

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе экономического развития единственным критерием востребования и повышения качества выпускаемой продукции является конкурентоспособность. Повышение конкурентоспособности касается продукции (товаров, услуг), предприятия, региона и страны в целом, но особо важную роль она играет в качестве основного звена экономики. Чтобы добиться успеха в рыночной экономике, любому предприятию необходимо тщательно спланировать эффективное развитие, а также накапливать необходимую информацию о собственных возможностях и перспективах. К важным условиям возникновения конкуренции, можно отнести следующее: полная хозяйственная (экономическая) обособленность каждого товаропроизводителя; полная зависимость товаропроизводителя от конъюнктуры рынка; противостояние всем другим товаропроизводителям в борьбе за покупательский спрос.

В условиях жесткой конкуренции между производителями, главная задача предприятия состоит в нахождении своего места на рынке. Для этого предприятие должно учитывать все особенности современного рынка. Эффективность предприятия, его конкурентоспособность зависит от умения эффективно использовать трудовой и финансовый потенциал, достижения научно-технического прогресса, культурные, политические, технологические и экологические особенности рынка отдельно взятой страны, что и определяет актуальность темы исследования. Проблема конкурентоспособности появляется в рыночных условиях, когда на рынок выходит несколько производителей аналогичного товара и предприятие должно повысить конкурентоспособность своего товара, чтобы закрепиться на рынке и получить прибыль. В современных условиях вопрос о конкурентоспособности предприятия становится актуальным.

С развитием конкуренции на отечественном и международном рынке все большее значение принимает конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность важна не только для производителя, который стремится производить продукцию высокого качества с минимальной себестоимостью, но и для потребителя, который старается купить продукцию, которая удовлетворяет всем его потребностям.

Оценка конкурентоспособности организации позволяет провести мероприятия по ее повышению, определить партнеров для совместной деятельности, разработать план выхода организации на новые рынки сбыта, осуществлять инвестиционную деятельность.

Целью работы является анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности.

Для решения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Фольксваген центр Евразия»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Фольксваген центр Евразия».

Предметом работы является конкурентоспособность предприятия ООО «Фольксваген центр Евразия».

Объектом работы является ООО «Фольксваген центр Евразия».

При подготовке работы были использованы такие информационные источники как специализированная профессиональная литература, материалы из СМИ, данные интернет – ресурсов. Применены такие методы и приемы исследования как анализ, синтез, сравнение.

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1. Понятие и экономическая сущность конкурентоспособности предприятия

Под конкуренцией понимается борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства.

Свойственно экономике понятие деловой конкуренции хозяйствующих субъектов, каждый из них посредством своих действий ограничивает возможность конкурента одностороннего воздействия в отношении условий рыночного обращения товаров – о степени, в которой рыночные условия зависят от поведения отдельных участников рынка [5, с. 23].

Согласно Закону РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [1], конкуренция заключается в соперничестве между хозяйствующими субъектами, когда самостоятельными действиями каждой из них ограничивается либо исключается возможность каждого из них одностороннего воздействия в отношении общих условий обращения товаров на соответствующем рынке продукции.

Существуют сегодня многочисленные разные трактовки по определению «конкурентоспособности». Остановим внимание на ряде определений конкурентоспособности, которые приводят авторы. В частности, создателем экономического развития, выдающимся австрийским экономистом Й. Шумпетером конкуренция была определена в качестве соперничества между старым и новым, инновациями [34, с. 125].

Светуных С. Г.: «Конкурентоспособность — это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов» [31, с. 147].

Завьялов П. С.: «Конкурентоспособность предприятия — это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка» [16, с. 17]

Ивахник Д. Е.: «Конкурентоспособность предприятия — это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей-финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [17, с. 175].

Конкуренция в работе английского экономиста, выдающегося представителя классической школы А. Смита рассматривалась в качестве поведенческой категории, при которой отмечается соперничество индивидуальных продавцов и покупателей на рынке для более выгодных продаж и покупок [6, с. 23].

Конкуренция является «невидимой рукой» рынка, координирующей деятельность участников. Целью конкуренции становится борьба для получения максимально большей прибыли.

Конкурентоспособность организации, представляя собой достаточно разностороннее понятие, включает ряд качественных и ценовых параметров промышленной продукции, непосредственно зависит от уровня менеджмента, регулирования со стороны финансовых потоков [32, с. 159].

В значительной мере конкурентоспособность также зависит от ситуации на определенном рынке, включая введение разных инноваций, мотивации, квалификацию персонала посредством разных методов и способов, финансовую стойкость.

Отводится маркетинговой составляющей ключевая роль в общей конкурентоспособности предприятия, поскольку ориентирован маркетинг к выявлению наиболее нуждающихся клиентских потребностей, учитывая изменения предпочтений потребителей, с построением достаточно действенных, эффективных методов, направленных на улучшение конкурентоспособности. Обязательное условие конкурентоспособности заключается в качестве продукции, способной соответствовать соответствующим потребностям населения.

Обратим внимание на таблицу с указанием показателей конкурентоспособности продукции (табл. 1).

Таблица 1

Показатели конкурентоспособности товара

№	Название	Пояснения	Пример
---	----------	-----------	--------

1	Нормативные	Показывают, насколько товар отвечает нормам и правилам, установленным законодательно	Минимальное качество, соответствие ГОСТам и т. д.
2	Технические	Представляют собой характеристики и свойства, непосредственно направленные на удовлетворение определенной потребности, ради которых товар и приобретается	Соответствие заявленных характеристик реальным параметрам, простота использования, срок службы, послепродажное обслуживание и т. д.
3	Экономические	Денежная оценка расходов, которые потребитель понесет в процессе приобретения товара и дальнейшего использования	Отпускная цена, стоимость расходных материалов и запасных частей, если они потребуются для поддержки состояния товара для эксплуатации по назначению и т. д.

Содержит эта таблица ряд общих показателей конкурентоспособности продукции, в число которых может быть отнесено и отношение потребителя к товарам определенного бренда, общедоступность продукции для покупки и прочие подобные критерии.

Если у предприятия нет возможности оказания технической поддержки для проданной продукции, оно лишается важного преимущества – поэтому особое значение для конкурентоспособности отводится послепродажному обслуживанию. В ситуации, если производитель не оказал поддержку, потребитель обращается за помощью конкурентов, из-за чего возможен полный переход к ним. Следовательно, предприятие для улучшения конкурентоспособности должно ясно и четко планировать свой сервис, с расчетом возможных вариантов оказания техподдержки [33, с. 117].

Конкурентоспособность организации представляет условие получения прибыли. В свою очередь, заключается условие обеспечения конкурентоспособности

предприятия в обеспечении конкурентоспособности её товаров и услуг [32, с. 119].

Приводится рисунком 1 ряд основных требований по повышению прибыли предприятия.



Рисунок 1 - Логическая цепочка увеличения прибыли организации

Следовательно, чтобы эффективно повысить уровень конкурентоспособности предприятия, требуется принятие ряда мер:

Первое – важное значение отводится обеспечению конкурентоспособности производимой продукции в целевых рыночных сегментах.

Второе – повышение уровня потенциала конкурентоспособности предприятия, его подразделений до уровня мировых производителей этой отрасли [28, с. 125].

Именно за счет данного показателя обеспечивается возможность успешной деятельности предприятия в дальнейшем. Чтобы обеспечить конкурентоспособность, у предприятия должны быть определенные внутренние конкурентные преимущества, представляться количественная оценка факторов может в виде:

- Финансового состояния организации;
- Конкурентоспособности производства;
- Рентабельности продаж;

- Эффективности маркетинга;
- Имиджа организации.
- Эффективности менеджмента.

Высокая конкурентоспособность относится к числу ключевых показателей успешной и эффективной деятельности любой организации. Характеризоваться конкурентоспособность может в качестве высокоэффективной способности определенной организации для доминирования на рынке производства, с реализацией определенной продукции и услуг, с умением подавления конкуренции другими производителями в аналогичной сфере деятельности [2, с. 17].

Заключаются признаки эффективной конкурентоспособности в деятельности любых крупных организаций в определенной производственной сфере в:

- качественной фондоотдаче;
- минимальных производственных издержках;
- высокой производительности труда;
- рентабельности производства;
- положительном коэффициенте загрузки предприятия;
- положительном коэффициенте затоваренности готовыми товарами;
- рентабельности оптовых и розничных продаж;
- способности постоянного развития базы производства;
- способности автономного существования;
- платежеспособности, независимости от кредитов;
- высоком уровне финансовой прибыли.

По мнению многих экспертов, ключевые критерии качественной финансовой и производственной конкурентоспособности заключаются в стоимости и востребованности товара. В частности, продукция крупной фармацевтической организации, выпускающей жизненно важные лекарственные средства, завоевывает большую популярность по сравнению с продуктами организации, которая занимается поставками деталей для редких моделей оборудования [3, с. 23].

Возможно изменение критериев конкурентоспособности в зависимости от конкретной специфики деятельности организации, также ситуации финансово-экономического рынка. Поэтому возможно определение четких признаков высокого рейтинга определенной организации лишь в динамике развития [6, с. 75].

1.2. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия

Конкурентоспособность предприятия и производимой им продукции является наиболее значимым показателем его функционирования. Она во многом связана с эффективностью менеджмента, т.е. способностью руководства разрабатывать и успешно реализовывать стратегию предприятия, адаптироваться к изменениям происходящим во внешней среде, умения подбирать высококвалифицированные кадры, ведения учета и контроля за использованием ограниченных ресурсов. Все это обуславливает необходимость глубокого анализа факторов способных оказать влияние на конкурентоспособность как самого предприятия, так и его продукции [7, с. 73].

Проведенная нами систематизация факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, позволила разделить их на внешние и внутренние. Так к внешним, относятся те факторы, проявление которых не зависит от организации, внутренние же факторы, почти полностью подконтрольны руководству организации (рисунок 2).

Анализ внешней среды - это значимый процесс, так как от него во многом зависит выбор направления развития компании в долгосрочной перспективе и включающий тщательный анализ факторов, которые способны усилить или ослабить имеющийся уровень конкурентоспособности [4, с. 45].

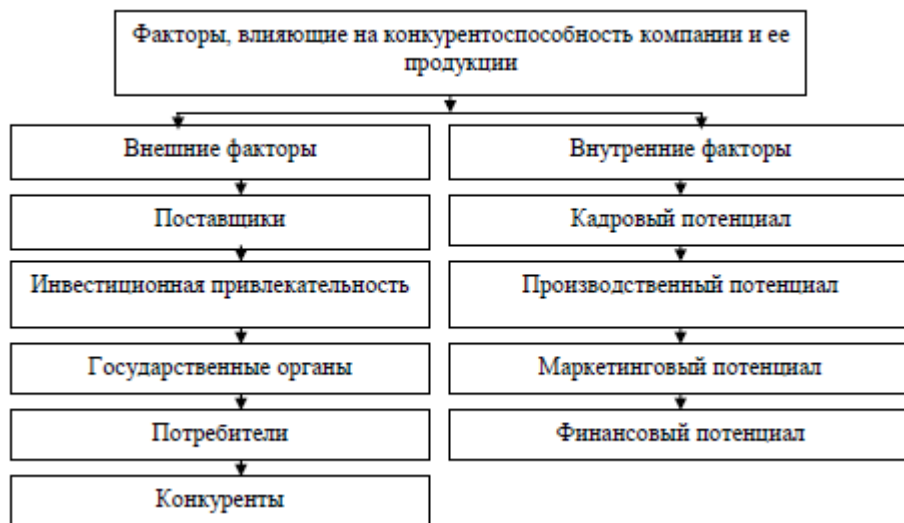


Рисунок 2 - Внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и его продукции

Так к одному из факторов внешней среды оказывающему влияние на конкурентоспособность предприятия относятся поставщики. Компании во многом **з**ависят от поставщиков обеспечивающих их необходимыми ресурсами, поэтому система снабжения требует высокого уровня отбора основных поставщиков и обеспечения долгосрочных взаимовыгодных отношений.

Инвестиционная привлекательность. Для функционирования и развития компаниям нужен капитал. В качестве потенциальных инвесторов могут выступать: банки, федеральные учреждения по предоставлению займов, частные лица. Следует отметить, что чем успешнее осуществляемая компанией деятельность, тем выше ее возможности привлечь необходимый объем средств [31, с. 93].

Государственные органы. Влияют на деятельность компании и реализуемую ими продукции, федеральные и местные законы. В связи с этим необходимо четко соблюдать требования органов государственного регулирования.

Потребители. Влияние потребителей на компании и их товары очевидно, именно потребители, решают, какие товары для них наиболее желательны и по какой цене они готовы их приобретать. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками сырья и материалов.

К не менее значимым факторам относятся конкуренты. Руководство каждого предприятия отчетливо понимает, что если в должной мере не удовлетворять нужды потребителей, как это делают конкуренты, то предприятие и его продукция

не смогут долгое время оставаться на занимаемых целевых рынках. При этом во многих случаях не потребители, а уровень конкуренции определяет, какие товары можно продать и какую цену при этом можно запросить. Важно отметить, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения [27, с. 137].

К внутренним факторам, определяющим конкурентоспособность предприятия и его продукции относятся следующие элементы: кадровый, производственный, маркетинговый и финансовый потенциал [30, с. 47].

Кадровый потенциал предприятия оказывает важное значение на предприятие и производимую им продукцию. Это обусловлено тем, что для эффективного функционирования предприятия, успешной реализации поставленных им целей и задач, необходимо наличие персонала обладающего необходимым уровнем квалификации, так как развитие ряда отраслей в настоящее время, сдерживается нехваткой специалистов с должным уровнем квалификации. В связи с этим компании необходимо постоянно повышать квалификацию своих сотрудников и поддерживать талантливых менеджеров [9, с. 148].

Производственный потенциал включает в себя наличие необходимых производственных мощностей, способных обеспечить бесперебойное производство необходимой продукции нужного качества и в необходимом объеме. Он оказывает очень сильное влияние на деятельность каждого предприятия и способность его продукции долгое время оставаться востребованной у целевых потребителей. Поэтому организации ориентированной на долгосрочное развитие следует всегда учитывать данный фактор.

Маркетинговый потенциал организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией производимой продукции на целевых рынках. К ним относятся, исследование рыночной ситуации, разработка формализованной маркетинговой стратегии для каждой группы продукции, стратегий ценообразования, выбор рынков сбыта и каналов распределения, формирование стратегии продвижения продукции на целевых рынках. Понимание влияния данного фактора на успешность функционирования компании и реализацию ее продукции позволяет топ-менеджменту грамотно использовать предоставляемые рынком возможности [8, с. 137].

Финансовый потенциал включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. Его учет позволяет предприятию выбирать стратегию развития, отражающую его способности к конкурированию на целевых рынках [7, с. 75].

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Она имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Это кадровый, производственный, маркетинговый и финансовый срез, сущность которых была раскрыта ранее.

Все факторы внешней среды находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из факторов обязательно приводит к тому, что происходит изменение других факторов. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменения одного фактора, но и с условием того, как они изменения скажутся на других факторах.

Таким образом, выделенные внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации и успешность реализации его продукции.

Все переменные тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. В связи с этим, менеджер компании должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать эффективные решения, способствующие стабильному развитию предприятия и успешной реализации его продукции [9, с. 143].

1.3. Методика анализа конкурентоспособности предприятия

По мнению авторов, развитие теории конкурентоспособности является объектно-субъектным, когда на результаты оценки и исследования непосредственно влияет набор составляющих конкурентоспособности исследуемого объекта.

Соответственно, выделение целей, которые преследуют разные субъекты, представляет собой центральный вопрос при определении конкурентоспособности

объекта рыночных отношений, создания соответствующей методики оценки [10, с. 119].

Следствием необоснованного выделения целей на практике могут оказаться достаточно серьезные просчеты для оценки уровня конкурентоспособности. Как полагают авторы, развитие теории в дальнейшем, может быть связано с формированием, описанием самых значимых целей [11, с. 117].

В зависимости от конкретного объекта, для которого определяется оценка, также субъекта, занимающегося данной оценкой, будут меняться содержание самого понятия «конкурентоспособность», также показатели, которыми она определяется. Это схематично может быть представлено рисунком 3.

Ключевое отличие конкурентоспособности объекта при изучении со стороны разных участников рынка предполагает цели данных субъектов экономического соревнования. В результате изменяется содержание, возникают и различия показателей, которые её характеризуют [12, с. 119].

Отсутствуют сегодня и единая методика, и стандарты по оценке конкурентоспособности. Поэтому в российской действительности руководствуются все организации своими подходами к проведению анализа. Это на современном этапе привело к появлению множества методик по оценке степени конкурентоспособности [13, с. 73].

Попытаемся их критически рассмотреть, систематизировать (группировать) по отличительным признакам, выделив характерные черты, преимущества и слабые стороны, которые характерны для каждой.



Рисунок 3 - Процесс формирования конкурентоспособности при объектно-субъектном подходе

Методики на основе выделения приоритетных факторов, влияющих на конкурентоспособность

Данные подходы предполагают оценку системы финансово-хозяйственных показателей в целом либо отражающих её разные стороны (отдельные уровни – например, организационный, технико-организационный) и инвестиционную привлекательность, и пр.

Как полагают авторы этих методик, некоторые составляющие обязательно заслуживают пристального внимания, учитывая разные причины, специфические особенности организации либо производимой продукции и пр.

Среди прочего, за счет достоинств этих методик возможны:

- концентрация внимания на особенности, которые характерны для однородных предприятий;
- выявление возможностей внутренних резервов укреплять и расширять конкурентные преимущества;
- отслеживание динамики изменения показателя конкурентоспособности, со сравнением достигнутого уровня и уровня предприятий-конкурентов в определенном рыночном сегменте.

Такие подходы не лишены и определенных слабых сторон:

- отсутствует универсальность;
- работа со специфическими показателями, на основе которых возможна оценка только определенного участка деятельности организации;
- отсутствует сбалансированная система показателей, что акцентирует внимание лишь на одну либо несколько, самые значимые, согласно позиции авторов методик, стороны деятельности организаций;
- данные для оценки остаются труднодоступными;
- субъективизм выбора факторов.

Методики на основе выделения особенностей сферы деятельности [14, с. 145].

Данная группа позволяет выделить оценку конкурентоспособности строительных, полиграфических, автотранспортных, мясоперерабатывающих, агропромышленных, текстильных, металлургических, санаторно-курортных, хлебопекарных предприятий, организаций в сферах ресторанного бизнеса, сферы

услуг, авиапредприятий, розничной торговли и пр. [15, с. 143].

Такие методики обеспечивают ряд ключевых преимуществ:

- при их разработке учитывались показатели и особенности, которые характерны для определенной сферы деятельности;
- отражение разных сторон деятельности организаций;
- за счет узкой специализации возможно проведение более глубоких частных научных исследований, позволяющих повысить вероятность более точной оценки.

Также следует отметить и ряд недостатков методов:

- отсутствует универсальность;
- не могут использоваться при оценке конкурентоспособности предприятий разных масштабов и специализаций.

Методики на основе определения стоимости предприятия (бизнеса). Относятся в современной международной практике к числу наиболее прогрессивных.

Различают подходы к оценке конкурентоспособности на основе определения стоимости имущества, по стоимости с учетом имиджа предприятия (гудвилла), на основе экономической прибыли или чистого годового дохода на вложенный капитал и др.

Основным преимуществом этих методик становится учет синергетического эффекта от влияния применения всех производственных ресурсов на стоимость капитала, который вложен в предприятие.

В числе главных недостатков следует отметить:

- низкий уровень проработки, развитости этой группы методик;
- сложно собирать и оценивать информацию.

Методики, базирующиеся на теории равновесия фирмы, отрасли А. Маршалла и теории факторов производства.

Данные подходы основаны на условии равновесия – состоянии, при котором предприятие не имеет стимул переходить к другому состоянию, то есть изменять производственный объем.

В условиях равновесия – когда достигнут максимально возможный объем выпуска и сбыта продукции при неизменном характере спроса и уровне развития техники на этом рынке, применяется каждый производственный фактор с наибольшей и при этом одинаковой продуктивностью.

Критерий конкурентоспособности в этом случае заключается в наличии производственных факторов, которые могут применяться с лучшей отдачей по сравнению с другими конкурентами [18, с. 95].

Методики, основанные на теории эффективной конкуренции Дж. Кларка.

Они основаны на разработке критерия для существующего уровня конкурентоспособности организации, который достаточен для поддержания эффективной деятельности.

Ключевая особенность этих методик заключается в возможности привязывать конкурентоспособность организации к определенным временным периодам. За счет этого динамика реальных процессов рынка может рассматриваться как функция либо во взаимосвязи с изменениями непосредственно характеристики конкурентоспособности.

На основе данных подходов возможно представление про конкурентный потенциал организации, с рассмотрением самых значимых аспектов своей деятельности. Суть здесь в том, что самыми жизнеспособными оказываются предприятия с лучшей организацией работы всех служб и подразделений.

Основой оценки является анализ четырех групп показателей – результативности производства; эффективности организации сбыта и продвижения продукции; финансового положения организации; конкурентоспособности предложенной продукции.

Методики на основе учета конкурентоспособности продукции предприятия или показателей ее качества. Ключевое условие роста конкурентоспособности по этим подходам заключается в эффективной деятельности в сфере технологии производства, маркетинга и качества.

Предполагается в рамках данных методик работа со способом оценки по характеристикам качества продукции, который известен как «метод профилей». Он предполагает выявление разных критериев соответствия потребительским запросам по отношению к определенному продукту, с установлением их иерархии,

сравнительной важности в пределах спектра характеристик, которые потребитель может заметить и оценить, также в измерении технико-экономических характеристик этого продукта, сравнивая их с характеристиками продуктов конкурентов.

На возможность предприятия соперничества в определенном сегменте рынка товаров непосредственно влияют высокие потребительские характеристики товара, также совокупность технологий, инструментов рыночной деятельности, которые непосредственно влияют на результаты конкуренции.

Необходимо также помнить, что конкурентоспособность представляет собой необходимое, однако недостаточное условие жизнеспособности субъекта хозяйствования [20, с. 227].

Матричные методы. В основе данных подходов – идея в динамике рассматривать процессы конкуренции. Теоретическая база заключается в концепции жизненного цикла продукции и технологии [19, с. 119].

Данная теория предполагает прохождение определенных стадий жизненного цикла любого товара либо технологии с момента возникновения на рынке и до своего исчезновения. У производителя на каждом этапе есть возможность реализации товара либо продукта этой технологии в определенных масштабах, что объективно отражается в занимаемой доле на рынке и в динамике продаж [21, с. 47].

Результирующий показатель представлен матрицей, которая строится в прямоугольной системе координат: по горизонтали откладываются темпы роста (сокращения) количества продаж в линейном масштабе, по вертикали – относительная доля товара (услуги) на рынке.

Самые конкурентоспособные представлены предприятиями, которым принадлежит большая доля в условиях быстрорастущего рынка.

Ключевое преимущество при работе с данными методиками – если имеются достоверные данные по объемам реализации возможно обеспечение высокого уровня репрезентативности оценки. Главным недостатком становится – исключается анализ причин происходящей ситуации, также вероятность осложнений в ходе выработки соответствующих управленческих решений [22, с. 195].

Методики, зависящие от подходов к управлению конкурентоспособностью. В рамках данной группы можно выделить подходы на основе: стратегического, маркетингового, процессного, стоимостного подходов, а также подхода оптимизации затрат.

Например, предполагается в рамках маркетингового метода определение показателей конкурентной и рыночной ситуаций, их изменений. В число показателей рыночной ситуации входят индекс роста объемов продаж, эффективность маркетинга и пр. Входят в число индикаторов конкурентной ситуации, характеризующие рыночную долю предприятий. С использованием показателей изменения рыночной ситуации оценивается, как будет происходить формирование рыночных конкурентных преимуществ.

Данные подходы предполагают акцентирование внимания на определенную группу показателей, которыми характеризуется определенная приоритетная направленность проводимой деятельности [23, с. 147].

Методики на основе графической интерпретации результатов оценки конкурентоспособности (графические методы). На завершающем этапе, после осуществления расчетов, подходы этой группы предполагают создание графической (двух- либо трехмерной) модели оценки конкурентоспособности предприятия. В том числе в виде пирамиды, многоугольника либо куба конкурентоспособности (рисунок 4).

На каждой оси при построении куба либо многоугольника предполагается откладывание значений интегральной показателей каждой группы с последующим расчетом площади фигуры.

В качестве образца для сравнения берутся эталонные образцы (предприятия) либо лидеры этого рыночного сегмента. Возможно рассмотрение и конкурентоспособности одного предприятия в течение нескольких лет.

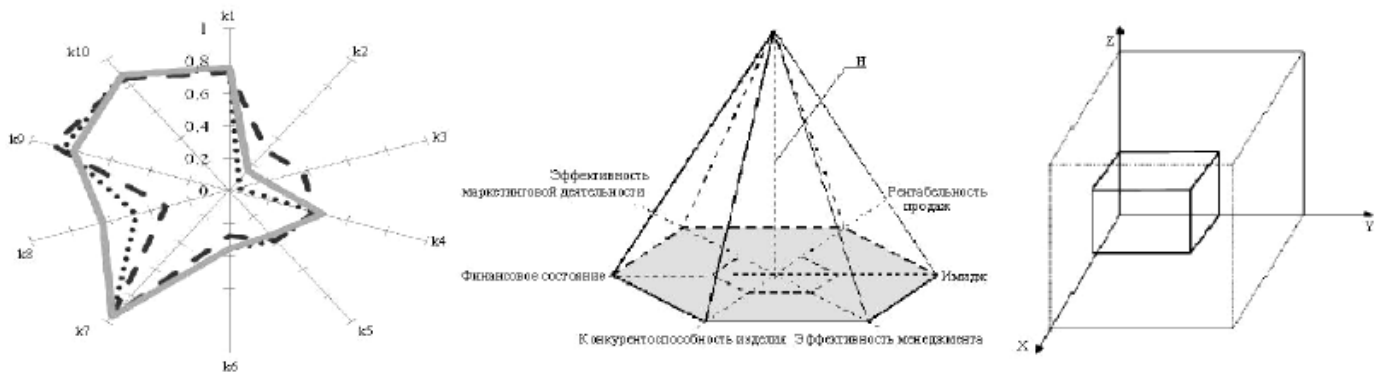


Рисунок 4 - Графическая интерпретация результатов оценки конкурентоспособности

Графические методы, предполагая улучшенную наглядность, позволяют оценить состояние предприятия в течение определенного периода, при этом пренебрегая непрерывностью деятельности, с возможностью оценки, насколько анализируемая предприятие достигло либо отдалилось от конкурентов либо эталонного лидера в своей деятельности [28, с. 193].

По результатам рассмотрения главных методов оценки конкурентоспособности экономического субъекта отражается множество существующих недостатков. Поэтому можно в современных условиях в качестве одного из перспективных и актуальных направлений исследований считать разработку, дальнейшее совершенствование методик, в основе которых комплексный анализ индикаторов эффективности финансовой и производственно-хозяйственной деятельности, также и показателей региональной конкурентоспособности (как фактор внешней среды), и показателей конкурентоспособности выпускаемой продукции.

2. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Фольксваген центр Евразия»

2.1. Характеристика предприятия ООО «Фольксваген центр Евразия»

История автомобилей Фольксваген началась в 1934, Фердинанд Порше, известный немецкий конструктор (основатель всемирно известной немецкой автомобильной компании Porsche AG), получил заказ от правительства Германии на разработку

современного легкового автомобиля.

И уже в 1935 году такой автомобиль был смонтирован. Он получил название «Фольксваген», что дословно в переводе с немецкого означает «народный автомобиль». После двухлетних испытаний в 1937 была запущена серия VW30, а к 1938 автомобиль обрел знакомый многим поколениям внешний вид. Volkswagen сразу оценили конструкторы, инженеры и водители. О нем заговорили, появились многочисленные публикации, в 1938 в статье New York Times Volkswagen окрестили за внешнее сходство «жуком». Это прозвище настолько прижилось, что стало визитной карточкой автомобиля.

В России «Фольксваген Груп Рус» объединяет на рынке работу шести марок концерна: Volkswagen – легковые автомобили, ŠKODA, Audi, Volkswagen Коммерческие автомобили, Bentley и Lamborghini. В 2018 году объем продаж компании на российском рынке составил 157 000 автомобилей. На производственных площадках компании в 2018 году было произведено 147 000 автомобилей: 110 000 автомобилей – на заводе компании в Калуге и 37 000 автомобилей – на производственной площадке в Нижнем Новгороде. Доля рынка группы Volkswagen в России по итогам 2018 года достигла 11%.

С ноября 2007 года «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» производит автомобили в Калуге, в 170 км к юго-западу от Москвы.

В сентябре 2015 года на автомобильном предприятии в Калуге состоялся запуск завода по производству двигателей. В феврале 2016 года с конвейера в Калуге сошел миллионный автомобиль, которым стал Volkswagen Polo Allstar с двигателем локального производства.

В марте 2016 года компания «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» ввела в эксплуатацию новый склад запасных частей и аксессуаров в подмосковном городе Чехов.

Volkswagen Group последовательно придерживается выполнения своей инвестиционной программы на российском рынке. С общим объемом инвестиций 1,75 млрд. евро в свой бизнес в России, концерн Volkswagen является одним из крупнейших иностранных инвесторов в российскую автомобильную промышленность.

«Фольксваген Груп Рус» выступила официальным партнером Олимпийских и Паралимпийских зимних игр в Сочи в 2014 году. Для организации трансфера гостей компания предоставила Оргкомитету Сочи-2014 более 3000 автомобилей марок

Volkswagen – легковые автомобили, Audi, ŠKODA и Volkswagen Коммерческие автомобили, большинство из которых было произведено на российских заводах компании.

В нашей работе мы сосредоточимся на автосалоне «Фольксваген Груп Рус» в городе Томск «Фольксваген центр Евразия».

Автоцентр «Евразия» стал официальным представителем марки Volkswagen в Томске в 2005 году. За это время накоплен немалый опыт, который позволяет осуществлять продажу, ремонт и обслуживание автомобилей марки Volkswagen в соответствии с высокими европейскими стандартами.

20 июня 2012 года автосалон переехал в новое здание и теперь располагается по адресу Шегарский тракт 1. Согласно корпоративным требованиям сервисный центр может использовать только оборудование, одобренное Volkswagen. Немецкая компания определяет все до мелочей – оформление выставочного зала, зоны отдыха и сервисного центра.

Все процессы строго регламентированы, начиная от шиномонтажа и заканчивая сменой отдельных узлов двигателя. Установленное в центре диагностическое оборудование позволяет быстро и точно проверять соответствие нормам всех параметров основных узлов автомобиля.

В автосалоне представлен весь модельный ряд Volkswagen. Каждый клиент перед покупкой автомобиля имеет возможность оценить понравившуюся модель, воспользовавшись услугой тест-драйв.

Автоцентр Евразия поддерживает программу Trade-In (Трейд-Ин), которая позволяет обменять старый автомобиль с пробегом на новый Volkswagen, доплатив разницу в стоимости автомобилей.

2.2. Анализ конкурентных позиций ООО

«Фольксваген центр Евразия»

Электронное маркетинговое исследование является самым новым и наименее затратным способом проведения исследования. Оно проводится с помощью сети Internet и позволяет охватить большое количество респондентов без приложения массы усилий. Как правило такое исследование проводится с помощью

электронной формы-опроса, где респондент отвечает на заданные ему вопросы, не выходя из дома.

Наиболее распространенным сервисом для проведения электронного исследования является "Google-формы", который позволяет выбирать типы вопросов – от простых текстовых полей до сложных шкал и сеток. Возможно добавление в форму видеороликов с YouTube и фотографий. Также можно настроить форму так, чтобы респонденты попадали на разные страницы в зависимости от того, какой вариант ответа выберут. В конце вы получите статистику ответов, в том числе в виде диаграммы, а ответы респондентов – в автоматически созданной таблице Google.

Для выявления ключевых факторов конкурентоспособности автомобильного предприятия на территории города Томска была разработана специальная Google-форма, в которой респонденту предлагается выбрать 3-4 ключевых фактора из предложенных.

Были предложены следующие факторы:

- Удобное расположение;
- Известность бренда;
- Уровень сервиса;
- Длительность гарантии;
- Наличие скидок и акций;
- Репутация автосалона;
- Условия кредитования и наличие рассрочки.

Основными конкурентами автосалона являются:

- Автоцентр «Евразия» – официальный дилер Volkswagen в Томске;
- Автоцентр «Тойота Центр Томск» – официальный дилер Toyota в Томске;
- Автоцентр «ТомскЕвроАвто» – официальный дилер Skoda в Томске;
- Автоцентр «Сто коней» – официальный дилер Ford, KIA, Chevrolet NIVA в Томске;
- Автоцентр «ИнкомАвто» – официальный дилер Nissan в Томске.

По результатам проведенного опроса, в котором приняли участие 100 человек, проживающие в городе Томске, были выявлены ключевые факторы конкурентоспособности, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Вес факторов конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Значимость	Коэффициент значимости
Репутация автоцентра	29%	0,29
Уровень сервиса	26%	0,26
Наличие скидок и акций	24%	0,24
Длительность гарантии	21%	0,21

Репутацию автосалона выбрали 29% респондентов, уровень сервиса выбрали 26%, важность наличия скидок и акций указали 24%, длительность гарантии важна для 21% респондентов. Исходя из проведенного опроса был выявлен весовой коэффициент каждого фактора.

Репутации автосалона присвоен коэффициент значимости 0,29, уровень сервиса – 0,26, наличие скидок и акций – 0,24, длительность гарантии – 0,21. На основании ключевых факторов проведем анализ автомобильного рынка города Томска. Анализировались автосалоны, которые продают автомобили от В до премиум-класса.

Таблица 3

Анализ конкурентоспособности автосалонов города Томска по простым баллам и с поправкой на коэффициент

Конкуренты / Факторы КСП	Евразия (Volkswagen)	Тойота Центр Томск (Toyota)	ТомскЕвроАвто (Skoda)	Сто Коней (Kia, Ford)	ИнкомАвто (Nissan)
Репутация автосалона	4	4,5	3,5	3,8	3,5
К= 0,29	1,16	1,31	1,02	1,1	1,02
Уровень сервиса	3,5	4,66	3	4,33	3,7
К= 0,26	0,91	1,21	0,78	1,13	0,96
Наличие скидок и акций	5	3,33	4	4,33	4
К=0,24	1,2	0,8	0,96	1,04	0,96
Длительность гарантии	3	3	3	4	3
К=0,21	0,63	0,63	0,63	0,84	0,63
ИТОГО	15,5	15,49	13,5	16,46	14,2
С коэфф. значимости	3,9	3,95	3,39	4,11	3,57
		Среднеотраслевой			3,78

Из таблицы 3 видно, что лидерами являются: автоцентр «Сто коней» и «Тойота Центр Томск», немного отстает автоцентр «Евразия». При введении поправки на коэффициент рыночная ситуация не сильно меняется и позиции игроков остаются прежними.

Далее оцениваем рыночную позицию относительно среднеотраслевых баллов, которые представлены в таблице 4. Из таблицы 4 видно, что рейтинг автоцентра «Евразия» на 3% выше среднеотраслевого. Можно сделать вывод, что автоцентр «Евразия» является примером среднеотраслевого автоцентра и занимает неплохую рыночную позицию, но следует обратить внимание на факторы внутренней и внешней среды, которые мы рассмотрим ниже.

Таблица 4

Рыночная позиция автоцентра «Евразия»

Рыночная позиция

Евразия/ Тойота Центр Томск 3,9/ 3,95 0,99

Евразия/ ТомскЕвроАвто 3,9 /3,39 1,15

Евразия / Сто Коней 3,9 / 4,11 0,95

Евразия / ИнкомАвто 3,9/ 3,57 1,09

Евразия/ среднеотр. 3,9 / 3,78 1,03

Чтобы визуализировать и более наглядно посмотреть на результаты исследования, построим многоугольник конкурентоспособности.

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

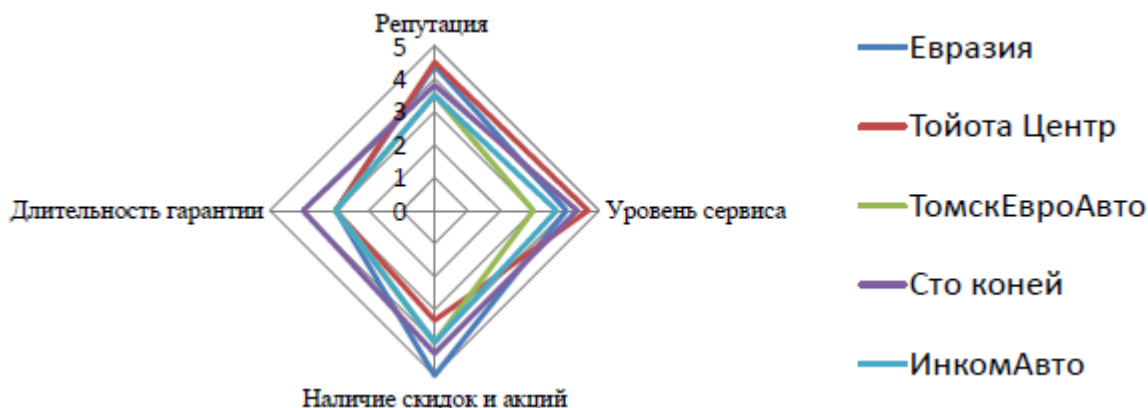


Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности по простым баллам

Из рисунка 5 видно, что равными лидерами являются «Тойота Центр Томск» и «Сто Коней». «Евразия» занимают позицию последователя рынка, демонстрируя приличные результаты. Построим ещё один многоугольник, в котором сделаем поправку на коэффициент.

Из рисунка 6 видно, что «Тойота Центр Томск» и «Сто Коней» остаются лидерами, а «Евразия» выделяется в наличии скидок и акций. «ТомскЕвроАвто» остается в аутсайдерах, имея наименьшую площадь фигуры.

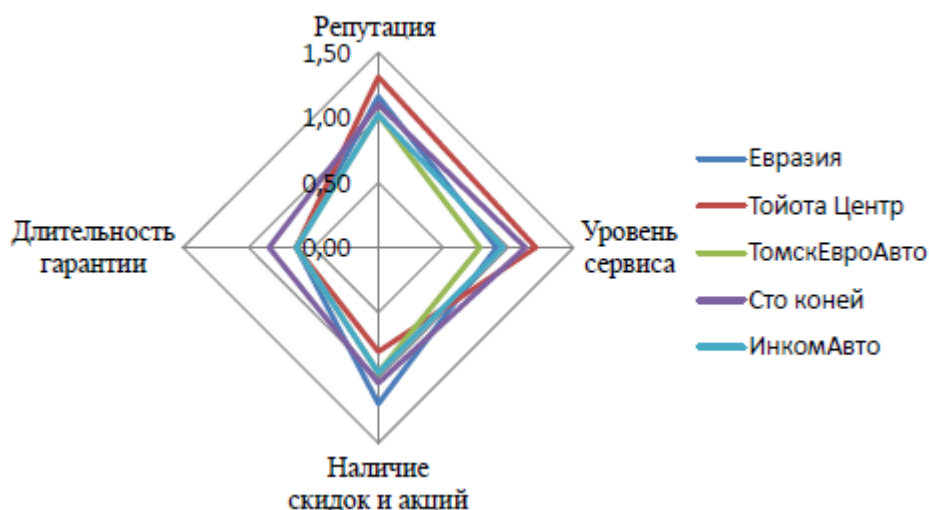


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности с поправкой на коэффициент

Для того, чтобы в полной мере оценить сильные и слабые стороны автосалонов города Томска, проведем SNW-анализ (с поправкой на коэффициент). Такой метод позволит более наглядно оценить сильные и слабые стороны автоцентров, посмотреть на позицию относительно друг друга, SNW-анализ с поправкой на коэффициент представлен на рисунке 7.



Рисунок 7 – SNW-анализ с поправкой на коэффициент

Из рисунка 7 видно, что сильные стороны автоцентра «Евразия» это наработанная репутация, скидки и акции. Слабая сторона – длительность гарантии. Такой фактор, как длительность гарантии можно отнести к условно слабым сторонам, так как мировая практика показывает, что 3 года – это средний срок предоставления гарантии от производителя. Также гарантия не более трех лет является стимулирующим маркетинговым приемом, который побуждает к покупке нового автомобиля. Далее проведем SWOT- анализ и рассмотрим проблемы конкурентоспособности автоцентра «Евразия».

2.3. Проблемы конкурентоспособности ООО «Фольксваген центр Евразия»

Проблема конкурентоспособности предприятия носит в современном мире универсальный характер. Факторы внешней среды задают условия, в которых компания функционирует. Они никак не зависят от хозяйственной деятельности организации. Поэтому очень важно провести анализ внешней среды и минимизировать риски, связанные с внешней средой.

Чтобы не упустить из виду всевозможные факторы, которые влияют на конкурентоспособность автоцентра, проведем SWOT-анализ. Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. Проведем анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития фирмы. Кроме того, анализ поможет установить связи между данными составляющими.

Разработка SWOT-анализа принадлежит профессору Кеннету Эндрюсу. Именно он занялся добавлением в анализ факторов извне и тех, что есть внутри, к матрице и получил в результате наглядную классификацию определений явлений, проектов

или организаций для выбора основных факторов, определяющих уровень успеха.

Таблица 5

SWOT-анализ автоцентра «Евразия»

SWOT-анализ предприятия		Угрозы «У»
	Возможности «В»	1. Снижение покупательской способности
	1. Работа с корпоративным сектором	2. Нестабильность курса валют
	2. Активное строительство жилья в пригороде Томска	3. Продвижение отечественного производителя
	3. Приток молодежи и студентов из других регионов России и зарубежья	4. Снижение количества выданных автокредитов
	4. Психологическое преодоление покупателями кризиса	5. Повышение цен на бензин
	5. Обмен опытом с другими автосалонами	6. Снижения спроса на автозапчасти, связанная со снижением продажи автотехники в целом
	6. Интеграция с другими участниками рынка (автомобильной сферы)	7. Возможность заказа запчастей через интернет
		8. Обострение международных конфликтов

Сильные стороны «С»

1. Репутация бренда
2. Разумная ценовая политика
3. Нарботанная репутация салона
4. Скидки на обслуживание и скидки возвращающимся клиентам.
5. Скидки и акции для поддержанных авто
6. Широкий спектр предоставляемых услуг салона
7. Ежемесячные акции

Поле «С и В»

- Выход на корпоративный рынок города Томска за счет качества и бренда автомобилей (крупные компании)
- Активная молодежная рекламная кампания для приезжающих студентов.
- Работа с застройщиками – совместные рекламные акции.

Поле «С и У»

- Стимулирование спроса путем скидок на сопутствующую продукцию.
- Разработка специальных договоров кредитования.
- Оказание дополнительных услуг подбора запчастей.
- Проведение городских мероприятий и флешмобов с целью вовлечения наиболее активных граждан в корпоративную культуру Volkswagen и повышения лояльности к бренду.

Слабые стороны «Сл»

1. Небольшая свобода маневрирования в установлении цен и скидок
2. Незаинтересованность персонала в потребителях
3. Нет зависимости з/п консультантов от количества продаж
4. Небольшая длительность гарантии
5. Высокая стоимость работ и деталей для фирменных автомобилей

Поле «Сл и В»

- Укрепление конкурентоспособности предприятия
- Разработка эффективной системы мотивации сотрудников
- Изменение кадровой политики
- Увеличение скидок на запчасти и работы для поддержанных авто
- Введение системы штрафов для повышения качества обслуживания

Поле «Сл и У»

- Активная работа с персоналом – разработка системы штрафов и поощрений
- Работа с персоналом – прояснение личной роли менеджера в результатах деятельности автосалона
- Развитие корпоративной культуры, повышение лояльности персонала к бренду.

Из таблицы 5, в которой проводился SWOT-анализ автоцентра «Евразия» следует, что сильными сторонами и наиболее важными являются: наработанная репутация автосалона, ежемесячные акции, известный бренд, который славится качеством и надежностью.

Наиболее весомые слабые стороны автосалона: низкая заинтересованность персонала в потребителях, Высокая стоимость работ и деталей для фирменных автомобилей. Возможности автоцентра: работа с корпоративным сектором, обмен опытом с другими автосалонами и интеграция с другими участниками автомобильного рынка. Наиболее опасными угрозами для автоцентра «Евразия» являются: нестабильность курса валют, снижение покупательской способности, повышение процентной ставки по кредитам и продвижение отечественного производителя.

Проведя SWOT-анализ, мы получили следующие решения:

- Выход на корпоративный рынок города Томска за счет качества и бренда автомобилей, следует разработать интересные предложения для крупных компаний города Томска;
- Активная молодежная рекламная кампания для приезжающих студентов, например, усиление позиционирования Volkswagen Polo, как главного студенческого автомобиля по доступной цене;
- Проведение городских мероприятий и флешмобов с целью вовлечения наиболее активных граждан в корпоративную культуру Volkswagen и повышения лояльности к бренду;
- Оказание дополнительных услуг подбора запчастей, в том числе качественных дубликатов;
- Увеличение скидок на запчасти и работы для поддержанных авто, чтобы привлечь автомобили, на которые кончилась гарантия;
- Введение системы штрафов для повышения качества обслуживания, мониторинг работы менеджеров, введение интерактивной системы оценки менеджеров, чтобы понять, насколько клиент остался доволен работой того или иного сотрудника;
- Развитие корпоративной культуры, повышение лояльности персонала к бренду.

3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Фольксваген центр Евразия»

Разработка мер по совершенствованию стимулирования персонала

Необходимо понимать, что автоцентр, который мы рассматриваем в работе, предлагает посреднические услуги, частью которых является реализация товара. Отличие конкурентоспособности услуги от конкурентоспособности товара существенно. При потреблении услуги ведущую роль в восприятии ее качества играет человек, оказывающий услугу. В нашем случае – это менеджер продаж. Во второй главе мы выяснили, что система стимулирования в автоцентре не отвечает требованиям современного рынка и снижает мотивацию сотрудников к работе. Именно поэтому, первым мероприятием мы предлагаем совершенствование стимулирования персонала.

Зарплата и премия, приз за соревнование, выполнение ежемесячного плана – к таким мероприятиям сотрудники автоцентра уже давно привыкли. Чтобы заставить

менеджеров продавать лучше и вовлечь их в процесс, требуется разработать нестандартную программу мотивации.

Во-первых, при формировании системы мотивации необходимо учитывать сферу эмоций и отношений. Бессознательные процессы более древние и глубокие, поэтому более сильные. Игнорирование эмоций, ценностей, неосознанных потребностей и принятых поведенческих паттернов приводит к построению системы мотивации, лишь формально соответствующей интересам сотрудников. Длительное функционирование такой системы приводит к значительному расхождению официальных и желаемых моделей развития коллектива. В процессе анализа ситуации в коллективе удалось установить, что:

- Менеджеры по продажам стараются выполнять только определенный объем и не мотивированы работать больше, так как значительное перевыполнение плана не дает ощутимых финансовых и психоэмоциональных результатов;
- Новичкам четко и недвусмысленно показывают, когда их рвение неуместно или работа слишком интенсивна, молодые менеджеры стараются проявить себя в полной мере, влиться в коллектив и показать феноменальные результаты, но более опытные коллеги советуют сбавить темп, чтобы не допустить поднятие планки продаж;
- На собраниях все соглашается с официальной точкой зрения, а в неформальной обстановке обсуждают пути безболезненного ухода от выдвигаемых требований;
- Менеджеры компании не стараются получить обратную связь от клиента, так как главным критерием эффективности на данный момент является план продаж и его выполнение.

Во-вторых, высокий уровень мотивации не связан напрямую с высоким денежным вознаграждением, которое может получить сотрудник.

Сотрудники часто не осознают собственных глубинных потребностей и находятся в плену известного стереотипа: «дайте нам больше денег, и мы будем лучше работать». Практика показывает, что такое утверждение расходится с реальностью. Определенный уровень зарплаты стимулирует сотрудника 3-5 месяцев, после чего зарплата становится само собой разумеющимся фактором, то есть частично переходит в разряд автоматических паттернов поведения: «сходил на работу – получил деньги». Немотивированное повышение зарплаты не приводит к повышению эффективности работы.

Несколько лет назад руководитель решил увеличить процент от оборота для продавцов, в результате чего продавцы стали получать больше, чем получали до этого, но их работа не изменилась: они также пассивно реагировали на появление клиента. Единственное изменение, которое было достигнуто – возвращение зарплаты на предыдущий уровень во время наступления кризиса вызвало бурю недовольства в коллективе.

Не стоит забывать, что сотрудники испытывают наибольшее удовлетворение, когда деньги помогают им удовлетворить собственные потребности. У одного ведущей потребностью является потребность в безопасности («стабильная зарплата у меня всегда будет»), у другого – потребность в комфорте, у третьего – потребность в статусе, осознание того факта, что он может себе это позволить, у четвертого – в творческой реализации («деньги позволяют делать, что хочу»). Соответственно с точки зрения управления продажами удовлетворение потребностей за счет нематериальных стимулов (футболок, грамот, хорошего отношения, доски почета), уменьшает уровень материальной компенсации.

Следовательно, мы приходим к выводу, что необходимо изучать потребности сотрудников, работающих в компании и стимулы, которые будут включены в систему мотивации, будут «цеплять» желания и интересы менеджеров по продажам. После анализа ситуации в автоцентре были разработаны следующие мероприятия:

- Еженедельный план продаж. В основе системы мотивации большинства компаний – перевыполнение плана продаж. Чаще всего план рассчитан на месяц, и сотрудник заранее может предугадать, заслужил ли он премию. Если показатели невысокие, то уже в середине месяца у него пропадает желание продавать. Поэтому рекомендуем следующий способ мотивации персонала. Автоцентр может ввести систему еженедельного плана и еженедельного перевыполнения. Например, в июле, когда наступает пик продаж – 500 000 рублей в неделю на одного продавца. Если сотрудник выполняет недельный план, то менеджер получает премию, даже если выполнить план месяца не удалось. Лимита премий за месяц нет. Даже если каждый день сотрудник будет зарабатывать такую прибавку, то для компании эта сумма всё равно не повысит нагрузку на фонда оплаты труда, так как вся надбавка финансируется за счет перевыполнения плана продаж и поступления дополнительных денежных средств.

Подобная система действует в некоторых магазинах сети бытовой техники и электроники «Эльдорадо». На ценнике каждого товара написан коэффициент, по

которому продавец может понять, какую прибавку получит при продаже данного товара. Самый выгодный коэффициент – 22, самый проигрышный – 90. Каждую неделю рейтинг обнуляется. Формулы компания не раскрывает даже продавцам, но они примерно представляют, сколько могут получить. Например, в «Эльдорадо», продав ноутбук за 30 000 рублей и дополнительные товары (сумку для ноутбука, мышку, услуги по настройке ПК, гарантию), сотрудник получит 600 рублей. Если покупатель возьмёт только ноутбук, то прибавка уменьшится до 380 рублей: считается, что продавец не сумел найти подход к клиенту. Прибавка не сгорает, даже если сотрудник сделал всего одну такую продажу за месяц. Менеджеры продаж стремятся продать наиболее выгодный товар, чтобы получить наилучший коэффициент.

- Прописанные скрипты. В автоцентре существует ситуация, при которой качество обслуживания зависит от того, к какому менеджеру продаж вы попали. Каждый менеджер применяет свою методику продаж и не всегда успешно. Данные вольности следует устранить путем разработки скриптов продаж, полной отработки возражений и успешного ведения диалога с клиентом. Скрипт продаж – это пошаговый алгоритм ведения диалога с клиентом. На любые каверзные вопросы, на любое предложение и на малейший шаг клиента в сторону от покупки есть чётко прописанная схема. Поэтому шансы посетителей уйти, ничего не купив, очень малы. Как только сотрудники понимают, что специальные речевые обороты – это не просто модная фишка, а эффективный метод повышения продаж, а значит, и их премий, то технология начинает работать.

Например, пермская компания «Дом.ru» стремится стать лидером на российском рынке интернета и кабельного телевидения. Единые речевые модули она использует в своих салонах с момента открытия Объединённого центра продаж. С помощью скриптов компания ввела стандарты коммуникации во всех офисах и увеличила скорость обслуживания клиентов. В пресс-службе «Дом.ru» отмечают, что трудно оценить эффективность метода, но сами сотрудники салонов говорят, что после внедрения скриптов их заработок вырос на 25%. Опытный персонал добавляет к «скелету» свои наработанные фишки.

Умелое использование продающих скриптов помогает повысить средний чек в сочетании с технологиями продаж товаров и услуг. Внедрение скриптов может увеличить прибыль как на несколько процентов, так и в несколько раз, результат будет зависеть от самих сотрудников: будут ли они равнодушно повторять «Ваш звонок очень важен для нас» или действительно обращать внимание на любые мелочи в обслуживании клиента. Пример возможных отработок возражений

представлен в таблице 6.

Таблица 6

Отработка возражений

Возражение	Отработка
«Это для меня дорого»	Да, но наряду с этим вы получаете очень качественный автомобиль, который прослужит Вам долгие годы.
«У конкурентов дешевле»	Да, но давайте посмотрим в детали вместе.
«У меня сейчас нет столько денег»	Хотели бы вы получить кредит на льготных условиях?
«Я видел, что в другом автоцентре цены дешевле»	А как Вы поняли, что у нас одинаковое качество автомобилей/услуг?
«Это очень дорого»	Что для Вас более важно, цена или качество?

В данный момент наблюдается ситуация, при которой значительное перевыполнение плана продаж нецелесообразно для сотрудника. Перевыполнив план на 50%, сотрудник получает лишь 20% прибавку к заработной плате, перевыполнение плана на 10% дает менеджеру дополнительные 10% к заработной плате. В настоящий момент система построена таким образом, что менеджер, который выполнил месячный план продаж, начинает расслабляться и выполнять свои обязанности без энтузиазма. У него не возникает стимула увеличить показатели продаж, так как значительные усилия вознаграждаются символическим бонусом к заработной плате. Изменение данной системы позволит вовлечь менеджеров в процесс, позволит им более гибко рассчитывать свои усилия и планировать свой доход. Старая и новая система вознаграждения представлена в таблице 7.

Таблица 7

Система оплаты труда

	Старая система оплаты труда	Новая система оплаты труда
Выполнение плана на 100%	Базовый доход	Базовый доход
Перевыполнение плана на 10%	110% от базового дохода	108% от базового дохода
Перевыполнение плана на 30%	115% от базового дохода	120% от базового дохода
Перевыполнение плана на 50%	120% от базового дохода	140% от базового дохода
Перевыполнение плана на 100%	130% от базового дохода	170% от базового дохода

После введения новой системы оплаты труда следует ожидать прирост инициативности персонала, повышение активности и лояльности. Теперь каждый менеджер сможет подобрать оптимальную планку, на которую будет ориентироваться.

Разработка мер по выходу на корпоративный рынок города Томска и интеграции с застройщиками

Объемы продаж автомобилей для корпоративных нужд в России существенно ниже, чем в развитых странах. Однако продавцы возлагают на этот тип продаж особые надежды: корпоративные покупатели приносят им больше прибыли, чем продажи физическим лицам.

Автомобили для корпоративных нужд в России покупают гораздо реже, чем в развитых странах. По данным исследовательской компании Russian Automotive

Market Research, по итогам прошлого года доля продаж новых автомобилей юридическим лицам в России составила всего 11%. Это в разы меньше, чем в других странах: например, в США доля корпоративных продаж составляет 27%, в Великобритании – 55%, в Германии – 60%.

Специалисты объясняют этот факт, прежде всего, незрелостью рынка. На Западе рынок корпоративных автомобилей формировался десятки лет. У нас же еще недавно под «служебным автомобилем» понимали в основном черные «Волги» чиновников советских времен. Тем не менее, несмотря на недостаточную развитость рынка, корпоративные продажи уже имеют большое значение для участников российского автомобильного рынка. У производителей массовых автомобилей корпоративные продажи в России могут достигать 15–20% всех продаж. Например, по словам руководителя направления продуктовой коммуникации Renault в России, реализация автомобилей Renault корпоративным клиентам составляет 20% всех продаж марки. В премиальном сегменте эти показатели могут быть еще выше. Так, представительство Audi в России сообщает, что доля корпоративных продаж в России по итогам прошлого года у них составила 26%.

Заинтересованность в корпоративных клиентах на автомобильном рынке оправдана, поэтому автоцентру «Евразия» следует направить усилия на рынок корпоративных автомобилей.

Философия марки Volkswagen заключается в ориентации на требования и задачи клиентов. Поэтому следует найти правильное решение для каждой транспортной задачи. Неважно, что перевозит корпоративный клиент, пассажиров или грузы, нужны ли большие и вместительные или маленькие, маневренные автомобили – нужно сформировать парк, который полностью отвечает потребностям заказчика.

Чтобы успешно найти индивидуальный подход к каждому клиенту и успешно сформировать комплексное предложение, которое позволит выйти на рынок корпоративных клиентов, требуется:

- Персональный менеджер, который будет с клиентом на весь период эксплуатации автомобиля;
- При отсутствии времени на посещение дилерского центра для проведения тест-драйва, должна быть возможность выезда менеджера к месту расположения компании-заказчика;

- Специальная цена, определенная специально для корпоративного клиента, учитывающая дополнительные корпоративные выгоды;
- Подбор автомобилей с индивидуальной комплектацией, который отвечает всем требованиям заказчика;
- Приоритет для корпоративных клиентов при заказе автомобиля в производство;
- Страхование автомобилей на льготных условиях;
- Сервисное обслуживание на уровне мировых стандартов;
- Специальная программа сервисного обслуживания: первоочередная запись в сервисный центр, максимально быстрый заказ запчастей без предварительной оплаты, отсрочка платежа по договору обслуживания, выгоды на работы и запасные части;
- Гарантия качества, включающая в себя заводскую гарантию на все автомобили 3 года без ограничения пробега;
- Trade-in: обмен автомобиля из автопарка корпоративного клиента на новый автомобиль на выгодных условиях.

Ещё один важный момент – на корпоративном клиенте дилер лучше зарабатывает и в плане обслуживания автомобилей. Если частный владелец машины может отказаться от обслуживания у официального дилера, соблазнившись более доступными ценами, то корпоративный пользователь вряд ли отдаст машины в сомнительный сервис – ему важны гарантированное качество работ и прозрачность их стоимости. Не стоит забывать и о том, что сами по себе машины в корпоративном автопарке эксплуатируются более интенсивно, поэтому и обслуживания им требуется больше. Дилеры говорят, что средний счет у корпоративного клиента обычно в несколько раз больше, чем у розничного.

Помимо собственно техобслуживания автомобилей дилер может неплохо заработать на дополнительных услугах для корпоративного клиента. Прежде всего, это страховка, а также участие в различных схемах финансирования покупки машин (кредит и лизинг). Кроме того, в последнее время спросом пользуется такая услуга, как «продленная гарантия»: корпоративный клиент часто готов заплатить дилеру за то, чтобы гарантия на автомобиль действовала дольше гарантийного срока от производителя.

Наконец, дилеру очень выгодно, что корпоративный клиент гораздо чаще, чем частный покупатель, пользуется услугой «трейд-ин» или, как ее еще называют, «обратная покупка» – по истечении срока пользования компания отдает дилеру автомобиль на реализацию или сдает его в зачет приобретаемой у него же новой машины.

По данным ассоциации «Российские автомобильные дилеры» (РОАД), в 2016 году закрылось около трехсот дилерских центров: количество официальных точек продаж и обслуживания машин сократилось до трех с половиной тысяч. Позиции Volkswagen в России нестабильны, поэтому обратим внимание на стимулирование спроса.

Когда в начале этого года в нашей стране завершилась программа субсидированной государством ипотеки, некоторые эксперты высказывали опасения, что ставки больше снижаться не будут. А из этого следовал неутешительный вывод, что объём взятой ипотеки резко уменьшится.

Но прогнозы не оправдались и ставки начали снижаться. Самый последний пример – с 1 июня нынешнего года Сбербанк понизил процентные ставки по жилищным кредитам на покупку новостроек, а с 5 июня – по остальным базовым ипотечным продуктам. Снижение составляет 0,2-0,75 процентного пункта. Более того, Сбербанк увеличил на 0,2 процентного пункта скидку за электронную регистрацию сделки для первичного жилья.

«Процентная ставка на приобретение квартиры в новостройке составит 10,7 процента, а при условии оформления электронной регистрации сделки – 10 процентов. Продолжает действовать специальная программа с рядом застройщиков, которая позволяет получить скидку от базовой ставки в размере 2-2,7 процентного пункта. Процентная ставка в рамках данного предложения составит с 1 июня 8,7 и 8 процентов» – говорится в официальном сообщении Сбербанка. Соответственно, развитие коммерческого партнерства с застройщиками более чем целесообразно. Рынок жилья будет развиваться и дальше, не смотря на кризис и снижение покупательской способности.

Всего в нескольких километрах от города Томска скоро появится еще один жилой комплекс. Работы на левом берегу Томи ведет группа компаний «Карьероуправление». Следует обратить внимание на застройщиков, которые возводят дома на левом берегу Томи. Будущим жителям просто необходимы автомобили на каждого взрослого члена семьи, поэтому следует объединить

усилия с застройщиком и разработать специальную акцию под названием «Купил квартиру – выбирай машину!».

Суть акции заключается в том, что застройщик делает скидку на квартиру в размере 200 000 рублей, которые покупатель может направить на покупку нового автомобиля в автоцентре «Евразия». Евразия в свою очередь возмещает 50 000 рублей застройщику с каждого проданного автомобиля. В итоге получается гарантированное увеличение продаж автомобилей и появление реальной покупательской выгоды в приобретении жилья. Все условия данной акции подробно описаны в таблице 8.

Таблица 8

Условия акции «Купил квартиру – выбирай машину!»

Название акции	Купил квартиру – выбирай машину
Сроки проведения	С 01.07.2019 по 01.01.2020
Условия участия в акции	Покупка квартиры на левом берегу Томи
Суть акции	Покупателю предоставляется скидка в размере 200 000 рублей, которую он может направить на покупку нового автомобиля в автоцентре «Евразия», в случае отказа от предложения, покупатель покупает квартиру по рыночной стоимости

Все расходы на проведение акции застройщик и автоцентр берут на себя, конечный покупатель получает выгоду в размере 200 000 рублей, а автоцентр и застройщик – увеличение продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех предприятия, удержание своих позиций и преимуществ в конкурентной среде, обеспечение своего выживания в долгосрочной перспективе зависит от правильно выбранной собственной конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия — это не только производство продукции, обладающей конкурентными преимуществами по цене и качеству, но и механизм продвижения этой продукции на рынке. Создает конкурентные преимущества и формирует механизм их реализации — стратегическое управление на предприятии.

Конкурентоспособность выступает одной из важнейших характеристик, которая позволяет оценить уровень развития конкретной экономики. Она имеет особое значение и для перспектив развития как государственной экономики в целом, так и экономики отдельных регионов и предприятий.

К окончательному переходу к рыночной экономике в России осуществляется «борьба» как на внешних, так и на внутренних рынках: между иностранными предприятиями и отечественными производителями, а также между отдельными предприятиями и организациями.

Как для экономики государства, так и для экономики отдельного предприятия, конкурентоспособность является основой дальнейшего развития, поскольку она выступает важным оценочным показателем не только состояния, имеющегося на данный момент, но и показателем перспектив.

Объектом исследования в работе является автоцентр ООО «Фольксваген центр Евразия».

Для оценки конкурентоспособности были использованы такие инструменты, как: многоугольник конкурентоспособности по простым баллам и с поправкой на коэффициент, SWOT-анализ, проведен SNW-анализ (с поправкой на коэффициент). Данные инструменты позволяют более наглядно оценить сильные и слабые стороны автоцентров, посмотреть на позицию относительно друг друга.

Был проведен анализ конкурентоспособности автоцентра ООО «Фольксваген Групп Рус». Выявлены ключевые факторы конкурентоспособности автоцентров, проведен анализ проблем конкурентоспособности.

Далее были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности автоцентра, сделан упор на развитие системы мотивации персонала и повышения сбыта путем интеграции с застройщиками.

С помощью мероприятий, которые были предложены в ходе выполнения работы, ООО «Фольксваген Груп Рус» сможет укрепить свои позиции на рынке, повысить конкурентоспособность, ликвидировать слабые стороны компании и укрепить сильные.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»
2. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ и управление финансово-экономической деятельностью предприятия. М: «Дело и сервис», 2015. – 345 с.
3. Антипов, Ю. В. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы // Научный журнал. — 2017. — № 3 (89). – С. 23-25
4. Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации - М.: ИНФРА-М, 2015. - 298 с.
5. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 275 с.
6. Багиев. Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник – М.: Экономика, 2015. – 273 с.
7. Воронов, А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции // Журнал стандарты и качество. — 2016. — № 11. – С. 73-75
8. Герчикова И. Н. Маркетинг/И. Н. Герчикова. — М.: Маркет ДС, 2015. — 470 с.
9. Данченко Л.А., Ласковец С.В. Управление маркетингом: Учебно-методический комплекс. – М., 2014. – 195 с.
10. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 325 с.
11. Дедкова И. Ф., Емтыль А. А. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях информационного общества // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 7-1. – С. 117-119
12. Денисов, А. Ю. Экономика управления предприятием и корпорацией / Денисов, А. Ю., Жданов, С. А.- М.: издательство «Дело и Сервис», 2015. – 259 с.
13. Дорофеева В. В. Методика оценки уровня конкурентоспособности промышленных предприятий / В. В. Дорофеева // Известия ИГЭА. — 2016. — № 4. – С. 73-78

14. Егоров Ю. Н. Основы маркетинга: Учебник / Ю.Н. Егоров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 259 с.
15. Жданкин, Н. А. Охрана труда как важнейший элемент конкурентоспособности предприятия // Трудовое право. — 2016. — № 2. - С. 143-147
16. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. Пособие. — М.: ИнфраМ, 2015. - 280 с.
17. Ивахник Д.Е. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия // Сб. науч. тр. III Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права - Сочи 2015»: Экономика. Ч. 1. М.: Изд-во Московской гос. академии приборостроения и информатики, 2015. - С. 175-178
18. Клочков, В. В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности // Российский экономический журнал. — 2016. — № 6. - С. 95-97
19. Лукина А. В. Маркетинг: Учебное пособие / А.В. Лукина. - 3-е изд., исп. и доп. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 217 с.
20. Лукина А.В. Маркетинг товаров и услуг: Учебное пособие. - 2-е изд., доп. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 295 с.
21. Лымарева О. А., Ахрарова С. Т. Инновационная деятельность предприятий: проблемы и их решения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 12 (27). - С. 47-49
22. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. - 295 с.
23. Маркетинг: Учебное пособие / Под ред. проф. И.М. Синяевой. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 298 с.
24. Маркидес К. К. Верные решения. Руководство по созданию стратегий прорыва. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2015. - 502 с.
25. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2015. - 594 с.
26. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2015. - 493 с.
27. Москальчук С. С. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных экономических условиях: монография / С. С. Москальчук. - Саратов :КУБиК, 2015. - 238 с.
28. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. / А. П. Панкрухин. - М.: Омега - Л, 2015. - 275 с.
29. Родионова Н.В, Федоркова В.Н., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. - Воронеж.: ВГТУ, 2015. - 80 с.

30. Сафронова Н.Б. Маркетинговые исследования Учебное пособие / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 225 с.
31. Светугьков с. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. — СПб., 2015. – 300 с.
32. Управление маркетингом: Учеб. пособие / Под ред. И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вуз. учебник, 2015. – 325 с.
33. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхудинов. — М.: ЗАО «Бизнес — школа, Интел –Синтез», 2015. — 640 с.
34. Шумпетер, И. Теория экономического развития / И. Шумпетер; пер. с нем. — М.: Прогресс, 2015. — 455 с.