УДК 658

Е.С. Купцова

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОДИЛЕРСКИХ КОМПАНИЙ

Аннотация. *Рассмотрены и проанализированы базовые факторы конкурентоспособности автодилерских компаний. В статье отмечено, что необходима оценка конкурентоспособности с позиций потребителей и собственников. Предложен алгоритм действий по разработке системы управления конкурентоспособностью автодилерской компании.*

Ключевые слова: *конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность продукции, конкурентный потенциал, субъекты оценки конкурентоспособности, базовые факторы конкурентоспособности, система управления конкурентоспособностью.*

Ekaterina Kuptsova

ENSURING COMPETITIVENESS OF THE AUTO DEALER COMPANIES

Annotation. *Basic factors of competitiveness of the auto dealer companies are considered and analysed. In article noted that the competitiveness assessment from positions of consumers and owners is necessary. The algorithm of actions for development of the system of management of competitiveness of the auto dealer company is offered.*

Keywords: *enterprise competitiveness, product competitiveness, competitive potential, subjects of an estimation of competitiveness, basic factors of competitiveness, competitiveness management system.*

Начиная с 2008 г., отмеченного первой волной финансово-экономического кризиса, деятельность автодилерских компаний проходит в условиях жесткой конкуренции за рынок и клиента. Доходность бизнеса снижается, требования клиентов растут.

Слабо поддающиеся прогнозированию перспективы выхода из кризиса, рост курса иностранных валют, падение покупательной способности населения и на этом фоне переход спроса на автомобили, как на товар не первой необходимости, в категорию отложенного, повышение уровня регламентации на национальном рынке, протекционизм государства в отношении отечественных автопроизводителей, необходимость работать в рамках жестких стандартов, устанавливаемых производителями автомобильных марок, изменение структуры рынка в сторону сервисных операций, появление новых технологий в управлении компаниями и в организации их операционной деятельности – вот основные вызовы и главные факторы неопределенности, стоящие перед руководством автодилерских компаний.

На этом фоне управление конкурентоспособностью становится важной стратегической задачей автодилерских компаний. Конкурентоспособность предприятия обеспечивает возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность изначально закладывается в процессе выбора бизнес-модели компании. Поэтому необходимо не просто разработать бизнес-модель предприятия, но и количественно просчитать все возможные варианты ее поведения в разных условиях состояния деловой среды и обеспеченности ресурсами, при разных комбинациях продвижения товара/услуги до потенциальных потребителей/клиентов, при использовании различных операционных технологий и финансовых механизмов. Качественный продукт и эффективная бизнес-модель являются сегодня залогом устойчивого развития автодилера. При формировании системы обеспечения конкурентоспособности автодилерского предприятия важно определить, кто и с каких позиций определяет конкурентоспособность. По принципу того, с каких позиций субъект оценивает конкурентоспособность компании, выделим две группы.

К первой группе относятся потребители товаров/услуг (традиционно внешние субъекты).

© Купцова Е.С., 2016

С позиции потребителя, конкурентоспособность предприятий определяется «способностью удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров» [1]. Обеспечение конкурентоспособности в данном случае является инструментом достижения главной текущей финансовой цели деятельности предприятия – целевого значения прибыли и рентабельности активов.

Ко второй группе относятся как внутренние, так и внешние субъекты, рассматривающие компанию как финансовый инструмент. С этой точки зрения к внутренним субъектам мы можем отнести собственников компаний и персонал, к внешним субъектам (кроме потребителей) – финансовые, инвестиционные компании, фондовые биржи С позиции этой группы «конкурентоспособность является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики» [3]. С позиции собственника и инвесторов обеспечение конкурентоспособности имеет стратегическое значение, поскольку означает устойчивое развитие и обеспечение инвестиционной привлекательности дилерского центра. Критерием конкурентоспособности в данном случае является стабильный рост стоимости компании.

Практика показывает, что конкурентоспособность автодилерских компаний базируется на оценке потребителем товаров и услуг, которая в свою очередь обеспечивается конкурентоспособностью потенциала предприятия (см. рис. 1).

Рис. 1. Базовые условия конкурентоспособности автодилерской компании.

Для автодилерской компании конкурентоспособность товаров и услуг определяется:

– *в сфере продаж автомобилей:*

1) набором марок автомобилей различных автопроизводителей в портфеле компании, поскольку качество и статустность автомобиля – факторы, обеспечивающие желание потребителя приобрести его. Это свойство автомобиля как товара обязательно должно быть поддержано богатым выбором и гибкими условиями приобретения, адекватной ценовой политикой, поскольку изменить свойства автомобиля дилер не может, но своими действиями может его усилить. Дилерское предприятие должно также обеспечивать конкурентоспособное ценовое предложение вовне, не допуская при этом демпинговых войн и не теряя в прибыльности деятельности. Обеспечить эти условия удается только автодилерам, обладающим конкурентоспособным потенциалом;

2) качеством сервисных услуг в период послепродажного обслуживания;

– *в сфере технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств:*

1) качеством;

2) сроками выполнения работ.

Качество сервиса является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности, что обусловлено необходимостью сервисного обслуживания автомобилей на всем протяжении их жизненного цикла и перемещением конкуренции между направлением сбыта в направление сервисного обслуживания. Сюда же можно отнести удобное географическое расположение, наличие развязок и

общественного транспорта, обеспечение комфортного пребывания в здании дилерского центра – все то, что создает добавочную привлекательность для клиентов сервиса.

Конкурентоспособность потенциала автодилера определяется эффективностью всех основных функций управления – общего управления компанией, организации бизнес-процессов, маркетинга, управления персоналом, планирования, призванных поддерживать и развивать в будущем конкурентоспособность услуг автодилера.

Для автобизнеса периода до 2008 г., первичным в наборе базовых условий конкурентоспособности являлась конкурентоспособность предлагаемого продукта. В настоящее время, когда рынок перестал быть дефицитным, у потребителей сложились определенные стандарты потребления и портфели брендов у крупных мультибрендовых компаний сформировались, структура базовых условий обеспечения конкурентоспособности компании сместилась в сторону потенциала автодилера. Требования клиентов растут, в ответ автодилеры стараются наращивать свою технологичность в операционных процессах.

Это свидетельствует о том, что конкурентоспособность компаний явление относительное и динамичное. Относительное, поскольку определяется степенью отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами/услугами потребностей людей. Динамичность связана с возможностью компании реагировать на изменение совокупности факторов внешней и внутренней среды, наращивать свою операционную эффективность, изменяя/корректируя маркетинговую активность, бизнес-модель компании и стратегию ее развития.

В качестве совокупности факторов внешней и внутренней среды выступают: состояние рынка и фазы его развития (дефицитный–растущий–насыщенный), экономической ситуации в стране сбыта, уровня доходности населения, развития технологий, уровня отраслевой конкуренции и т.д. Чтобы управлять конкурентоспособностью, необходимо понимать какие факторы ее определяют. Используя в качестве источника информации ресурсы Интернета, можно проследить, как оценивают факторы конкурентоспособности своих компаний автодилеры и, как меняется состав этих факторов во времени; сделать прогноз на ближайшее будущее. Сводные результаты исследования деятельности автодилерских компаний Musa Motors, ГК «Рольф», ГК «Независимость», ГК «АвтоСпецЦентр», АО «Авилон АГ», ГК «*Favorit motors» и др.* приведены в таблице 1.

Становится очевидным, что в настоящее время конкурентоспособность достигается за счет операционной эффективности, клиенто- и брендоориентированности.

Оценка возможностей автодилерских компаний позволяет построить многоугольник их конкурентоспособности по группам базовых факторов (см. рис. 2). При построении многоугольника конкурентоспособности использовалась существующая ситуация, характеризующая состав факторов конкурентоспособности.

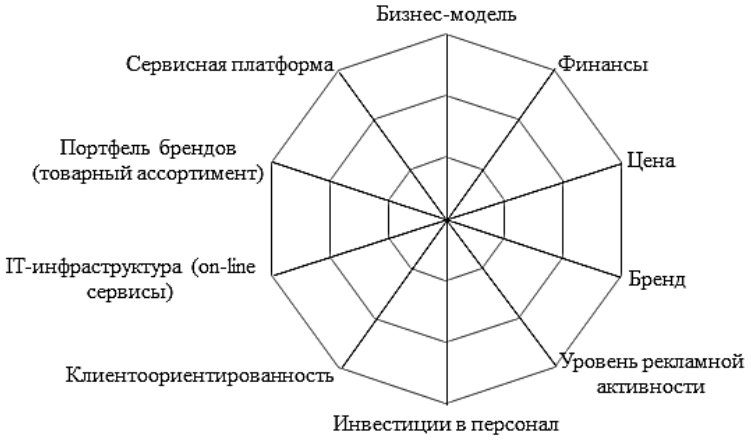

Рис. 2. Многоугольник конкурентоспособности автодилерских компаний по группам базовых факторов

Таблица 1

Базовые факторы конкурентоспособности автодилерских компаний

Факторы конкурентоспособности автодилерских компаний		
до 2008 г.	**в период с 2009 по 2015 гг.**	**ближайшего будущего**
1. Месторасположение салона и станции технического обслуживания 2. Организация эффективной работы отдела продаж. 3. Организация бизнеса на основе концепции 3S (продажи автомобилей, сервис, продажи запасных частей) 4. Формат ведения бизнеса (мультибрендовая, монобрендовая компания) 5. Специальные предложения и акции 6. Гибкая система скидок 7. Предоставление гарантии на автомобиль 8. Программы автокредитования и страхования	1. Инновационная бизнес-модель 2. Деловая репутация 3. Ценовая политика 4. Персональный продавец-консультант и персональный мастер по сервисному 5. обслуживанию на весь срок эксплуатации автомобиля 6. Условия обратного выкупа автомобилей + программа trade-in без ограничений 7. Широкий спектр дополнительных услуг 8. Использование и постоянное развитие on-line технологий, в том числе SMM, мобильное приложение 9. Обслуживание квалифицированными сотрудниками, имеющими сертификаты соответствия стандартам 10. Услуги лизинга, проката, подменного автомобиля 11. Программы автокредитования и страхования на специальных условиях 12. Программа помощи на дорогах 13. Специальные предложения для сотрудников	14. Инновационная бизнес-модель, обеспечивающая рост стоимости компании 15. Бренд и философия компании 16. Развитие CRM-технологий и построение системы продаж на основе пересечения жизненного цикла клиента и жизненного цикла автомобиля в течение «автомобильной жизни клиента» [2] 17. Ценовая политика 18. Многофункциональная сервисная платформа 19. Высокая квалификация персонала 20. Высокая операционная эффективность во всех функциональных областях деятельности компании на основе новейших технологий 21. Использование и постоянное развитие on-line технологий, в том числе SMM (*англ*. Social media marketing – продвижение в социальных медиа), мобильных приложений 22. Брендоориентированность персонала 23. Клиентоориентированность компании 24. Развитие под зонтичным брендом компании других направлений бизнеса, связанных с расширением услуг для клиентов (авторитейл, такси, салон красоты, заказ и доставка цветов, ресторан), диверсификация капитала в несвязанные отрасли в меру накопленного опыт работы при осуществлении дилерской деятельности (строительство, торговля, автомобильный туризм и др.) 25. Социальная ответственность

Как видно из рисунка 2 по каждой оси многоугольника для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (часто в виде балльных оценок). Если принять максимальный балл за стандарт, то сравнивая с ним фактические оценки можно выявить резервы роста конкурентоспособности предприятия. В свою очередь, для принятия конкретных управленческих решений при формировании стратегии управления конкурентоспособностью предприятия, базовые факторы, в силу их многослойности, целесообразно оценить по подфакторам. Например, инвестиции в персонал можно оценить через квалификацию персонала, уровень командной работы, Empowerment (расширение прав и возможностей), бренд – через узнаваемость бренда и лояльность к бренду.

Если изобразить на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных автодилеров, можно провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

– конкурентоспособность автодилерского предприятия определяется конкурентоспособностью его услуг и конкурентоспособного его потенциала;

– в оценке конкурентоспособности принимают участие внешние и внутренние субъекты, которые оценивают конкурентоспособность с разных позиций;

– конкурентоспособность компании описывается системой факторов;

– управление конкурентоспособностью имеет стратегическое значение, поскольку обеспечивает лояльность клиентов, устойчивое развитие и инвестиционную привлекательность автодилера;

– Система управления конкурентоспособностью автодилерского предприятия должна обеспечить (за счет постоянных инноваций его бизнес – модели) повышение устойчивости компании в условиях миграции ценностей потребителей и изменения состояния деловой среды;

Решение задачи управления конкурентоспособностью требует разработки определенных подходов к формированию системы управления конкурентоспособностью. Формируя систему управления конкурентоспособностью автодилерского предприятия, нам представляется чрезвычайно важным обеспечить в этой работе консенсус интересов собственника, клиентов и персонала. В противной случае эта система будет не эффективной с точки зрения обеспечения поставленных целей.

Возможный алгоритм действий в данном направлении приведен на рисунке 3 (см. с. 69).

Библиографический список.

1. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2.– С. 83–90.
2. Степанов, А. А. Развитие автомобильного бизнеса в России / А. А. Степанов, Е. В. Купцова, А. Е. Кондратьев [и др.] // Вестник транспорта. – 2015. – № 1. – С. 26–30.
3. Суворов, А. И. Понятие конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / А. И. Суворов. – Режим доступа : http://www.bigspb.ru/publications/other/strategy/competitive_ability_of_company.php (дата обращения : 23.01.2016).

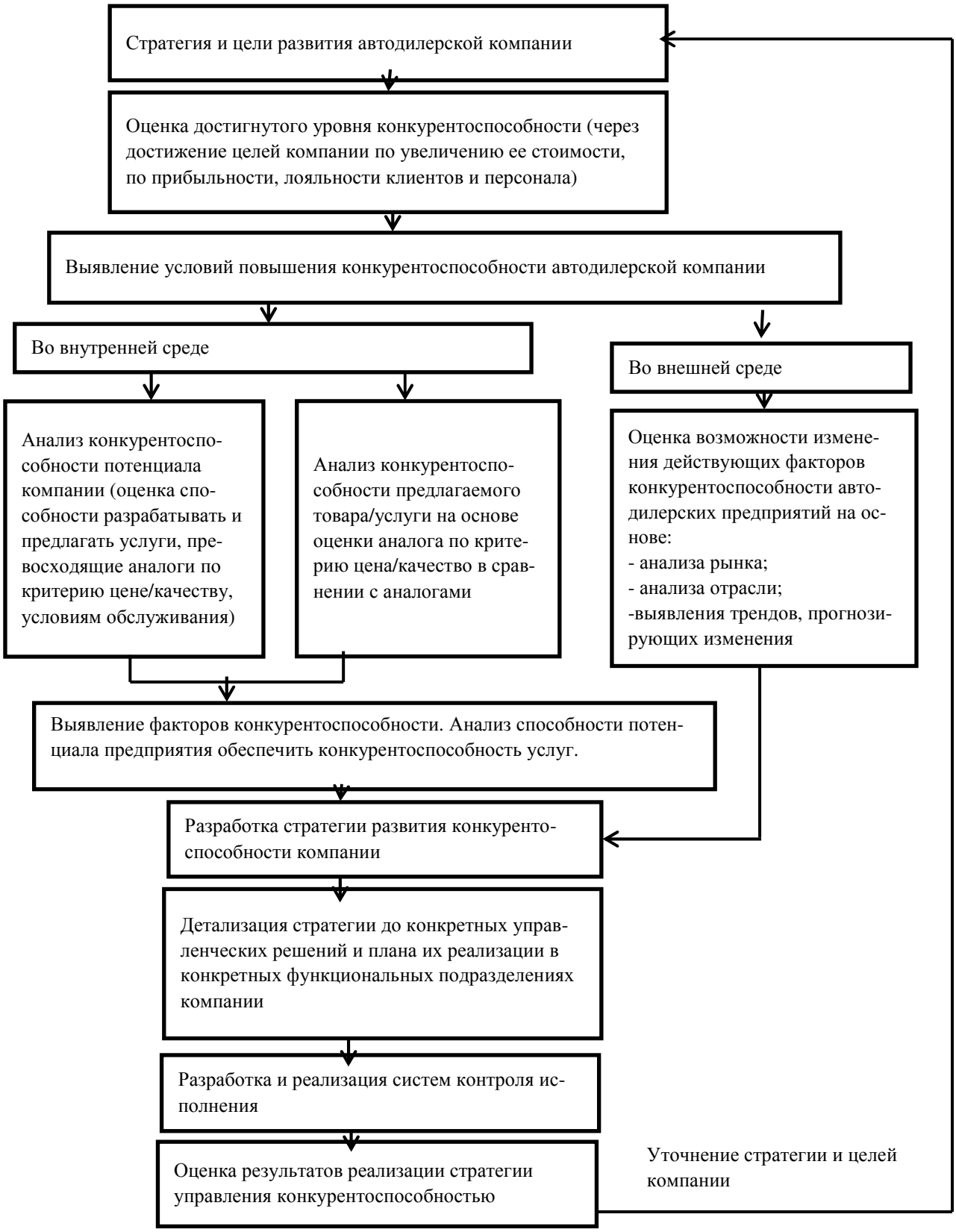

Рис. 3. Алгоритм действий по разработке системы управления конкурентоспособностью автодилерской компании