

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

Институт социально–гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности автоцентра

УДК 339.138:658.5

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗБ	Коваленко Илья Александрович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	–		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	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
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно–управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно–аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	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
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	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>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	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 профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально–гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Чистякова Н.О.

«__» _____ 2017г

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗБ	Коваленко Илье Александровичу

Тема работы:

**Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
 автоцентра**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы: 09 июня 2017 года

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Материалы преддипломной практики. 2.Учебная, справочная, научная, методическая литература, ресурсы Интернет. 3.Публикации в периодической печати, данные предоставленные организацией, самостоятельно собранный материал.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Понятие и сущность маркетингового исследования. 2.Понятие конкурентоспособности организации и факторы, которые на нее влияют. 3.Методы повышения конкурентоспособности предприятия. 4.Общая характеристика ООО «Фольксваген Груп Рус». 5.Анализ конкурентоспособности ООО «Фольксваген Груп Рус».

	6. Выявление проблем конкурентоспособности автоцентра. 7. Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности автоцентра.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблица 1– Важные даты в истории компании в России Таблица 2 – Вес факторов конкурентоспособности Таблица 3 – Анализ конкурентоспособности автосалонов города Томска по простым баллам и с поправкой на коэффициент Таблица 4 – Рыночная позиция автоцентра «Евразия» Таблица 5– SWOT-анализ автоцентра «Евразия» Таблица 6– Отработка возражений Таблица 7– Система оплаты труда Таблица 8– Условия акции «Купил квартиру – выбирай машину!» Таблица 9 – Условия программы «Polo – друг и помощник студента!» Таблица 10 – Затраты и дополнительная выручка от предложенных мер Таблица 11 – Эффективность предложенных мер Таблица 12 – Стейкхолдеры предприятия ООО «Фольксваген Груп Рус» Таблица 13 – Структура программ КСО

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАБ	Коваленко Илья Александрович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 75 страниц, 9 рисунков, 13 таблиц, 25 источников.

Ключевые слова: конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности, разработка мероприятий, конкурентоспособность автоцентра Фольксваген, маркетинговое исследование.

Объектом исследования является автоцентр ООО «Фольксваген Групп Рус».

Предметом исследования является конкурентоспособность автоцентра на рынке города Томска.

Цель работы – выявление проблем повышения конкурентоспособности и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности автоцентра на примере ООО «Фольксваген Групп Рус».

Актуальность работы обусловлена тем, что конкуренция на автомобильном рынке России с каждым годом усиливается и предприятие при использовании методов оценки конкурентоспособности, может осуществлять анализ своей деятельности на рынке, а также понять, в чем его преимущества и недостатки.

В процессе исследовалась конкурентоспособность ООО «Фольксваген Групп Рус» посредством выявления ключевых факторов конкурентоспособности и анализа конкурентоспособности автоцентров города Томска, а также посредством изучения открытых источников.

В результате исследования был разработан комплекс мероприятия, который направлен на повышение конкурентоспособности автоцентра ООО «Фольксваген Групп Рус».

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения мер по повышению конкурентоспособности в исследуемом автоцентре.

Определения, обозначения, сокращения

1. SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации.

2. КСО – корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на организации и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

3. ООО – общество с ограниченной ответственностью в России – организационно-правовая форма предприятия.

Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения	6
Введение.....	8
1 Маркетинговые исследования и анализ конкурентоспособности предприятия	10
1.1 Сущность маркетингового исследования.....	10
1.2 Понятие конкурентоспособности организации	13
1.3 Планирование и проведение маркетингового исследования как способ определения конкурентоспособности.....	20
2 Определение конкурентоспособности автоцентра.....	33
2.1 Характеристика предприятия ООО «Фольксваген Груп Рус»	33
2.2 Анализ конкурентных позиций автосалона	37
2.3 Проблемы конкурентоспособности автоцентра	42
3 Повышение конкурентоспособности автоцентра «Евразия»	46
3.1 Разработка мер по совершенствованию стимулирования персонала	46
3.2 Разработка мер по выходу на корпоративный рынок города Томска и интеграции с застройщиками	51
3.3 Разработка мер по продвижение автомобиля Volkswagen Polo в студенческой среде	56
3.4 Экономический эффект от предложенных мер	59
4 Социальная ответственность	64
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	64
4.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия.....	66
Заключение	70
Список публикаций студента.....	72
Список использованных источников	73

Введение

Сегодня между автопроизводителями во всём мире идёт настоящая война за покупателя. Все крупные производители постоянно выпускают новые модели автомобилей, стараясь заинтересовать дизайном кузова, элементами отделки, интерьером салона и используемыми в производстве материалами.

В последние годы российский автомобильный рынок значительно оживился. Крупнейшие автомобильные концерны строят заводы по производству машин по всей России и заявляют о своих амбициозных планах на российском рынке. Но существует ряд проблем, на которые следует обращать внимание. В первую очередь нужно понимать, что нестабильная внешняя среда может повлиять на деятельность предприятия, будь то нестабильный курс валют или обострение международных отношений.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что каждое предприятие при использовании методов оценки конкурентоспособности, может осуществлять анализ своей деятельности на рынке, а также понять, в чем его преимущества и недостатки.

Целью выпускной аттестационной работы является выявление проблем повышения конкурентоспособности и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности автоцентра на примере ООО «Фольксваген Груп Рус».

Достижение поставленной цели представляется возможным посредством решения следующих задач:

1. Выявление ключевых факторов конкурентоспособности предприятия;
2. Анализ факторов конкурентоспособности организации ООО «Фольксваген Груп Рус»;
3. Сравнение факторов конкурентоспособности с автоцентрами-конкурентами;

4. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности автоцентра «Евразия».

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ООО «Фольксваген Груп Рус».

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия.

Проблемой, рассматриваемой в работе, является сущность маркетингового исследования, понятие конкурентоспособности, а также планирование и проведение маркетингового исследования как способа определения конкурентоспособности.

В ходе написания работы были опубликована научная работа:

Коваленко И. А. Влияние финтех-стартапов на малый и средний бизнес в России / И. А. Коваленко // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов III Международной научной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск : в 2 ч. — Томск : Изд-во ТПУ, 2016. — Ч. 2. — [С. 348-350].

1 Маркетинговые исследования и анализ конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность маркетингового исследования

Маркетинговое исследование – любая исследовательская деятельность, обеспечивающая потребности маркетинга, то есть система сбора, обработки, сводки, анализа и прогнозирования данных, необходимых для конкретной маркетинговой деятельности. Таким образом, маркетинговое исследование выступает как начало и логическое завершение любого цикла маркетинговой деятельности предприятия. Цель проведения подобного исследования – уменьшение неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений[1].

Любое маркетинговое исследование предполагает наличие двух взаимосвязанных частей: исследование конкретного рынка и собственных возможностей фирмы для выхода и закрепления позиций на рынке [2]. Из этого следует, что исследование рынка – часть комплексного маркетингового исследования. Обязательные элементы маркетингового исследования следующие:

1. Исследования, для того, чтобы быть эффективными, должны носить систематический характер;
2. При осуществлении маркетинговых исследований должен соблюдаться научный подход, базирующийся на объективности и точности;
3. Маркетинговые исследования могут быть применены к любой стороне маркетинга, требующей информации для принятия решений;
4. Исследование – многоступенчатый процесс, включающий сбор данных, регистрацию и анализ данных;
5. Данные могут поступать от самой фирмы, нейтральной организации или специалистов-исследователей.

В маркетинговых исследованиях существуют тенденции, которые заслуживают постоянного внимания и обсуждения: все большая доступность

коммерческих баз данных; рост использования новых технологий. Эти тенденции предопределили разделение маркетинговых исследований на два направления: кабинетное и полевое.

Кабинетное исследование – обработка уже существующей вторичной информации («исследование за письменным столом»). Вторичная информация – данные, собранные ранее для целей, отличных от решаемой в настоящий момент проблемы.

Достоинства вторичной информации: небольшая стоимость работ, поскольку не нужен сбор новых данных; быстрота сбора материала; наличие нескольких источников информации; достоверность информации от независимых источников; возможность предварительного анализа проблемы.

Недостатки: не всегда подходит для целей проводимого исследования в силу общего характера; информация может быть устаревшей; методология, по которой собраны данные, может быть несоответствующей целям настоящего исследования.

Полевое исследование – сбор и обработка данных специально для конкретного маркетингового анализа. Полевое исследование основывается на первичной информации, то есть на только что полученных данных для решения конкретной исследуемой проблемы. Достоинства первичной информации: данные собираются в соответствии с точными целями исследовательской задачи; методология сбора данных контролируется, все результаты доступны для предприятия и могут быть засекречены. Недостатки: значительные затраты материальных и трудовых ресурсов.

На практике полевые и кабинетные исследования дополняют друг друга. Частью маркетингового исследования является анализ конъюнктуры рынка, то есть ситуации, сложившейся в данный момент на данном рынке под воздействием совокупности различных условий. В итоге, данные от проведенных маркетинговых исследований должны ложиться в основу маркетинговой политики предприятия. Результаты этих исследований в

дальнейшем являются основой для формирования сметы продаж, а исходя из этого и планируемых уровней выручки и прибыли от реализации продукции.

Крайне важно с самого начала определить цель исследования. Цели исследования подразделяются на типы, в зависимости от объектов исследования. К объектам исследования относятся:

— Макросреда предприятия – окружающие факторы, влияющие на течение бизнес-процессов. Так к ним относятся различные политические, технологические и экономические и социальные факторы внешней среды фирмы.

— Потребители. Важно изучить различные демографические факторы целевой аудитории компании

— Структура рынка. В данном объекте исследования наибольший интерес представляют партнеры и конкуренты, различные посредники и компании, обслуживающие бизнес.

— Товар. Изучаются различные товары-аналоги и товары-спутники, существующие на рынке, их технологические качества и потребительские свойства.

— Цены. В исследовании изучаются факторы, влияющие на ценообразование. Так, ими могут быть затраты на производство, цены конкурентов, эластичность спроса и многое другое.

— Стимулирование сбыта. В данном исследовании изучаются различные способы стимулирования продаж и реализация рекламных кампаний.

— Внутренняя среда предприятия. Изучается состояние предприятия, налаженность его внутренних коммуникаций, а также влияние внутренней среды предприятия на образ бренда в целом[3].

В конечном итоге именно грамотное целеполагание позволяет провести максимально полезное и точное маркетинговое исследование.

Сам маркетинг затрагивает интересы огромного количества людей. К объектам маркетинговых исследований относят [4]:

1. Производители или обслуживающие организация (предприятие или отдельный человек, поставщики, предприятия, обеспечивающие производителя товаров необходимыми ресурсами).

2. Конечные потребители (семья или человек приобретающие товары для личного использования).

3. Организации – потребители.

4. Специалисты по маркетингу (организации или люди).

5. Посредники (оптовая и розничная торговля, брокеры, маклеры, дилеры, дистрибьюторы).

6. Конкуренты – группы лиц или организаций, поставляющих на рынок аналогичные товары и услуги.

Основную группу элементов системы маркетинга – ее объектов – составляют потребители, конкуренты и поставщики.

По длительности маркетинговые исследования можно классифицировать на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Краткосрочные проводятся в срок от одного дня до недели, среднесрочные от недели до месяца, долгосрочные от месяца и более. Длительность маркетингового исследования зависит от масштаба исследования и влияет на его бюджет. Как правило краткосрочные маркетинговые исследования не требуют небольшое количество ресурсов, в отличии от среднесрочных и долгосрочных, которые являются более ресурсоемкими.

1.2 Понятие конкурентоспособности организации

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

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов[5].

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии.

Конкурентоспособность предприятия, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень конкуренции, испытываемая предприятием со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость.

При прочих равных условиях важнейшую роль приобретает маркетинговая составляющая конкурентоспособности предприятия. Маркетинг ориентирован на выявление наиболее значимых потребностей клиентов, учет изменений потребительских предпочтений, оценку перспективности сегментов рынка, разработку и претворение действенных стратегий по повышению конкурентоспособности.

Необходимым условием определения конкурентоспособности выступает наличие конкуренции.

Определение конкурентоспособности предприятия – сложный процесс, который подразумевает способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль,

достаточную для научно-технического совершенствования, стимулирования работников и поддержания качества продукции на высоком уровне.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние (проявление которых в малой степени зависит от организации), и внутренние (почти целиком определяемые руководством организации).

К типовым конкурентным преимуществам относятся структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, эффективности.

В качестве индикаторов конкурентоспособности Т. Данько предлагает использовать также размер относительной доли рынка, величину издержек, отличительные свойства товаров, степень освоения передовых технологий, метод продаж, известность фирмы, ее имидж. (Данько Т.П. Управление маркетингом. М., 2004. С. 206)

При всем многообразии трактовок конкурентоспособности предприятия можно выделить следующие характерные признаки:

Большинство авторов [6,7,8,9] не всегда рассматривают понятие «конкурентоспособность предприятия» с точки зрения занимаемой им доли рынка и конкурентоспособности продукции:

— Конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех его ресурсов;

— Конкурентоспособность предприятия развивается во времени, изменения зависят как от внешних, так и от внутренних факторов;

— Конкурентоспособность – относительный показатель. Базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов либо идеальных эталонных предприятий;

— Конкурентоспособность предприятия – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности клиентов и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособностью можно и нужно управлять, поскольку она играет большую роль в деятельности любого предприятия.

Обеспечение конкурентоспособности – это важная проблема, решение которой связано с совершенствованием разработки, изготовления, продажи и технического обслуживания продукции, т.е. с осуществлением целенаправленной деятельности по установлению, формированию и поддержанию требуемого уровня конкурентоспособности на всех этапах жизненного цикла продукции.

Как правило усилия направляются на достижение следующих целей:

- повышение качества;
- снижение издержек производства;
- повышение экономичности и оперативности послепродажного оборудования;
- стимулирование маркетинговых усилий.

Составляющие элементы конкурентоспособности являются многофакторными характеристиками, которые рассматриваются как самостоятельные объекты управления.

Особую роль в повышении конкурентоспособности играет стратегический подход в управлении конкурентоспособностью предприятия.

В теории конкурентных преимуществ М. Портера рассматриваются два основных источника преимуществ: маркетинг и издержки. Преимущества в маркетинге – это конкурентное преимущество в товарах и услугах, которые в большей степени удовлетворяют потребителя, чем товары конкурента. Преимущество в издержках – это конкурентное преимущество, возникающее благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам, чем затраты конкурентов, что позволяет компании снизить цены или использовать экономию на рекламу и распределение.

Предприятие, которое добилось преимуществ в маркетинге, в большей степени ориентирована на потребителя, чем предприятие, которое

стремится к преимуществам в издержках, однако, не стоит забывать о нуждах потребителей. Иначе преимущество окажется непрочным.

Маркетинговое преимущество на рынке в целом означает, что некоторые свойства товара или услуги данной компании предпочтительнее, чем у компании-конкурента. Обычно оно основано на уникальности продукта[9].

Для обеспечения конкурентоспособности предприятий может быть рекомендована система обеспечения конкурентоспособности. Система обеспечения конкурентоспособности как процесс – это реализация взаимосвязанных научных подходов, принципов, методов, средств и мероприятий, разрабатываемых по всем функциям управления и стадиям жизненного цикла управляемых объектов и нацеленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия.

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности предприятий-конкурентов могут быть использованы следующие критерии, сгруппированные по элементам комплекса маркетинга:

— Продукт: марка продукта; разнообразие номенклатуры (ассортимента) продуктов; качество упаковки; уровень предпродажной подготовки; уровень послепродажного обслуживания; рыночная доля; скорость изменения объема продаж);

— Цена: уровень цен; гибкость ценовой политики; назначение цен на новые товары;

— Распределение продукта: объем реализации по разным каналам сбыта; численный состав сотрудников сбытовых служб и торговых агентов; уровень их квалификации; эффективность работы каналов сбыта (соотношение объема реализации с затратами по созданию и функционированию отдельных каналов сбыта); использование инструментов прямого маркетинга;

— Продвижение продукта (уровень рекламной деятельности) оценивается по следующим показателям: бюджет рекламной деятельности;

виды рекламы; используемые СМИ; характеристика отдельных направлений рекламных кампаний; уровень и методы стимулирования сбыта (отдельно для работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей); использование персональной продажи (число привлекаемых торговых агентов, объем их продаж в общем объеме реализации, оплата и стимулирование их труда и т.п.); использование инструментов связей с общественностью (наличие специального подразделения или отдельных сотрудников, осуществляющих связь с общественностью, оплата и премирование их труда, используемые инструменты: презентации, пресс-релизы и т.п.).

Для достижения конкурентоспособности предприятия необходимо:

— Обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается свойство товара, на основе которого данный товар превосходит в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя;

— Поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а, следовательно, и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли. Этот показатель характеризует возможность успешной работы организации в будущем.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно обладать определенным набором внутренних конкурентных преимуществ, количественную оценку факторов можно представить в следующем виде:

- конкурентоспособность изделия;
- финансовое состояние предприятия;
- эффективность маркетинговой деятельности;
- рентабельность продаж;
- имидж предприятия;
- эффективность менеджмента.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Поддержание на высоком уровне конкурентоспособности обеспечивается всеми компонентами имеющихся у предприятия маркетинговых средств. Производство и эффективная реализация конкурентоспособных товаров и услуг – обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой производственный, научно-технический, трудовой, финансовый потенциал.

В книге Филиппа Котлера «Основы маркетинга», написанной в 1984 году, описан комплексный подход к маркетингу, который используя набор определенных инструментов способен существенно влиять на потребительский спрос. Самые главные элементы комплекса маркетинга представлены в концепции 4P: Product, Price, Place, Promotion.

Теория 4P получила такое название по первым буквам составляющих: price, place, product, promotion.

Комплекс маркетинга 4P основывается на четырех основных «координатах» маркетингового планирования:

— Product - товар или услуга; ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика. Товар - все, что может удовлетворить потребность и предлагается рынку для продажи с целью потребления. Услуга - это товар, представляющий собой любую форму деятельности, удовлетворяющую определенную потребность, но не приводящую к владению чем-либо.

— Price- цена, скидки, наценки. Цена - это денежное выражение стоимости товара.

— Приемы в маркетинговом ценообразовании:

— Широкий спектр скидок;

— Тактика "убыточных цен на наводящий товар" (ниже цены - выше спрос);

- Применение цен меняющихся (выше потребность в товаре - выше цена);
- тактика "ценовых градаций" (выделение в магазине ценовых зон по уровню качества);
- "имитация качества" (необоснованное качеством изменение цены товара);

— Promotion - продвижение, реклама, пиар, стимулирование сбыта. Продвижение - это любая форма сообщений, используемых компанией для напоминания покупателям о своих товарах и их достоинствах. Реклама - метод подачи информации о продукте, распространенной любым способом и неопределенному кругу лиц. Она направлена на рост продаж, т.е. преследует коммерческие интересы. Пиар, или Public Relations - форма организации коммуникации между компанией и потребителем, т.е это построение успешных отношений двух сторон. Стимулирование сбыта - также вид маркетинговой коммуникации, обозначающий комплекс мер по продвижению товара по каналу товародвижения от изготовителя до потребителя.

— Place - месторасположение, каналы распределения, персонал продавца.

Продукт, цена, продвижение и месторасположение являются маркетинговыми стимулами, которые влияют на поведение потребителя.

1.3 Планирование и проведение маркетингового исследования как способ определения конкурентоспособности

Планирование и организация маркетингового исследования предполагает осуществление всего комплекса изучения рынка для получения информации, которая ложится в принятие регулярных управленческих решений. Проводятся они в соответствии с графиком и четко обозначенными

методическими задачами. План маркетингового исследования разрабатывается единовременно и подвергается временным корректировкам[10].

План маркетинговых исследований пишется, исходя из полученной программы, и его можно разработать по следующим пунктам:

- определение способов и методов анализа;
- выбор способа проведения (самостоятельно или на условиях аутсорсинга);
- информационное обеспечение;
- определение круга проблем, которые должны быть решены;
- определение способов сбора информации.

Далее необходимо определить, на чем будет сфокусировано наше исследование. Объектам исследования может быть: макросреда предприятия, потребители, структура рынка, товар и внутренняя среда предприятия.

Собранная в результате изучения рынка информация должна быть систематизирована таким образом, чтобы максимально решить поставленные задачи. Финальный этап должен содержать четкие рекомендации к дальнейшим действиям предприятия.

Отчет о проведенных мероприятиях может быть сокращенным или развернутым. Сокращенный вариант предназначается руководителям предприятия, в нем фиксируются основные моменты результатов, выводов и рекомендаций. Развернутый вариант отчета представляет собой полную информацию технического характера непосредственно для специалистов отдела маркетинга.

Планирование маркетингового исследования должно предполагать получение точных результатов, которые должны быть использованы при принятии важных управленческих решений[10].

Структура заключительного отчета о проведении исследования должна соответствовать требованиям заказчика.

В договоре на проведение исследований указываются данные людей, заказавших исследование; дается краткое описание исследования и особые

требования к его проведению, указываются сроки проведения и условия оплаты.

Оглавление составляется на основе стандартных требований. В списке иллюстраций указываются номера и названия рисунков и таблиц, а также страницы, на которых они приводятся.

Аннотация ориентирована, прежде всего, на руководителей, которых не интересуют детальные результаты проведенного исследования. Кроме того, аннотация должна настроить читателя на восприятие основного содержания отчета. В ней должны быть охарактеризованы предмет исследования, круг рассмотренных вопросов, методология исследования, основные выводы и рекомендации. Объем аннотации – не более одной страницы.

Основная часть отчета состоит из введения, характеристики методологии исследования, обсуждения полученных результатов, констатации ограничений, а также выводов и рекомендаций.

Введение ориентирует читателя на ознакомление с результатами отчета. Оно содержит общую цель отчета и цели исследования, актуальность его проведения.

В методологическом разделе с необходимой степенью детальности описываются, кто или что явилось объектом исследования, используемые методы. Дополнительная информация помещается в приложении. Приводятся ссылки на авторов и источники использованных методов. Читатель должен понять, как были собраны и обработаны данные, почему был использован выбранный метод, а не другие методы. Подробность освещения данных вопросов зависит от требований заказчика.

Главным разделом отчета является раздел, в котором излагаются полученные результаты. Поскольку не следует маскировать проблемы, которые возникли при проведении исследований, то в заключительный отчет обычно включается раздел «Ограничения исследования». В данном разделе определяется степень влияния ограничений на полученные результаты.

Выводы и рекомендации могут быть изложены как в одном, так и в отдельных разделах. Выводы основываются на результатах проведенного исследования. Рекомендации заключаются в виде предложений относительно того, какие следует предпринять действия, исходя из полученных результатов. Осуществление рекомендаций может предполагать использование знаний, выходящих за рамки полученных результатов. Например, необходима информация о специфических условиях деятельности компании, для которой были проведены маркетинговые исследования.

В заключительной части приводятся приложения, содержащие добавочную информацию, необходимую для более глубокого осмысления полученных результатов.

Интерпретация полученных результатов и их доведение до руководства предполагают представление полученных результатов и выводов руководству с учетом специфики области деятельности и характера принимаемых решений отдельных руководителей. Возможно несколько вариантов интерпретации полученных результатов, которые целесообразно обсудить[11].

На основе результатов маркетингового исследования, предприятие может реализовать следующие меры:

- рост объемов реализации продукта;
- улучшение качества выпускаемого продукта;
- уменьшение расходов;
- бенчмаркинг.

Технология бенчмаркинга позволяет предприятиям повысить производительность и эффективность бизнес-процессов путем выбора и использования лучших (эталонных) процессов по заданным показателям. В результате, за счет усовершенствования деятельности предприятия, повышается его конкурентоспособность.

Бенчмаркинг может быть:

- внутренним — сопоставление работы подразделений собственной компании, выявление передового опыта и его распространение;
- конкурентным — отслеживание и анализ различий в ключевых показателях с предприятиями конкурентов, заимствование их опыта;
- межотраслевым — сравнение компании с непрямыми конкурентами по определенным параметрам, функциям, процессам.

Наиболее часто применяется внутренний бенчмаркинг, когда выявление лучших технологий, стандартов и методов работы происходит через механизм сравнительного анализа эффективности работы одного предприятия с показателями более успешных предприятий холдинга. Именно так работают многие мировые холдинги, изучая и применяя опыт более успешных предприятий, входящих в их состав, и рассматривая бенчмаркинг в качестве инструмента совершенствования бизнеса и достижения конкурентных преимуществ.

Информация, полученная с помощью бенчмаркинга, предназначена для руководителей всех структур холдинга и нацелена на поддержку принятия управленческих решений различного уровня. Имея динамические данные о деятельности компании, а также рекомендации по улучшению ситуации, руководители получают возможность принимать правильные управленческие решения.

Проект по внедрению бенчмаркинга состоит из следующих этапов:

- определение бизнес-процессов, подлежащих оптимизации;
- разработка KPI (ключевых показателей эффективности) по требующим оптимизации бизнес-процессам;
- описание бизнес-процессов на анализируемых предприятиях холдинга;
- анализ бизнес-процессов предприятий холдинга;
- сравнение бизнес-процессов по выбранным KPI;
- выбор лучших (эталонных) бизнес-процессов, их стандартизация;

- тиражирование эталонных бизнес-процессов на всех предприятиях холдинга;

- систематический мониторинг и контроль КРІ на анализируемых предприятиях холдинга.

Бенчмаркинг остро необходим компании в таких ситуациях как:

- Компания планирует выход на зарубежные рынки. Чтобы остаться конкурентоспособными в глобальной мировой экономике, нужно быстро изменяться.

- Конкуренция на рынке усиливается за счет появления принципиально новых достижений, технологий и преимуществ. Чтобы не отстать от уровня мировых конкурентов, необходимо быстро перестроиться и внедрить чьи-то достижения.

- Компании необходимо получение сертификата качества, например, ISO. Как правило, такая потребность возникает в связи с появлением у компании иностранных партнеров. Часто одно из требований, налагаемых на компанию, чтобы она могла быть допущена до тендера на право стать поставщиком иностранной компании, — это наличие определенных сертификатов, подтверждающих соответствие качества производства, продукции, а также менеджмента международным стандартам.

- Даже при отсутствии очевидных проблем, компания может столкнуться с падением темпов роста и снижением прибыли. В этом случае бенчмаркинг помогает решать неочевидные проблемы.

При грамотном использовании бенчмаркинга, предприятие может решить следующие задачи:

- Формализация системы КРІ для оценки деятельности предприятия.

- Объективная оценка действующих технологий, стандартов и методов работы компании.

- Внедрение оптимальных технологий, стандартов и методов работы.

— Выявление слабых мест, концентрирование усилий на тех элементах, которые наиболее значимо влияют на общую эффективность деятельности предприятия.

После проведения всех мероприятий, связанных с бенчмаркингом следует ожидать конкретных результатов:

— Повышение эффективности деятельности компании за счет внедрения наиболее оптимальных технологий, стандартов и методов работы.

— Разработанная система КРІ, позволяющая объективно оценить действующие технологии, стандарты и методы работы компании.

— Оптимизация расходов каждого предприятия холдинга.

— Возможность обоснованного принятия решений о количестве персонала, необходимого для осуществления бизнес-процессов.

— Наличие системы, позволяющей получать четкую и объективную информацию о результативности, качестве, стоимости и эффективности процессов.

— Возможность выявлять и устранять существующие недоработки и недостатки в деятельности всех предприятий холдинга за счет тиражирования эталонных бизнес-процессов.

В том случае, когда бенчмаркинг проведен правильно, он может дать компании много преимуществ. Критериями успешного проведения бенчмаркинга являются правильно подобранная команда, глубокая детализация процессов, заинтересованность руководства в результатах, интеграция результатов бенчмаркинга со стратегическими планами развития.

Стоит отметить, что существует огромное количество расчетных и расчетно-графических методов оценки конкурентоспособности. Каждый из методов имеет свои особенности..

Ниже были классифицированы следующие методы:

— Матричные методы;

— Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия;

- Методы, основанные на теории эффективной конкуренции;
- Комплексные методы.

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
Матричные методы: — матрица БКГ; — матрица Портера; — матрица «Привлекательность рынка/ конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey); — матрица «Привлекательность отрасли/ конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); — матрица «Стадия развития рынка/ конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); — матрица «Стадия жизненного цикла продукции/ конкурентная позиция» (модель ADL/LC)	Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали — относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.	Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки. Недостатки: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

Рисунок 1 – Матричные методы оценивания конкурентоспособности

Матричные методы оценивания конкурентоспособности предприятия, представленные на рисунке 1, основаны на рассмотрении процессов конкуренции в динамике и позволяют провести при наличии достоверной информации качественный анализ конкурентных позиций, являясь при этом наглядными и простыми в расчетах [12].

Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности продукции, представленные на рисунке 2, увязывают конкурентоспособность предприятия с конкурентоспособностью товара через «эффективность потребления», т. е. чем выше качество товара и ниже

его цена, тем выше его конкурентоспособность. Эти методы имеют ряд преимуществ, основными из которых являются простота и наглядность оценки. В то же время, они дают ограниченное представление о преимуществах и недостатках в деятельности предприятия.

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
<p>Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия</p>	<p>Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Для определения конкурентоспособности товара используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена — качество. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности</p>	<p>Преимущества: учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия — конкурентоспособность его товара/услуги.</p> <p>Недостатки: позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности</p>

Рисунок 2 – Методы, основанные на оценивания конкурентоспособности

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, где наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку

эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности[13]:

— эффективность производственной деятельности предприятия (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность, производительность труда);

— финансовое положение предприятия (коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств);

— эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги (рентабельность продаж, коэффициент затоваренности продукцией, коэффициент загрузки производственной мощности, коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта);

— конкурентоспособность товара (качество товара, цена товара, их соотношение).

Данный метод оценки конкурентоспособности показан на рисунке 3 и используется в основном для оценки промышленных предприятий и охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
Методы, основанные на теории эффективной конкуренции	Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности	Преимущества: учет разносторонних аспектов деятельности предприятия. Недостаток: основу подхода составляет идея о том, что показатель

Продолжение рисунка 3

каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов	конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом
---	---

Рисунок – 3 Методы основанные на теории эффективной конкуренции

Комплексные методы оценивания конкурентоспособности предприятия, представленные на рисунке 4, реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства[14]. Преимуществом этого метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности предприятия.

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
Комплексные методы	В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться.	Преимущества: учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности фирмы, но и его возможную динамику в будущем. Недостаток: способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.

Рисунок 4 – Комплексные методы оценивания конкурентоспособности

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия[15]. Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания

конкурентоспособности предприятия непроизводственной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования. Как следствие руководители с осторожностью пользуются данными, полученными в результате применения вышеперечисленных методов.

2 Определение конкурентоспособности автоцентра

2.1 Характеристика предприятия ООО «Фольксваген Груп Рус»

Начнем с описания отрасли и истоков автомобильного производителя. История автомобилей Фольксваген началась в 1934, Фердинанд Порше, известный немецкий конструктор (основатель всемирно известной немецкой автомобильной компании Porsche AG), получил заказ от правительства Германии на разработку современного легкового автомобиля[16].

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

В России «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» объединяет на рынке работу шести марок концерна: Volkswagen – легковые автомобили, ŠKODA, Audi, Volkswagen Коммерческие автомобили, Bentley и Lamborghini. В 2016 году объем продаж компании на российском рынке составил 157 000 автомобилей. На производственных площадках компании в 2016 году было произведено 147 000 автомобилей: 110 000 автомобилей – на заводе компании в Калуге и 37 000 автомобилей – на производственной площадке в Нижнем Новгороде. Доля рынка группы Volkswagen в России по итогам 2016 года достигла 11%.

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

В сентябре 2015 года на автомобильном предприятии в Калуге состоялся запуск завода по производству двигателей. В феврале 2016 года с

конвейера в Калуге сошел миллионный автомобиль, которым стал Volkswagen Polo Allstar с двигателем локального производства.

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

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

«ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» выступила официальным партнером Олимпийских и Паралимпийских зимних игр в Сочи в 2014 году. Для организации трансфера гостей компания предоставила Оргкомитету Сочи-2014 более 3000 автомобилей марок Volkswagen – легковые автомобили, Audi, ŠKODA и Volkswagen Коммерческие автомобили, большинство из которых было произведено на российских заводах компании. Важные даты в истории компании в России представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Важные даты в истории компании в России

1993	Открытие представительства марки Volkswagen в России
1999	Создание ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Автомобили», представляющего собой предприятие по поставкам запчастей для автомобилей VW, Audi и VW Коммерческие автомобили
2000	Открытие склада запчастей в г. Сергиев Посад
2003	Создание единой компании-импортера – ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус»; объединение под его эгидой ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Автомобили», а также брендов VW, VW Коммерческие автомобили и Audi
2003	ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» импортирует первые автомобили в Россию
2004	Все дилеры автомобилей VW, Audi и VW Коммерческие автомобили переходят на импорт автомобилей через ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус»
2004	Переезд склада запчастей из г. Сергиев Посад в Шереметьево
2004	Присоединение к ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» марки ŠKODA
2006	Переезд склада запчастей в г. Пушкино
2006, 29 мая	Подписание инвестиционного соглашения в рамках режима «промышленной сборки» с правительством РФ
2006, 28 октября	Закладка первого камня в строительство завода в Калуге
2007, 28 ноября	Открытие завода и запуск крупноузлового производства в Калуге

Продолжение таблицы 1

2009	Слияние продаж и производства под эгидой ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус»
2009, 18 сентября	ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» становится генеральным партнером Зимних Олимпийских и Паралимпийских игр 2014 года в Сочи в категории «Автомобили»
2009, 20 октября	Запуск производства полного цикла, включающего сварку и окраску на заводе в Калуге (автомобили Volkswagen Tiguan и ŠKODA Octavia)
2010, май	Начало производства полного цикла Volkswagen Polo в Калуге
2010, 8 декабря	Производство 200-тысячного автомобиля на заводе в Калуге
2011, 14 июня	Подписание соглашения о контрактной сборке в Нижнем Новгороде с «Группой ГАЗ»
2011, 14 октября	Производство 300-тысячного автомобиля на заводе в Калуге (Volkswagen Polo)
2012	Присоединение к ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» марок SEAT, Lamborghini, Bentley
2012, 27 августа	ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» продает в России миллионный автомобиль
2012, 28 августа	Подписание соглашения о строительстве завода по производству двигателей в Калуге
2012, 21 ноября	Производство 500-тысячного автомобиля на заводе в Калуге
2012, 6 декабря	Запуск производства полного цикла в Нижнем Новгороде (ŠKODA Yeti)
2012, 11 декабря	Закладка первого камня в фундамент нового завода двигателей в Калуге
2013	Запуск производства Volkswagen Jetta в Нижнем Новгороде
2013, 6 июня	Производство 600-тысячного автомобиля с момента открытия завода в Калуге и 400-тысячного автомобиля по технологии полного цикла
2013, 21 июня	Запуск производства ŠKODA Octavia в Нижнем Новгороде
2013, 26 ноября	Производство 700-тысячного автомобиля с момента открытия завода в Калуге
2014, 31 января	Предоставление Оргкомитету «Сочи-2014» более 3000 автомобилей брендов Volkswagen, Audi, ŠKODA, и Volkswagen Коммерческие автомобили для обеспечения перевозок гостей во время подготовки и проведения Игр 2014 года
2014, февраль	Начало производства модели ŠKODA Rapid по полному циклу в Калуге
2014, 3 марта	Строительство нового кузовного цеха на заводе в Калуге
2014, 20 декабря	ООО «ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус» реализует 1 500 000 автомобилей в России с момента создания компании-импортера в 2003 году
2015, 16 марта	Производство 100-тысячного автомобиля на заводе в Нижнем Новгороде (ŠKODA Octavia)
2015, 4 сентября	Запуск производства двигателей 1.6 MPI серии EA211 в Калуге
2016, 26 февраля	Производство 1 000 000-го автомобиля на заводе в Калуге (Volkswagen Polo Allstar)
2016, 28 марта	Ввод в эксплуатацию нового склада запасных частей и аксессуаров в городе Чехов (Московская область)

Продолжение таблицы 1

2016, 23 сентября	Производство 100-тысячного двигателя 1.6 MPI серии EA211 с момента открытия моторного завода в Калуге
2016, 21 ноября	Начало производства полного цикла нового Volkswagen Tiguan и открытие нового кузовного цеха

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

Автоцентр «Евразия» стал официальным представителем марки Volkswagen в Томске в 2005 году. За это время накоплен немалый опыт, который позволяет осуществлять продажу, ремонт и обслуживание автомобилей марки Volkswagen в соответствии с высокими европейскими стандартами[17].

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

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

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

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

2.2 Анализ конкурентных позиций автосалона

Электронное маркетинговое исследование является самым новым и наименее затратным способом проведения исследования. Оно проводится с помощью сети Internet и позволяет охватить большое количество респондентов без приложения массы усилий. Как правило такое исследование проводится с помощью электронной формы-опроса, где респондент отвечает на заданные ему вопросы, не выходя из дома.

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

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

Были предложены следующие факторы:

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

Основными конкурентами автосалона являются :

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

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

Таблица 2 – Вес факторов конкурентоспособности

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

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

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

Таблица 3 – Анализ конкурентоспособности автосалонов города Томска по простым баллам и с поправкой на коэффициент

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

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

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

Таблица 4 – Рыночная позиция автоцентра «Евразия»

Рыночная позиция		
Евразия/ Тойота Центр Томск	3,9/ 3,95	0,99
Евразия/ ТомскЕвроАвто	3,9 /3,39	1,15
Евразия / Сто Коней	3,9 / 4,11	0,95
Евразия / ИнкомАвто	3,9/ 3,57	1,09
Евразия/ среднеотр.	3,9 / 3,78	1,03

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

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

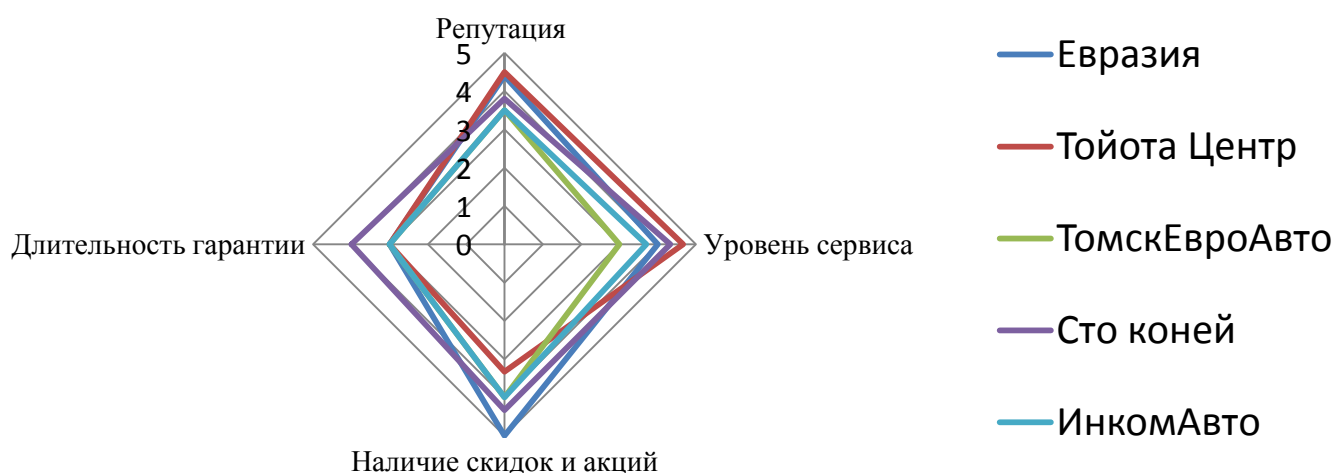


Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности по простым баллам

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

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

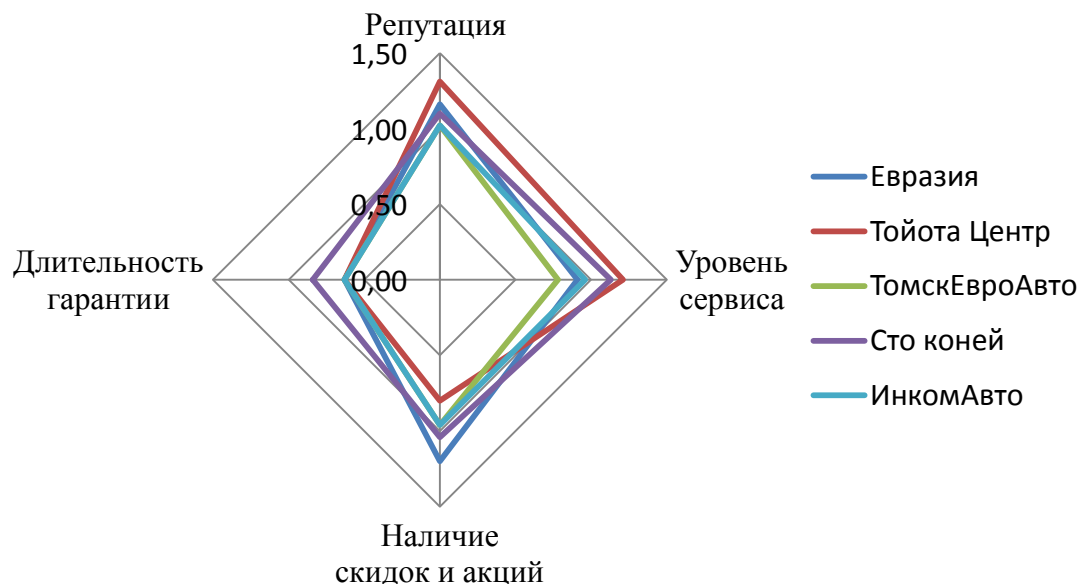


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности с поправкой на коэффициент

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

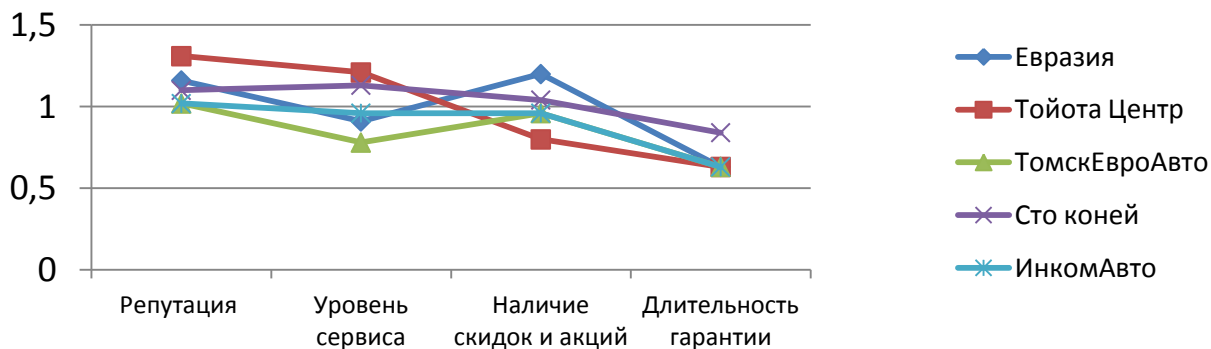


Рисунок 7 – SNW-анализ с поправкой на коэффициент

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

2.3 Проблемы конкурентоспособности автоцентра

Проблема конкурентоспособности предприятия носит в современном мире универсальный характер. Факторы внешней среды задают условия, в которых компания функционирует[18]. Они никак не зависят от хозяйственной деятельности организации. Поэтому очень важно провести анализ внешней среды и минимизировать риски, связанные с внешней средой.

Чтобы не упустить из виду всевозможные факторы, которые влияют на конкурентоспособность автоцентра, проведем SWOT-анализ. Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия[19]. Проведем анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития фирмы. Кроме того, анализ поможет установить связи между данными составляющими.

Разработка SWOT-анализа принадлежит профессору Кеннету Эндрюсу. Именно он занялся добавлением в анализ факторов извне и тех, что есть внутри, к матрице и получил в результате наглядную классификацию определений явлений, проектов или организаций для выбора основных факторов, определяющих уровень успеха.[20]

Таблица 5– SWOT-анализ автоцентра «Евразия»

<p>SWOT-анализ предприятия</p>	<p>Возможности «В»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Работа с корпоративным сектором 2. Активное строительство жилья в пригороде Томска 3. Приток молодежи и студентов из других регионов России и зарубежья 4. Психологическое преодоление покупателями кризиса 5. Обмен опытом с другими автосалонами 6. Интеграция с другими участниками рынка (автомобильной сферы) 	<p>Угрозы «У»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение покупательской способности 2. Нестабильность курса валют 3. Продвижение отечественного производителя 4. Снижение количества выданных автокредитов 5. Повышение цен на бензин 6. Снижения спроса на автозапчасти, связанная со снижением продажи автотехники в целом 7. Возможность заказа запчастей через интернет 8. Обострение международных конфликтов
<p>Сильные стороны «С»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Репутация бренда 2. Разумная ценовая политика 3. Нарботанная репутация салона 4. Скидки на обслуживание и скидки возвращающимся клиентам. 5. Скидки и акции для поддержанных авто 6. Широкий спектр предоставляемых услуг салона 7. Ежемесячные акции 	<p>Поле «С и В»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выход на корпоративный рынок города Томска за счет качества и бренда автомобилей (крупные компании) • Активная молодежная рекламная кампания для приезжающих студентов. • Работа с застройщиками – совместные рекламные акции. 	<p>Поле «С и У»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование спроса путем скидок на сопутствующую продукцию. • Разработка специальных договоров кредитования. • Оказание дополнительных услуг подбора запчастей. • Проведение городских мероприятий и флешмобов с целью вовлечения наиболее активных граждан в корпоративную культуру Volkswagen и повышения лояльности к бренду.
<p>Слабые стороны «Сл»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Небольшая свобода маневрирования в установлении цен и скидок 2. Незаинтересованность персонала в потребителях 3. Нет зависимости з/п консультантов от количества продаж 4. Небольшая длительность гарантии 5. Высокая стоимость работ и деталей для фирменных автомобилей 	<p>Поле «Сл и В»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Укрепление конкурентоспособности предприятия • Разработка эффективной системы мотивации сотрудников • Изменение кадровой политики • Увеличение скидок на запчасти и работы для поддержанных авто • Введение системы штрафов для повышения качества обслуживания 	<p>Поле «Сл и У»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Активная работа с персоналом – разработка системы штрафов и поощрений • Работа с персоналом – прояснение личной роли менеджера в результатах деятельности автосалона • Развитие корпоративной культуры, повышение лояльности персонала к бренду.

Из таблицы 5, в которой проводился SWOT-анализ автоцентра «Евразия» следует, что сильными сторонами и наиболее важными являются:

наработанная репутация автосалона, ежемесячные акции, известный бренд, который славится качеством и надежностью.

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

Проведя SWOT-анализ, мы получили следующие решения:

— Выход на корпоративный рынок города Томска за счет качества и бренда автомобилей, следует разработать интересные предложения для крупных компаний города Томска;

— Активная молодежная рекламная кампания для приезжающих студентов, например, усиление позиционирования Volkswagen Polo, как главного студенческого автомобиля по доступной цене;

— Проведение городских мероприятий и флешмобов с целью вовлечения наиболее активных граждан в корпоративную культуру Volkswagen и повышения лояльности к бренду;

— Оказание дополнительных услуг подбора запчастей, в том числе качественных дубликатов;

— Увеличение скидок на запчасти и работы для поддержанных авто, чтобы привлечь автомобили, на которые кончилась гарантия;

— Введение системы штрафов для повышения качества обслуживания, мониторинг работы менеджеров, введение интерактивной системы оценки менеджеров, чтобы понять, насколько клиент остался доволен работой того или иного сотрудника;

— Развитие корпоративной культуры, повышение лояльности персонала к бренду.

В ходе проведения SWOT-анализа была получена вся необходимая информация, которая позволит разработать эффективные меры, направленные на повышение конкурентоспособности

3 Повышение конкурентоспособности автоцентра «Евразия»

3.1 Разработка мер по совершенствованию стимулирования персонала

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

Зарплата и премия, приз за соревнование, выполнение ежемесячного плана – к таким мероприятиям сотрудники автоцентра уже давно привыкли. Чтобы заставить менеджеров продавать лучше и вовлечь их в процесс, требуется разработать нестандартную программу мотивации.

Во-первых, при формировании системы мотивации необходимо учитывать сферу эмоций и отношений. Бессознательные процессы более древние и глубокие, поэтому более сильные[21]. Игнорирование эмоций, ценностей, неосознанных потребностей и принятых поведенческих паттернов приводит к построению системы мотивации, лишь формально соответствующей интересам сотрудников. Длительное функционирование такой системы приводит к значительному расхождению официальных и желаемых моделей развития коллектива. В процессе анализа ситуации в коллективе удалось установить, что:

— Менеджеры по продажам стараются выполнять только определенный объем и не мотивированы работать больше, так как

значительное перевыполнение плана не дает ощутимых финансовых и психоэмоциональных результатов;

— Новичкам четко и недвусмысленно показывают, когда их рвение неуместно или работа слишком интенсивна, молодые менеджеры стараются проявить себя в полной мере, влиться в коллектив и показать феноменальные результаты, но более опытные коллеги советуют сбавить темп, чтобы не допустить поднятие планки продаж;

— На собраниях все соглашается с официальной точкой зрения, а в неформальной обстановке обсуждают пути безболезненного ухода от выдвигаемых требований;

— Менеджеры компании не стараются получить обратную связь от клиента, так как главным критерием эффективности на данный момент является план продаж и его выполнение.

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

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

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

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

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

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

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

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

Например, пермская компания «Дом.ru» стремится стать лидером на российском рынке интернета и кабельного телевидения. Единые речевые модули она использует в своих салонах с момента открытия Объединённого центра продаж. С помощью скриптов компания ввела стандарты

коммуникации во всех офисах и увеличила скорость обслуживания клиентов. В пресс-службе «Дом.гу» отмечают, что трудно оценить эффективность метода, но сами сотрудники салонов говорят, что после внедрения скриптов их заработок вырос на 25%. Опытный персонал добавляет к «скелету» свои наработанные фишки.

Умелое использование продающих скриптов помогает повысить средний чек в сочетании с технологиями продаж товаров и услуг. Внедрение скриптов может увеличить прибыль как на несколько процентов, так и в несколько раз, результат будет зависеть от самих сотрудников: будут ли они равнодушно повторять «Ваш звонок очень важен для нас» или действительно обращать внимание на любые мелочи в обслуживании клиента. Пример возможных отработки возражений представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Отработка возражений

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

В данный момент наблюдается ситуация, при которой значительное перевыполнение плана продаж нецелесообразно для сотрудника. Перевыполнив план на 50%, сотрудник получает лишь 20% прибавку к заработной плате, перевыполнение плана на 10% дает менеджеру дополнительные 10% к заработной плате. В настоящий момент система построена таким образом, что менеджер, который выполнил месячный план продаж, начинает расслабляться и выполнять свои обязанности без энтузиазма. У него не возникает стимула увеличить показатели продаж, так

как значительные усилия вознаграждаются символическим бонусом к заработной плате. Изменение данной системы позволит вовлечь менеджеров в процесс, позволит им более гибко рассчитывать свои усилия и планировать свой доход. Старая и новая система вознаграждения представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Система оплаты труда

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

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

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

Объемы продаж автомобилей для корпоративных нужд в России существенно ниже, чем в развитых странах[22]. Однако продавцы возлагают на этот тип продаж особые надежды: корпоративные покупатели приносят им больше прибыли, чем продажи физическим лицам.

Автомобили для корпоративных нужд в России покупают гораздо реже, чем в развитых странах. По данным исследовательской компании Russian Automotive Market Research, по итогам прошлого года доля продаж новых автомобилей юридическим лицам в России составила всего 11%. Это в разы меньше, чем в других странах: например, в США доля корпоративных продаж составляет 27%, в Великобритании – 55%, в Германии – 60%.

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

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

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

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

- Персональный менеджер, который будет с клиентом на весь период эксплуатации автомобиля;
- При отсутствии времени на посещение дилерского центра для проведения тест-драйва, должна быть возможность выезда менеджера к месту расположения компании-заказчика;
- Специальная цена, определенная специально для корпоративного клиента, учитывающая дополнительные корпоративные выгоды;
- Подбор автомобилей с индивидуальной комплектацией, который отвечает всем требованиям заказчика;
- Приоритет для корпоративных клиентов при заказе автомобиля в производство;
- Страхование автомобилей на льготных условиях;
- Сервисное обслуживание на уровне мировых стандартов;
- Специальная программа сервисного обслуживания: первоочередная запись в сервисный центр, максимально быстрый заказ запчастей без предварительной оплаты, отсрочка платежа по договору обслуживания, выгоды на работы и запасные части;
- Гарантия качества, включающая в себя заводскую гарантию на все автомобили 3 года без ограничения пробега;
- Trade-in: обмен автомобиля из автопарка корпоративного клиента на новый автомобиль на выгодных условиях.

Ещё один важный момент – на корпоративном клиенте дилер лучше зарабатывает и в плане обслуживания автомобилей. Если частный владелец машины может отказаться от обслуживания у официального дилера, соблазненный более доступными ценами, то корпоративный пользователь вряд ли отдаст машины в сомнительный сервис – ему важны гарантированное качество работ и прозрачность их стоимости. Не стоит

забывать и о том, что сами по себе машины в корпоративном автопарке эксплуатируются более интенсивно, поэтому и обслуживания им требуется больше. Дилеры говорят, что средний счет у корпоративного клиента обычно в несколько раз больше, чем у розничного.

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

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

Бренд, марка	Доля, %				
	2013	2014	2015	2016	
АВТОВАЗ-Renault-Nissan	29,6	30,7	32,3	33,5	▲
Лада	16,4	15,5	16,8	18,7	▲
Renault	7,6	7,8	7,5	8,2	▲
Nissan	5,3	6,5	5,7	4,9	▼
Infiniti	0,3	0,4	0,3	0,3	■
Datsun	–	0,5	2,0	1,3	▼
VW Group	10,8	10,5	10,3	11,0	▲
Volkswagen	5,6	5,1	4,9	5,2	▲
Volkswagen, коммерческие автомобили	0,6	0,5	0,4	0,4	■
Audi	1,3	1,4	1,6	1,5	▼
Seat	0,1	0,1	0,0	–	
Skoda	3,1	3,4	3,4	3,9	▲

Рисунок 8 – Структура автомобильного рынка в России по годам

По данным ассоциации «Российские автомобильные дилеры» (РОАД), в 2016 году закрылось около трехсот дилерских центров: количество официальных точек продаж и обслуживания машин сократилось до трех с половиной тысяч. Как можно видеть из рисунка 8, позиции Volkswagen в России нестабильны, поэтому обратим внимание на стимулирование спроса.

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

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

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

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

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

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

Таблица 8 – Условия акции «Купил квартиру – выбирай машину!»

Название акции	Купил квартиру – выбирай машину
Сроки проведения	С 01.07.2017 по 01.01.2018
Условия участия в акции	Покупка квартиры на левом берегу Томи
Суть акции	Покупателю предоставляется скидка в размере 200 000 рублей, которую он может направить на покупку нового автомобиля в автоцентре «Евразия», в случае отказа от предложения, покупатель покупает квартиру по рыночной стоимости

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

3.3 Разработка мер по продвижение автомобиля Volkswagen Polo в студенческой среде

Студенты все чаще покупают автомобили. Количество молодых водителей с каждым годом только растет. Особенно заметна данная тенденция в городе Томске, где каждый пятый житель – студент.

Polo Sedan был первым в истории фирмы автомобилем, специально разработанным для России. При его проектировании учитывались климатические условия эксплуатации, состояние дорог и качество топлива. Прототипы автомобиля прошли длительный цикл дорожных испытаний в различных регионах страны. В результате Polo Sedan получил оцинкованный кузов в местах, наиболее подверженных коррозии, мощный и неприхотливый двигатель и усиленную подвеску.

Весной 2010 года первые образцы автомобиля были продемонстрированы на закрытом показе российским журналистам. В начале лета состоялась официальная презентация автомобиля в Москве, а 10 сентября он поступил в продажу. Автомобиль производится по полному циклу, со сваркой и окраской кузова, на заводе Volkswagen под Калугой. Автомобиль понравился российским покупателям, очередь на первые автомобили растянулась на полгода, а уже через два года, осенью 2012, был продан 100-тысячный автомобиль. Ещё через полтора года, весной 2014, был продан 200-тысячный экземпляр в России. В мае 2016 года покупателю был передан 350-тысячный автомобиль. Данная модель автомобиля очень полюбилась молодым людям. В 2014 году компания представила на российском рынке обновлённую версию. От прежнего седан отличают изменения в экстерьере (новые передний и задний бамперы, новая оптика, изменённая решётка радиатора, изменившийся дизайн колёсных дисков, новые цвета кузова). Отличия есть и в интерьере: доступны новые варианты обивки и отделки, установлено новое рулевое колесо. Для обновлённой модели также добавился ряд функций, например, стали доступны складывающиеся зеркала и передние датчики парковки, биксеноновые фары, омыватели фар и другое оборудование. Первоначально седан предлагался с прежними силовыми агрегатами, но в 2015 году линейка моторов была обновлена. Volkswagen Polo Sedan доступен только в переднеприводном исполнении. Обновлённая линейка моторов включает модификации с 1,6-литровым двигателем в вариантах отдачи 90 л.с. и 110 л.с. Из систем

безопасности в базовое оснащение Polo Sedan (Conceptline) входят 3-точечные ремни для всех сидений, фронтальные подушки безопасности, система ABS, крепления Isofix на заднем кресле, дневные ходовые огни, корректор угла наклона фар. Для комплектации Trendline и выше предлагаются задние дисковые тормоза (для всех версий с двигателем 90 л.с. — барабанные тормоза сзади), а с пакетом «Безопасность» доступны боковые подушки безопасности, система стабилизации ESP. Polo является самым недорогим в линейке автомобилей Volkswagen, надежная, с маленьким расходом и дешевым обслуживанием. Не так давно на российский рынок вышла специальная версия хэтчбэка Polo с приставкой Joy, созданная на базе комплектации Comfortline.

Как отмечают в пресс-службе автопроизводителя, это «самая молодежная версия» модели. Для нее доступны 1,2-литровый 70-сильный или 1,4-литровый 85-сильный двигатели. Оба агрегата работают в паре с 5-ступенчатой механической коробкой передач, а двигатель объемом 1,4 л — также и с 7-ступенчатой DSG.

Для Polo Joy доступны 11 цветов: белый «Candy» и синий «Sea blue» в стандартной комплектации, а также девять дополнительных цветов с оттенками «перламутр» и «металлик». Автомобиль получил окрашенные в цвет кузова бамперы, ручки дверей и зеркала и 15-дюймовые колеса с декоративными колпаками. В салоне обивка сидений может выполнена в черном цвете Titan или бежевом Seashell, причем во втором случае отделка дверей и нижней части передней панели также будет выполнена из гармонирующих по цвету материалов.

Таблица 9 – Условия программы «Polo – друг и помощник студента!»

Название программы	Polo – друг и помощник студента!
Сроки проведения	С 01.07.2017 по 01.07.2018
Условия участия в акции	<ul style="list-style-type: none"> — Быть в возрасте от 21 до 25 лет; — Иметь постоянную работу; — Первоначальный взнос 50% от стоимости автомобиля.

Продолжение таблицы 9

Суть программы	Студент, в возрасте от 21 до 25 лет имеет право на покупку автомобиля Volkswagen Polo в кредит с льготной процентной ставкой, первоначальный взнос составляет 50% от стоимости автомобиля. Для студентов-отличников ставка по автокредиту снижается ещё на 2%.
----------------	--

В базовую комплектацию Polo Joy уже входят передние и задние электростеклоподъемники, зеркала заднего вида с электроприводом и обогревом, центральный замок с дистанционным управлением, кондиционер с функцией охлаждения перчаточного ящика и другое оборудование. Также доступны опции, традиционные для марки Volkswagen. Для продвижения автомобиля в студенческой среде, следует разработать специальную программу, которая представлена в таблице 13.

Продвижение Volkswagen Polo может привлечь внимание студентов, которые мечтают о собственном автомобиле. Часто родители могут помочь студенту на первый взнос, далее работающий студент сам платит за автомобиль в течение трех лет.

3.4 Экономический эффект от предложенных мер

Предложенные меры необходимо оценить на предмет экономической эффективности. Мы рассмотрим основные показатели, которые позволят убедиться в правильности предложенных мер.

Во-первых, оценим предложение по совершенствованию материального стимулирования продаж. Всего на предприятии 6 менеджеров продаж. Будем считать, что новая система оплаты труда замотивирует каждого второго сотрудника на перевыполнение плана на 30%. Базовый доход менеджера по продажам – 30 000 рублей. Соответственно, фонд заработной платы увеличится на 18 000 рублей в месяц (6000 рублей и на трех сотрудников). План продаж на одного менеджера составляет 2 000 000

рублей. При росте продаж на 30% у каждого второго менеджера получаем увеличение выручки на 1 800 000 рублей в месяц.

Далее рассмотрим мероприятие по кооперации с застройщиком. Программа рассчитана на 1 год. Планируется продать 50 автомобилей по данной программе. Соответственно будет сделана скидка в размере 50 000 рублей на 50 автомобилей. Получаем увеличение затрат на 2 500 000 рублей. При продаже дополнительных 50 автомобилей Volkswagen Polo мы получим выручку в размере 25 000 000 рублей в год.

Проанализируем экономический эффект от акции «Polo – друг и помощник студента!». Планируется продать 50 автомобилей по данной акции. Затраты на проведение акции заключаются в субсидировании 4% от 250 000 рублей (половина стоимости автомобиля) в течение 3 лет. При продаже дополнительных 50 автомобилей Volkswagen Polo мы получим выручку в размере 25 000 000 рублей в год. Анализ экономической эффективности приведен в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты и дополнительная выручка от предложенных мер

Мероприятие	Экономический эффект
Совершенствование оплаты труда (ежемесячно)	Увеличение з/п на 18 000 в месяц
	Увеличение выручки на 1 800 000 в месяц
Кооперация с застройщиком (на календарный год)	Затраты на проведение акции: 2 500 000(50*50 000)
	Увеличение выручки на 25 000 000 в год (50* 500 000)
Polo – друг и помощник студента! (на календарный год)	Затраты на субсидирование процентов по кредиту: 1 500 000 (250 000*0,04*3)
	Увеличение выручки на 25 000 000 (год)

Для оценки экономической эффективности предложенных мер, составим итоговую таблицу затрат и выручки на календарный год. Выручку и затраты вы можете видеть в таблице 11.

Таблица 11 – Эффективность разработанных мер

Мероприятие	Совершенствование оплаты труда	Кооперация с застройщиком	Роло – друг и помощник студента!
Увеличение выручки	21 600 000= =1 800 000*12	25 000 000	25 000 000
Затраты	216 000 =18 000*12	2 500 000	1 500 000
Экономический эффект	21 384 000	22 500 000	23 500 000
Итого дополнительные денежные поступления	67 384 000		

В нашей работе мы разработали предложения по совершенствованию конкурентоспособности автоцентра. Мы рассчитали экономическую эффективность и получилось, что внедрение мер даст увеличение выручки в течение года в размере 71 600 000 при затратах 4 216 000 рублей.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3АЗБ	Коваленко Илье Александровичу

Институт	ИСГТ	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

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 (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, 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>Нарушений в организации рабочего места не выявлено.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Изучение законодательных и нормативных документов по теме не предусмотрено</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>Изучен спектр вопросов, относящихся к внутренней социальной ответственности компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры ООО «Фольксваген Груп Рус».
<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>Изучен спектр вопросов, относящихся к внешней социальной ответственности компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; 	<p>Произведен анализ внутренних нормативных документов и регламентов предприятия в области исследуемой деятельности.</p>

– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 14 – Стейкхолдеры предприятия ООО «Фольксваген Груп Рус» Таблица 15 – Структура программ КСО Рисунок 5 – Компоненты социальной ответственности корпорации

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3Б	Коваленко Илья Александрович		

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие[23];

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом[24].

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 9).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 9 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ[25].

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным аспектом является то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации можно видеть в таблице 12.

Таблица 12 – Стейкхолдеры предприятия ООО «Фольксваген Груп Рус»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Потребители	1.Кредиторы
2. Сотрудники компании	2.Инвесторы
3. Поставщики	3. Государство
	4. Местное население

Каждый из стейкхолдеров имеет свои ожидания, преследует свои интересы, но при этом стейкхолдеры разных групп взаимодействуют друг с другом. Так, интересы поставщиков заключаются в своевременном получении денежных средств от заказчика, долгосрочном сотрудничестве и увеличении объемов заказа. Сотрудники компании преследуют приоритеты вознаграждения за свой труд, удовлетворенности от работы и безопасности. В интересах потребителей продукция, услуги, сервис и качество. Взаимодействие с прямыми стейкхолдерами осуществляется посредством обратной связи и внутри корпоративных связей.

Анализ интересов и приоритетов косвенных стейкхолдеров показал, что кредиторы заинтересованы в процентах, прибыли и безопасности вложений в предприятие. В свою очередь государство интересуется налогами и занятостью населения. Взаимодействие осуществляется через регулярное общение и реализацию совместных проектов.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Мероприятия КСО, реализуемые компанией, а также основные ожидаемые результаты программ, которые собирается получить предприятие, представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Повышение к 2018 году экологической безопасности производства на 25%	Социальные инвестиции	Местное население, государство, потребители	С 1 июня 2012 по 1 июня 2018 года	Экологическая безопасность производства повысится на 25%

Продолжение таблицы 13

2. Сокращение к 2020 году объема выбросов парниковых газов	Социальные инвестиции	Местное население, государство, потребители	С 1 июня 2012 по 1 июня 2020 года	Сокращение к 2020 году объема выбросов парниковых газов, связанных с энергоснабжением производства, на 40%
--	-----------------------	---	-----------------------------------	--

Программы, представленные в таблице 13, полностью целесообразны, так как количество автомобилей в мире и в России ежегодно только растет. Автоконцерны обязаны снижать выбросы в атмосферу, поскольку природа начинает не справляться с той нагрузкой, которую возлагает на нее человек и техника.

Программы КСО реализуемые на ООО «Фольксваген Груп Рус» соответствуют целям и стратегиям предприятия, в большей степени преобладает внешняя корпоративная социальная ответственность.

Программа полностью отвечает интересам стейкхолдеров, особенно интересам местных жителей и государства. Наряду с этим, предприятие получает преимущества в виде укрепления своего имиджа, удовлетворенных клиентов. Затраты направленные на мероприятия КСО адекватны. Автор предлагает некоторые рекомендации в отношении реализуемых программ КСО на ООО «Фольксваген Груп Рус»:

1. Возможен вариант создания департаментов по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию, вовлеченность топ-менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ.

2. Развитие социального спонсорства в целях повышения осведомленности о деятельности предприятия, следует охватить целевую аудиторию, улучшить имидж и ассоциироваться с положительными ценностями;

3. Внедрение корпоративного волонтерства в рамках помощи малоимущим семьям, помощи инвалидам, благоустройства территорий.

4. Компании следует развивать внутреннюю корпоративную культуру, чтобы иметь более сплоченный персонал, который будет прочной основой для дальнейшего роста предприятия.

Предложенные автором рекомендации могут способствовать увеличению лояльности целевой аудитории ООО «Фольксваген Груп Рус» за счет обеспечения устойчивых отношений, посредством кооперации с заинтересованными сторонами и учетом их интересов.

Заключение

Студенты все чаще покупают автомобили. Количество молодых водителей с каждым годом только растет. Особенно заметна данная тенденция в городе Томске, где каждый пятый житель – студент.

В процессе работы были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности автоцентра ООО «Фольксваген Груп Рус», обозначены приоритетные направления развития. Основным фактором, который мешает автоцентру «Евразия» стать лидером рынка города Томска – это уровень обслуживания, поэтому основные усилия направлены на стимулирование персонала и устранение существующих проблем. Разработана программа продвижения в молодежной среде и программа интеграции с застройщиком левого берега Томи, которые помогут простимулировать сбыт.

Достижение поставленной цели стало возможным, посредством задач, которые были решены в данной работе:

1. Выявлены ключевые факторы конкурентоспособности предприятия;
2. Проведен анализ факторов конкурентоспособности организации ООО «Фольксваген Груп Рус»;
3. Проведено сравнение факторов конкурентоспособности с автоцентрами-конкурентами;
4. Разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности автоцентра «Евразия».

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

В первом разделе рассматривается сущность маркетингового исследования, понятие конкурентоспособности, а также планирование и проведение маркетингового исследования как способа определения конкурентоспособности.

Второй раздел посвящен анализу конкурентоспособности автоцентра ООО «Фольксваген Груп Рус». Выявлены ключевые факторы конкурентоспособности автоцентров, проведен анализ проблем конкурентоспособности.

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

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

Список публикаций студента

1. Коваленко И. А. Влияние финтех-стартапов на малый и средний бизнес в России / И. А. Коваленко // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов III Международной научной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск : в 2 ч. — Томск : Изд-во ТПУ, 2016. — Ч. 2. — [С. 348-350].

Список использованных источников

1. Е.А. Попов. Маркетинговые исследования. Электронный ресурс. [Режим доступа]: https://iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_757 .
2. Королькова Е. М.. Организация маркетинга на предприятии: Учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. 148 с. 2001.
3. Основные цели маркетинговых исследований. Электронный ресурс. [Режим доступа]: http://zg-brand.ru/statiy/marketingovyeh-issledovaniya/osnovnyye_celi_marketingovyh_issledovaniy/ .
4. Г.Б. Баканов Маркетинг: лекции Таганрог: ТРТУ, 2007.
5. Безрукова Т.Л., Борисов А.Н., Шанин И.И. Классификация показателей оценки эффективности экономической деятельности промышленного предприятия // Общество: Политика, Экономика, Право. - 2012. -№ 1. С. 73-80.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М., 2000. С 223.
7. Данько Т.П. Управление маркетингом. М., 2008. С. 206.
8. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. Саратов, 2005. С. 23-24.
9. Портер М. Конкуренция. М., 2000.
10. Давыдов Н.И. Планирование и организация маркетинговых исследований. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://memosales.ru/issledovaniya/planiruem-i-organizuem>.
11. Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога. Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006.
12. Афанасьев М.Н. Маркетинговый анализ конкурентного рынка телекоммуникационных услуг. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://dlib.rsl.ru/01003319063>.

13. Пантелейко В.В. Теоретические принципы функционирования фирмы в маркетинговой стратегии предприятия. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://dlib.rsl.ru/01002831274>.
14. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.
15. Андреев Д.Р. Управление товарной политикой предприятия. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://dlib.rsl.ru/01003300358>
16. Сергеев А.С. Полный обзор Volkswagen Polo. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <https://quto.ru/Volkswagen/Polo/>.
17. Фольксваген центр Евразия. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://www.vw.tomsk.ru/>.
18. Бочкова С.В. Конкурентоспособность предприятия. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2009/2009-1/2/2.htm>.
19. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
20. SWOT-анализ: правила и примеры составления. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <https://www.gd.ru/articles/8078-swot-analiz>.
21. Барышева А.В. Система мотивации менеджеров по продажам. Лучшая статья для руководителей . Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://www.e-executive.ru/community/magazine/1565669-sistema-motivatsii-menedzherov-po-prodazham-luchshaya-statya-13-19-12-11-v-tvorchestve-bez-kupur>.
22. Грамматчиков А.Е. Обзор корпоративного рынка автомобилей в России. Электронный ресурс. [Режим доступа]: http://expert.ru/magazine_auto/2012/04/razgon-dlya-sluzhebного-avtomobilya.
23. Институт исследований мирового банка. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo/>
24. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь», 2001, С.25

25. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 18—20.