

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы связана с тем фактом, что в условиях современного рынка эффективно функционировать любому предприятию невозможно без поиска и разработки конкурентоспособной стратегии. Появляются новые предприятия, отвечающие спросу потребителей, которые становятся соперниками для давно существующих на рынке компаний. Создается конкурентная среда, способствующая созданию новых стратегических подходов.

Понятие «конкурентоспособность» на сегодняшний день стало в научной литературе одним из наиболее употребляемых. Представители бизнеса, экономисты, политики его используют также широко, когда идет речь о необходимости интеграции экономики страны в систему мирового современного хозяйства. Необходимым условием для интеграции страны в глобальную экономику, является увеличение конкурентоспособности в частности фирмы и в целом национальной экономики. Непростой задачей является разработка концепции комплексного подхода увеличения конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность - это способность в сравнении с аналогичными другими субъектами и (или) объектами определённого субъекта или объекта отвечать запросам лиц, заинтересованных в них.

Объектом работы стала организация ООО «Автоцентр Славия».

Предметом изучения выступает конкурентоспособность ООО «Автоцентр Славия».

Целью работы является исследование деятельности по обеспечению конкурентоспособности ООО «Автоцентр Славия».

Исходя из объекта, предмета и цели работы были поставлены следующие **задачи**:

- изучить понятие конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия;
- раскрыть факторы внешней и внутренней среды,
- дать оценку конкурентоспособности ООО «Автоцентр Славия» и эффективности деятельности по ее обеспечению;

- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Автоцентр Славия»;

Информационной базой для работы послужили труды специалистов в области маркетинга, стратегического менеджмента и конкурентоспособности современного предприятия, таких, как: Котлер Ф., Ламбен Ж.Ж., Портер М., Томпсон-мл., А.А. и др.

В качестве **методов исследования** были использованы методы анализа научных публикаций, обобщения результатов отечественных и зарубежных исследований, методы сбора и обработки маркетинговой информации и другие.

Практическое использование выводов полученных в ходе исследования: разработанные рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Автоцентр Славия» находится на рассмотрении у руководства организации.

Работа состоит из введения, трех взаимосвязанных глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия

Современная организация как объект управления представляет собой сложную систему, состоящую из большого количества взаимосвязанных, постоянно меняющихся элементов. Любое предприятие, независимо от организационно-правовой формы, формы собственности, отраслевой принадлежности является открытой экономической системой.

Все коммерческие организации осуществляют свою деятельность с целью получения прибыли. Но современные рыночные условия предполагают наличие на рынке конкуренции. Поэтому, для того, чтобы реализовать свой товар или услуги необходимо убедить покупателей в том, что именно это продукция лучшая. Сделать это можно различными способами: предложить привлекательную цену,

разработать уникальную упаковку, провести агрессивную рекламную кампанию, предложить эксклюзивные свойства товара, узнать предпочтения потребителей и т.п.

Конкурентная среда представляет собой все то окружение предприятия, как внешнее, так и внутреннее, что оказывает воздействие на его деятельность и предопределяет перспективы ее развития. Иначе, окружающую конкурентную среду определяют как совокупность условий, факторов, субъектов и сил, воздействующих на процесс управления и поддержание отношений успешного сотрудничества с целевой группой потребителей.

По своему составу конкурентная среда состоит из двух базовых компонентов – внешнего окружения и внутреннего потенциала. Иначе их называют внешне и внутренней средой.

Внешняя среда делится на дальнее и ближнее окружение, то есть макро- и микросреду. Первое представлено глобальными факторами природно-географического, политического, экономического, научно-технологического и социально-демографического характера. Второе же формируется за счет субъектов непосредственного окружения фирмы – потребителей, конкурентов, рыночных посредников, поставщиков и иных контактных аудиторий.

Внутренняя среда определяется элементами маркетинг-микса и характером их развития на предприятии, а также прочими организационно-ресурсными характеристиками, такими как кадровый потенциал, управление маркетинговой службой, финансовые возможности и пр.

Конкурентная среда выступает объектом постоянного анализа и оценки. Под оценкой среды следует понимать целенаправленный процесс по установлению значимости факторов внешней и внутренней среды маркетинга на деятельность предприятия и перспективы ее развития. Нередко она связана с необходимостью определения его параметров и количественном и качественном отношении.

Основополагающей целью оценки конкурентной среды является определение характера и степени воздействия среды на предприятия. При этом основными задачами ее проведения можно считать:

- анализ и оценку факторов внешней и внутренней среды;

- выявление преимуществ и недостатков маркетинговой деятельности предприятия;
- определение общего уровня конкурентоспособности бизнеса;
- определение возможностей и угроз развития предприятия.

В конечном счете, оценка конкурентной среды направлена на формирование стратегии реагирования как ответа на постоянно изменяющиеся условия внешней и внутренней среды. Необходимым условием оценки среды выступает ее количественно-качественный анализ.

Для того, чтобы принять необходимые управленческие решения в этой области требуется правдивая и достоверная информация. Это информация относится к тому, какой уровень конкуренции существует на рынке, кто основные конкуренты, какие у них слабые и сильные стороны. Такая же информация необходима и о своей организации. Анализируя и сопоставляя эти данные можно понять, как наиболее эффективно следует продвигать свой товар на рынке.

За последние несколько лет во всех экономических отраслях России можно наблюдать резкое усиление конкурентной борьбы. Это вызвано тем, что большую поддержку со стороны государства получает малый бизнес. Поэтому многие предприниматели открывают собственное дело и начинают предпринимательскую деятельность. Таким образом происходит увеличение количества организаций, которые производят однотипную продукцию или предлагают схожие услуги.

Всё это выливается в то, что применяются различные дозволенные, а иногда и запрещённые, методы борьбы за потенциального клиента. В этой борьбе за клиента коммерческие организации используют различные инструменты и методы. Исследование в области конкуренции и достижению конкурентных преимуществ посвятили свои работы многие известные ученые в разных областях науки.

В экономической литературе можно встретить множество определений и понятий конкуренции. Если рассматривать конкуренцию с экономических позиций, то это представление на рынке наиболее эффективного и успешного товара или услуги, который пользуется наибольшим предпочтением у клиентов в текущий отрезок времени.

Конкурентоспособность в современной экономике определяют как характеристике товара, которая отличает его от конкурентного по значимости для общества и

затратам на ее удовлетворение.[\[1\]](#)

Некоторые авторы концентрируются на таких особенностях конкурентоспособности, как качество продукции в условиях рынка, которое позволяет безубыточно продать максимальное количество продукции на конкретном рынке. Конкурентоспособность представляет собой сравнительную характеристику, обладающую комплексной оценкой всех возможных показателей относительно определенных требований рынка или свойств другого товара.[\[2\]](#)

Многие авторы в настоящее время склоняются к той идее, что конкурентоспособность больше не определяется исключительно внешними факторами. Основа – это внутренние интеллектуальные ресурсы, а также другие компоненты внутренней среды.

Все методы оценки конкурентоспособности различных объектов, которые в практике управления и экономики существуют, классифицировать можно по основным 2-м критериям: по степени объективности (субъективности) результатов оценки, а также по подходу к оценке – количественная или качественная. На рисунке 1 представлена типология методов оценки конкурентоспособности.

Методы экспертных оценок

Субъективные

Упрощенные методы

Объективные

Аналитические

Эвристические

Методы динамического моделирования

Эвристические и экстраполяционные методы

Рисунок 1. Типология методов оценки конкурентоспособности предприятия

В ходе всех изменений в деятельности любой организации, будь то ценовая политика, рекламные кампании, внедрение новых направлений, товаров или услуг, инновационные мероприятия, следует проводить анализ внешней конкурентной среды, а также прогнозировать, какие изменения на рынке последуют за этими

нововведениями.[\[3\]](#)

Недостаточно просто следить за деятельностью конкурентов, необходим полноценный сравнительный анализ конкурентной среды, который позволяет сформировать схему привлечения потребителя и спрогнозировать развитие ситуации на рынке и в компании. Потенциальные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентной среды:[\[4\]](#)

- создание маркетинговой политики позиционирования товаров или услуг;
- подготовка ассортимента товаров и услуг: основных и дополнительных;
- определение цены на товар или услугу в контексте конкурентной среды;
- разработка нового товара или услуги: выбор направления с учетом потребности потребителей в контексте конкурентной среды;
- разработка схемы продвижения товара или услуги в контексте конкурентной среды.

Специалисты советуют учитывать такие правила конкурентного анализа рынка:

- точное осознание цели анализа конкурентной среды на рынке;
- определение важнейших конкурентов для проведения анализа;
- проведение маркетингового анализа деятельности конкурентов.

Анализ конкурентной среды в отрасли характеризуется обозначением конкурентной борьбы, существующей в ней, выявлением ее причин, оценкой уровня влияния конкурентных сил.

Когда компанией не берется в расчет анализ конкурентной среды, возникают вопросы в принятии маркетинговых решений. Например, такая ошибка характерна для стартапов. Существуют две важнейшие аксиомы в анализе конкурентной среды, применяемые для всех видов бизнеса:[\[5\]](#)

- знание потенциального потребителя и его ценностей и анализ этой информации;
- знание конкурентов, их слабых и сильных сторон и анализ этой информации.

Некоторые ученые, наряду с общепринятым интегральным показателем качества предлагают уделять внимание имиджу предприятия. Эту модель, определяющую в

качестве критериев комфортность для покупателя, систему оплаты, поставок и обслуживания называют «ключ к душе клиента». Выделяют также такой критерий, как имидж товара компании.

1.2. Факторы внешней и внутренней среды

В рыночных условиях все организации осуществляют свою деятельность в конкурентной среде. Поэтому, в зависимости от уровня конкурентности происходит и формирование стратегий развития бизнеса. В настоящее время успешное функционирование организации зависит от многих факторов, из которых одним из важнейших является внутренняя среда. Внутренняя среда предприятия (внутренняя предпринимательская среда, далее – ВПС) представляет собой конкретную совокупность внутренних критерий функционирования организации, которые всецело находятся в зависимости от субъекта предпринимательства. Эта среда кроме того имеет сложную структуру и может быть рассмотрена в разных аспектах.

Организация, представляющая собой открытую систему, которая не может существовать без взаимодействия с внешней средой. Внешняя среда - это совокупность экономических, общественных, природных условий, политических факторов, которые оказывают воздействие на организацию и влияют на разные сферы ее деятельности.

Одним из наиболее распространенных подходов к определению структуры внешней среды является представление ее в виде четырех уровней: ближнего, рыночного, институционального и фонового.

Все составляющие внешней среды организации в разной степени оказывают влияние на эффективность её деятельности. Первый шаг анализа факторов внешней среды - это сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования конкретного предприятия. По результатам представляются периодические обзорные доклады по исследованию факторов внешней среды руководству организации. В крупных компаниях подобная работа ведется постоянно.

Во внешней среде выделяют микросреду и макросреду. Микросреда представлена поставщиками, потребителями, торговыми и маркетинговыми посредниками, конкурентами, финансово-кредитными структурами, государственными органами, страховыми компаниями. Все эти структуры оказывают непосредственное, прямое влияние на организации торговли и сферы услуг. Макросреда - это совокупность

факторов природной, демографической, научно-технической, экологической, экономической, политической и других систем. Факторы внешней среды, которые должны быть исследованы, могут быть разделены на четыре основные группы: экономические, политические, технологические, социально-культурные.

К факторам конкурентоспособности предприятия относят следующие:[\[6\]](#)

- состояние базы для собственных опытно-конструкторских и научно-исследовательских разработок и уровень расходов на них;
- финансовое положение предприятия;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- наличие сбытовой сети;
- наличие передовой технологии;
- способность к ценовому и продуктовому маневрированию;
- возможность кредитования;
- состояние технического обслуживания;
- платежеспособность основных покупателей, обеспеченность информацией;
- действенность средств стимулирования сбыта и рекламы.

Конкурентоспособность организации складывается из следующих факторов:

- ценового – динамика и уровень цен на готовую продукцию и все применяемые ресурсы. Со стороны компании менее контролируемым является именно данный фактор, поскольку во многом в стране уровень цен зависит от экономической государственной политики;
- ресурсного – затраты ресурсов на единицу готового товара. Сама компания может контролировать повышение производительности труда, общей производственной эффективности, капиталотдачи, и, как следствие, ресурсного фактора роста конкурентоспособности;
- «фактора среды» – такие составляющие входят в данный фактор, как: политическая и экономическая степень воздействия государства на рыночного контрагента и обстановка в стране.[\[7\]](#)

Предприятие, исходя из этой классификации факторов конкурентоспособности, не в состоянии контролировать все факторы, и в связи с этим активное вмешательство в экономические процессы государства в качестве действующего гаранта обязанностей и прав приобретает все большее значение. Деятельность любой фирмы находится под воздействием как факторов, возникающих при замкнутом контакте управленческой задачи и субъекта экономики, так и факторов, которые возникают при решении той же задачи при открытом взаимодействии фирмы с внешней средой.

По отношению к организации вся совокупность факторов ее конкурентоспособности подразделяется на внешние и внутренние.

Факторы внутренние – объективные критерии, определяющие возможности компании по обеспечению собственной конкурентоспособности. К внутренним факторам относят следующие:

- научно-технический потенциал;
- потенциал служб маркетинговых;
- экономическо-финансовый потенциал;
- технологическо-производственный потенциал;
- эффективность средств стимулирования сбыта и рекламы;
- потенциал кадровый (структура, квалифицированно-профессиональный состав);
- условия транспортировки, упаковки продукции, хранения;
- уровень материально-технического обеспечения;
- разработка и подготовка производственных процессов, выбор оптимальной производственной технологии;
- уровень осуществляемых разгрузочно-погрузочных работ и транспортных услуг в соответствии с требованиями;
- уровень технического обслуживания в постпроизводственный период;
- уровень гарантийного и сервисного обслуживания;
- эффективность испытаний, производственного контроля, обследований.

Факторы внешние – организационные и социально-экономические отношения, которые компании позволяют создать продукцию, которая более привлекательна по неценовым и ценовым характеристикам. Под внешними факторами понимают следующие: [8]

- меры воздействия государственного: экономического характера (налоговую, амортизационную, инвестиционную политику, финансово-кредитную политику, участие в международном разделении труда); административного характера (разработку, реализацию и совершенствование законодательных актов, государственную систему сертификации и стандартизации, правовую защиту интересов потребителей, демонополизацию экономики);
- деятельность негосударственных и общественных институтов;
- главные характеристики самого рынка деятельности этой компании (его тип и емкость, возможности и наличие конкурентов);
- деятельность политических движений, партий, блоков, которые формируют в стране экономическо-социальную обстановку.

Необходимым условием эффективной и качественной оценки конкурентной среды считается соблюдение следующих условий (принципов):

- системность;
- комплексность;
- объективность;
- регулярность проведения;
- гибкость;
- релевантность.

Системность оценки конкурентной среды предполагает необходимость изучения предприятия и его окружения с позиции сложной системы, состоящей из ряда подсистем.

В основе комплексности оценки лежит необходимость изучения всех составляющих этой системы, как внешней, так и внутренней среды.

Принцип объективности основан на стремлении к максимальной точности исследовательских процедур. Вся информация, подлежащая оценке, должна быть научно-обоснованной и релевантной. Кроме того, оценка маркетинговой среды, равно как и ее анализ, должны проводить на постоянной основе через регулярные промежутки времени.

Принцип гибкости тесно связан с принципом регулярности (непрерывности). В его основе лежи способность к изменению направленности оценки сообразно возникающим непредвиденным обстоятельствам.

Соблюдение данных принципов обеспечивает высокое качество оценки конкурентной среды и достоверность ее результатов, которые впоследствии ложатся в основу принятия обоснованных управленческих решений.

Сам процесс оценки маркетинговой среды осуществляется последовательно. Основные этапы ее проведения представлены на рисунке в Приложении 1.

Для того, чтобы количественно определить уровень конкуренции в отрасли необходимо провести оценку наличия на рынке всех организаций. Таким образом можно будет понять, много или мало на рынке существует конкурентов. Оценка следует проводить в зависимости от региона, где располагается исследуемая организация. А размер исследуемой территории зависит от размеров самой организации. Точнее от территориальной расположенности её рынков сбыта. За счёт этой информации возможно определить объём спроса на рынке. Он будет равен суммарным продажам продукции всех производителей в исследуемом регионе. Таким образом можно определить долю рынка, которую занимает организация. Определив доли рынка конкурентов, можно определить самых сильных, а также провести оценку уровня конкуренции в отрасли.

Если на рынке присутствует один крупный конкурент, у которого доля рынка более 50 процентов, значит рынок монополизирован. Если же на рынке много участников, и их доли не превышают десять – пятнадцать процентов, то можно утверждать, что преобладают черты совершенной конкуренции.

Такое понимание конкуренции на рынке очень важно, так как позволяет принять решение о применении определённой стратегии продвижения товара. Но этого недостаточно для получения конкурентных преимуществ.

Для более полной оценки используют метод анализа пяти сил конкуренции Портера (Porter five forces analysis) (рис. 2).

Внутриотраслевая конкуренция

Потенциальные конкуренты

Поставщики

Товара-заменители (субституты)

Потребители

Рисунок 2. Модель пяти сил конкуренции Портера^[9]

В данной модели проводится непосредственный анализ факторов, которые оказывают влияние на конкурентоспособность организации. Каждый фактор оценивается количественным показателем. Для этого определяется шкала возможного влияния, например, от нуля до десяти. Все факторы изучаются за счёт имеющейся информации и проведения анализа статистических данных. Таким образом достигается понимание реальных угроз организации со стороны внешней среды.

При проведении этого анализа необходимо понимать, что влияние покупателей и поставщиков обуславливается необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними. Конкурентное влияние со стороны конкурентов в отрасли вызвано тем, что они будут пытаться переманить покупателей. Конкурентное влияние со стороны новых конкурентов вызвано угрозой появления новых соперников. Конкурентное влияние появления товаров-заменителей вызвано техническим прогрессом и изменениями в потребностях покупателей.

Такой анализ пяти сил конкуренции Портера позволяет оценить те направления во внешней среде, которые наиболее сильно воздействуют на организацию.

Методологическую основу проведения анализа и оценки конкурентной среды составляют базовые методы стратегического анализа, ориентированные на изучение внешней и внутренней среды. К таким методам относятся PEST-анализ, конкурентный и отраслевой анализ, SWOT- и SNW-анализ.

PEST-анализ направлен на изучение факторов дальнего внешнего окружения, то есть макро среды. Анализу здесь подвергаются политические, экономические, социально-демографические и технологические факторы. Определяется характер (положительный или отрицательный) и степень их влияния на предприятия, после чего дальнейшей оценке подлежат наиболее важные из них.

Отраслевой и конкурентный анализ ориентированы на изучение дел на рынке сбыта и оценку перспектив его развития. Особая роль при этом отводится оценке конкурентов и потребителей.

На основе определения сильных и слабых сторон с учетом возможностей и угроз внешней среды производится комплексный SWOT-анализ, основной целью которого выступает определение наиболее оптимальных и целесообразных вариантов развития предприятия в сложившихся условиях.

Понятие SWOT-анализа было впервые введено в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (Kenneth Andrews). Смысл анализа заключается в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы).

В результате проведения SWOT анализа происходит выявление влияния внешней и внутренней среды организации. Отличительной особенностью этого инструмента является то, что он не содержит специализированных экономических категорий, поэтому является универсальным методом как для целых отраслей, так и для отдельных организаций.

В результате этого исследования происходит комплексное объединение факторов силы (S) и слабости (W) организации (внутренней среды) и сопоставление их с угрозами (Т) и возможностями (О) во внешней среде.

Определение сильных и слабых сторон организации позволяет провести оценку того, какими ресурсами организация располагает, а каких недостаточно. К тому же у исследователей возникает понимание того, какие из этих ресурсов являются уникальными, а какие трудно достижимыми. Дополнительно, становится чётко понятно, чем исследуемая организация и её продукт отличается от конкурентов в отрасли.

Анализ рыночных возможностей позволяет выявить благоприятные обстоятельства, которые организация сможет использовать для получения конкурентного преимущества. Грамотное исследование позволяет выявить те направления, которые не используются организацией, для более успешного продвижения своего продукта.

Анализ рыночных угроз позволяет организации спланировать возможные рисковые события и их негативные последствия, которые стоит ожидать со стороны

2.	X
...	X
N	X

Многие аналитики отмечают, что перед проведением SWOT-анализа целесообразно проводить PEST-анализ. Иногда этот метод называют STEP анализ. Название произошло из первых букв изучаемых факторов влияния. Это: политические (political), экономические (economic), социальные (social) и технологические (technological) аспекты внешней среды, которые влияют на деятельность организации. Проведение анализа строится по принципу выявления фактора и оценки его влияния на организацию. Показатель оценки может быть, как количественный, так и качественный. Все результаты сводятся в единую таблицу – матрицу. Для более достоверной картины необходимо все факторы влияния оценить в баллах, при этом учесть уровень текущего влияния, и возможного будущего.

Для проведения SWOT-анализа нередко строится матрица SNW, в которой каждой характеристике внутренней среды отводится числовое значение, и определяется характер и степень ее влияния на деятельность предприятия. В целом справедливо говорить о наличии тесной и неразрывной связи между анализом конкурентной среды и ее оценкой.

Стоит учитывать, что PEST анализ в большей степени учитывает влияние макроэкономических показателей, поэтому он позволяет судить об общих тенденциях в отрасли. С помощью этих маркетинговых инструментов можно с высокой долей достоверности провести анализ уровня конкурентности в отрасли и определить слабые и сильные стороны организации для принятия стратегии на будущее.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АВТОЦЕНТР СЛАВИЯ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Автоцентр Славия»

ООО «Автоцентр Славия» (Кемеровская область; ИНН 4205308361) зарегистрировано 14 мая 2015 года регистрирующим органом Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Кемерово.

Основные виды деятельности ООО «Автоцентр Славия»: торговля автотранспортными средствами (45.1), торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами (45.11.1), торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах (45.11.2).

Юридический адрес: 650066, Кемеровская область, город Кемерово, Октябрьский проспект, дом 2 корпус а.

Сайт организации: <http://autocenter-slavia.ru/>

ООО «Автоцентр Славия» - официальный дилер ŠKODA в Кемерово, входит в подразделение ООО «Сибинпэкс» - одного из самых крупных и динамично развивающихся автомобильных дилеров России, как в сфере продаж, так и в сфере обслуживания.

ООО «Автоцентр Славия» - это сплоченная команда профессионалов. Высокая квалификация, опыт и умение эффективно решать поставленные задачи позволяют нам достигать высоких результатов в автомобильном бизнесе и успешно реализовывать существующую стратегию компании.

Компания предлагаем полный комплекс услуг, связанных с продажей и техническим обслуживанием автомобилей, обеспечением оригинальными запчастями и установкой дополнительного оборудования. Возможны различные схемы покупки автомобилей SKODA: предварительный заказ, обмен подержанного автомобиля на новый (Trade-in), кредитование, оформление страховки, лизинг.

Проанализируем особенности организации деятельности ООО «Автоцентр Славия» - построения организационной структуры управления предприятием. Укрупненно организационная структура управления компанией иллюстрируется рисунком 3.

Управляющий

Заместитель Управляющего
Начальник отдела продаж
Отдел маркетинга и рекламы
Отдел продаж новых автомобилей
юридический отдел;
бухгалтерия
Отдел трейд-ин
Служба персонала
Корпоративный отдел
Отдел страхования и кредитования
Сервисный центр

Рисунок 3. Организационная структура управления ООО «Автоцентр Славия»

В основу этого варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает представления руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций.

Работа в ООО «Автоцентр Славия» строится в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации: как трудовые отношения с персоналом, так и работа с клиентами и т.д.

Работа организации в настоящий момент базируется на принципах:

- строгой ориентированности на потребителя;
- ответственности и профессионализме персонала предприятия;
- инновационности всех технических процессов и информационных технологий;
- открытости для всех потребителей услуг предприятия.

2.2. Оценка конкурентоспособности ООО «Автоцентр Славия» и эффективности деятельности по ее обеспечению

На сегодняшний день автомобильный рынок в г. Кемерово развивается стабильно, увеличивается количество автосалонов. Лидеры автодилеров России – крупные холдинги, оказывающие полное сопровождение своих клиентов от выбора нового авто до постпродажного обслуживания, в том числе оказания помощи на дорогах.

Среди множества компаний-автодилеров можно выделить лидеров отрасли: «Тойота центр Кемерово», «Сибавтоцентр», «Форд центр», «СибАльянс», «Гранд-Моторс», «Субару центр Кемерово», «Рено-Центр Кемерово» и другие - выручка которых увеличивается не только за счет роста цен на автомобили, но и расширения предлагаемых услуг. С ростом количества дилерских центров возрастает уровень конкуренции.

Количество конкурентов ООО «Автоцентр Славия» на рынке продаж автомобилей и их относительные размеры: основные и самые крупные конкуренты это «Тойота центр Кемерово» (31%); «Сибавтоцентр» (28%); «СибАльянс» (21%). По сравнению с выбранными конкурентами «Автоцентр Славия» занимает 20% в доле рынка (таблица 2).

Таблица 2

Структура конкурентного рынка продаж автомобилей в выбранном сегменте (на основании рейтингов в интернет)

Организация	Показатели, млн. руб.		Контакты
	Доля рынка	Сайт	
Тойота центр Кемерово	31	https://toyotakemerovo.ru/	Кемерово, ул. Тухачевского, 40/1

Сибавтоцентр	28	https://www.mazda-sibautocentr.ru/	Кемерово пр. Октябрьский, 2В
СибАльянс	21	http://siballiance.com/	Кемерово, ул. Тухачевского, 61

Как видно из проведенного анализа (таблица 3), все конкуренты активно используют как продвижение в Интернет, так и в социальных сетях, так и через собственные корпоративные сайты.

Таблица 3

Анализ продвижения конкурентов ООО «Автоцентр Славия»

Конкурент	Описание, позиционирование	Реклама и продвижение
«Автоцентр Славия»	Автосалон, автосервис, автотехцентр Официальный дилер ŠKODA	Вывеска; Реклама в местных газетах и журналах; Социальные сети: facebook, ВК, youtube, Сайт: http://autocenter-slavia.ru/
«Тойота центр Кемерово»	Автосалон, автосервис, автотехцентр Официальный дилер Toyota	Вывеска; Социальные сети: facebook, instagram, ВК, youtube Сайт: https://toyotakemerovo.ru/

		Вывеска;
«Сибавтоцентр»	Автосалон, автосервис, автотехцентр	Реклама в местных газетах и журналах;
	Официальный дилер Mazda	Сайт: https://www.mazda-sibautocentr.ru
		Социальные сети: Вконтакте
«СибАльянс»	Автосалон, автосервис, автотехцентр	Вывеска;
	Официальный дилер LAND ROVER	Сайт https://eurotrans-service.ru/
		Социальные сети: ВК

Преимуществами ООО «Автоцентр Славия» по сравнению с основными конкурентами являются:

- высокий профессионализм сотрудников;
- современное технологическое оборудование;
- высокое качество обслуживания;
- приобретением современной и полной информации о ТО и ТР;
- гарантия качества выполняемых работ.

Для исследования конкурентов построим многоугольник конкурентоспособности. Для этого по определенным характеристикам сопоставим самых сильных конкурентов (таблица 4).

Оценка конкурентоспособности проведена по пятибалльной шкале: 5 – очень сильное проявление, 4 – сильное проявление, 3 – нейтральное проявление, 2 – слабое проявление, 1 – очень слабое проявление.

Таблица 4

Анализ конкурентоспособности ООО «Автоцентр Славия»

Баллы по компаниям

Степень значимости	Показатели	Баллы по компаниям			
		«Автоцентр Славия»	«Тойота центр Кемерово»	«Сибавтоцентр»	«СибАльянс»
0,17	Цены на продукцию	2	3	3	3
0,15	Качество услуг и обслуживания	5	4	4	4
0,05	Раскрученность бренда	5	5	3	3
0,15	Удобство расположения	5	5	4	4
0,06	Скидки	4	4	4	3
0,1	Широта ассортимента	2	4	3	4
0,1	Эстетика предприятия	3	5	4	4
0,1	Наличие производственных мощностей	4	3	3	3
0,05	Имидж	4	3	2	1

0,07	Использование современных инновационных технологий	4	4	4	4
1	Итого:	38	40	34	33

Исходя из полученных оценок, строим взвешенную оценку конкурентоспособности ООО «Автоцентр Славия» и ее основных конкурентов (см. таблицу 5).

Оценка возможностей предприятия позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 4).

Таблица 5

Взвешенная оценка ООО «Автоцентр Славия» и основных конкурентов

Степень значимости	Показатели	Баллы по компаниям			
		«Автоцентр Славия»	«Тойота центр Кемерово»	«Сибавтоцентр»	«СибАльянс»
0,17	Цены на продукцию	0,34	0,51	0,51	0,51
0,15	Качество услуг и обслуживания	0,75	0,6	0,6	0,6
0,05	Раскрученность бренда	0,25	0,25	0,15	0,15

0,15	Удобство расположения	0,75	0,75	0,6	0,6
0,06	Скидки	0,24	0,24	0,24	0,18
0,1	Широта ассортимента	0,2	0,4	0,3	0,4
0,1	Эстетика предприятия	0,3	0,5	0,4	0,4
0,1	Наличие производственных мощностей	0,4	0,3	0,3	0,3
0,05	Имидж	0,2	0,15	0,1	0,05
0,07	Использование современных инновационных технологий	0,28	0,28	0,28	0,28
1	Итого:	3,71	3,98	3,48	3,47

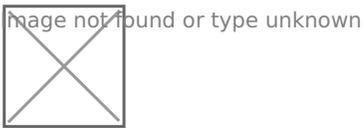


Рисунок 4. Многоугольник конкурентоспособности

На каждой оси для иллюстрации уровня значений каждого из исследуемых факторов был применен определенный масштаб измерений в виде взвешенных балльных оценок.

Исходя из полученных данных, видно, что ближайший конкурент ООО «Автоцентр Славия» на рынке – это «Тойота центр Кемерово». Данное предприятие имеет лучшие оценки в показателях: цена, широта ассортимента услуг и эстетика предприятия, в то время как ООО «Автоцентр Славия» лучше в показателях: качество услуг, наличие производственных мощностей и наличие инфраструктуры для клиентов.

Таким образом, проведя исследование конкурентоспособности компании ООО «Автоцентр Славия», можно сделать вывод о том, у организации хороший потенциал на рынке продаж автомобилей г. Кемерово, но в настоящий момент она уступает основным конкурентам в некоторых позициях.

Таким образом, сфера бизнеса, в которой работает ООО «Автоцентр Славия», характеризуется высокой интенсивностью конкуренции, средней степенью доступности и распространенности ресурсов и способностей, необходимых для конкурентной борьбы. Источников получения преимущества немного, все участники используют аналогичные стратегии, и никто из них не может добиться заметного конкурентного преимущества.

Для итогового анализа деятельности компании был произведен SWOT-анализ (таблица 6) – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Таблица 6

SWOT-анализ ООО «Автоцентр Славия»

Сильные стороны

Возможности

Хорошая конкурентная позиция на региональном рынке;

Доступность рынка кредитных ресурсов;

Тесные и надежные контакты с поставщиками;

Развитие технологий;

Успешное применение новых технологий;

Повышение деловой культуры ведения бизнеса;

Наличие постоянных клиентов

Глобализация экономических связей

Слабые стороны

Угрозы

Планирование и организация маркетинговых коммуникаций;

Высокий уровень конкуренции в отрасли;

Плохая узнаваемость, отсутствие подсистемы продаж

Отток клиентов к «дешевым» фирмам;

Сильная зависимость от валютного курса

Анализ показал, что слабыми сторонами деятельности ООО «Автоцентр Славия» являются:

- постоянный рост числа конкурентов с более эффективными стратегиями продвижения;
- отсутствие целенаправленного продвижения фирмы, слабая по сравнению с конкурентами известность бренда.

Возможности для развития организации:

- сезонный рост спроса;
- повышение деловой культуры ведения бизнеса;
- глобализация экономических связей.

Действующая стратегия ООО «Автоцентр Славия» направлена на внутренний рост. Стратегия внутреннего роста исходит из предположения, что организация

эффективно функционирует на рынке, и эту деятельность целесообразно расширять. При этом предполагается, что организация обладает достаточными ресурсами для развития.

Теперь необходимо обратиться к рыночным показателям конкурентов, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7

Рыночные роста показатели конкурентов

Фирма-конкурент	Конкурентное положение	Стратегическое положение	Конкурентная стратегия
«Автоцентр Славия»	Стремится к изменению рыночной ниши	Комбинация оборонительного и наступательного поведения	Расширение путем внутреннего роста
«Тойота центр Кемерово»	Прочное, стремится быть доминирующим лидером	В движении	Расширение путем внешнего роста
«Сибавтоцентр»	Стремится к изменению рыночной ниши	Консервативное	Расширение путем внутреннего роста
«СибАльянс»	Стремится к изменению рыночной ниши	Консервативное	Расширение путем внутреннего роста

В таблице 7 приведены рыночные показатели конкурентов, из которых заметно, что компании обладают разными позициями на рынке, но все без исключения желают стать лидерами на рынке дружественного любыми способами.

Таким образом, ООО «Автоцентр Славия» функционирует на рынке с сильной конкурентной борьбой, в таком случае ее конкурентная стратегия нацелена на внутренний рост, нацелена на реализацию конкурентных преимуществ.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АВТОЦЕНТР СЛАВИЯ»

Для повышения качества услуг и обслуживания разработано несколько мероприятий по направлениям:

- организация контроля качества услуг и обслуживания;
- внедрение электронной системы оценки качества обслуживания;
- комплексная программа повышения качества услуг и обслуживания;
- программа семинаров-тренингов для сотрудников «Максимальные продажи».

Мероприятие № 1. Организация контроля качества услуг и обслуживания с использованием программы «Таинственный покупатель»

Услугам предприятия сферы автомобильного бизнеса присуща сложная структура - они складываются из большого числа компонентов и параметров, разных по своей природе и значимости для клиента. Решить задачу поддержания качества обслуживания в сфере торговли призван Mystery Shopping («Таинственный покупатель»). Необходимо отметить, что в ООО «Автоцентр Славия» система контроля качества представлена только внутренним контролем, в то время как актуальным является оценка качества обслуживания с точки зрения непосредственно клиента.

Типичная структура стандартов сервиса такова: внешний вид автосалона; интерьер; чистота; мерчендайзинг; работа персонала; внешний вид персонала; качество услуг и обслуживания; атмосфера; другое.

Пример компонента «персонал» наглядно представлен на рисунке 5.

Стандарты обслуживания в компании служат основой регулярной программы Mystery Shopping. Собранная информация используется в системе вознаграждения

персонала, используется для фокусировки обучения и позволяет оперативно диагностировать проблемы в операционной деятельности ООО «Автоцентр Славия».

ПЕРСОНАЛ

Рассказ о марках автомобилей, представленном ассортименте

Встреча и приветствие клиента

Дополнительные услуги

Оформление заказа

1. В течение вашего нахождения в автосервисе кто-либо из сотрудников предлагал вам помощь
2. Сотрудник, обслуживающий вас, был вежлив
3. Сотрудник рассказал вам обо всем представленном ассортименте автомобилей
4. Сотрудник предложил Вам дополнительные услуги

Рисунок 5. Стандарт сервиса «Персонал»

Учитывая изложенное выше, целесообразным является организовать контроль качества обслуживания в ООО «Автоцентр Славия» с использованием технологии Mystery Shopping. Данную систему отличает тот факт, что контроль осуществляется «глазами клиента» и реализуется возможность оценить работу автосалона сразу по целому комплексу критериев. Это позволит выявить неявные недостатки в работе предприятия и позволит повысить качество услуг и обслуживания.

Мероприятие № 2 Комплексная программа повышения качества услуг и обслуживания в ООО «Автоцентр Славия», включающая также использование методики «10 аспектов качественного сервиса» и методику «7 факторов сервисного поведения», которая дает возможность объяснить персоналу фирмы, какого поведения от них ждут.

В связи с высокой конкуренцией в сфере торговли, качество услуг и обслуживания клиентов является одним из основных конкурентных преимуществ. Поэтому, предлагается комплексная программа повышения качества услуг и обслуживания в ООО «Автоцентр Славия», представленная на рисунке 6.

Н

Н

Г

Г

М

М

Э

О

Э

О

Т

Т

Рисунок 6. Иерархическая схема качества ООО «Автоцентр Славия» и взаимосвязей его измерений

Концепция повышения качества услуг и обслуживания ООО «Автоцентр Славия» включает усилия всех подразделений заведения.

Также в процессе повышения качества услуг и обслуживания ООО «Автоцентр Славия» можно порекомендовать использование методики «10 аспектов качественного сервиса» (рис. 7).

ПРОЦЕСС

ОПЫТ

ОТНОШЕНИЯ

Забота и внимание

Доступность информации

Атмосфера

Время

Возможность выбора

ОКРУЖЕНИЕ

Надежность

Постоянство

Чистота и гигиена

Безопасность

Декорации

Рисунок 7. «10 аспектов качественного сервиса»

Данная методика демонстрирует структурированный подход к сервису. Это основа, необходимая для понимания и разработки стандартов обслуживания, для повышения качества сервиса, то есть решения той задачи, которая стоит перед любой организацией. Методика дает четкие критерии, по которым можно технологизировать такое довольно расплывчатое понятие как «сервис». Все 10 аспектов можно разделить на следующие группы:

- надежность и постоянство, относящиеся к опыту;
- доступность информации, забота и внимание, атмосфера, принадлежащие к области отношений;
- безопасность, декорации, чистота и гигиена, относящиеся к окружению;
- время и возможность выбора, относящиеся к процессу.

Кратко рассмотрим, что представляет собой каждый из аспектов.

Надежность - выполнение компанией взятых на себя обязательств.

Постоянство - идентичный уровень сервиса от филиала к филиалу, от сезона к сезону, от города к городу, от сотрудника к сотруднику.

Забота и внимание - предугадывание и безупречное выполнение потребностей клиентов.

Доступность информации - возможность получения клиентом информации в любое удобное для него время в удобном для него формате.

Атмосфера - иррациональный аспект сервиса, общее ощущение, эмоция от услуги. Сюда попадает все то, что не попадает в другие критерии.

Безопасность - забота о сохранении жизни, здоровья и имущества клиента.

Чистота и гигиена - выполнение санитарно-гигиенических требований.

Декорации - эстетическая составляющая обслуживания.

Возможность выбора - предоставление клиенту максимально возможного количества вариантов основных и дополнительных услуг.

Время - бережное отношение к времени клиента.

Каждый руководитель ставит перед своими сотрудниками задачу высококлассного обслуживания клиентов. Однако далеко не каждый сотрудник и даже руководитель знают, как должно выглядеть идеальное обслуживание.

Разработанная для ООО «Автоцентр Славия» методика «7 факторов сервисного поведения» (Приложение 2) дает возможность объяснить персоналу фирмы, какого поведения от них ждут.

Данная методика может стать основой для подбора и обучения персонала.

Уникальность этого инструмента состоит в том, что здесь выделены инварианты сервиса - конкретные, четкие параметры того, что такое сервисное поведение.

Исходя из них, можно разрабатывать стандарты услуг и обслуживания.

Первый фактор сервисного поведения - «Приветливость». Он включает в себя установление контакта глаз с клиентом, улыбку, использование во время беседы позитивной лексики и, конечно же, искренность. Кроме того, сюда можно включить необходимость использовать юмор в ответ на шутку.

Второй фактор - «Спокойствие». Он подразумевает конструктивное отношение к клиентам, внутренний настрой на позитив, сдержанность и терпимость, а также - способность к переключению.

Следующий фактор - «Внимание к деталям». Это значит, что любой сотрудник компании должен быть внимателен к своему внешнему виду, тому, как выглядит его рабочее место, ведению документации, и даже к обещаниям, которые он дает клиенту.

Четвертый фактор - «Проактивность», в который входит умение предложить помощь клиенту, способность предугадывать его потребности, активность при решении вопросов клиентов, положительная реакция на просьбы о помощи и предложение альтернативы.

Фактор «Вежливость» означает знание правил этикета, учет кросскультурных различий в общении с клиентами из разных стран и вербальные модули.

Одним из существенных факторов сервисного поведения является «Знание» - прав и обязанностей сторон, стандартов и процедур обслуживания, предлагаемого клиенту продукта, алгоритма действий в проблемных ситуациях. Кроме того, персонал должен знать команду, в которой он работает, а также самого себя, свои сильные и слабые стороны.

Последним, но не менее важным фактором можно назвать «Ответственность». В него входит выполнение взятых на себя обязательств, умение не перекладывать свою вину за ту или иную ситуацию на других людей, принятие только выполнимых обязательств и принятие командной ответственности.

Мероприятие № 3. Разработка и внедрение дисконтной программы.

1. Основные понятия. Клубная Программа - система повышения предоставления скидок и дополнительных привилегий Заказчикам.

2. Привилегии для участников Клубной Программы. Участникам Клубной программы, в зависимости от типа дисконтной карты, предоставляются дополнительные привилегии и возможности.

Таблица 8

Система скидок в рамках дисконтной программы ООО «Автоцентр Славия»

Тип Карты

Серебряная Золотая

Скидка	5%	10%
Гарантийный срок	-	-
Индивидуальные спецпредложения	-	+
Подарки на день рождения	+	+

3. Условия участия в Клубной Программе для заказчика:

- получая дисконтную карту, заказчик становится участником Клубной Программы;
- дисконтная карта выдается бесплатно. Чтобы получить дисконтную карту, заказчику необходимо заполнить анкету получения дисконтной карты и совершить единовременный заказ на сумму от 5 000 рублей.

4. Типы дисконтных карт. Существует два типа дисконтной карты, передаваемых участнику Клубной Программы. Тип выдаваемой дисконтной карты зависит от суммы совершенного заказа.

5. Порядок выдачи дисконтных карт:

- выдача серебряной дисконтной карты осуществляется при единовременной сумме заказа, не менее 5 000 рублей;
- выдача золотой дисконтной карты осуществляется при единовременной сумме заказа, не менее 10 000 рублей;
- если у заказчика есть серебряная дисконтная карта, и сумма всех заказов за год превышает 10 000 рублей, дисконтная карта может быть обменена на золотую дисконтную карту.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности предприятия рекомендуется использование таких мероприятий, как: повышение качества услуг и обслуживания; разработка и внедрение дисконтной программы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренентоспособность - комплексная характеристика. В экономической науке существуют различные методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия, но общепринятой методики пока не существует. Показатели, которые могут быть использованы при оценке конкурентоспособности компании, различны и их набор может отличаться в зависимости от используемой методики оценки.

Необходимо отметить полную неопределенность внешней среды бизнеса. Внешняя среда окончательно закрепила за собой право доминанты в развитии бизнеса. Пренебрежение осознания ее значимой роли приводит к существенным финансовым потерям компаний. Наличие и уровень конкуренции всегда оказывает сильное влияние на ведение коммерческой деятельности любой организации. В зависимости от того, сильная или слабая конкуренция, организации выбирают различные виды своей стратегии.

Автомобильный бизнес имеет специфические особенности, находящие свое отражение в особенностях конкурентных стратегий и продвижения продукции на рынок. Позиционирование бренда является процессом создания уникальности и эксклюзивности образа дилера и представляемой марки автомобиля, а также формирование положительного общественного мнения, которое достигается различными способами.

ООО «Автоцентр Славия» представляет собой дилерский центр в г. Кемерово. Целью деятельности организации является достижение максимальной прибыли за счёт организации продаж автомобилей ŠKODA. Дилерский центр функционирует как общество с ограниченной ответственностью. Порядок и условия функционирования ООО определяется Уставом общества. Работа в ООО «Автоцентр Славия» строится в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации: как трудовые отношения с персоналом, так и работа с клиентами, поставщиками и т.д.

Имиджевая политика ООО «Автоцентр Славия» старается строго соответствовать общей имиджевой политике компаний, согласно стандартам CI и SI11; оформление текущих промо в шоуруме согласно инструкциям HMCIS. Таким образом, продвигая бренд компании на рынке, поддерживая его международно признанный имидж и репутацию. Компания «Автоцентр Славия» делает немаловажный вклад для развития и привлекательности не только самих брендов, но и для раскрутки не посредственно самих автомобилей.

ООО «Автоцентр Славия» работает на рынке продаж автомобилей, и главной его проблемой на сегодняшний день является конкуренция, которая в условиях сегодняшних темпов роста бизнеса в данной отрасли и расширения рынка достаточно высока. У компании ООО «Автоцентр Славия» имеется корпоративный сайт и аккаунты почти во всех популярных социальных сетях, что является большим плюсом в маркетинговой деятельности, так как клиенты перед выбором того или иного автодилера тратят много времени на поиски информации о компаниях или отзывах в сети интернет.

Как видно из проведенного анализа, все прямые конкуренты («Тойота центр Кемерово», «Сибавтоцентр», «СибАльянс») активно используют как продвижение в Интернет, как в социальных сетях, так и через собственные корпоративные сайты. Оценка конкурентоспособности ООО «Автоцентр Славия» показала, что данному дилерскому центру необходимо поддерживать имидж своего бренда и продолжать его «конструирование».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. На 2019 год. – М.: АСТ, 2019. – 704.
2. Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 07 февраля 92 г. № 2300-1 (ред. от 29.07.2018). – М.: Проспект, 2019. – 32с.
3. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ. – М.: Проспект, 2019. – 112с.
4. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (последняя редакция) [Электронный ресурс]. - Справочно-правовая система Консультант Плюс.

Печатные издания

1. Гуляев Г.Ю. Виды современной конкуренции // Теория и практика современной науки. - 2015. - № 2 (2). - С. 15-27.
2. Кулик Е.И., Козлова А.В. Теоретические основы определения уровня конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2018. - № 7 (7). - С. 22-26.

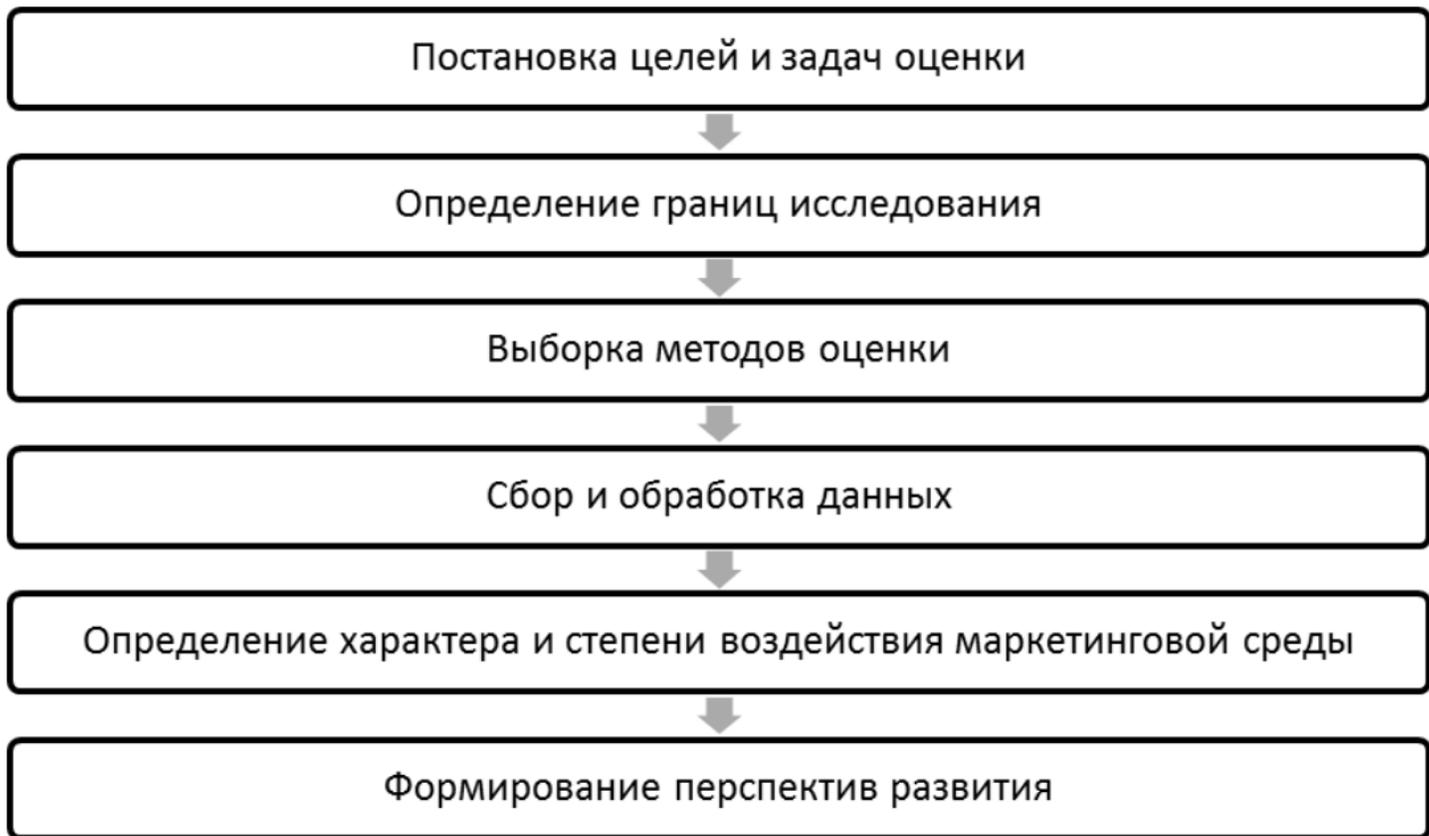
3. Лазаренко Н.В., Коваленко А.П. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2018. - № 7 (7). - С. 26-30.
4. Михалина Е.С., Мироседи С.А., Мироседи Т.Г. Управление конкурентными преимуществами предприятия / В сборнике: Теория и практика актуальных научных исследований // Сборник научных статей. - Волгоград, 2017. - С. 125-128.
5. Мордвинова Е.А. Специфика рекламных методов в продвижении ведущих автомобильных дилеров // Университет Наук. - 2017. - № 12. - С. 256-266.
6. Перелыгина Ю.И. Особенности разработки конкурентной стратегии на автомобильном рынке // Журнал правовых и экономических исследований. - 2015. - № 1. - С. 150-152.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 454с.
8. Путятин Л.М., Орлова О.В., Лаврова Л.А. Маркетинговый анализ как механизм повышения конкурентных преимуществ предприятия на отраслевом рынке // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2017. - № 2. - С. 86-88.
9. Рыкова Ю.А., Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2017. - 447с.
10. Черная М.В., Волосов А.М. Конкурентные преимущества предприятия: современный дискурс // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2017. - № 2-2 (22). - С. 51-54.
11. Шелепун М.Р. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия на основе выявленных конкурентных преимуществ // Форум молодых ученых. - 2018. - № 6-3 (22). - С. 733-737.
12. Щетинина Е.Д., Уварова А.В. Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях // Белгородский экономический вестник. - 2017. - № 1 (85). - С. 31-39.

Электронные ресурсы

1. Официальный сайт ООО «Автоцентр Славия»: <http://autocenter-slavia.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



Последовательность оценки конкурентной среды

Приложение 2

Привлекательность

Знание

Вежливость

Спокойствие

Проактивность

Внимание к деталям

Ответственность

«7 факторов сервисного поведения»

1. Рыкова Ю.А., Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2017. - С. 81. [↑](#)

2. Кулик Е.И., Козлова А.В. Теоретические основы определения уровня конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2018. - № 7 (7). - С. 24. [↑](#)
3. Путятин Л.М., Орлова О.В., Лаврова Л.А. Маркетинговый анализ как механизм повышения конкурентных преимуществ предприятия на отраслевом рынке // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2017. - № 2. - С. 87. [↑](#)
4. Черная М.В., Волосов А.М. Конкурентные преимущества предприятия: современный дискурс // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2017. - № 2-2 (22). - С. 53. [↑](#)
5. Лазаренко Н.В., Коваленко А.П. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2018. - № 7 (7). - С. 28. [↑](#)
6. Щетинина Е.Д., Уварова А.В. Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях // Белгородский экономический вестник. - 2017. - № 1 (85). - С. 33. [↑](#)
7. Михалина Е.С., Мироседи С.А., Мироседи Т.Г. Управление конкурентными преимуществами предприятия / В сборнике: Теория и практика актуальных научных исследований // Сборник научных статей. - Волгоград, 2017. - С. 126. [↑](#)
8. Михалина Е.С., Мироседи С.А., Мироседи Т.Г. Управление конкурентными преимуществами предприятия / В сборнике: Теория и практика актуальных научных исследований // Сборник научных статей. - Волгоград, 2017. - С. 127. [↑](#)
9. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Паблицер, 2017. - С. 52. [↑](#)