

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
 (СПЕЦИАЛИСТА)**

Тема работы
Повышение конкурентоспособности «Тойота Центр Томск» с использованием международного опыта

УДК
 Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗВ	М.Ю. Владимиренко		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Т.В. Калашникова	к.т.н. Доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н Доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (080200)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 080200 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра (выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗВ	Владимиренко Мария Юрьевна

Тема работы:

Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2017 2781/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	Объект исследования - «Тойота Центр Томск», Предмет исследования - внутренняя и внешняя среда предприятия. Научная литература, статьи, информация из сети интернет, внутренняя информация ООО «Элке Авто», первичная информация о конкурентах и клиентах, собранная автором
--	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (соотносится с названием параграфов или задачами работы).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотреть сущность и основные понятия конкурентоспособности. 2. Выявить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. 3. Дать характеристику предприятия «Тойота Центр Томск». 4. Провести анализ деятельности «Тойота Центр Томск» и осуществить оценку его конкурентоспособности. 5. Определить пути повышения конкурентоспособности организации и разработать мероприятия по ее повышению. 6. Оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.
--	---

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
Раздел	Черепанова Н.В.
«Социальная ответственность»	Черепанова Н.В.
Мероприятия по повышению конкурентоспособности и расчет их экономической эффективности	Калашникова Т.В.

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</p>	12.02.12017
---	-------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Калашникова Т.В.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗВ	Владимиренко М.Ю.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 73 страницы, 4 рисунка, 13 таблиц, 25 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегия, конкурентные преимущества, рынок.

Объектом исследования является «Тойота Центр Томск».

Предметом исследования является внутренняя и внешняя среда предприятия.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности «Тойота Центр Томск».

Актуальность работы обусловлена тем, что в связи с нестабильной экономической ситуацией финансовые показатели предприятий значительно снизились за последние годы, тем самым конкуренция ужесточилась. Оказать влияние на экономическую ситуацию предприятие не может, но за счет повышения своей конкурентоспособности предприятие увеличит свои финансовые показатели.

В процессе исследования проводился анализ конкурентоспособности компании «Тойота Центр Томск» на рынке г. Томска, а также были выявлены конкуренты предприятия и проведен анализ их конкурентоспособности.

В результате исследования был проведен анализ результатов деятельности компании, выявлены сильные и слабые стороны исследуемого предприятия и разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности.

В ходе написания дипломной работы использовались научные труды отечественных и зарубежных ученых, которые занимались изучением проблемы конкурентоспособности, таких как: Г.Л. Азоев, А.Ю. Юданов, А.П. Градов, Н.Ю. Четыркина, Г.Л. Багиева, М. Портер, Г. Минтсберг, Ф. Котлер, И.М. Лифиц.

Область применения: ООО «Элке Авто»

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

Конкуренция – это соперничество за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития. Это борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных ими сегментах рынка.

Движущие силы конкуренции – это основные группы влияния, условия и факторы, которые непосредственно обуславливают уровень конкурентоспособности организации на рынке.

Нормативные ссылки

- Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 года № 14-ФЗ
- ГОСТ 24779-81. Шины пневматические. Упаковка, транспортирование, хранение (с Изменениями N 1, 2)
- ГОСТ 4754-97. Шины пневматические для легковых автомобилей, прицепов к ним, легких грузовых автомобилей и автобусов особо малой вместимости. Технические условия (с Изменениями N 1, 2)
- ГОСТ 8.586.5 – 2005, ГОСТ ISO 26000-2012. Руководство по социальной ответственности

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

НИОКР – научно исследовательские и опытно конструкторские работы

Оглавление

Введение.....	9
1. Значимость конкурентоспособности для предприятия.....	11
1.1 Сущность конкурентоспособности организации и факторы, влияющие на нее	11
1.2 Пути повышения конкурентоспособности.....	22
2. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности «Тойота Центр Томск».....	29
2.1 Краткая характеристика предприятия	29
2.2 Оценка конкурентоспособности автосалона «Тойота Центр Томск»	36
2.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности и расчет их экономической эффективности	53
3. Корпоративная социальная ответственность «Тойота Центр Томск»	62
Заключение	70
Список использованных источников	72
Приложение А Классификация конкуренции	74
Приложение Б Классификация движущих сил конкуренции.....	75
Приложение В Цены на автомобили и комплектации	76
Приложение Г Положение конкурентов на рынке	78

Введение

Абсолютно каждая компания, являющаяся участником рыночных отношений, постоянно обязана применять инновационные технологии, регулировать или даже снижать цены на товары и услуги, ведь конкуренция для них носит принудительный характер. Конкурентоспособность является одной из важнейших составляющих успеха любой компании.

В сфере оказания услуг по продаже автомобилей необходимо учитывать, что один и тот же вид услуг предлагается одновременно несколькими организациями, как частными, так и дилерскими центрами. Таким образом, потребитель всегда имеет возможность выбора. В связи с этим возникает ситуация, при которой организации, предлагающие однотипные товары и услуги, вступают в борьбу за потенциального потребителя.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в связи с нестабильной экономической ситуацией финансовые показатели предприятий значительно снизились за последние годы, тем самым конкуренция ужесточилась. Оказать влияние на экономическую ситуацию предприятие не может, но за счет повышения своей конкурентоспособности предприятие увеличит свои финансовые показатели.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности «Тойота Центр Томск».

Для достижения данной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и основные понятия конкурентоспособности.
2. Выявить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.
3. Дать характеристику предприятия «Тойота Центр Томск».
4. Провести анализ деятельности «Тойота Центр Томск» и осуществить оценку его конкурентоспособности.
5. Определить пути повышения конкурентоспособности организации и разработать мероприятия по ее повышению.

б. Оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования данной работы является «Тойота Центр Томск».

Предмет исследования: внутренняя и внешняя среда предприятия.

Исследованием проблемы повышения конкурентоспособности занимались такие ученые, как Г.Л. Азоев, А.Ю. Юданов, А.П. Градов, Н.Ю. Четыркина, Г.Л. Багиева, М. Портер, Г. Минтсберг, Ф. Котлер, И.М. Лифиц.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, и библиографического списка.

В первой главе рассматривается значимость конкурентоспособности для предприятия, рассмотрено понятие конкурентоспособности, выявлены факторы определяющие конкурентоспособность предприятия, а так же представлен анализ зарубежного опыта повышения конкурентоспособности.

Во второй главе дипломной работы дана краткая характеристика предприятия «Тойота Центр Томск», определён круг основных конкурентов, проведен анализ конкурентоспособности предприятия, разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности и оценена их экономическая эффективность.

В третьей главе был проведен анализ «Социальной ответственности» компании «Тойота Центр Томск».

1. Значимость конкурентоспособности для предприятия

1.1 Сущность конкурентоспособности организации и факторы, влияющие на нее

Основными чертами рыночной системы являются самостоятельность, независимость, экономическая свобода субъектов рынка, предполагающая, также, свободу в выборе вида, объема, цены выпускаемой продукции. Но если каждый может свободно производить и продавать свой продукт, то на рынке оказывается множество продавцов однотипной продукции и между ними возникает состязание – конкуренция. В свою очередь развитие рыночных отношений привело к возникновению конкурентной среды в различных отраслях экономики [1].

Как отмечает доктор экономических наук, профессор Н.Ю. Четыркина, «конкуренция является неотъемлемой частью рыночной экономики, на основе которой на рынке обеспечиваются»:

- лучшее взаимодействие планов производства услуг или продукции той или иной компании с потребностями потребителей, как действующих, так и потенциальных;
- более эффективный расход тех или иных ресурсов, которые используются при производстве оказания услуг или производстве продукции;
- распределение финансовых доходов между производителями на основе конечных результатов предпринимательской деятельности, экономических и финансовых [46].

Автор исследования «Конкурентоспособность товаров и услуг» И.М. Лифиц отмечает, что выделяются три подхода к определению понятия «конкуренция»:

«Конкуренция – некое действие на рынке. Подход основывается на понимании конкуренции как соперничества за достижение лучших результатов».

Конкуренция – один из основных оценочных экономических критериев. Подход базируется на понимании конкуренции как неотъемлемого свойства рынка [26].

Н.Ю. Четыркина дает следующее определение конкуренции: «Конкуренция – это соперничество за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития. Это борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных ими сегментах рынка» [46]. В Приложении А представлена классификация конкуренции.

Кандидат экономических наук, доцент Л.В. Горяинова утверждает, что конкуренция на рынке является результирующей пяти сил:

1. конкуренция между продавцами осуществляющими свою деятельность в одной отрасли;
2. попытки компаний из иных отраслей переманить покупателей данной отрасли на сторону своих товаров-заменителей;
3. потенциал входа в отрасль новых фирм;
4. рыночная сила и контроль условий сделки со стороны поставщиков ресурсов;
5. рыночная сила и контроль условий сделки со стороны покупателей продукции [12].

Конкурентоспособность предприятия представляет собой способность использовать сильные стороны предприятия и концентрировать усилия в этой области производства товаров или услуг, где она может занять высокие позиции и стать лидером на внутреннем и внешнем рынках. Так же это способность предприятия конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичного товара посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателя.

Количественные параметры конкурентоспособности следующие: доля рынка, показатели прибыльности компании, объем продаж, число постоянных клиентов. Рассмотрим, каким образом, при выходе на рынки сбыта разных стран зарубежные компании с помощью стратегий повышения конкурентных преимуществ, оперируют количественными параметрами в сторону повышения их конкурентоспособности.

Посредством конкуренции реализуются такие функции как:

1. выявление и установление рыночной стоимости товара или услуги;
2. выравнивание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от эффективности использования расходуемых ресурсов;
3. регулирование перетока капитала между рынками, отраслями производства в зависимости от достигнутого ими уровня эффективности его использования [1].

Выделим основные типы конкуренции:

1. Совершенная конкуренция, которую характеризуют следующие свойства:

- присутствие огромного числа продавцов, покупателей и экономических агентов;
- однородность продаваемой продукции;
- невозможность повлиять на рыночную цену со стороны продавцов или покупателей;
- свободный вход на рынок и выход с него;
- максимальная информированность продавцов и покупателей о товарах и ценах.

2. Работающая конкуренция, ее определяют следующие признаки:

- крупнейшая фирма производит незначительный объем продаж (покупок) всего рынка;

- высокая степень мобильности ресурсов между рынками;
- отсутствие или незначительная величина необратимых издержек (постоянных издержек организации производства);

- наличие потенциальных конкурентов.

3.Монополистическая конкуренция, ее характеризуют следующие признаки:

- наличие большого числа покупателей и продавцов;
- производство и продажа дифференцированного продукта;
- отсутствие барьеров входа и выхода;
- наличие незагруженных мощностей.

4.Олигополия, ее характеризуют такие свойства как:

- небольшое число продавцов (покупателей) товара;
- возможность для продавцов (покупателей) быть крупными экономическими агентами;

- значительные барьеры входа и выхода;
- отличие от нуля прибыли экономических агентов в долгосрочном периоде;

- возможность для продаваемого товара быть как дифференцированным, так и однородным [4].

Для каждого типа рыночных структур характерно свое конкурентное преимущество. Это значит, что производимый продукт обладает таким свойством, которое обеспечивает компании превосходство над конкурентами. [5].

Специалист по стратегиям и конкуренции Майкл Портер в своих работах, обобщив опыт многих крупных и мелких компаний, их успехи и неудачи внес огромный вклад в изучение конкурентных преимуществ, сформулировав не только конкурентные стратегии, но и условия их применения. В числе российских ученых нельзя не отметить работы таких авторов, как А. Ю. Юданов, Ю. В. Тарануха, Н. И. Перцовский, И.А.

Спиридонов, С. В. Барсукова, Н. Ю. Четыркина, Н. Н. Александров, В.Д. Козлов, Д. В. Крючков, М.Г. Долинская, а также В. Абрамова, В. Бурра, А. Н. Белковского и др.

Выделим типы конкурентного поведения:

Первый тип – креативный – конкуренты направляют силы и творческие решения на формирование, новых составляющих рынка, которые обеспечивают лучшие конкурентные позиции, например, новые современные технологии, новые товары и услуги, новые методы производства или управления, новые формы сбытовой стратегии, рекламы и продвижения. Креативный тип ведения конкурентной борьбы является наиболее творческим и созидательным, данный тип непосредственно выражает всю сущность ведения конкурентной борьбы.

Второй тип – приспособленческий – данный тип представляет собой строгое отслеживание новых технологий и инноваций отрасли, опережение их внедрения по сравнению с конкурентами. Такой тип конкуренция выражается в повторении достижений, но в более короткие сроки.

Третий тип – обеспечивающий – данный тип представляет собой в цели компании сохранить на длительный срок полученную долю на рынке и положительные результаты, например, путем улучшения качества услуг или продукции, расширения ассортимента, дополнительных сервисных программ и т.д. [5]

И. М. Лифиц отмечает, что в современной рыночной экономике выделяют шесть важнейших функций конкуренции. Основной функцией конкуренции является регулирующая функция, она в целом объединяет пять других. Этой функцией конкуренции подсчитываются затраты труда на производство конкретного товара или услуги. Даная функция указывает производителям, какие затраты труда должны быть примером и ориентиром в производстве. Регулирующая функция конкуренции реализуется с помощью действия закона стоимости, через его механизм [2].

Следующая функции – аллокационная функция, которая выражается, прежде всего, в создании совершенного рынка в рамках национального хозяйства, конкуренция размещается в масштабе всей страны наиболее равномерно и эффективно производительные силы. Другими словами функция выражается в эффективном размещении непосредственно факторов производства, труда, капитала и земли в местах, где их применение обеспечивает наибольшую выгоду и отдачу, например, хозяйственных организациях и регионах.

Третья функция – инновационная, данная функция проявляется в стимулировании и финансировании прогресса в сфере науки и техники. Те или иные субъекты рынка стремятся первыми внедрить научно-технические достижения и обойти конкурентов в области применения современных достижений науки.

Четвертая функция – адаптационная функция, которая выражается в повышении приспособляемости тех или иных компаний к непрерывно изменяющейся конъюнктуре рынка, и различным аспектам. Адаптационная функция имеет цель рациональной адаптации различных компаний к факторам внутренней и внешней среды, что дает им возможность переходить от экономического выживания к развитию и расширению своей деятельности. Пятая распределительная функция реализуется в среде клиентов той или иной компании.

Шестая функция конкуренции – контролирующая, которая не допускает формирования монополии. Функция выражается в том, что конкуренция ставит рамки, тем самым ограничивая формы несовершенной конкуренции [2].

На рисунке 1 представлены формы конкуренции между предприятиями, они делятся на два вида: видимые и неосознаваемые.



Рисунок 1 – формы конкуренции[7].

Одним из показателей оценки перспективности развития целевого рынка (отдельных отраслей, ее сегментов) является жизненный цикл, на котором он находится. Стадия жизненного цикла отражает потенциальные возможности дальнейшего развития рынка, а также присутствующих на нем субъектов предпринимательской деятельности. Ситуация на рынке и масштаб конкуренции меняются не только в связи с переходом на новую стадию жизненного цикла, но и под влиянием движущих сил.

Движущие силы конкуренции – это основные группы влияния, условия и факторы, которые непосредственно обуславливают уровень конкурентоспособности организации на рынке. [20].

В Приложении Б представлена классификация движущих сил конкуренции.

Таким образом, можно отметить, что современная конкуренция как неотъемлемый атрибут мирового рынка, как форма выражения процессов характеризуется масштабностью, динамизмом и остротой. Масштабность конкуренции обусловлена повсеместным ростом числа участников

внешнеторговых операций, вовлекаемых в международный обмен под воздействием международного разделения труда, международной специализации и кооперации в различных областях. Индустриализация хозяйственной жизни расширяет массовую базу конкуренции. Наряду с монополиями-гигантами в рыночную борьбу вступают средние, мелкие и даже очень мелкие фирмы.

Практически все вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным. Таким образом, конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени [13, с. 58-63.]

Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются [23, с. 226-228.].

С целью лучшего понимания факторов конкурентоспособности рассмотрим их основные классификации, существующие в современной экономической теории. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от

организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации (таблица) [18, с. 47-49].

Таблица 1 – факторы конкурентного преимущества организации.

Внешние факторы конкурентного преимущества организации характеризуются следующими показателями	Внутренние факторы конкурентного преимущества включают несколько составляющих
<ul style="list-style-type: none"> - уровнем конкурентоспособности страны; - уровнем конкурентоспособности региона; - уровнем конкурентоспособности отрасли; - государственной поддержкой малого и среднего бизнеса в стране и регионах; - правовым регулированием функционирования экономики страны и регионов; - открытостью общества и рынков; научным уровнем управления экономикой страны и другими системами; - национальной системой стандартизации и сертификации; государственной поддержкой науки и инновационной деятельности; - качеством информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии; - уровнем интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества; - налоговыми ставками в стране и регионах; - процентными ставками в стране и регионах; наличием доступных и дешевых природных ресурсов; системой подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране; - климатическими условиями и географическим положением страны или региона; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структурные: производственная структура организации; миссия организации; организационная структура организации; специализация и концентрация производства; уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства; учет и регулирование производственных процессов; персонал; информационная и нормативно-методическая база управления; сила конкуренции на входе и выходе системы. 2. Ресурсные: поставщики; доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам; учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации; оптимизация эффективности использования ресурсов. 3. Технические: патентованный товар; патентованная технология; оборудование; качество изготовления товаров. 4. Управленческие: менеджеры; анализ выполнения законов организации; организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципу «точно в срок»; формирование системы менеджмента; функционирование системы управления качеством в организации; проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем. 5. Рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации; доступ к рынку новых технологий; S значительная доля рынка; эксклюзивность рекламы товаров организации; эффективная система сбыта и послепродажного обслуживания; прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры. 6. Эффективность функционирования организации: показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж); интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала); финансовая устойчивость.

Продолжение таблицы 1

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления и наращивать новые конкурентные преимущества.

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятия было проведено в работах М. Портера. Факторы конкурентоспособности понимаются им как «одна из четырех основных детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией фирмы, ее структурой и конкурентами, условиями и наличием родственных или смежных предприятий отрасли и конкурирующих на рынке» [28, с. 97].

Факторы конкурентоспособности М. Портер напрямую связывал с факторами производства:

– людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы;

– физические ресурсы – количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия;

– ресурсы знаний – сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках;

– денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия;

– инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся

транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

На рисунке 2 представим факторы, определяющие конкурентоспособность выделенные М. Портером [28, с. 97].

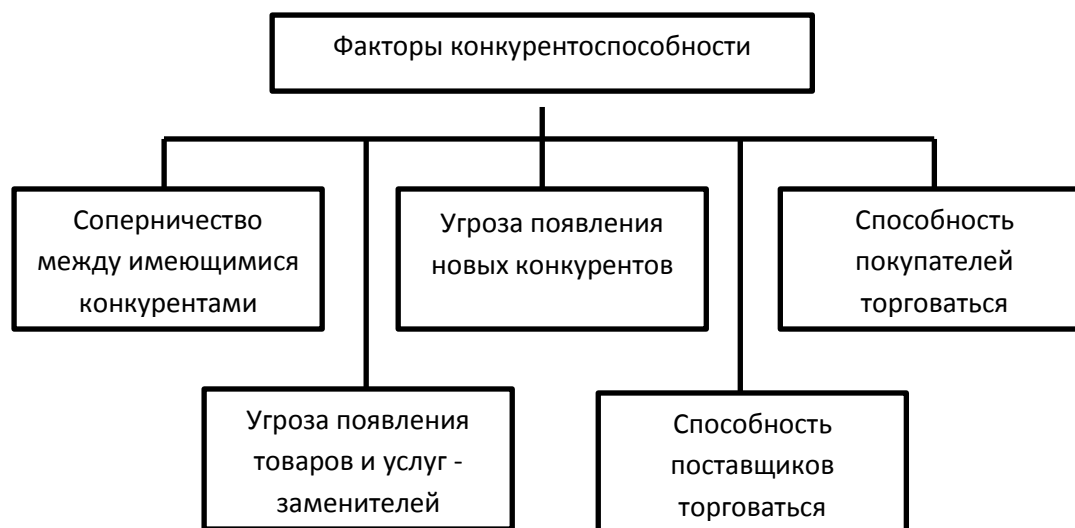


Рисунок 2 – пять факторов, выделенных М. Портером, определяющих конкурентоспособность [28, С.97].

Кроме того, М. Портер выделяет пять наиболее типичных новаций, дающих конкурентное преимущество [28, с. 113]:

- новые технологии;
- новые или изменившиеся запросы покупателей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменение стоимости или наличия компонентов производства;
- изменение правительственного регулирования.

Разные авторы по-разному видят факторы конкурентоспособности предприятия, тем не менее, наиболее важной всегда оставалась именно оценка конкурентоспособности предприятия.

1.2 Пути повышения конкурентоспособности

Основное противоречие конкурентоспособности можно сформулировать как противоречие между интересами производителя и потребителя, которое в действительности подвергается корректировке в процессе реализации рыночных отношений потребителя и производителя, в результате которой, продажа данного товара становится эффективной как для производителя, так и для потребителя. Осуществление указанной корректировки возможно только при условии разрешения ряда проблем, обусловленных данным противоречием. Во-первых, оптимизации уровня цены товара, приемлемого для всех участников процесса производства и реализации продукции. Во-вторых, проблемы выпуска изделий, удовлетворяющих новейшим требованиям научно-технического прогресса. В-третьих, проблемы создания инфраструктуры, необходимой для удовлетворения потребностей покупателя, но не представляющей особого интереса с точки зрения извлечения наивысшей прибыли для производителя.

В конкурентной политике относительно товара (услуги) принимаются во внимание, прежде всего, его функциональное назначение, надежность, долговечность, удобство использования, эстетичность внешнего вида, и другие характеристики, то есть способность товара (услуги) удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем товары-конкуренты. Создание такой потребительской ценности товара (услуги), которая включала бы в себя всю совокупность свойства данного товара, а также сопутствующих ему, является важнейшим условием выживания на рынке.

Производитель, который создает конкурентоспособный товар (услугу), применяет различные стратегии. Например:

- достичь того, чтобы товар производителя отличался от товара (услуги) конкурентов в глазах покупателей;
- осуществить прорыв на рынке с помощью выбора из планируемых к производству товаров один, который будет являться наиболее

привлекательным для всех покупателей, и осуществить на этой основе прорыв на рынке;

- отыскать новое применение выпускаемым товарам (услугам);

- своевременно изъять экономически неэффективный товар (услугу) из сбытовой программы предприятия;

- найти способы выхода на новые рынки как со старыми, так и с новыми товарами (услугами);

- осуществлять модификацию выпускаемых товаров (услуг) в соответствии с новыми вкусами и потребностями покупателей;

- регулярно развивать и совершенствовать систему сервисного обслуживания реализуемых товаров (услуг) и систему стимулирования сбыта в целом.

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают производственные и технические лидеры высоко развитых государств для того, чтобы осуществить очередной рывок "за лидерство".

Это, прежде всего, относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат.

В международной практике считается целесообразным выпускать не одно изделие, а их достаточно широкий параметрический ряд, образующий ассортиментный набор [8, с. 26].

Чем обширнее параметрические ряды и ассортиментные наборы, тем выше вероятность того, что покупатель найдет для себя оптимальный вариант закупки. Например, выпускают автопогрузчики одного и того же типа, но отличающиеся друг от друга грузоподъемностью, скоростью, радиусом разворота и тому подобное. Каждому потребителю с учетом конкретных условий его работы необходимы определенные эксплуатационные параметры покупаемых автопогрузчиков, если продавец

способен их обеспечить, покупка состоится, если нет - покупатель будет искать другого продавца.

Бесспорно, должен изучаться вопрос со стороны промышленной фирмы о собственных возможностях обеспечения такого объема производства товара, который позволил бы овладеть запланированными долями намеченного рынка в целях обеспечения рентабельности производства и сбыта. Очень важен вопрос ресурсного обеспечения предприятия - возможностей приобрести необходимые материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты, привлечь требуемые финансовые ресурсы и необходимые с соответствующим уровнем квалификации кадры.

Ключевым моментом в завоевании позиций на рынке относительно многочисленных конкурентов является своевременное обновление производимых товаров (услуг), подготовка и организация производства новых видов продукции. В современном мире создание и производство новых товаров (услуг) имеют решающее значение для процветания предприятия. Согласно статистическим данным после освоения новой продукции, которая составляет основу производства, темп роста ее реализации примерно вдвое выше, чем у конкурентов. Выпуская новую продукцию и расширяя ассортимент предлагаемых товаров (услуг), фирмы стремятся снизить зависимость от одного товара (услуги), который может в любое время с учетом непредсказуемых изменений рынка привести к банкротству. Известно, что значительное количество новых товаров (услуг), выведенных на рынок, терпит коммерческий провал: примерно 8 из 10 не оправдывают возлагавшихся на них надежд изготовителей. Основными причинами являются: недостаточное владение состоянием спроса именно на данный товар, технические и эксплуатационные дефекты товара, неэффективная реклама, завышенная цена, непредвиденные ответные действия конкурентов, неверно выбранное время для выхода на рынок, нерешенные производственные проблемы, то есть в целом неправильно была спрогнозирована конкурентная политика.

В основе концепции создания нового товара (услуги) сегодня лежит не столько соблюдение традиционных стремлений к достижению новых технических и технико-экономических параметров, сколько стремление создать "товар рыночной новизны" с высоким уровнем конкурентоспособности относительно других аналогичных товаров.

При выборе путей повышения конкурентоспособности товара нередко бывает очень своевременным решение не о запуске нового, не о снятии с производства морально устаревшего, а о модификации товара. Решение о модификации товара принимается в целях удовлетворения особых требований покупателей для получения большей прибыли.

Бесспорным является и развитие такого направления повышения конкурентоспособности товара (услуги), как своевременное оказание комплекса услуг, связанных со сбытом и использованием машин, оборудования и другой промышленной продукции и обеспечивающих их постоянную готовность к высокоэффективной эксплуатации, то есть сервисное или послепродажное обслуживание. При умелой организации сервис является решающим фактором повышения конкурентоспособности товара, так как цены на запасные части в 1,5 - 2,0 раза ниже, чем цены на комплектующие, используемые в производстве.

В отдельных отраслях промышленности существует практика, в соответствии с которой фирма-производитель гарантирует поставку запасных частей к продаваемым изделиям в течение определенного более или менее длительного периода (нередко 10 - 12 лет, а в Германии например автостроители законодательно обязаны обеспечить наличие запчастей в течение 10 лет) после снятия их с производства, что весьма привлекательно для пользователей. При этом очень важным является то, что работники службы сервиса, ежедневно соприкасающиеся с установленным оборудованием, служат источником наиболее ценных идей, касающихся повышения уровня конкурентоспособности имеющихся и новых изделий.

В решении задач повышения конкурентоспособности продукции с каждым годом все возрастающее значение приобретает проблема выбора и освоения новых рынков сбыта. В связи с этим на любом предприятии очень важны аналитико-поисковые усилия в этой области. Новые рынки сбыта решающим образом могут изменить конкурентоспособность товара и рентабельность сбытовой деятельности. Понятно, что внедряя товар (услугу) на новый рынок, можно продлить жизненный цикл товара (услуги). Сезонные колебания в спросе могут способствовать успешной реализации одного и того же товара (услуги) в различных точках планеты. А увеличение объема продаж на новых рынках позволит снизить издержки производства на единицу продукции, прежде всего за счет использования дешевой рабочей силы, достаточно низких уровней налогов и таможенных пошлин и ряда других факторов на новых рынках сбыта. В связи с этим очень важно для дальнейшего развития конкурентоспособности товара (прежде чем перейти к новому, его модификации, снятию с производства) попытаться выйти с ним на новый рынок сбыта, если на внутреннем его конкурентоспособность резко упала. Но при этом надо точно знать степень обеспеченности новых рынков высококвалифицированными работниками ремонтных и обслуживающих организаций, так как в противном случае покупатели могут потребовать повышения надежности и упрощения конструкции реализуемой продукции.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути повышения конкурентоспособности [5, с. 70]:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий и/или конструкции продукции;

- изменение технологии изготовления продукции; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;

- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, и цен на запасные части;

- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- изменение системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Объектами прогнозирования являются показатели качества товара, уступающие аналогичным показателям товаров конкурентов.

В странах Европы особое значение имеет экологическая группа факторов, в том числе с точки зрения их влияния на конкурентоспособность предприятий. Во всех странах мира доминантным становится экологический тип производства, предполагающий комплексное использование ресурсов, внедрение малоотходных и безотходных технологий, совершенных очистных сооружений, всемерное улучшение состояние охраны труда и окружающей среды.

Можно отметить основную возможность, открывающуюся на экологическом рынке - это улучшение существующей продукции путем ее адаптации к новым экологическим требованиям. Многие действующие компании расширяют свой бизнес, приспособив уже выпускаемую продукцию или методы производства к новым потребностям рынка.

Удачным примером реализации подобной стратегии может служить популярный в Германии бренд "Happy Chicken" (Счастливый Цыпленок). Первоначально такая маркировка действительно ставилась на бройлерных цыплят, выращенных в экологически чистых условиях, без применения генетически измененного корма и искусственных кормовых добавок. Затем под этим брендом стали выпускаться и другие продукты питания.

Параллельно шла активная раскрутка нового бренда. Потребителям внушали, что, используя продукцию с маркировкой "Harry Chicken", заботятся о своем здоровье и здоровье своих близких. На сегодняшний день популярность этого бренда в Германии столь велика, что даже, несмотря на в полтора-два раза более высокую цену (по сравнению с обычной продукцией), продукты с маркировкой "Harry Chicken" пользуются очень высоким спросом [16, с. 56].

В конечном результате необходимо нацелить предприятия, во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий. Во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции, В-третьих, на повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

2. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности «Тойота Центр Томск»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Компания «Toyota» - это компания, являющаяся одной из ведущих автопроизводителей в мире. В мировом рейтинге (Total rating) «Крупнейших автомобильных компаний мира по состоянию на 2016 год» компания «Toyota» занимает первое место. В рейтинге «Надежности брендов 2016» от американского журнала Consumer Report «Toyota» заняла вторую позицию, не на много отставая от «Lexus». Также по данным сайта rating-avto.ru, компания «Toyota» является бесспорным лидером рейтинга «лучших автопроизводителей». Данным концерном к 2010 году реализовано на мировых рынках более 7,5 миллионов легковых машин. В 2015 году количество продаж увеличилось, только в России реализовано 118 373 автомобилей. Всего за год продано более 10,15 миллионов машин по всему миру. Самой продаваемой моделью в мире от компании «Toyota» является Land Cruiser 200.

Грамотная стратегия развития продаж позволила компании поднять планку ещё выше в первые месяцы 2016 года. Конечно, огромную роль играют высокая технологичность, качество, вошедшее в легенду, выгодные условия продаж. К 2050 году компания запланировала прекращение выпуска и продаж автомобилей на бензиновых двигателях, разработка и переход на технологии создания гибридных машин и авто на топливных элементах. К 2020 году компания прогнозирует рост продажи гибридных авто до 15 миллионов.

В данный момент продажами автомобилей марки «Toyota» в России занимаются 29 официальных дилеров. Все официальные дилеры «Toyota» в России соответствуют требованиям, предъявляемым компанией во всем мире, а также к способам и методам ведения бизнеса. В основе их лежит

концепция трех S. Первая S - собственный автосалон (Showroom), вторая S - наличие современной сервисной станции (Service Shop), третья - наличие склада запчастей (Spare Parts Shop).

ООО «Элке Авто» открыли единственный в Томске «Тойота Центр Томск», который является официальным дилерским центром по продаже и обслуживанию автомобилей «Toyota», который работает на автомобильном рынке с 22 марта 2007 года.

Основной деятельностью ООО «Элке Авто» по отраслевой принадлежности согласно кодам ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) являются:

- 45.11.1 Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами;
- 45.11.3 Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами прочая;
- 45.11.4 Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами за вознаграждение или на договорной основе;
- 45.19.1 Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских;
- 45.19.2 Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, в специализированных магазинах;
- 45.19.3 Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских;
- 45.19.4 Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе;
- 45.20.2 Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств;

- 45.31.1 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов;
- 45.32 Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- 77.11 Аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств.

Компанию возглавляет Назаревич Ольга Николаевна. Юридический адрес: 634021, Томская обл., г. Томск, ул. Елизаровых, д.86, пом. 3. Уставной капитал: 1 млн. руб., численность персонала: 174 работника.

Дилерский авто-центр соответствует мировым стандартам бренда «Toyota». Главная цель - представить на автомобильном рынке максимально полный комплекс услуг, связанных с продажей автомобилей, их техническим обслуживанием. Стоит отметить, что компания «Тойота Центр Томск» входит в список крупнейших автосалонов по продаже автомобилей импортного производства на рынке г. Томска.

Задачи автосалона «Тойота Центр Томск» это:

1. продажа автомобилей импортного производства;
2. реализация и обслуживание автомобилей;
3. демонстрация и хранение импортного автотранспорта;
4. страхование автомобилей;
5. кредитование на покупку автомобилей;
6. Trade-in (трейд-ин) - обмен бывшего в эксплуатации автомобиля на новый или другой автомобиль с пробегом;
7. доставка автомобилей под заказ и до места регистрации.

Основной принцип работы «Тойота Центр Томск» – Клиент на первом месте! Миссия компании: ««Тойота Центр Томск» стремится создать все условия для комфорта, спокойствия и уверенности клиентов. Благодаря нашей приверженности к качеству, постоянному развитию и

усовершенствованию, наши клиенты доверяют нам свой автомобиль. Мы стремимся к главному – улыбкам на лицах наших клиентов!».

В салоне представлен широкий выбор автомобилей марки «Toyota», а квалифицированные специалисты всегда готовы провести тест-драйв и рассказать всю интересующую информацию. В отделе запасных частей и аксессуаров специалисты помогут дооснастить автомобиль подходящим под запросы каждого клиента оборудованием. Все специалисты сервисной станции автосалона имеют опыт работы с автомобилями данной марки более 10 лет. Их квалификация подтверждена дипломами «Toyota Motor Corporation» о достижении автомобильного мастерства различных профилей. Стоит заметить, что данная компания также занимается продажей и сервисным обслуживанием автомобилей марки «Lexus» и продажей оригинальных запчастей для них.

Также «Тойота Центр Томск» предлагает своим клиентам выгодные условия покупки автомобилей:

- Специальные предложения по кредитованию и страхованию автомобиля в т. ч. через корпоративный банк Toyota (АО «Тойота Банк»);

- Возможность приобрести автомобиль в лизинг или стать корпоративным клиентом.

- Если клиент уже является автовладельцем данной марки, то он может воспользоваться схемой «Trade-In». Обменять купленный ранее автомобиль на новый. Клиенту предоставляются привлекательные условия, с минимальными затратами времени и без юридических рисков.

- Приобретение нового авто по программе «Key for key» («Ключ в ключ»).

В Тойота центре действует система лояльности для клиентов, которая дает уникальную возможность накапливать бонусы, начисленные за покупки в дилерском центре, в дальнейшем клиент может накопленными бонусами оплатить сервисные услуги, покупку нового автомобиля, аксессуаров или запасных частей.

Сервисный центр «Тойота Центр Томск» оснащен новейшим технологическим оборудованием, что позволяет предлагать своим клиентам весь спектр услуг по ремонту и обслуживанию автомобилей, а также гарантировать высочайшее качество выполняемых работ.

Также в автосалоне предусмотрены: большая и удобная парковка для автомобилей, комфортабельные и уютные гостевые зоны, оборудованные бесплатным выходом в Интернет и Wi-Fi, свежую прессу и телевизор с обширной видеотекой, детский уголок, уютное кафе.

Общая площадь компании составляет (уточнить) м², которая включает в себя выставочный зал, склад запасных частей и аксессуаров, сервисную зону. В самом шоу-руме площадью (уточнить) м² центральное место занимает зона для клиентов. В сервисной зоне размещены посты слесарного и кузовного ремонта, а также покрасочная камера.

Рассмотрим организационную структуру «Тойота Центр Томск». Исходя из представленной схемы, можно увидеть, что структура компании состоит из четырех блоков:

Первый блок – это управление. Он отвечает за обеспечение деятельности компании (кадры, финансы, бухгалтерия, маркетинг)

Второй блок – продажи. Данный блок отвечает за обеспечение торгового процесса (непосредственно процесс продажи и страхования купленных автомобилей)

Третьим блоком является сервис, который отвечает за обеспечение послепродажного обслуживания покупателей.

Четвертый блок – логистика. Логистика отвечает за закупку и доставку автомобилей и запчастей.

Организационная структура компании «Тойота Центр Томск» относится к линейно–функциональной. Данная организационная структура позволяет компании полноценно развивать оба направления своей деятельности – продажи и сервисное обслуживание.

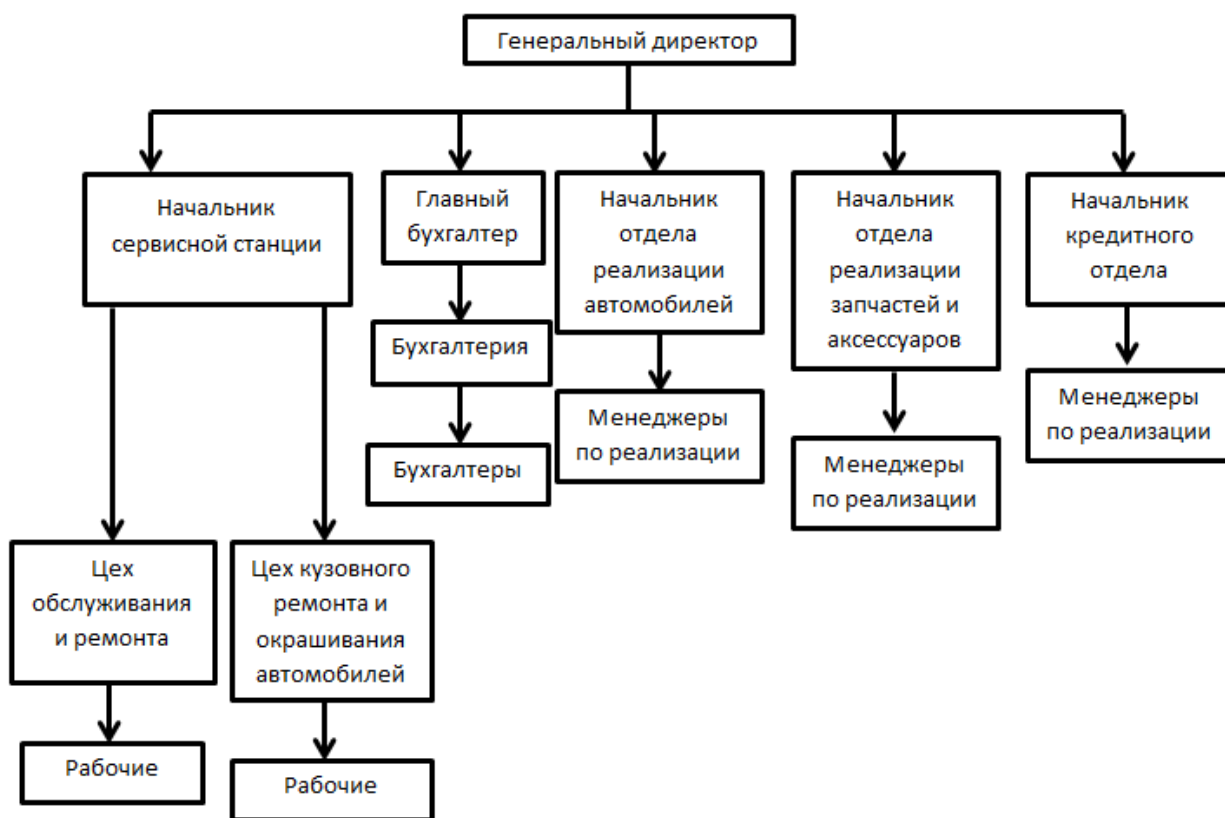


Рисунок 3 – Организационная структура «Тойота Центр Томск»

Возглавляет деятельность и осуществляет непосредственное руководство автосалоном генеральный директор, в прямом подчинении которого находятся начальник сервисной станции, главный бухгалтер и начальник отдела реализации запчастей и аксессуаров, начальник отдела реализации автомобилей и начальник кредитного отдела.

Начальник сервисной станции руководит двумя структурными подразделениями: цехом техобслуживания и ремонта, цехом кузовного ремонта и окрашивания автомобилей. В данных структурных подразделениях осуществляется техническое сопровождение реализуемых автомобилей и оказание коммерческих услуг по техническому обслуживанию.

Начальник отдела реализации запчастей и аксессуаров координирует деятельность отдела, основной функцией отдела является продажа указанной продукции предприятия.

Начальник отдела по реализации автомобилей осуществляет руководство отделом и отвечает за маркетинговую политику предприятия во взаимодействии с генеральным директором предприятия.

Начальник кредитного отдела осуществляет руководство отделом и отвечает за кредитную политику предприятия во взаимодействии с генеральным директором.

Главный бухгалтер отвечает за финансовую политику предприятия во взаимодействии с генеральным директором.

Преимуществами данной структуры являются:

- простое построение;
- однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности;
- жесткое руководство органами управления;
- оперативность и точность управленческих решений;
- сокращение звеньев согласования;
- уменьшение дублирования работ;
- укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций.

2.2 Оценка конкурентоспособности автосалона «Тойота Центр Томск»

Кризис сделал потребителей особенно разборчивыми. Теперь автомобили рассматриваются как долгосрочное вложение, и это касается также премиум-марок. Когда вопросы экономического характера выходят на первый план, компании, которые предлагают продукт по справедливым ценам, имеют шанс увеличить свою долю на рынке. Теперь каждое решение по покупке должно соответствовать персональным стандартам защищенности.

В «Тойота Центр Томск» покупатель приходит в первую очередь за маркой. Несмотря на такое огромное изобилие иномарок, все равно «Toyota» выигрывает по многочисленным параметрам. Успех марки «Toyota» во многом объясняется качеством ее продукции. Исходя из объективных данных, в том числе из рейтингов первоначального качества J. D. Powers, которые формируются с помощью опроса владельцев новых машин в течение 90 дней после покупки автомобиля, говорят о том, что «Toyota» значительно опережает другие компании по качеству новых моделей. Обзоры проводимые J. D. Powers свидетельствуют и о высоком качестве разработки новых автомобилей. Важно сказать о том, что все автомобили «Toyota» всегда производятся под разнообразными моделями, начиная от грузовиков, заканчивая малолитражками.

В «Тойота Центр Томск» можно приобрести как очень доступные новинки, так и элитные дорогостоящие машины. Также стоит учесть, что обслуживание автомобилей данной марки не составляет никакого труда. Все автозапчасти для машины очень просто найти. Как показывает практика, качество всех изготавливаемых деталей находится на высочайшем уровне.

Своим покупателям «Тойота Центр Томск» предоставляет огромный спектр услуг, которыми сопровождается покупка нового автомобиля:

- Тест-драйв,

- Продажа автомобиля в кредит,
- Страхование нового автомобиля, с предоставлением выбора страховой компании,
- Продажа и приобретение автомобилей с пробегом,
- Продажа автомобилей в лизинг,
- Предоставление специальных условий корпоративным клиентам,
- Диалоговая приемка (непосредственное участие заказчика услуги в диагностике автомобиля и составлении заказ-наряда мастером-консультантом).

Цены на автомобили автосалона «Тойота Центр Томск» и его конкурентов, представлены в приложении В. Цены представлены на модели и комплектации, которые наиболее популярны среди покупателей. Также были проанализированы цены на автомобили конкурентов того же класса, что предоставляет автоцентр «Toyota».

Проанализировав цены на автомобили Тойота и цены на автомобили конкурентов, можно сделать вывод, что цены на автомобили «Toyota» выше, чем у конкурентов, это объясняется тем, что автомобили «Toyota» по техническим характеристикам превосходят своих конкурентов в каждом классе, соответственно, цена у них выше.

Ценовая политика «Тойота Центр Томск» регулируется компанией «Toyota», которая устанавливает так называемые «рекомендуемые» цены, наценка дилеров составляет в среднем 7-10%, средняя наценка автосалона «составляет 9,5%».

Кроме того, автосалон «Тойота Центр Томск» регулярно проводит ценовые акции. Например, с августа 2016 года клиенты могут получить скидку в 15% на техническое обслуживание (ТО) и ремонт ежедневно с 16.00 часов, а в воскресенье в течение всего дня. Также предлагаются специальные программы кредитования на автомобили «Toyota».

Страховые компании-партнеры занимают лидирующее место на рынке автострахования. Партнеры «Тойота Центр Томск»: СПАО «Ингосстрах», ПАО СК «Росгосстрах», САО «ВСК».

Автосалон совместно с банками-партнерами предлагает воспользоваться автокредитованием:

- гибкая процентная ставка от 11% годовых;
- первоначальный взнос от 0 % от суммы кредита;
- возможность страхования в кредит;
- минимум формальностей, связанных с документальным сопровождением предоставления кредита.

Банки-партнеры: АО «Тойота Банк», «ВТБ24», «Сбербанк», «Русфинанс Банк», «Газпромбанк», «УРАЛСИБ», «Россельхозбанк», «Банк Левобережный».

Также автосалон «Тойота Центр Томск» сотрудничает с ведущими лизинговыми компаниями: АО «ЦЕНТР-КАПИТАЛ», ООО «ВЕКТОР-Лизинг», ООО «Каркаде», ООО «ФБ-ЛИЗИНГ», АО «Европлан».

Автором был проведен анализ текущего финансового состояния «Тойота Центр Томск» исходя из данных бухгалтерской отчетности предприятия за 2013-2016 годы.

Анализ результатов финансовой деятельности предприятия позволит определить степень его финансовой стабильности. Основным результатом финансовой деятельности автоцентра является выручка от продаж, поэтому в таблице 2 приведен анализ динамики выручки за последние четыре года. Данные были взяты из отчета о финансовой деятельности предприятия ООО «Элке Авто».

Таблица 2 – Динамика показателей выручки

	2014	2015	2016
Выручка от продажи автомобилей млн.руб	77 185 860	40 829 400	37 684 800

Выручка от работы автосервиса (в т.ч. продажа запасных частей) млн. руб.	12 565 140	4 536 600	4 187 200
Итого (млн.руб.)	89 751 000	45 366 000	41 872 000

Таким образом, можно увидеть то, что в 2016 году показатели компании по выручке от продажи автомобилей и услуг автосервиса упали на 3 494 000 млн.руб., что составляет 9 процентов по сравнению с результатами прошлого года. Если сравнивать показатели за 2014 и 2016 год, то можем увидеть то, что выручка в 2016 году значительно снизилась по сравнению с 2014 годом, на 46 процентов, это обусловлено, прежде всего, нестабильной экономической ситуацией в России.

Можно сделать вывод, что структура продаж за последние два года практически стабильна, но произошло небольшое снижение выручки от оказания услуг, что объясняется тем, что автовладельцы в условиях кризиса ищут возможности для снижения стоимости сервиса и обращаются к частным мастерам. Основной объем выручки формируется за счет продажи автомобилей. Всего за 2015 год было реализовано 714 автомобилей, а за 2016 год 685 автомобилей. В денежном эквиваленте падение выручки, будет меньше за счет роста цен на автомобили. Также стоит отметить, что продажам свойственна сезонность – в июле-августе продажи традиционно падают, возрастают они перед новым годом, когда потребители вкладывают средства, заработанные за год, а также покупают автомобили в подарок.

Ценовая политика дилера ООО «Элке Авто» регулируется компанией «Toyota», которая устанавливает так называемые «рекомендуемые» цены, наценка дилеров составляет в среднем 7-10 процентов, средняя наценка автосалона «Тойота Центр Томск» составляет 9,3 процента.

«Тойота Центр Томск» предлагает широкий спектр услуг, в их число входит и предоставление гарантий:

Гарантия на автомобиль – срок гарантии на новый автомобиль составляет 3 года или на 100 000 км пробега, все зависит от того, что наступит ранее.

Гарантия на кузов и лакокрасочное покрытие – компания «Toyota» гарантирует в течение гарантийного срока (3 года или 100 000 км пробега) отсутствие сквозной коррозии и производственных дефектов лакокрасочного покрытия кузова нового автомобиля при условии соблюдения владельцем автомобиля правил и требований по уходу за кузовом и лакокрасочным покрытием, указанных в руководстве для владельца.

Гарантия на запасные части – срок гарантии на запчасти 12 месяцев с момента покупки оригинальных запчастей «Toyota», независимо от пробега автомобиля.

Гарантия на аксессуары – срок гарантии на аксессуары 12 месяцев с момента покупки оригинальных аксессуаров «Toyota».

Действие гарантии – гарантия действует в том случае, когда проверки и периодическое тех. обслуживание в период действия гарантийного срока выполняются только у официального дилера или уполномоченного партнера приобретаемой марки.

Ограничение гарантийных обязательств - изготовитель не отвечает за недостатки автомобиля, кузова, лакокрасочного покрытия, запасных частей или аксессуаров в случае, если они вызваны нарушением владельцем правил использования (эксплуатации), хранения или транспортировки автомобиля, действиями третьих лиц или непреодолимой силы.

«Тойота Центр Томск» использует принцип «Just In Time» (рус. «Точно вовремя»), реализация которого обеспечивает доставку материалов и услуг туда, где они необходимы, точно в то время, когда они необходимы. Также в автосалоне ведётся история обслуживания каждого клиента и его автомобиля.

Автосалон уделяет особое внимание к обучению и аттестации персонала. Имеются строгие правила внешнего вида сотрудников центра и

организации чистого рабочего места каждого из сотрудников, позволяющие правильно настроить персонал на качественную работу и бережное отношение. Сотрудники чётко следуют технологиям, установленным заводом-изготовителем для ремонта и обслуживания автомобилей. Также оберегают сиденья, крылья и капот автомобиля, используя защитные накидки «Toyota» во время обслуживания. Действует многоуровневый контроль каждого действия, производимого с автомобилем, который позволяет обеспечить традиционное качество обслуживания Тойота.

«Тойота Центр Томск» работает по программе Тойота Сервис Менеджмент (ТСМ). Тойота Сервис Менеджмент - всеобъемлющая программа развития послепродажного обслуживания в дилерских центрах Тойота по всему миру.

На сегодняшний день система ТСМ является одним из ключевых конкурентных преимуществ Тойота, позволяющих компании гарантировать высокое качество ремонта и обслуживания автомобилей во всем мире. Основной целью ТСМ является достижение максимального уровня удовлетворенности клиентов качеством предоставляемых им услуг.

Обращаясь к официальному дилеру «Toyota», клиент должен быть уверен, что специалисты, регулярно проходящие обучение, использующие самое современное диагностическое оборудование и оригинальные запчасти, обеспечат безопасную эксплуатацию и максимально длительный срок службы автомобиля.

«Toyota» постоянно развивает уникальную программу Тойота Сервис Менеджмент (ТСМ). Её цель - обеспечить максимальный уровень удовлетворённости клиентов качеством предоставляемых им услуг. В рамках этой программы ООО «Тойота Мотор» проводит ежегодную аттестацию каждого официального дилера / партнёра «Toyota», проверяя его соответствие более чем 450 стандартам ТСМ.

Уникальные услуги «Тойота Центр Томск»:

Постгарантийный контракт «Формула Тойота». Приобрести данную услугу «Формула Тойота» можно в течение 60 дней после выдачи автомобиля, сэкономив при этом до 16% от ее стоимости. Если в течение срока действия услуги обнаруживается неисправность в работе основных агрегатов и узлов автомобиля, то они будут полностью устранены официальным дилером бесплатно. Услуга начинает действовать после истечения заводской гарантии и распространяется на срок равный 12 месяцам. Услугу можно приобрести только в том случае, если автомобиль был приобретен у официального дилера «Toyota».

«Toyota ProTect» - это революционное покрытие, разработанное по технологии NASA. Данная услуга по обработке автомобиля средствами «Toyota ProTect» обеспечивает высокий уровень защиты для внешних и внутренних поверхностей автомобиля. Достаточно одного нанесения, и «Toyota ProTect» в течение нескольких лет будет защищать автомобиль.

«Toyota Stickerfix» - это высокотехнологичная гибкая клейкая пленка с покрытием, нанесенным по одобренной компанией Тойота технологии покраски, которое совпадает с заводским цветом автомобиля. Всего в три этапа позволяет скрыть незначительные сколы, потертости и царапины и восстановить первоначальный вид автомобиля, что также поможет предотвратить дальнейшие проблемы, связанные, например, с появлением ржавчины. Кроме того, «Toyota Stickerfix» можно нанести на уязвимые участки кузова, например, торцы дверей, чтобы защитить их от возможного появления незначительных повреждений лакокрасочного покрытия в будущем.

В автоцентре, клиент обладает возможностью лично наблюдать за обслуживанием своего автомобиля - через обзорное окно или монитор с прямой трансляцией из ремонтной зоны или же лично присутствовать в ремонтной зоне.

Генеральной целью «Тойота Центр Томск» до 2018 года является укрепление своих позиций на рынке города Томска, что включает в себя следующие моменты:

1. укрепление своих позиций среди прямых конкурентов – дилеров автомобилей «Toyota»;
2. увеличение доли рынка;
3. укрепление своих позиций среди своих косвенных конкурентов (автомобили других марок соответствующих классов);
4. увеличение объема продаж и прибыли;
5. реализация антикризисной стратегии.

Для успешного функционирования в долгосрочной перспективе, любая компания должна уметь предвидеть все трудности, которые возможно встанут на ее пути в будущем, а также возможности, которые могут представиться для неё.

Для анализа внутренней и внешней среды «Тойота Центр Томск» автором был проведен SWOT–анализ, с целью выявления сильных и слабых сторон организации и определения мер, которые следует предпринять для усовершенствования конкурентоспособности на рынке. SWOT-анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Высокая квалификация персонала; Высокое качество продаваемых товаров; Разумная ценовая политика; Стабильное положение на рынке; Разнообразие услуг; Высокий уровень известности автосалона; Широкий набор комплектаций позволяет варьировать цену от минимальной до максимальной в своем классе; Широкий выбор кредитных программ и страховых компаний; Высокий уровень сервиса;</p>	<p>Слабая заинтересованность работников в развитии бизнеса; Низкие сроки окупаемости инновационных новинок; Относительно небольшие ремонтные площади;</p>

Проведение маркетинговых исследований; Эффективная система управления; Наличие у компании Toyota производства в России; Продажа гибридных автомобилей.	
Возможности	Угрозы
Высокий спрос населения на импортные автомобили; Расширение ассортимента товара и услуг; Рост уровня жизни населения, а следовательно повышение платежеспособностей населения; Доверие к марке «Toyota»; Сохранение доходов у части населения в условиях кризиса и постепенный выход предприятий из кризиса.	Низкая покупательная способность населения; Насыщение автомобильного рынка; Влияние кризиса на доходы населения; Рост популярности других автомобильных марок; Поддержка Правительством продаж автомобилей эконом-сегмента; Повышение пошлин на импортные автомобили; Колебания курсов валют; Спад на рынке автокредитования; усиление конкуренции со стороны рынка подержанных автомобилей

В результате разработки SWOT – анализа автором были выявлены сильные и слабые стороны автоцентра. Наиболее сильная угроза - это влияние кризиса. Обойти ее автосалон не может, но может сосредоточиться на активном продвижении и привлечении потребителей, которые менее всего пострадали от кризиса.

Также сильной стороной предприятия является то, что «Тойота Центр Томск» является единственным автосалоном в городе Томске, который занимается продажей гибридных автомобилей. Пока в автосалоне представлена всего одна модель гибридного авто «Toyota Prius», т.к. покупают Томичи гибридные автомобили менее активно.

Гибридный автомобиль – это автомобиль, который ездит как за счет бензинового, так и за счет электрического двигателей. Преимущества гибридного автомобиля таковы, что него низкие уровень вредных выхлопов и маленький расход топлива.

В сентябре 2015 года в автосалоне во Франкфурте был представлен автомобиль «Toyota Prius» четвертого поколения, который далее был признан самым безопасным большим семейным автомобилем 2016 года. За рубежом данный автомобиль пользуется популярностью и имеет высокие рейтинги продаж, но в России население пока не очень охотно покупает подобные автомобили.

Далее автором были выявлены основные конкуренты «Тойота Центр Томск». Основными конкурентами «Тойота Центр Томск» являются:

1. «Сто коней».
2. ООО «Элке-Мотор» мазда
3. ООО «Инком Авто» ниссан
4. ООО «АВТОСАН МОТОРС» HYUNDAI
5. ООО «Евразия»

ООО «Сто Коней» - это долгосрочное сотрудничество единомышленников-профессионалов. Главное условие для сотрудников – работать в автосалоне максимально эффективно, стремиться к совершенствованию и не останавливаться на достигнутом. Основные составляющие имиджа сотрудников – это внутренний позитивный настрой, вежливость, энергичность, аккуратность во всем.

Автоцентр был основан 22 июня 1998 года частными лицами в г. Томске. С момента появления компании на рынке и до настоящего времени компания занимается следующими видами деятельности: продажей, ремонтом и обслуживанием автомобилей.

Автоцентр «Сто коней» является официальным дилером таких марок, как «Opel», «Chevrolet», «Chevrolet Niva», «GM-AVTOVAZ» И «Ford», что безусловно, является его сильной стороной. В автоцентре представлен весь модельный ряд «Opel», «Chevrolet» и «KIA». Любой автомобиль можно приобрести воспользовавшись услугой «Trade-in», автосервис оказывает все виды услуг по диагностике, ремонту, покраске, техническому и

гарантийному обслуживанию, а также услуги автомойки и эвакуации транспорта.

Предприятие также занимается розничной торговлей непродовольственными товарами, основную долю которых занимают автозапчасти.

Ценовая политика предприятия заключается в установлении цены по сегментам рынка. При этом цены различаются в основном по потребительскому сегменту. Предприятие использует предоставление скидок и дисконтные карты, для стимулирования предоставленных услуг.

ООО «Элке-Мотор» является единственным официальным дилером «Mazda» в городе Томске. Компания позиционирует себя как оказывающая первоклассную заботу своему клиенту и его автомобилю. В данном автосалоне клиентам предоставлен полный спектр услуг в области продаж, сервисного обслуживания и ремонта. Также в дилерском центре широкий выбор запасных частей и аксессуаров.

В «Элке-мотор» сервисная зона оборудована новейшим современным оборудованием для проведения ремонтных работ любой сложности. Сотрудники центра обладают высокой квалификацией, что, безусловно, является сильным преимуществом. Для клиентов всегда действуют гибкие предложения по страхованию и кредитованию.

Модельный ряд автомобилей «Mazda» выделяется своим современным дизайном, исключительной безопасностью и высоким уровнем комфорта. Все автомобили «Mazda», которые поставяет компания Элке Мотор, сертифицированы и адаптированы для российских условий. На каждый автомобиль действует гарантия 3 года или 100 000 км пробега.

Компания ООО «Инком авто» действует на рынке города Томска с 1 августа 2008 года и является официальным дилером «Nissan». Осуществляет весь комплекс работ, с которыми приходится встречаться владельцам автомобилей: от оптово — розничных поставок автомобилей мирового

производства «Nissan» до полной диагностики автомобиля и устранения в нём причин неполадок.

В компании работает высококвалифицированный персонал, который имеет специальное высшее или среднее техническое образование. Все сотрудники обладают большими профессиональными знаниями, которые были получены во время прохождения стажировок в российских и иностранных компаниях.

Приобретая автомобиль в автоцентре «Инком авто» клиент автоматически получает высококачественное гарантийное, сервисное и техническое обслуживание по приемлемым ценам. Сервисный центр оснащен современным оборудованием, все работы в нем выполняются в кратчайший срок и в соответствии с требованиями компании «Nissan». Также в наличии всегда имеются оригинальные запчасти.

В библиотеке компании «Инком авто» находится регулярно обновляемая специальная дилерская литература по техническому обслуживанию иностранных автомобилей, постоянно работает служба связи с производителем для решения любых задач по ремонту и обслуживанию автомобилей. Все продаваемые автомобили полностью адаптированы к эксплуатации в российских условиях и прошли обязательную предпродажную подготовку.

Компания ООО «АВТОСАН МОТОРС» осуществляет свою деятельность на рынке г. Томска с 2005 года. Известна всем как замыкающая на себя весь комплекс работ, с которыми приходится сталкиваться владельцу автомобиля: от оптово-розничных поставок автомобилей мирового автопроизводителя «HYUNDAI» до полной диагностики автомобиля и устранения в нём причин неполадок, продажи запасных частей и аксессуаров, а также кузовного ремонта любой сложности.

ООО «АВТОСАН МОТОРС» обладает высококвалифицированным персоналом и менеджментом, при этом чётко отлаженный сервис и компетентность специалистов - вот главные составляющие работы компании.

Все сотрудники автоцентра имеют специальное высшее или среднетехническое образование, обладают обширными профессиональными знаниями, полученными во время прохождения стажировок в российских и иностранных компаниях, а также серьёзным опытом работы с автомобильной маркой «HYUNDAI», т.к. автомобили данной марки больше 5 лет реализовывались данной фирмой так же до получения статуса официального дилера.

Приобретая в «АВТОСАН МОТОРС» любой автомобиль, клиент автоматически получает гарантийное, сервисное и техническое обслуживание высокого качества по умеренным ценам. В сервисном центре, оснащённом современным оборудованием, специалисты обеспечат высокопрофессиональное гарантийное и послегарантийное обслуживание автомобиля. В наличии всегда имеются необходимые оригинальные запчасти и дополнительное оборудование. Все работы осуществляются в кратчайший срок и в соответствии с требованиями компании «HYUNDAI».

Также в данном автосалоне клиент может выбрать или заказать в необходимой комплектации новый автомобиль «HYUNDAI». Все автомобили полностью адаптированы к эксплуатации в российских условиях и прошли обязательную предпродажную подготовку. Грамотные специалисты, аттестованные «HYUNDAI», подробно расскажут об автомобилях, проведут пробную поездку («тест-драйв»), и помогут определиться с выбором модели. Вежливость, приветливость, грамотность, высокое качество обслуживания, желание работать и быть первоклассными специалистами в области продажи автомобилей «HYUNDAI» - отличительные признаки работы автоцентра.

4 июля 2008 года компанией "АВТОСАН МОТОРС" был получен статус официального дилера «HYUNDAI» в г. Томске.

В библиотеке компании «АВТОСАН МОТОРС» находится регулярно обновляемая специальная дилерская литература по техническому обслуживанию иностранных автомобилей, постоянно работает служба связи

с производителем для решения любых задач по ремонту и обслуживанию автомобилей. Компания «АВТОСАН МОТОРС» обладает постоянно обновляемым программным обеспечением для подбора запчастей.

Автоцентр Евразия ООО «Евразия» является официальным дилером марки Volkswagen в Томске с 2005 года. За достаточно долгий период работы компании накоплен немалый опыт, который позволяет осуществлять продажу, ремонт и обслуживание автомобилей марки «Volkswagen» в соответствии с высокими европейскими стандартами.

В данном автоцентре работает команда профессионалов, которые всегда готовы помочь клиенту в вопросе выбора автомобиля и подобрать ту комплектацию, которая необходима. Индивидуальный подход к клиенту — это один из главных принципов работы Автоцентра. Помимо непосредственной продажи автомобилей, сотрудники салона помогают решить вопросы кредитования, лизинга и страхования автомобилей.

С 20 июня 2012 года автосалон переехал в новое здание. Уютный и просторный автосалон компании соответствует корпоративному стилю «Volkswagen». Согласно корпоративным требованиям сервисный центр может использовать только оборудование, одобренное «Volkswagen». Немецкая компания определяет все до мелочей — оформление шоу-рума, зоны отдыха и сервисного центра.

Главным преимуществом компании является то, что детализированы и описаны все техпроцессы, 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. Каждому клиенту перед покупкой автомобиля предоставляется возможность оценить понравившуюся модель, воспользовавшись услугой «тест-драйв». Также автоцентр Евразия поддерживает программу «Trade-In» (Трейд-Ин), которая позволяет обменять старый автомобиль с пробегом на новый Volkswagen.

Все сотрудники Автоцентра регулярно проходят обучение на специальных курсах в разных городах. В

В приложении Г представлен анализ положения конкурентов на рынке г. Томска. На основании данных таблицы, построим диаграмму разделения автомобильного рынка в городе Томске.

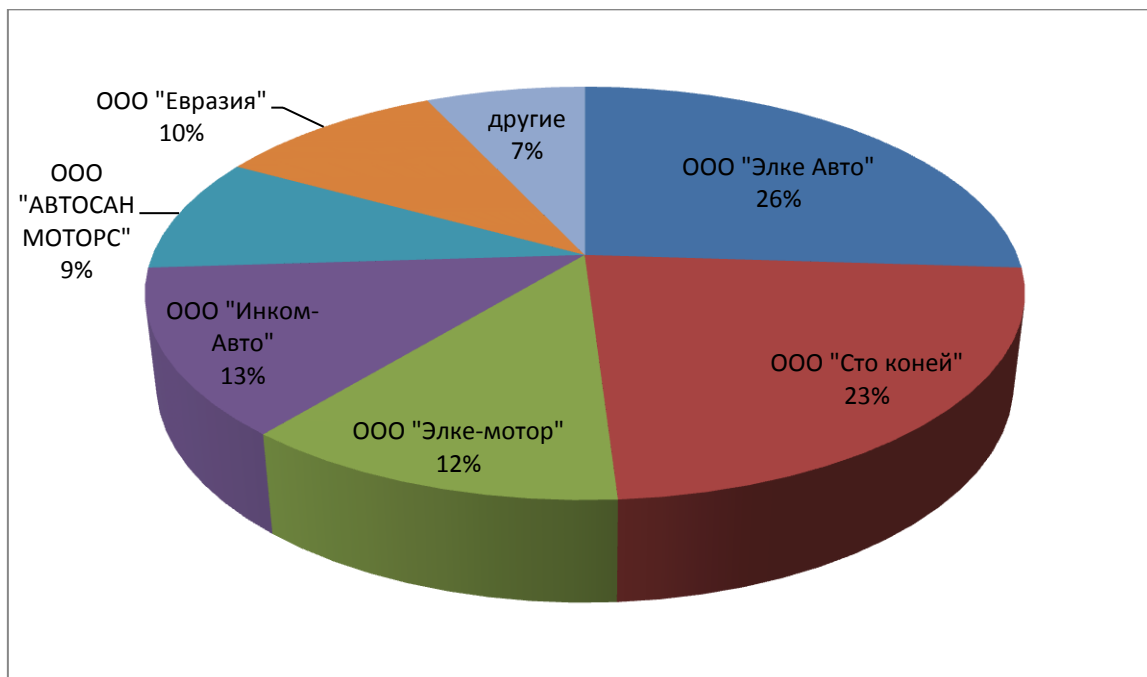


Рисунок 4 – распределение автомобильного рынка г. Томска

Таким образом, видно, что наибольшую долю рынка (26%) занимает ООО «Тойота центр Томск», на втором месте находится автоцентр «Сто коней» (23%), так как они раньше всех появились на рынке и захватили большую его часть за счет того, что осуществляют продажу сразу несколько марок автомобилей. Далее 13% доли рынка занимает ООО «Инком-Авто», 12% «Элке мотор», 10% «Фольксваген Групп Рус», 9% ООО «АВТОСАН МОТОРС» остальные 7% это прочие автосалоны города Томска.

Чем больше у автосалона предоставляемый спектр услуг, тем больше клиентов он привлечет. В таблице 4 проведем сравнение спектра предоставляемых услуг автосалона «Тойота Центр Томск» и его конкурентов.

Таблица 4 - спектр сервисных услуг автосалона и его конкурентов.

Наименование услуг	ООО «Элке Авто»	ООО «Сто коней»	ООО «Элке-Мотор»	ООО «Инком Авто»	ООО «АВТОСАН МОТОРС»	ООО «Фольксваген Групп Рус»
Продажа автомобилей	да	да	да	да	да	да
Продажа авто в кредит и лизинг	да	да	да	да	да	да
Страхование автомобиля	да	да	да	да	да	да
Гарантийное и послегарантийное обслуживание	да	да	да	да	да	да
Техническое обслуживание и ремонт автомобилей	да	да	да	да	да	да
Продажа аксессуаров и оригинальных запасных частей	да	да	да	да	да	да
Обмен старого авто на новый с доплатой по система Trade-in	да	да	да	да	да	да
Тест-драйв	да	да	да	да	да	да
Гибкая система скидок	да	да	да	да	да	да
Круглосуточная служба поддержки	да	нет	нет	нет	нет	да
Наличие автомойки	нет	да	нет	нет	нет	да
Предоставление другого автомобиля на время ремонта	нет	да	нет	нет	нет	нет

Постановка на учет в ГАИ	нет	нет	нет	нет	нет	нет
Оформление техосмотра	да	да	нет	нет	нет	нет

Исходя из таблицы 5, можно сделать вывод, что почти все автоцентры предоставляют одинаковый спектр услуг. Различия состоят только в том, что круглосуточная служба поддержки клиентов имеется только у «Тойота Центр Томск» и «Автоцентр Евразия». Автомойка имеется только в автоцентрах «Сто коней» и «Автоцентр Евразия». Пройти тех. осмотр клиенты могут только в «Тойота Центр Томск» и «Сто коней», а услуга «подменный авто» предоставляется только в автоцентрах «Сто коней» и в «Автоцентр Евразия».

Автором также был проведен анализ сравнения выручки ООО «Элке Авто» с конкурентами за 2016 год.

Таблица 5 – анализ выручки предприятия и его конкурентов

ООО «Элке Авто» Тыс.руб.	ООО «Сто коней» Тыс.руб.	ООО «Элке-мотор» Тыс.руб.	ООО «Инком авто» Тыс.руб.	ООО «АВТОСАН МОТОРС» Тыс.руб.	ООО «Евразия» Тыс.руб.
1 344 953	2 675 327	144 822	412 171	323 597	38 082

Как видно из таблицы 5, ООО «Элке Авто» превосходит своих конкурентов по такому показателю, как выручка. Опережает «Элке Авто» по данному показателю только автоцентр «Сто коней», но стоит учитывать тот факт, что автоцентр «Сто коней» занимается реализацией сразу нескольких автомобильных марок. Можно смело говорить о том, что хоть цены на автомобили «Toyota» немного выше, чем у конкурентов, покупатели все равно продолжают покупать автомобили данной марки.

2.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности и расчет их экономической эффективности

Прежде чем выдвинуть рекомендации по улучшению конкурентоспособности «Тойота Центр Томск» необходимо отметить тот факт, что предприятием сделано уже достаточно для обеспечения высокой степени эффективности конкурентной деятельности предприятия: продукция предприятия занимает устойчивое положение на рынке г. Томска. К предприятию у покупателей и партнеров сложилось устойчивое благоприятное отношение, а так же к самой организации в целом.

В ходе написания дипломной работы, автором был выявлен ряд проблем:

1. Маленькие ремонтные площади,
2. Выручка автосалона в 2016 году снизилась на 9% и падение продаж на 16%.
3. Низкий спрос на гибридные автомобили.

В связи с проблемой маленьких ремонтных площадей, было бы целесообразно предложить расширить площади для автосервиса. Но проблема уже решается руководством ООО «Элке Авто». По соседству с автоцентром компания строит еще один большой салон «Lexus», в котором будет открыт большой автосервис.

Проблема падения выручки и продаж, возникла вследствие того, что в мире сейчас напряженная обстановка и нестабильная финансовая ситуация, повлиять на это автосалон никак не может, но повысив конкурентоспособность удастся повысить экономические показатели предприятия.

Поскольку такие средства конкуренции, как ценовая и маркетинговая политика автодилеров, ограничены вендором (говором на дилерство), необходимо применять другие приемы. Важнейшим средством в борьбе за

клиента стал сервис. Кроме подготовки персонала лояльность клиентов поднимают с помощью дополнительных услуг.

В связи с этим автором были предложены следующие мероприятия, которые повысят конкурентоспособность автосалона, и, как следствие, приведут к повышению экономических показателей:

- Расширение спектра сервисных услуг «Тойота Центр Томск» за счет предоставления таких услуг сервиса, как: «подменный автомобиль на время ремонта» и «Шинный отель»;

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

В перечне дополнительных сервисных услуг автосалона отсутствует такая услуга, как предоставление подменного автомобиля на время ремонта. Стоит отметить, что данная услуги также отсутствуют почти у всех конкурентов, кроме автоцентров «Сто коней» и «Евразия».

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

Чтобы получить автомобиль на время ремонта своего авто, необходимо:

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

Автоцентр должен выделить несколько машин для осуществления данной услуги. Автомобиль планируется выделить из тех, что сдают по системе Trade-in. Факт передачи подменной машины должен быть задокументирован в письменном виде со всеми условиями, которые прописываются в договоре.

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

К тому же жесткая конкуренция между авто производителями в зарубежных рынках заставляет большинство из них предоставлять услугу подменного автомобиля на более качественном уровне сервиса. При продаже автомашины премиум-класса (Lamborghini или Porsche), клиенты обычно получают аналогичные машины. Предлагая неравноценную подмену, дилер рискует навсегда потерять ценного клиента.

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

У городских жителей, автомобили которых довольствуются парковочным местом возле многоквартирного дома, возникает проблема с местом для хранения зимней и летней резины. Также существует ряд правил для хранения шин, которым нужно следовать для сохранения как можно долгого срока службы. Не каждый автомобилист знает, что для хранения шин должна быть определенная температура и уровень влажности, исключение возможности попадания химических веществ и влияния отопительных приборов, расположение строго в горизонтальном или вертикальном положении.

В таблице 6 и 7 можно увидеть цены на предоставление данной услуги. В стоимость услуги входит снятие, установка, балансировка.

Таблица 6 - Стоимость хранения шин

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

Таблица 7 – Стоимость хранения колес в сборе

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

Для реализации данной услуги придется оборудовать помещение по ГОСТу 24779-81 и ГОСТу 4754-97. Рекомендуемый размер помещения 50 - 70м².

В таблице 8 представлены затраты, которые потребуются для оборудования помещения.

Таблица 8 – затраты на оборудование помещения

Категория затрат	Количество, шт	Стоимость, руб.
Стеллажи 5м	15	70 560
Электроподъемник на пневмоходу	1	125 000
Наклейки на колеса	300	10 500
Консервирующий состав	2	7 390
Итого:		213 450

Затраты на данное мероприятие составят: 206 000 тысяч рублей.

Далее рассчитаем затраты на рекламу данной услуги:

Таблица 9 - Затраты на рекламу услуги «Шинный отель»

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

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

Данная услуга будет очень популярна среди Томичей, так как при смене сезона у многих автомобилистов возникает вопрос: куда же пристроить комплект несезонных шин. Отныне автовладельцу не придется перед «переобувкой» и после нее таскать колеса на себе, укладывая их в машину (три колеса помещаются в багажнике легко, а с четвертым всегда возникают проблемы). Процедура становится не только технологичной, но и комфортной. Отпадает необходимость тратить дефицитное время на то, чтобы сначала через полгорода по пробкам доехать, скажем, до квартиры, на балконе которой зимовали колеса, а затем уже добираться до

шиномонтажной мастерской. Нужно всего лишь заехать в дилерский центр и комфортно и неспешно произвести смену сезонных колес. Учитывая то, что автосервис «Тойота Цента» является востребованным у Томичей, услуга быстро приобретет популярность.

Данная услуга заинтересует примерно 20-25% клиентов. Предполагаемая прибыль от реализации данной услуги за год – 350 000 тыс. руб.

После появления гибридных автомобилей российский рынок очень настороженно отнесся к такого рода моделям. Люди в большинстве своем не понимают, для чего переплачивать кругленькую сумму за автомобиль, аналогичных по своим характеристикам гораздо более доступным моделям.

Приход в Россию наиболее «Toyota Prius» окончился провалом – этот компактный гибрид гольф-класса не стал сколь либо заметным явлением для российских автомобилистов. Спрос на данную модель после кризиса упал практически до нуля.

Автором предложено усилить рекламную компанию автомобиля «Toyota Prius» в городе Томске. С целью донести до населения то, что экологический автомобиль менее вредит окружающей природе и позволит экономить на бензине. Рекламу данного автомобиля стоит осуществлять через:

Таблица 10 – затраты на рекламу гибридных автомобилей

Вид рекламы	Период использования	Стоимость, руб.
Реклама в сети интернет (Email маркетинг, контекстная реклама, размещение статей на сайте о плюсах данного автомобиля)	Раз в месяц	15 000
Печатные СМИ Томска	Раз в три месяца	7 000

Радио	Раз в месяц	11 332
Проведение презентации	Одноразово	17 000
Итого		50 332

Затраты на рекламу гибридного автомобиля составят: 50 332 тысяч рублей.

Цель данных мероприятий больше не в получении дополнительного дохода, а в том, чтобы повысить лояльность клиентов. Чем больше будет спектр услуг в одном месте, тем больше клиентов это будет привлекать в автосалон. Один клиент сможет окупить все затраты на мероприятия, учитывая, что средняя стоимость автомобиля 2 000 000 млн. рублей.

Данные мероприятия позволят укрепить конкурентные преимущества «Тойота Центр Томск», а так же получить предприятию дополнительную прибыль и улучшить, в общем, показатели деятельности предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А3В	Владимиренко Марии Юрьевне

Институт	<i>ИСГТ</i>	Кафедра	<i>Инженерного предпринимательства</i>
Уровень образования	<i>Бакалавриат</i>	Направление/специальность	<i>38.03.02 Менеджмент</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место менеджера по продажам компании. Вредные производственные факторы: отсутствуют Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные компанией.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ. 2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда. 3. Устав компании. 4. Коллективный договор.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Основы социальной политики компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании. 3. Система социальных гарантий компании. 4. Социальное поведение сотрудников компании</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство компании. 4. Благотворительность в компании</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p>	<p>1. Провести анализ на основе внутренней</p>

<ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	разработанной документации (программа КСО); указания
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3В	Владимиренко Мария Юрьевна		

3. Корпоративная социальная ответственность «Тойота Центр Томск»

Традиционно, под корпоративной социальной ответственностью понимают часть корпоративной ответственности, представляющей собой сферу деятельности организации, непосредственно связанную с взятыми на себя на добровольной основе социальными обязательствами в отношении не только заинтересованной группы, но и всего общества в целом. Указанные обязательства, как правило, выходят за рамки, установленные действующим законодательством и подразумевают, что компания добровольно предпринимает меры, направленные на повышение качества жизни сотрудников и их семей, а также общества в целом.

Стейкхолдеры – это лица и институты, которые расположены внутри, либо за пределами компании и оказывают влияние на то, каким образом организация реализует свою деятельность. Кроме того, они на себе испытывают влияние деятельности организации. В частности, к ним относят кредиторов, инвесторов, а также общество и государство.

Компания ООО «Тойота Мотор» издала документ, который носит название «Вклад в устойчивое развитие». Документ излагает основы политики организации в отношении рассматриваемой корпоративной социальной ответственности (CSR). Первоначально, указанный документ подготавливался с тем расчетом, что все деловые партнеры, акционеры и сотрудники компании смогут лучше осознать политику компании в сфере корпоративной социальной ответственности.

ООО «Тойота Мотор» способна обеспечить полную занятость экономически активного населения в городах и столице РФ. Отношения между сотрудниками и высшим менеджментом выстраиваются исключительно на принципе социального партнерства. Отметим, что компания обеспечивает для сотрудников такой уровень вознаграждения, который вполне можно назвать конкурентоспособным.

Стоит отметить, что особое внимание компанией Тойота уделяется профессиональному развитию работников. В частности, постоянно функционируют программы повышения квалификации и обучения, а также тренинги всех видов.

Таблица 11 - Определение стейкхолдеров компании.

Прямые	Косвенные
Персонал	Покупатели
Менеджеры высшего звена	Конкуренты
Совет директоров	Поставщики
	Государство
	Финансовые посредники
	Общественность

После проведения анализа стейкхолдеров приходим к выводу, что на компанию оказывают влияние не только прямые, но и косвенные стейкхолдеры. Одновременно с этим, компания не только функционирует в прежнем режиме, но и не ощущает неблагоприятных последствий от данного воздействия.

Таблица 12 - Определение структуры программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Программа благотворительности	Благотворительные пожертвования	Руководство автосалона, работники, местное население, государство, профсоюз	Осуществляется с 2014 года	Социальная поддержка людей, помощь в поддержании здоровья
Программа по организации и проведению культурных спортивных мероприятий	Социально-ответственное поведение	Руководство автосалона, работники, государство, местное население	Осуществляется с 2012 года	Заинтересованный, спортивный персонал, прививание сотрудникам ЗОЖ
Центр	Социаль	Руководство	Осуществляет	Грамотный,

подготовки персонала	но-ответственное поведение	компания, работники	деятельность с 2014 года	опытный персонал
Путевки в профилакторий для персонала	Социально-ответственное поведение	Руководство автосалона, работники	Осуществляется с 2014 года	Здоровый персонал

Таблица 13 – Определение затрат на программы КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена
1	Программа благотворительности	Млн. руб.	17,6
2	Программа по организации и проведению культурных спортивных мероприятий	Млн. руб.	2,4
3	Центр подготовки персонала	Млн. руб.	7,3
4	Путевки в профилакторий для персонала	Млн. руб.	1,2
	Итого		28,5

На практическую реализацию запланированных ранее программ, тратятся достаточно крупные суммы, а также активно используются собственные средства компании. Очевидно, что руководство компании не безразлично к своим сотрудникам, в связи с чем, им оказывается регулярная помощь.

Безопасность труда

Организация работ в области обеспечения безопасного труд сотрудников, заключается в выборе и формировании такой структуры управления, а также системы охраны труда, которая с наибольшей эффективностью сможет соответствовать реализации основной задачи – создать безопасные и оптимальные условия труда для сотрудников.

В компании ООО «Элке Авто» ответственность за состояние охраны труда возложена на персонал компании. Так, в компании соблюдаются различные нормы, инструкции и правила охраны труда.

Кроме того, в компании имеет место административно-общественный контроль охраны труда, в которых регулярно осуществляются записи и отметки относительно работ, направленных на создание безопасных условий для трудовой деятельности.

При создании ООО был подписан коллективный договор, в соответствии с которым, собственник компании обязан:

- 1) Реализовывать мероприятия по улучшению условий труда;
- 2) Обеспечивать соблюдение законодательства об охране труда.

Кроме того, руководитель компании принял на себя обязательства содержать здание, а также прилегающую территорию согласно требованиям «Правил охраны труда» и санитарных норм СН и ПП - 92.76, а также обеспечивать общую культуру производства. Также в коллективном договоре упоминается об обязанности обеспечения обучения и стажировки, проверки знаний по охране труда, обеспечении безопасных условий труда, обновлении учебных пособий. Немаловажной является обязанность иметь аптечки с необходимым уровнем медикаментов и перевязочным материалов во всех структурных подразделениях компании, а также обеспечение прохождения плановых медицинских осмотров работников (в соответствии с приказом Минздрава РФ № 55).

Также стоит учитывать обязанность руководства возмещать причиненный вред, согласно «Правилам возмещения работодателями вреда,

который был причинен работнику увечьем, профессиональным заболеванием, другими повреждениям здоровья, которые связаны с исполнением трудовых обязанностей», которые утверждены постановлением Верховного Совета РФ от 24.12.92 года № 4214.

В настоящее время, ключевым направлением охраны труда в компании является обеспечение сотрудников инструкциями по охране труда. Стоит отметить, что данная работа реализуется в строгом соответствии с «Методическими указаниями по разработке правил и инструкций по охране труда».

Инструкция по охране труда – это нормативный акт, устанавливающий требования по охране труда при реализации работ в производственных помещениях, а также местах, где данные работы осуществляются или в местах, где выполняются служебные обязанности

Поддержание социально значимой заработной платы

Каждый сотрудник компании ООО «Элке Авто» получает не только полный социальный пакет, но и достойный уровень заработной платы. А именно:

- 1) Заработная плата на уровне автомобильной отрасли региона;
- 2) Возможность увеличение заработной платы по итогам оценки;
- 3) Единовременная премия;
- 4) Различные надбавки и доплаты;
- 5) Премия по результатам работы.

Кроме достойной заработной платы и указанных преимуществ, сотрудники компании получаю социальный пакет, в рамки которого входит:

- 1) Дополнительный отпуск;
- 2) Пособие по временной нетрудоспособности;
- 3) Медицинское страхование;
- 4) Материальное вознаграждение («отпускные»).

Мотивация персонала

В деятельности по управлению персоналом компании ООО «Элке Авто» применяются следующие методы для мотивации персонала:

- Административно-организационные методы управления.

Данные методы включают в себя регулирование взаимоотношений сотрудников путем положений о структурных подразделениях компании и должностных инструкций.

- Использование властной мотивации.

Данный метод состоит в издании приказов, указаний и распоряжений, необходимых для управления текущей деятельностью компании.

- Экономические методы управления.

В данном случае подразумевается материальное стимулирование персонала, а также выплата премий и внедрение сдельной формы оплаты труда.

- Социально-психологические методы управления.

В рамках данных методов, у сотрудников развивают чувство принадлежности к компании, посредством снабжения форменной одеждой, внедрения стандартов обслуживания и так далее.

Основной акцент в рамках стимулирования персонала, традиционно делается на материальные методы стимулирования. Стоит отметить, что ключевые правила по оплате труда и премирования работников, нашли свое закрепление в «Положении об оплате труда работников ООО «Элке Авто»», которое утверждено соответствующим приказом директора компании. Сотрудники, которые принимаются в компании в обязательном порядке знакомятся с положениями данного документа.

ООО «Элке Авто» проводит политику гарантированной стабильности системы оплаты труда. В частности, компания гарантирует выплату минимального размера оплаты труда, а в случае изменения ранее существующий условий оплаты труда, сотрудники извещаются предварительно (не позднее двух месяцев до внедрения).

Стоит отметить, что рассматриваемая компания активно использует оплату труда в качестве основного средства для стимулирования персонала. Так, индивидуальный заработок работника предопределен его личным трудовым вкладом, а также результатами производственной деятельности. В качестве основы выступает тарифная система оплаты труда.

Заработная плата сотрудников рассматриваемой компании формируется из:

- 1) Должностного оклада;
- 2) Премии;
- 3) Доплат.

В рамках оплаты труда рабочих применяется:

- 1) Сдельная формы оплаты труда;
- 2) Повременная оплата (согласно окладам).

К внутренним нормативным документам относятся:

Внутренние нормативные документы компании

- Устав компании ООО «Элке Авто»;
- Кодекс корпоративной этики;
- Положение об оплате и мотивации труда работников;
- Положение о материальной помощи детям с тяжелыми заболеваниями;
- Положение о улучшении экологической обстановке города;
- Положение о безопасности труда.

Приходим к выводу, что в компании преобладает внутренняя корпоративная социальная ответственность, так как компания самостоятельно разрабатывает программы для сотрудников, а основными стейкхолдерами являются руководство и работники.

Представляется, что существующие программы КСО в полной мере соответствуют интересам стейкхолдеров. Данное положение обусловлено тем, что каждый из них, по завершению проекта получает положительный результат. Кроме того, между ними осуществляются взаимовыгодные

коммерческие отношения. Как следствие, затраты на мероприятия не только адекватны, но и вполне реализуемы.

Заключение

В заключении важно сказать, что проблема конкурентоспособности является одной из центральных проблем, от решения которой зависит многое в деятельности предприятия. Анализ конкурентоспособности предприятия и его продукции, показывает основные факторы коммерческого успеха.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой способность использовать сильные стороны предприятия и концентрировать усилия в этой области производства товаров или услуг, где она может занять высокие позиции и стать лидером на внутреннем и внешнем рынках. Так же это способность предприятия конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичного товара посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателя.

В такой сфере оказания услуг, как продажа автомобилей необходимо учитывать, что один и тот же вид услуг предлагается одновременно несколькими организациями, как частными, так и дилерскими центрами. Таким образом, потребитель всегда имеет возможность выбора. В связи с этим возникает ситуация, при которой организации, предлагающие однотипные товары и услуги, вступают в борьбу за потенциального потребителя.

Учитывая нестабильную экономическую ситуацию, для множества предприятий существует необходимость повышения конкурентоспособности, чтобы удержать свои позиции на рынке.

В результате написания работы по первой главе автором был сделан вывод о том, что конкуренция – это соперничество между людьми, предприятиями, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Предметом конкуренции является товар (услуга) с помощью которого предприятие стремится завоевать потребителя, являющегося объектом конкуренции. Были рассмотрены теоретические аспекты

конкурентоспособности. Определены факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия.

Во второй главе была дана краткая характеристика, проведен конкурентный анализ предприятия «Тойота Центр Томск», а также разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности:

- Расширение спектра сервисных услуг «Тойота Центр Томск» за счет предоставления таких услуг сервиса, как: «подменный автомобиль на время ремонта» и «Шинный отель»;

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

Стоит отметить, что компанией ООО «Элке Авто» сделано уже достаточно для обеспечения высокой степени эффективности конкурентной деятельности предприятия: продукция предприятия занимает устойчивое положение на рынке г. Томска. К предприятию у покупателей и партнеров сложилось устойчивое благоприятное отношение, а так же к самой организации в целом.

Выполнение всех выше перечисленных рекомендаций поможет увеличить выручку «Тойота Центр Томск», но самое важно, что выполнение данных рекомендаций поможет повысить лояльность клиентов. Предложенные мероприятия для повышения конкурентоспособности можно назвать эффективным и экономически целесообразным.

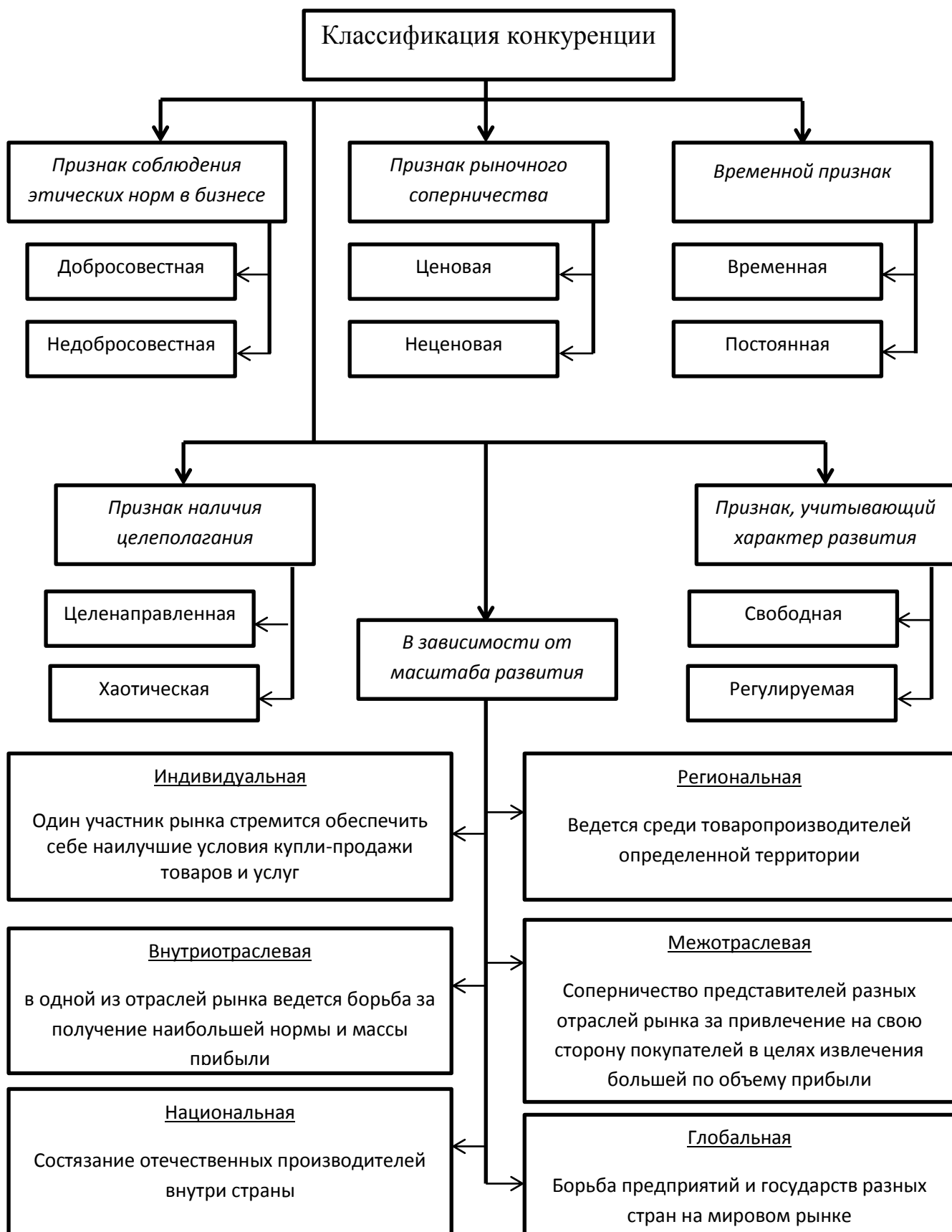
Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия укрепят положение «Тойота Центр Томск», как в конкурентном отношении, так и в экономическом.

Список использованных источников

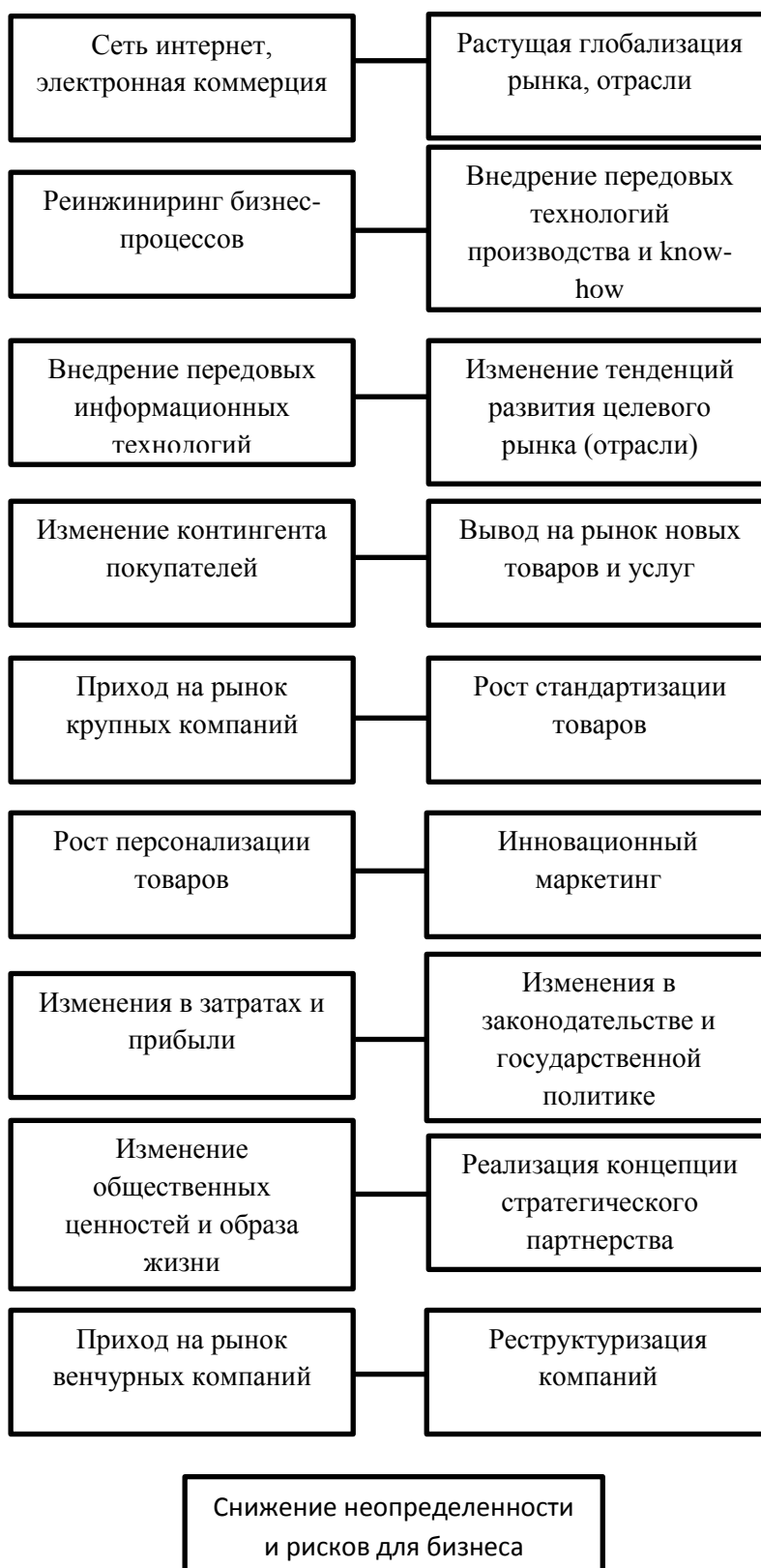
1. Алексенко В.В. Инновационные стратегии компаний как фактор национальной конкурентоспособности. - М: Научная книга, 2006. - 136 с.
2. Воронов А. Конкурентоспособность промышленной продукции [Текст]. // Стандарты и качество. - 2003. - №5. - С.59-65.
3. Гилберт А. Маркетинговые исследования СПб: Издательство «Питер», 2000. - 752с.
4. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании // Учебное пособие. СПб. 2011. – 100с.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. - М.: Экомпресс, 2014.-270 с.
6. Колпакова Г. М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: уч. пособие //3-е изд., перераб. и доп. - М: Финансы и статистика, 2008. - 544 с.
7. Коротков А. Некоторые аспекты методологии маркетинговых исследований [Текст]. // Маркетинг. - 2008. - №4. – С. 39-49.
8. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. - М.: финансы и статистика, 2014.-410 с.
9. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2014.- 320 с.
10. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М:ИНФРА-М, 2012.-429 с.
11. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы: Учебник для бизнес-школ. М: Норма, 2005. - 384 с.
12. Перегожина О.Н. Проблемы конкурентоспособности наукоемких производств в современных условиях [Текст]. // Наукоемкие технологии. - 2007. Т.8. - № 1. - С. 78.
13. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М., 2013. - 142
15. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 479 с.
14. Савкина Р.В., Мальцева Е.Г. Организация предпринимательской деятельности // Учебное пособие / М: КНОРУС, 2011.- 216с.
15. Хамчуков Д.Ю. Повышение конкурентоспособности машиностроительного комплекса России [Текст]. // Экономический журнал. - 2006. - № 1. - С. 62-71.

16. Царев В.В., Кантарович А.А., Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология //Учеб. пособие для студентов вузов. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 799с.
17. Чеглик Л. Конкурентоспособность и условия ее обеспечения [Текст]. // Финансы, учет, аудит. - 2012. - №8. - С.31-34.
18. Экономика, организация и планирование промышленного производства / Под. Ред. Н.А. Лисицына – Минск, 1990. – 176с.
19. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1995. – 415 с.
20. Официальный сайт «Тойота Центр Томск»
Режим доступа: <http://www.toyota-tomsk.ru/> (дата обращения: 06.04.2017).
21. Официальный сайт «Сто коней»
Режим доступа: <http://www.stokoney.ru/> (дата обращения: 06.03.2017).
22. Официальный сайт «Инком-Авто»
Режим доступа: <http://nissan-tomsk.ru/> (дата обращения: 07.03.2017).
23. Официальный сайт «Элке-мотор»
Режим доступа: <http://www.mazda-elkemotor.ru/> (дата обращения: 07.03.2017).
24. Официальный сайт «Автоцентр Евразия»
Режим доступа: <http://www.vw.tomsk.ru/> (дата обращения: 10.03.2017).
25. Официальный сайт «Автосан моторс»
Режим доступа: <http://hyundai-autosan.ru/> (дата обращения: 06.03.2017).

Приложение А Классификация конкуренции



Приложение Б Классификация движущих сил конкуренции



Приложение В Цены на автомобили и комплектации

Прейскурант цен на автомобили Toyota

Марка	Комплектация	2016
		Цена
Auris		
1.4 АКП, МКП	Классик	865 000 / 890 000
1.6 АКП, МКП	Классик	870 000 / 955 000
1.4 АКП, МКП	Элеганс	870 000 / 940 000
1.6 МКП, АКП	Элеганс	956 000 / 970 000
Yaris		
1.4 АКП, МКП	Классик	870 000 / 850 000
1.6 АКП, МКП	Классик	879 000 / 863 000
1.4 АКП, МКП	Элеганс	875 000 / 860 000
1.6 АКП, МКП	Элеганс	880 000 / 890 000
Corolla		
1.6 АКП, МКП	Стандарт	970 000 / 1 000 000
1.6 АКП, МКП	Классик	1 050 000 / 1 066 000
1.6 АКП, МКП	Комфорт	1 100 000 / 1 140 000
2.0 АКП, МКП	Престиж	1 230 000 / 1 360 000
Camry		
2.0 АКП, МКП	Стандарт	1 150 000 / 1 250 000
2.5 АКП, МКП	Классик	1 300 000 / 1 382 000
2.5 АКП, МКП	Комфорт	1 500 000 / 1 564 000
2.5 АКП, МКП	Элеганс	1 750 000 / 1 780 000
2.5 АКП, МКП	Престиж	2 100 000 / 2 250 000

RAV 4		
2.0 АКП, МКП	Стандарт	1 300 000 / 1 370 000
2.5 АКП, МКП	Комфорт	1 580 000 / 1 70 000
2.5 АКП, МКП	Престиж	2 000 000 / 1 900 000
2.5 АКП, МКП	Exclusive	2 300 000 / 2 570 000
Land Cruiser Prado		
2.8 АКП, МКП	Классик	2 465 000 / 2 640 000
2.8 АКП, МКП	Стандарт	2 680 000 / 2 700 000
4.0 АКП, МКП	Комфорт	3 100 000 / 3 330 000
4.0 АКП, МКП	Элеганс	3 470 000 / 3 550 000
4.0 АКП, МКП	Престиж	3 800 000 / 3 940 000
Land Cruiser 200		
2.8 АКП, МКП	Комфорт	3 675 000 / 3 784 000
2.8 АКП, МКП	Элеганс	3 869 000 / 4 000 000
4.0 АКП, МКП	Престиж	4 370 000 / 4 560 000
4.0 АКП, МКП	Люкс	5 100 000 / 5 270 000
Prius		
1.8 АКП	Люкс	1 146 000

Приложение Г Положение конкурентов на рынке

Таблица - положение конкурентов на рынке

Конкурент	Сильные стороны	Доля рынка
ООО «Сто коней»	Наличие тех. центра, который при ремонте автомобиля предоставляет «подменный автомобиль» на выгодных условиях; Осуществляет услуги автокредитования, автострахования, trade-in и продажу автомобилей в лизинг; Можно пройти техосмотр; Тест-драйв; Разнообразие продаваемых автомобильных марок.	23%
ООО «Элке-Мотор» (Mazda)	Возможность заказать автомобиль любой комплектации и модели; Тест-драйв; Услуги по страхованию, автокредитованию; Наличие автосервиса; Наличие бонусных программ, акций; Персонал постоянно повышает свою квалификацию.	12%
ООО «Инком Авто» (Nissan)	Широкий модельный ряд: наличие автомобилей, как среднего, так и премиум класса; Наличие услуг кредитования, страхования, trade-in, автосервиса. Тест-драйв; Обучение персонала у компаний-производителей; Собственный кредитный отдел; Наличие сервисного центра; Система мероприятий, направленных на стимулирование покупателей: скидки, подарки, конкурсы.	13%
ООО «АВТОСАН»	Тест-драйв;	9%

<p>МОТОРС» (HYUNDAI)</p>	<p>Услуги автострахования; Скидки корпоративным клиентам; Наличие сервисного центра;</p>	
<p>ООО «Евразия» (Volkswagen)</p>	<p>Наличие широкого спектра дополнительных услуг; Тест-драйв; Страхование автомобилей; Проведение акций и спец. предложений.</p>	<p>10%</p>