалоны, где квалифицированный персонал всегда поможет подобрать необходимый именно для Вас автомобиль.

Благодаря проведенной в данном дипломном проекте оценке конкурентоспособности предприятия ООО «ПОРТУ» можно сделать ряд выводов:

Конкурентоспособность является достаточно динамическим показателем, изменение которого зависит от различных как внешних, так и внутренних факторов. Так же, конкурентоспособность предприятия является относительной



категорией, базой для сравнения выступает основной конкурент или эталон. На сегодняшний день универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия не существует.

Необходимо применять различные методы оценки конкурентоспособности предприятия, ведь это позволит получить необходимую базовую информацию для разработки путей повышения конкурентоспособности предприятия. Каждому предприятию необходимо придерживаться определенной конкурентной стратегии для достижения успеха на рынке, победы в конкурентной борьбе.

Проанализировав организационно-экономическую характеристику предприятия, автор данного дипломного проекта пришел к выводу, что организационная структура предприятия построена эффективно, дублирование работ не происходит, и каждый элемент структуры выполняет свою задачу на своем рабочем месте. Полученные показатели финансово-экономической деятельности свидетельствуют о положительной работе предприятия в целом.

Что касается финансового состояния предприятия, то его можно оценить, как стабильное, предприятие эффективно использует свои финансовые ресурсы, вовремя расплачивается по своим обязательствам.

Для предприятия ООО «ПОРТУ» была разработана концепция повышения конкурентоспособности предприятия, и выбрана конкурентная стратегия, такая как «стратегия дифференциации».

В результате завершения проекта, бренд Датсун будет, продаваемым и востребованным на рынке сбыта.

Главной составляющей эффективности проекта для ООО «ПОРТУ» будет:

- малые затраты на рекламу, так как блог будет через своих пользователей продвигать бренд.
- узнаваемость бренда на рынке сбыта.
- проект будет самокупаемым, минимальные вложения.
- повышение конкурентоспособности ООО «ПОРТУ».

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент /Р.И. Акмаева. М., 2014. - 208 с.
2. Баронин С.А. Методология формирования и развития территориальных рынков доступного жилья. Дис. на соискание ученой степени доктора экономических наук, 08.06.15 - Москва, 2016.
3. Баронин С.А., Янков А.Г. Особенности регулирования стоимости комплексного жилищного строительства в контрактах жизненных циклов недвижимости Текст. Вестник Государственный университет управления - М., 2016. - № 23. - 70 с.
4. Бачурин К.Л. Управление в условиях кризиса / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 256 с.
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. -СПб.: Питер, 2015. -560 с.
6. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов/М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, С.А. Широковских. -2-е изд., стер. -М.: КНОРУС, 2015. -256 с
7. Исаева Е. Формирование партнерских отношений с конкурентами // Пробл. теории и практики управл. 2014. N 9. С.93-99
8. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия:источники формирования, оценка, пути повышения. Екатеринбург : ИЭ УрО РАН , 2015. 77 с.
9. Соколова, Е. В. Конкуренция на инновационных рынках: особенности определения и анализа [[Текст]] / Е. В. Соколова // Вопросы экономики. - 2012. - № 9. - С. 126-138.
10. Старикова М.С. Оценка конкурентоспособности продукта в условиях отсутствия прямых аналогов // Успехи современной науки. 2016. №1. - 255 с.
11. Таганов Д.Н. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии // Практический маркетинг. - 2013. - №10. - с.10-16
12. Тациян Г. Экономический мониторинг конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. - 2013. - №2. - с.17-25
13. Уткин Эдуард Андреевич , Кочеткова. Деловые отношения с покупателями. Учеб. Ассоц. Авт. И изд. « Тандем » - М.: Э К М О С , 2008 - 272 с.
14. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - №4, с.53-68
15. Фатхутдинов Р.П. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учебное пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 562с.:ил.
16. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизмы её оценки / Вестник Московского университета. Серия 6 // Экономика. - 2015. -

№2. – с.57-67

17. Цыгичко А. Высокая цена конкурентоспособности // Экономист. – 2015. - №1. - с.31-36
18. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости)/ Э.Чемберлин.- М.: Экономика, 2016. - 320 с.
19. Чкалова О.В. Торговое дело: Учеб.пособие / О.В. Чкалова. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с.
20. Шамрай, Ю. Конкуренция и социальное развитие / Ю. Шамрай // Общество и экономика. - 2010. - N 5. - С. 36-47.
21. Шихова П.Э. Достижение конкурентных преимуществ во внешней среде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - №4. – с.101-112.
22. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - №1. – с.44-54
23. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - №5. – с.92 – 103

Приложение 1

## **Содержание социально- экономических факторов конкурентоспособности**

Рисунок 4- Социально-экономическая природа факторов конкурентоспособности

Рассмотрим содержание представленных факторов ниже, в таблице 4.

Таблица 4- Содержание социально-экономических факторов конкурентоспособности, [102]

| Фактор         | Содержание  |
|----------------|---|
| Ресурсы        | 1.Людские ресурсы — количество, квалификация и стоимость рабочей силы.<br>2.Физические ресурсы — количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектрэнергии, рыболовных угодий: климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.<br>3.Ресурс знаний — сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, базах данных об исследованиях рынка и других источниках.<br>4.Денежные ресурсы — количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах. |
| Инфраструктура | Инфраструктура — тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, оказывающее влияние на характер конкуренции: транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.   |

Макроэкономические факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые. Данные факторы представлены на рисунке 5.

## Приложение 2

### Факторы конкурентоспособности в зависимости от происхождения

|                |   |
|----------------|---|
| Ресурсы        | условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.  |
| Инфраструктура | Инфраструктура — тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, оказывающее влияние на характер конкуренции: транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы. |

Макроэкономические факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые. Данные факторы представлены на рисунке 5.

Факторы конкурентоспособности по природе их происхождения

```

graph TD
    A[Факторы конкурентоспособности по природе их происхождения] --> B[Основные (природные), от рождения субъекта]
    A --> C[Развитые (искусственные), приобретенные]
    
```

15

Рисунок 5- Факторы конкурентоспособности в зависимости от происхождения

Рассмотрим подробнее каждый фактор ниже, в таблице 5.

## Приложение 3

### Анализ внешней среды предприятия

Фактор

Характер влияния на организацию

Взаимоотношения

Возможная реакция организации

макросреды

#### 1. Экономический блок

1. Сокращение доходов потребителей, вынужденное сокращение объемов производства

«-» падает покупательная способность на товары организации, вынужденное сокращение объемов производства

Проведение маркетинговых исследований.

Поиск новых рынков

2. Вступление РФ в ВТО

«-» появление на рынке сильных конкурентов, уменьшение доли рынка компании

Улучшение качества продукта.

Расширение товарного ассортимента

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | «+» увеличение<br>спроса на продукцию<br>(грузовые<br>автомобили) в целях<br>подготовки к<br>значимым<br>мероприятиям     | Увеличение объема продаваемой<br>продукции |
| 3. Проведение в РФ<br>Олимпийских игр и<br>Чемпионата мира по<br>футболу | «-» сокращение<br>объемов роста<br>экономики, в<br>следствии спад<br>деловой активности<br>во всех сферах<br>деятельности | Разработка антикризисных мер               |

## 2. Технологический блок

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | «-» моральное старение<br>имеющихся моделей<br>автомобилей   | Разработка новых марок и брендов<br>автомобилей. |
| 1. Появление новых<br>моделей автомобилей | «+» если данную<br>разработку осуществит<br>исследуемая компания,<br>наличие конкурентного<br>преимущества | Увеличение предложения на рынке                  |

## 3. Политический блок

|  |   |                            |
|--|---|----------------------------|
| 1. Нестабильность<br>политической<br>ситуации связанная с<br>выступлением<br>оппозиции | «-» уменьшение спроса<br>на продукцию в<br>следствии<br>нестабильности в<br>обществе. | Снижение цен на продукцию. |
|--|---|----------------------------|

#### 4. Правовой блок

|  |   |  |
|--|---|--|
| 1. Введение запрета на использование автомобилей марки «Газель» для пассажирских перевозок | «-» Сокращение объема продаж в сегменте пассажирского транспорта.         | Расширение сбыта по остальным сегментам продукции. |
| 2. Вступление РФ в ВТО   | «-» Смягчение барьеров для выхода иностранных фирм на отечественный рынок | Работа над улучшением качества продукции           |

#### 5. Социальный блок

|   |   |  |
|---|---|--|
| 1. Изменение вкусовых предпочтений потребителей продукции | «-» Сокращение объема продаж легковых отечественных и китайских автомобилей | Обновление продуктовой линейки предлагаемой продукции. |
|---|---|--|

1. CI-внешняя корпоративная идентификация; SI- идентификация шоурума; [↑](#)