

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Санкт-Петербургский горный университет

Кафедра транспортно-технологических процессов и машин

МАРКЕТИНГ ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 23.05.01*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2021

УДК 629.3.017 (073)

**МАРКЕТИНГ ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО
ТРАНСПОРТА:** Методические указания к практическим занятиям / Санкт-Петербургский горный университет. Сост. *А.А. Сивов*. СПб, 2021. 31 с.

Представлены практические задания по дисциплине «Маркетинг предприятия автомобильного транспорта» выполнение которых позволит закрепить пройденный материал.

Предназначены для студентов специальности 23.05.01 «Наземные транспортно-технологические средства».

Научный редактор проф. А.С. Афанасьев

Рецензент д.т.н. *Р.Т. Хакимов* (Санкт-Петербургский государственный аграрный университет)

© Санкт-Петербургский
горный университет, 2021

МАРКЕТИНГ ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 23.05.01*

Сост.: *А.А. Сивов*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
транспортно-технологических процессов и машин

Ответственный за выпуск *А.А. Сивов*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 14.04.2021. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 1,8. Усл.кр.-отт. 1,8. Уч.-изд.л. 1,5. Тираж 75 экз. Заказ 311.

Санкт-Петербургский горный университет
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2

ВВЕДЕНИЕ

Целью практических занятий дисциплины «Маркетинг предприятия автомобильного транспорта» является рассмотрение комплекса принципиальных вопросов организации коммерческой работы автотранспортного предприятия, действующего в условиях рыночной экономики. Правильно организованная коммерческая деятельность может позволить автотранспортному предприятию добиться замечательных успехов на рынке при достаточно скромных производственных возможностях. При этом, необходимо дополнительно учитывать специфическую роль автомобильного транспорта, как связующего звена между сферами производства и потребления.

Коммерческая деятельность автотранспортных предприятий – комплекс функций, реализующих принципы предпринимательства в автотранспортной отрасли. Теоретической основой для рассмотрения многих вопросов коммерческой работы является положение теории маркетинга.

Маркетинг является разноплановой концепцией. Прежде всего, он известен как философия бизнеса, направленная на выявление потребностей потребителей, целевых рынков, которые данная организация может удовлетворить наилучшим образом путем производства соответствующих продуктов, на то, чтобы каждый сотрудник организации мыслил категориями «потребитель», «рынок».

Практическое занятие № 1

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ, МОЩНОСТЬ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Для проектирования нового предприятия по оказанию автосервисных услуг в выбранном регионе, очень важны выбор местоположения, обоснование мощности, формирование ассортиментной политики, технологии выполнения работ, подбор персонала, оборудования, инструмента, материалов для обеспечения его конкурентных преимуществ.

Одним из важнейших факторов успеха сервисного центра (СЦ), является месторасположение предоставления услуги. Основным требованием здесь является близость к автотрассе, к густонаселенным районам.

При оценке привлекательности месторасположения будущего СЦ следует руководствоваться следующими критериями:

- характеристика здания (помещения): площадь, форма, техническое состояние;
- условия аренды или покупки, стоимость строительства или ремонта;
- стоимость и возможность размещения вывески;
- возможность и стоимость разрешения на наружную рекламу;
- количество доступных телефонных линий;
- удобство подъезда и возможность парковки;
- объем транспортного потока;
- близость станции метро (возможность подъезда на общественном транспорте);
- близость автотрассы;
- удобство входа в торговый зал;
- расположение конкурентов в данном районе;

– наличие и возможность подключения к коммуникациям (водопровод, канализация, горячее водоснабжение, ресурсы электроэнергии и пр.).

В данном параграфе необходимо выбрать, обосновать и обозначить конкретное место размещения проектируемого сервисного центра (адрес, место на плане города, района, ...).

Кроме того, необходимо определиться с перечнем услуг, которые планируется оказывать на проектируемом сервисном центре, кроме обязательной услуги, определенной темой дипломного проекта.

Для качественного решения данных задач, рекомендуется выполнить прогноз авторынка в регионе (городе, районе, муниципальном образовании)

Спрос — это потенциальная платежеспособная потребность. Его величина говорит о том, что покупатели готовы приобрести определенное количество товаров по существующим ценам.

Уровень предложений и спроса, предоставляемых автосервисом услуг, обусловлен многими факторами, действующими в рассматриваемом регионе:

- демографическая характеристика населения;
- структура занятости с дифференциацией по уровням доходов;
- транспортная подвижность населения;
- деловая активность населения;
- парк автомобилей, находящихся в личном пользовании граждан;
- парк автомобилей, находящихся в пользовании организаций;
- распределение автомобилей по маркам и моделям;
- величина годового и общего пробега с начала эксплуатации;
- возрастная характеристика парка автомобилей в регионе;

- протяженность и плотность автомобильных дорог и их состояние;
- количество автосервисных предприятий на рассматриваемой территории (города, района, области);
- размещение автосервисных предприятий (АСП) на рассматриваемой территории (города, района, области);
- наличие склада запасных частей на предприятии (для проведения ремонта, для продажи);
- наличие в рассматриваемом регионе оптовых баз снабжения по оказываемым услугам (запасными частями, ГСМ, расходными материалами и т.д.);
- цены на оказываемые услуги;
- качество оказываемых услуг;
- время обслуживания клиента;
- условия предоставления услуг;
- предоставление дополнительных услуг.

Пример.

Рассмотрим некоторые из вышеперечисленных факторов:

- *Размещение АСП на рассматриваемой территории — в районе улиц ... и ... сосредоточено основное количество АСП в МО «Академическое» Калининского района г. Санкт-Петербурга. При этом в другой части района (улицы ... и ...) ощущается их явный недостаток. Разместить проектируемый сервисный центр целесообразно именно в этой части выбранного района.*
- *Наличие склада запасных частей на предприятии — для ускорения проведения ремонтных работ на проектируемом сервисном центре должно быть запланировано создание склада наиболее востребованных запасных частей.*
- *Цены на оказываемые услуги — должны планироваться ниже, чем у конкурентов на 5-10% согласно финансовой стратегии предприятия.*

- *Качество оказываемых услуг — благодаря наличию нового высокотехнологичного оборудования качество выполненных работ должно быть выше, чем у конкурентов.*

- *Время обслуживания клиента — на всех этапах работы с клиентами время обслуживания должно быть максимально коротким вследствие качественно проведённой подготовки к встрече: а) первая встреча — по записи; б) обсуждение необходимого объёма работ — после проведения диагностики и т.д.*

- *Условия предоставления услуг — предоставление накопительных скидок по дисконтным картам; приём оплаты от клиентов, как наличными денежными средствами, так и банковскими картами; предварительная запись на ремонт; удобный режим работы автосервисного предприятия; предоставление гарантии на выполненные работы и оказанные услуги.*

- *Предоставление дополнительных услуг — возможность оформления в сервисном центре полисов ОСАГО и КАСКО; возможность заказа эвакуатора.*

Практическое занятие № 2

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ДРУГИЕ УСЛОВИЯ В ВЫБРАННОМ РЕГИОНЕ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СПРОС РАЗРАБАТЫВАЕМЫХ УСЛУГ.

В выбранном регионе необходимо проанализировать, кто проживает (состав населения), количество проживающих и уровень их платёжеспособности. Необходимо дать описание выбранного района с точки зрения перспектив развития (например, планируется реновация или ведётся активная застройка). Полученные данные дадут представление о том, какие услуги и в каком объёме могут быть интересны в данном регионе потенциальным клиентам в данный момент и в ближайшем будущем. Потенциальными клиентами (целевой аудиторией) будем называть тех, кто *желает* получать данную услугу и при этом *может* за неё *заплатить*.

Для выполнения данного раздела можно использовать данные статистики, представленные на официальных муниципальных сайтах, исторические справки, сведения от других организаций, например, риэлторов или агентов по продажам.

Если выбранный регион достаточно большой, то можно ограничиться определёнными улицами, выбрать конкретный микрорайон или муниципальное образование.

Полученные результаты рекомендуется оформить в виде текста, таблиц, графиков или диаграмм.

Пример.

На 01 января 2020 года численность населения Калининского района г. Санкт-Петербурга составляет 504186¹ человек. При этом в муниципальном образовании «Академическое» проживает 103215 человек. В данном районе ведётся активная застройка

¹ Здесь и далее данные являются вымышленными; приведены для иллюстрации примера.

пустующих территорий многоквартирными домами и планируется реновация квартала 55 с домами 1964-1965 годов постройки.

Возрастная структура населения следующая (рис. 1²):

- несовершеннолетние 15%;
- работающие, включая людей пенсионного возраста 55%;
- безработные 3%;
- неработающие пенсионеры 27%.

Уровень дохода населения следующий (рис. 2):

- высокий и выше среднего 20%;
- средний 35%;
- ниже среднего и малоимущие 45%.

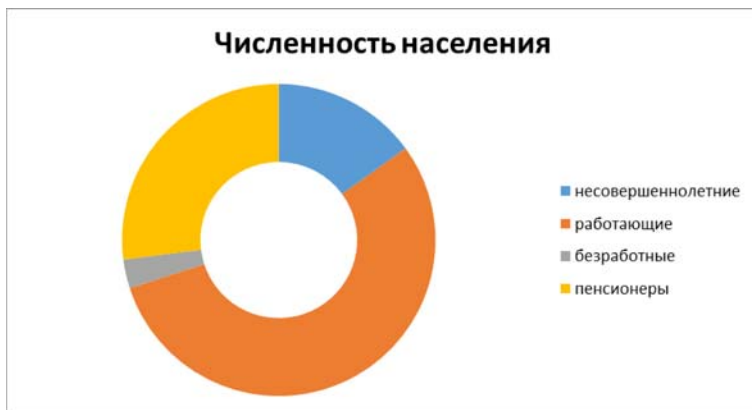


Рис. 1. Распределение населения МО «Академическое».

² Здесь и далее виды диаграмм могут быть любыми



Рис. 2 Распределение населения МО «Академическое» по уровню доходов.

В выбранном районе водительские права категории В имеют 18% от общей численности населения или $\approx 30\%$ от населения трудоспособного возраста.

Таким образом, можно предполагать, что клиентами автосервиса будет большинство работающих, имеющих постоянный доход и способных оплачивать услуги по обслуживанию и ремонту автомобилей, в возрастной категории от 26 до 55 лет со среднестатистическим уровнем дохода более 20000 рублей.

Далее следует дать характеристику протяженности и плотности автомобильных дорог и их состоянию; определить количество автосервисных предприятий на рассматриваемой территории (города, района, области); выяснить размещение автосервисных предприятий по рассматриваемой территории (города, района, области); наличие на рассматриваемой территории складов запасных частей на предприятии (для проведения ремонта, для продажи); наличие в рассматриваемом регионе оптовых баз снабжения по оказываемым услугам (запасными частями, ГСМ, расходными материалами и т.д.).

Практическое занятие № 3

ИЗУЧЕНИЕ ПАРКА АВТОМОБИЛЕЙ И СОСТОЯНИЯ ДОРОЖНОЙ СЕТИ В ВЫБРАННОМ РЕГИОНЕ

Для определения годового объёма работ необходимо знать количество автомобилей, находящихся в частном владении населения выбранного региона и их распределение по маркам.

Расчёт количества автомобилей предложен в [1]:

$$N = A / 1000 , \quad (1)$$

где: A — численность населения;

P — число автомобилей на 1000 жителей.

Для того, чтобы выяснить распределение этого количества автомобилей по маркам, нужно выяснить это распределение на модели автопарка, а потом транспортировать полученные данные на весь парк в регионе. За модель автопарка можно принять крупную стоянку автомобилей (например, перед гипермаркетом). Погрешность вычислений по модели можно скомпенсировать, добавив 4-5% на автомобили, марок которых не оказалось в данной модели.

Согласно [1] не все автовладельцы пользуются услугами сервиса, некоторые предпочитают обслуживать свой автомобиль самостоятельно. Тогда расчётное число обслуживаемых в СЦ в год автомобилей N равно:

$$N = N \cdot K , \text{ автомобилей} \quad (2)$$

где: $K=0,75...0,90$ — коэффициент, учитывающий число владельцев автомобилей, пользующихся услугами СЦ.

Необходимо знать возрастную структуру автопарка в районе. Годовой пробег семейного автомобиля в большом городе около 25000 км. Исходя из класса и назначения автомобиля можно

предположить величины годовых пробегов автомобилей, находящихся в данном районе.

В качестве модели автопарка МО «Академическое» Калининского района г. Санкт-Петербурга будем использовать парковку ТРК «Академический». Общее количество автомобилей на парковке — 384, из них ВАЗ — 95 автомобилей, ГАЗ — 48, Ford — 62, и т.д. Если 384 автомобиля принять за 100%, то можно определить процентное соотношение всех марок на парковке, при этом 4% отведём на марки автомобилей, которые в данный момент не присутствуют здесь. Тогда, соответственно, ВАЗ составляет 25%, ГАЗ — 12,5%, Ford — 16% и т.д.

В муниципальном образовании «Академическое» проживает 103215 человек. С учётом развития автомобильного парка принимаем 400 автомобилей на 1000 жителей. Тогда расчёт количества автомобилей следующий:

$$N = AP/1000 = 103215 \cdot 400/1000 = 41286 \text{ автомобилей.}$$

Примем это количество автомобилей за 100%. Тогда, соответственно, ВАЗ составляет 10322 автомобиля, ГАЗ — 5161, Ford — 6606 и т.д. определим количество автомобилей по каждой марке. Далее, используя коэффициент, учитывающий число владельцев автомобилей, пользующихся услугами СЦ, определим ёмкость рынка. Результаты занесём в таблицу 1.

Таблица 1.

**Анализ автопарка МО «Академический» Калининского района
г. Санкт-Петербурга.**

Марка автомобилей	Количество автомобилей		Коэффициент, учитывающий число владельцев автомобилей, пользующихся услугами СЦ, К	Ёмкость рынка, шт.
	%	шт.		
ВАЗ	25	1032	0,75	7742
		2		
ГАЗ	12,5	5161	0,78	4026
Ford	16	6606	0,88	5813
...
...
Другие	4
Итого	100

На территории Калининского района расположено несколько дорог с высокой интенсивностью движения. С севера на юг это проспекты Культуры и Пискаревский, имеющие выход на КАД, Светлановский и Гражданский проспекты. С запада на восток — это проспекты Суздальский, Просвещения, Луначарского, Северный, Науки, Непокорённых, Блюхера, а также Пироговская и Свердловская набережные. Эти городские «артерии» имеют дорожное покрытие высокого качества. Кроме этого, на территории района хорошо развита сеть примыкающих и второстепенных дорог, но качество их дорожного покрытия не соответствуют требованиям, предъявляемым к дорогам, обеспечивающим транспортные потоки мегаполиса, каким является Санкт-Петербург.

Большинство перекрёстков в районе оборудовано светофорами. Но наряду с этим имеется большое количество

нерегулируемых пешеходных переходов, которые значительно снижают скорость транспортных потоков в часы пиковых нагрузок.

Практическое занятие № 4

ИССЛЕДОВАНИЯ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ.

Для достижения конкурентного преимущества предприятия необходимо отслеживать, как реализуются у конкурентов вновь формирующиеся потребности клиентов, а также как совершенствуется номенклатура и ассортимент услуг у конкурентов.

Следует выделить те предприятия автосервиса, которые являются конкурентами в выбранном районе, определить их специализацию, объёмы производства, другую специфику, ценовую политику с целью успешного вывода своего предприятия на рынок автосервисных услуг.

Необходимо проанализировать также неценовые характеристики предприятий конкурентов и внедряемого (своего). Это: удобство расположения и режим работы, квалификация персонала и комфорт для клиентов и т.п.

Сбор информации возможен из рекламных продуктов компаний, при непосредственном контакте с сотрудниками или клиентами конкурентных предприятий.

Собранные данные необходимо представить в виде описания или таблиц.

Пример.

На территории МО «Академический» в Калининском районе г. Санкт-Петербурга находится несколько предприятий автосервиса, шиномонтажных предприятий и автомоек.

Основными конкурентами будем считать СТО «Форсаж», СТО «Логан-Сервис», «Авто-Питер» и ... (Таблицы 2, 3).

Таблица 2

Анализ деятельности конкурентов

Название АТП	Виды выполняемых работ	Объём производства	Доп. услуги	Прочие сервисы
СТО Форсаж Тихорецкий пр., б	Диагностика, ремонт и ТО любых марок а/м отечественного и зарубежного производства. Кузовной ремонт. Малярные работы. Диагностика и ремонт дизельных и бензиновых двигателей, подвески, узлов, агрегатов и различных систем грузовых микроавтобусов	4 поста ТО и ТР 3 поста кузовных работ	Замена масла, оформление ОСАГО и КАСКО. Автомойка 24 часа. Шиномонтаж. Магазин запчастей. Эвакуатор. Замена лобовых стёкол. Ремонт пластиковых деталей.	Наличие гарантии 6 мес. на работы и запчасти. Работа с физическими и юридическими лицами. Зона ожидания для клиентов с бесплатным WiFi – доступом в Интернет. Кафе. Возможность наблюдать за работами в зоне ремонта.
СТО «Логан-Сервис» ул. Обручевых, 5 корп.1	ТО и ремонт легковых а/м марок Рено, Лада. Ремонт двигателя, АКПП, рулевого, ходовой, трансмиссии, тормоза, кузов, салон, электрика. Малярные работы.	5 постов	Шиномонтаж. Защита картера. Магазин запчастей и аксессуаров.	Дисконтные карты, сезонные скидки.
«Авто-Питер» ул. Обручевых, д. 7
...

Сравнительные характеристики предприятий-конкурентов

<i>Характеристики</i>	<i>СТО «Форсаж»</i>	<i>СТО «Логан-Сервис»</i>	<i>«Авто-Питер»</i>	<i>...</i>
<i>Режим работы</i>	<i>Ежедневно с 9.00 до 21.00</i>	<i>Ежедневно с 10.00 до 20.00</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Спектр (ассортимент) предоставляемых услуг</i>	<i>5</i>	<i>3,5</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Наличие нового оборудования</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Удобство подъезда</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Информационное обеспечение для клиента</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Качество выполнения работ</i>	<i>4,5</i>	<i>4</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Уровень цен на выполняемые работы</i>	<i>3,5</i>	<i>4</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Возможность выбора запчастей различных производителей</i>	<i>5</i>	<i>2</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Уровень цен на запчасти и расходные материалы</i>	<i>3,5</i>	<i>4</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Квалификация производственного персонала</i>	<i>4</i>	<i>3,5</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Уровень работы с клиентами</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Уровень сервиса для клиента</i>	<i>4,5</i>	<i>3,5</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Культура производства</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>...</i>	<i>...</i>
<i>Эстетика предприятия</i>	<i>4,5</i>	<i>3,5</i>	<i>...</i>	<i>...</i>

: 7 - « » 5 - «».

:

1. Какие марки автомобилей, и в каком количестве вновь создаваемое предприятие будет обслуживать (свободную долю рынка).

2. Определить их общий и годовой пробеги и удельную трудоёмкость в человеко-часах на 1000 км пробега (ОНТП-01-91; ГОСТ 21624-81).

3. Какие услуги будут оказываться на проектируемом предприятии.

4. В чём особенности проектируемого предприятия (основания для возможности выдержать конкурентную борьбу)

5. Для каких автомобилей, и какого их количества будет предлагаться услуга, разработанная специально для клиентов проектируемого предприятия.

6. В чём особенность и конкурентные преимущества предлагаемой услуги.

7. Где будет располагаться проектируемое предприятие автосервиса и почему.

1. Ввиду того, что в 2015 г. прекратилось производство марок Opel и Chevrolet и часть объёмов продаж GM перейдёт к другим производителям, то целесообразно сориентировать будущее предприятие автосервиса на марку Ford, чьё производство в ближайшее время не планируется сокращать. Ёмкость рынка составляет 5813 а/м. С учётом высокой концентрации в МО «Академический» Калининского района г. Санкт-Петербурга предприятий автосервиса с широким спектром услуг, обслуживающих легковые автомобили отечественного и иностранного производства, будем считать, что свободная доля рынка равна 30% от общей ёмкости рынка по марке Ford, что составляет 1744 автомобиля. На это количество автомобилей будем вести расчёт проектируемого предприятия.

2. Согласно ГОСТ 21624-81 автомобиль Ford относится в основном к среднему классу с рабочим объёмом двигателя 1,6-2,5 л, для которого нормативная трудоёмкость по ТО и ТР составляет 3,3 чел.-ч./1000 км пробега. Годовой пробег семейного автомобиля в

мегаполисе составляет 25000 км. Возраст автопарка автомобилей Ford отечественной сборки составляет до 12 лет.

3. На проектируемом предприятии будут оказываться все услуги оп ТО и ТР, исключая кузовные и малярные работы.

4. Проектируемое предприятие будет работать 6 дней в неделю по 14 часов (2 смены по 7 часов) с 8.00 до 22.00. Оборудование будет выбрано современное, но выбор будет рациональным. Кадровый подбор будет осуществлён в соответствии с профильным образованием. Клиентам будет предоставлена клиентская зона с кофейным автоматом и бесплатной зоной Wi-Fi. При назначении цены будем использовать метод ценообразования на основе сравнения с ценами конкурентов. Для определения запаса конкурентоспособности по ценовому фактору будем опираться на анализ уровня наценки предприятий-конкурентов. С целью привлечения клиентов стоимость услуг будет на 5-10 % меньше, чем у конкурентов.

5. На проектируемом автосервисе будет оказываться оригинальная услуга — ... для автомобилей Ford в количестве 235 шт., так как 55% население трудоспособно в выбранном районе и из них около 30% имеют права категории В.

6. Данная услуга не оказывается ни в одном из сервисных предприятий МО «Академический». Услуга будет востребована ввиду ...

7. Проектируемое предприятие автосервиса будет располагаться на углу ул. Веденеева и Светлановского пр. Вокруг находится обширный спальный район, в перспективе будет проведена реновация квартала 55 и перепланировка парка Бенуа, на территории которого в настоящее время ведётся реставрация усадьбы с размещением в ней культурно-досугового центра и семейного ресторана. Сеть коммуникаций может быть проведена без излишних затрат. Подъезд к СТО будет расположен непосредственно с улицы Веденеева.

Практическое занятие № 5

ОЦЕНКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель работы: закрепление и углубление теоретических знаний и получение практических навыков оценки хозяйственного портфеля предприятия и анализа ассортимента предприятия.

Задание:

Постановка задачи. Руководство транспортно-экспедиционного предприятия озабочено проблемой внезапных изменений на рынке, которые могут ухудшить финансовые показатели его хозяйственной деятельности. Для принятия стратегически важных решений, связанных с оптимизацией структуры портфеля заказов, необходимо оценить уровень его гибкости по отношению к наиболее опасным для предприятия факторам влияния внешней среды. Стратегический портфель фирмы, обладающий малой гибкостью, лишает фирму возможности маневра в неблагоприятных внешних условиях, снижает ее «потенциал прочности», делает уязвимой в конкурентной борьбе.

Таблица 4

**Объемы реализации, тыс. руб., по услугам портфеля
предприятия в отчетном году.**

Портфель заказов	Номер варианта (по журналу)											
	1 13	2 14	3 15	4 16	5 17	6 18	7 19	8 20	9 21	10 22	11 23	12 24
Услуга «А»:												
для России (№ 1)	2500	1600	1800	2000	3000	800	1100	900	700	500	400	1400
для развивающихся стран (№ 2)	50	70	80	110	600	300	20	40	60	90	150	200
для Западной Европы (№ 3)	130	150	180	160	90	300	250	180	220	450	140	70
Услуга «В»:												
для России (№ 4)	2400	2000	3000	800	1100	900	700	1600	1800	2000	3300	2200
для развивающихся стран (№ 5)	450	600	300	20	40	500	400	70	80	110	70	80
Услуга «С» для России (№ 6)	100	90	300	250	180	90	150	150	180	160	150	180
Услуга «Д»:												
для госучреждений (№ 7)	350	220	330	250	480	470	360	490	500	260	280	190
для строительных организаций (№ 8)	680	250	350	720	780	560	630	92	88	150	140	210
для сетевой торговли (№ 9)	400	260	500	800	900	120	140	160	180	190	220	230

Рекомендации к решению. Оценку гибкости продуктового портфеля предприятия можно провести, используя два концептуально самостоятельных, взаимодополняющих подхода:

- по степени концентрации продаж;
- реакции услуг, входящих в портфель предприятия, на факторы влияния внешней среды.

Первый подход основан на предположении, что высокая концентрация доходов от продаж одного или небольшого числа продуктов, большая их доля в общем объеме реализации предприятия свидетельствуют о потенциальной опасности такого портфеля, низком уровне его гибкости. При формировании на рынке негативных тенденций, связанных с падением продаж этого продукта, предприятие может сразу потерять значительную долю дохода, а это в свою очередь может привести к кризисной ситуации на предприятии.

Второй подход связан с определением экспертами наиболее опасных факторов влияния внешней среды, которые с большой долей вероятности могут начать «работать» в ближайшем будущем.

Затем продуктовый портфель предприятия анализируется на реакцию по отношению к каждому из этих факторов и делается

вывод о взвешенной реактивности портфеля по отношению ко всей группе анализируемых факторов влияния.

Использование *первого* подхода сводится к следующей очередности шагов.

1. Расчет доли каждого продукта в общем объеме реализации предприятия.

2. Сортировка продуктов портфеля предприятия по убыванию их доходности.

3. Построение накопительной гистограммы реализации продуктового портфеля в соответствии с полученной сортировкой.

4. Вывод о гибкости портфеля, придерживаясь следующих ограничений:

– если 60—70% дохода формирует 20% и менее продуктов портфеля, то портфель жесткий, его гибкость весьма низка;

– если 70—85% дохода предприятия формирует 50—60% продуктов предприятия, средняя гибкость портфеля;

– если же каждый продукт портфеля приносит в общий объем реализации примерно одинаковую долю — портфель можно считать гибким.

Использование *второго* концептуального подхода сводится к следующей последовательности шагов.

1. Экспертная комиссия, состоящая из разноплановых специалистов (технологов, маркетологов, финансистов, управленцев), формирует список потенциально возможных угроз и возможностей, которые с большой вероятностью могут возникнуть под воздействием внешней среды и повлиять (положительно или отрицательно) на хозяйственную деятельность предприятия.

2. Сформированный список сортируют по убыванию значимости для предприятия в данных конкретных условиях функционирования. Затем выбирают несколько наиболее значимых из них и анализируют реактивность продуктового портфеля по отношению к выбранным факторам влияния внешней среды. Каждый анализируемый фактор, формируемый средой окружения

предприятия, должен быть охарактеризован количественно: оценивается сила влияния каждого фактора, вероятность того, что он начнет «работать» в ближайшем будущем, а также время, в течение которого он будет влиять на предприятие.

Сила влияния фактора внешней среды может оцениваться экспертной оценкой в баллах, лежащей в интервале от -10 (сильное отрицательное влияние) до +10 (сильное положительное влияние).

Вероятность того, что фактор начнет оказывать влияние на хозяйственную деятельность предприятия в ближайшее время, должна оцениваться экспертами в долях единицы (в зависимости от актуальности рассматриваемого фактора).

Время влияния фактора на деятельность предприятия также оценивается экспертами и дается в годах (например, выпуск товара-заменителя будет сказываться на деятельности предприятия в течение трех кварталов (0,75 года), за это время оно модернизирует свою продукцию и восстановит конкурентоспособность).

Вся полученная экспертным методом информация сводится в таблицу, а затем в соответствующих ячейках таблицы проставляются расчетные итоговые оценки, по которым и делается вывод о гибкости портфеля.

Если влияние на все или большую часть продуктов того или иного фактора одинаковой направленности, то по отношению к данному фактору портфель жесткий. Если же влияние на разные продукты портфеля разнонаправленное — портфель гибкий.

3. Для получения сводной оценки гибкости портфеля, необходимо табулированные итоговые оценки влияния каждого из факторов j на каждый продукт портфеля скорректировать по уровню значимости оказываемого влияния: доля продуктов в общем объеме реализации разная, значит, и разное их влияние на результаты работы предприятия. Затем рассчитывается средняя оценка влияния данного фактора на весь портфель предприятия.

Отчет должен содержать подробный расчет.

Практическое занятие № 6

АНАЛИЗ ДОЛИ РЫНКА ПРЕДПРИЯТИЯ И РЫНОЧНОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ

Цель работы: закрепление и углубление теоретических знаний и получение практических навыков анализа доли рынка предприятия и рыночной концентрации.

Задание:

Приведены данные о емкости рынка, объеме реализованных услуг транспортно-экспедиционного предприятия и объемах продаж основных конкурентов. Необходимо определить долю рынка (в процентах) предприятия и основных конкурентов; рассчитать индекс концентрации и индекс Херфиндаля-Хиршмана; сделать выводы о конкурентной среде. Для расчета индексов допускаем, что объемы продаж остальных предприятий одинаковы. Исходные данные приведены в табл. 5

Таблица 5

Исходные данные

		Емкость рынка млн.руб.	Объем продаж					Количество предприятий на рынке
			Объем продаж, млн.руб.	I конкурента, млн. руб.	II конкурента, млн. руб.	III конкурента, млн. руб.	IV конкурента, млн. руб.	
Номер варианта (по журналу)	1,2	68	16	13	8	8	5	10
	3,4	75	15	12	9	6	3	9
	5,6	45	14	10	7	5	4	8
	7,8	68	19	14	8	4	3	7
	9,10	92	21	15	10	8	2	6
	11,12	56	22	10	9	7	5	7
	13,14	48	13	10	7	6	4	8
	15,16	55	14	8	8	5	3	9
	17,18	36	10	9	9	4	2	10
	19,20	69	24	12	9	8	4	9
	21,22	78	25	12	7	7	5	8
	23,24	68	19	15	7	6	6	7

Расчет доли рынка производился по следующей формуле:

$$Д_{пр} = \frac{ОП_{пр}}{Е} * 100\%$$

Расчет индексов концентрации и Херфиндаля-Хиршмана. В отечественной практике оценка состояния концентрации на рынках определяется по значениям индексов концентрации для трех крупнейших фирм. Если индекс концентрации приближается к 100%, то рынок характеризуется высокой степенью монополизации, если же он немногим больше нуля, то его можно рассматривать как конкурентный. Индекс концентрации (concentration ratio) измеряется как сумма рыночных долей крупнейших фирм, действующих на рынке:

$$CR_5 = \sum_{i=1}^5 Y_i$$

Индекс Херфиндаля-Хиршмана показывает, какое место, долю на данном рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями. Индекс Херфиндаля-Хиршмана (Herfindal-Hirshman index) определяется как сумма квадратов долей всех фирм, действующих на рынке.

Выводы о конкурентной среде рынка.

По значениям индексов концентрации (CR) и индексов Херфиндаля Хиршмана выделяются три типа рынка:

I тип — высококонцентрированные рынки: при $70\% < CR < 100\%$; $1800 < ННІ < 10000$; рыночная концентрация конкурентная

II тип — умеренноконцентрированные рынки: при $45\% < CR < 70\%$; $1000 < ННІ < 1800$;

III тип — низкоконцентрированные рынки: при $CR < 45\%$; $ННІ < 1000$.

Сделайте вывод о том, какую наибольшую долю рынка имеет предприятие-объект, является ли оно монополистом, о возможности оказывать влияние на цену и создавать барьеры для входа в отрасль, какова характеристика рынка, какие используются методы конкурентной борьбы, дайте рекомендации для компании.

Практическое занятие №7

РАЗРАБОТКА ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ РЫНОЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Цель работы: закрепление и углубление теоретических знаний по разработке ценовой стратегии предприятия в зависимости от результатов рыночных исследований.

Задание: прочитайте ниже представленную информацию и развернуто и аргументировано ответьте на поставленный вопрос.

Два года назад УАЗ Патриот считался весьма перспективной моделью. Классический дизайн, внушительные размеры, легендарная проходимость и хороший уровень комфорта... Плюс к этому весьма конкурентная цена – от 13,000 USD.

Первые сведения о новом внедорожнике появились в конце 2003 год. В течение 2004 года Ульяновский автозавод менял производственные и окрасочные линии, искал новых поставщиков запчастей, модернизировал производство по методу «кайдзен» и выстраивал дилерскую сеть.

Новый УАЗ Патриот появился у дилеров в августе 2005 года. Буквально сразу же производитель ввел дополнительную комплектацию и увеличил стартовую цену до 415,000 российских рублей (14,800 USD).

Это несколько охладило ожидания дилеров и потенциальных покупателей. Однако продажи стартовали довольно успешно. В течение осени и зимы 2005 года в России было продано более 3,500 УАЗ Патриот. Около 50 новых внедорожников нашли своих покупателей в Беларуси.

Особенности национального позиционирования. Белорусские покупатели Патриотов в корне отличались от российских. Служба продвижения УАЗ пыталась завоевать доверие к «Патриоту» у потенциальных клиентов — женатых мужчин-горожан в возрасте 30-35 лет с ежемесячным доходом от \$1200-

1500, романтиков, ведущих динамичный образ жизни. Однако, в Беларуси можно было точно сказать, кто покупает УАЗ Патриот.

Явный интерес к новой модели проявляли председатели районных исполнительных комитетов и агрогородков, руководители подведомственных структур «Белтрансгаза» и крупных государственных промышленных предприятий, то есть представители в основном государственных юридических лиц. Они же и являлись основными покупателями.

Ни о каких частных клиентах на УАЗ Патриот в Беларуси речь не шла. Если 11,000 USD за Шевроле Ниву было еще приемлемо, то 14,800 USD за абсолютно пустую версию УАЗ Патриот не вызывали никакого энтузиазма у потенциальных покупателей внедорожников.

В Белоруссии в принципе очень сложно убедить частника приобрести российский внедорожник. Этому способствуют ряд причин, среди которых и низкая «растаможка» б/у автомобилей, и уровень качества российских автозаводов, и старые технологии производства. Список можно продолжать до бесконечности. Одна из главных причин – двигатель и вялые ходовые показатели автомобиля. Маломощный бензиновый агрегат ЗМЗ-409 ставился еще на ГАЗ-3110 «Волга». А расход бензина марки А-92 доходил до 18 литров на 100 км, что сразу отражалось на кошелке владельца УАЗ Патриот.

Рецепт дружбы. На начало 2006 года четко вырисовались схемы продаж этих автомобилей. Все крупные и примерно 50% единичных закупок проходили через тендер. Оставшиеся 50% единичных покупок осуществлялась напрямую.

Буквально с самого начала продаж между четырьмя дилерами марки УАЗ развернулась жесткая борьба за каждого покупателя УАЗ Патриот. Кроме цены в ход шли разнообразные маркетинговые акции, а также схемы финансирования продаж. Так, рассрочка платежа, предложенная покупателям 130-м отделением, явно заинтересовала рынок.

Очень сложно было контролировать ценовой демпинг со стороны конкурентов. Однако это удавалось. И средняя доходность продаж УАЗ Патриот была приличной – 2,200 USD, что для российских машин в целом – нехарактерная ситуация.

Компания «Атлант-М Российские автомобили» уверенно начала продажу УАЗ Патриот. Из 50 внедорожников, проданных в 2005 году, 34 были реализованы отделением. И первая половина 2006 года также была удачной для предприятия – 35,7% рынка за семь месяцев (30 из 83 проданных) и первое место по продажам УАЗ Патриот среди белорусских дилеров.

Однако далеко не все в продажах УАЗ Патриот шло гладко. И Указ, уравнивший таможенные пошлины для физических и юридических лиц, - первое тому подтверждение. Новый Указ фактически отсекает у Патриотов наиболее состоятельных клиентов – крупные промышленные предприятия и ведомства. Затем у государственных организаций появилось негласное разрешение на закупку автомобилей иностранного производства. Шкода Октавия вместо Волги, и иностранный внедорожник вместо Шевроле Нивы или УАЗ Патриот – совершенно нормальная ситуация для белорусского автомобильного рынка 2006 года. Руководители колхозов и прочих районных госструктур бросились покупать «настоящие» джипы.

Одновременно у Патриота появился серьезный конкурент – китайские внедорожники Great Wall. Первое время низкая цена привлекала лишь частников. Однако вскоре и юридические лица заинтересовались «китайцами». Тем более, что один из дилеров УАЗ перепрофилировался на продажу этой марки.

Рост российского рубля также вносил свою лепту – для белорусского покупателя УАЗ Патриот становился все дороже и дороже. Так, в марте 2007 года базовая версия УАЗ Патриот стоила уже 16,850 USD, подорожав за полтора года на две тысячи долларов. Плюс ко всему рынок постепенно насыщался – многие целевые покупатели уже приобрели этот автомобиль.

Уже к началу лета 2007 года перед командой компании остро встал вопрос – что делать с зависшими УАЗ Патриот? Тринадцать внедорожников на общую сумму 230,000 USD ржавели на стоянке и не вызывали никакого интереса со стороны покупателей. При этом срок нахождения некоторых автомобилей на складе приближался к критическому. Дилерский контракт с Ульяновским автозаводом компания на тот момент уже разорвала.

Надежды на маркетинговые акции и обычно повышающийся в начале осени спрос на российские автомобили не оправдали себя. Было принято решение продавать УАЗ Патриот с минимальной доходностью. Однако некоторые конкуренты, также столкнувшиеся с проблемой реализации Патриотов, шли дальше и продавали автомобили ниже заходной стоимости.

Предпринимались попытки передать автомобили на реализацию оставшимся дилерам, рассматривался даже вариант реэкспорта в Россию, однако все эти решения не принесли реального эффекта.

Как избавиться от большого складского запаса непрофильной для предприятия марки и высвободить довольно приличные оборотные средства, не влезая в убыток?

Дополнительная информация.

«UAZ Patriot. Верный. Надежный. Друг» - слоган всероссийской программы продвижения автомобиля. В слогане отражается позиционирование внедорожника и доносится образ автомобиля как верного и надежного, незаменимого спутника. Идея выстраивалась на тезисе, что автомобиль для мужчины – это больше чем просто средство передвижения. Он, скорее друг, надежный помощник, о котором заботятся: его "кормят" и моют, им гордятся, его обсуждают, верят, что он может обидеться, в него "влюбляются" и с ним тяжело расстаются. Таким спутником на протяжении веков для человека был конь, а теперь им стал автомобиль.

Таблица 6

Описание комплектаций УАЗ Патриот:

Комплектация	Описание
УАЗ Патриот Классик	д.3М3-409, 128 л.с., АИ-92, 5 мест, ГУР (ZF Германия), ABS, КПП-5ст. (Dymos Корея), сер-воруль, центр.замок, аудиоподготовка, доп. отопитель, тонировка
УАЗ Патриот Комфорт	д.3М3-409, 128 л.с., АИ-92, 5 мест, ГУР (ZF Германия), КПП-5ст. (Dymos Корея), серворуль, центр.замок, аудиоподготовка, доп. отопитель, литые диски, электростекла, электрозеркала, противотуманные фары, тонировка
УАЗ Патриот Лимитед	д.3М3-409, 128 л.с., АИ-92, 5 мест, ГУР (ZF Германия), КПП-5ст. (Dymos Корея), серворуль, центр.замок, аудиоподготовка, доп. отопитель, литые диски, электростекла, электрозеркала, электролюк, противотуманные фары, тонировка, велюр, релинги

Таблица 7

Продажи УАЗ Патриот в разрезе дилеров, янв.-июл.2006:

	УАЗ Патриот Классик	УАЗ Патриот Комфорт	УАЗ Патриот Лимитед	Доля рынка
БелУАЗавтосервис	1	6	11	21,7%
БелИЖсервис	1	5	5	13,3%
Внедорожник	5	6	13	28,9%
Атлант-М Российские автомобили	8	0	22	36,1%

Таблица 8

Группы клиентов компании-продавца, окт.2005-окт.2006:

Отраслевая принадлежность покупателя	Кол-во
Сельское хозяйство	24
Газ, нефть и газовое хозяйство	16
Суб-дилер	9
Министерства и ведомства	5
Строительство	4
Прочее	4
Мелиорация	2
Промышленность	2
Транспортные услуги	1
ИТОГО	67

Отчет должен содержать развернутый и аргументированный ответ на поставленный вопрос.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Автосервис: станции технического обслуживания автомобилей: Учебник / И.Э. Грибунт, В.М. Артюшенко, Н.П. Мазаева и др. / Под ред. В.С. Шуплякова, Ю.П. Свириденко. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. – 480 с.: ил. – (Сервис и туризм). ISBN 978-5-16-003244-3
2. ОНТП 01-91 Общесоюзные нормы технологического проектирования предприятий автомобильного транспорта. РД 3107938-0176-91.
3. *Миروتин Л.Б.* и др. Управление автосервисом: учебное пособие для вузов. – М: Экзамен, 2004, 320 с.
4. Общероссийский классификатор услуг населению ОК 002-93 (ОКУН) (принят и введен постановлением Госстандарта РФ от 28 июня 1993 г. N 163).
5. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2)
6. Общероссийского классификатора продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2) ОК 034-2014 (КПЕС 2008).

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Практическое занятие № 1	4
АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ, МОЩНОСТЬ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	4
Практическое занятие № 2	8
ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ДРУГИЕ УСЛОВИЯ В ВЫБРАННОМ РЕГИОНЕ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СПРОС РАЗРАБАТЫВАЕМЫХ УСЛУГ.	8
Практическое занятие № 3	11
ИЗУЧЕНИЕ ПАРКА АВТОМОБИЛЕЙ И СОСТОЯНИЯ ДОРОЖНОЙ СЕТИ В ВЫБРАННОМ РЕГИОНЕ	11
Практическое занятие № 4	15
ИССЛЕДОВАНИЯ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ.	15
Практическое занятие № 5	20

ОЦЕНКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ..	20
Практическое занятие № 6	24
АНАЛИЗ ДОЛИ РЫНКА ПРЕДПРИЯТИЯ И РЫНОЧНОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ	24
Практическое занятие №7	26
РАЗРАБОТКА ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ РЫНОЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ.....	26
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	31