**Конкурентные преимущества предприятия и создание покупательской ценности**

Курсовая работа

Выполнил: студент V курса, 5 группы, ФЭМ, УК, 061100 Гермашев Александр.

Саратовский государственный социально-экономический университет

Саратов 2005

**Введение**

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должна стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Важнейшим фактором достижения высокого уровня конкурентоспособности, как отмечается во многих исследованиях, остается концентрация производства. Наряду с концентрацией уровень конкурентоспособности будет определяться такими факторами, как развитие производства новых видов продукции и стимулирование становления новых потребностей. С ними связаны тенденции продолжения роста затрат на исследовательские и опытные разработки, рекламу и маркетинг.

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают производственные и технические лидеры высоко развитых государств для того, чтобы осуществить очередной рывок в борьбе за это самое лидерство. И, прежде всего, это относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов продуктов и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости и эффективности производства, снижению всех видов издержек и затрат, а также концентрации усилий на стимулирование собственного сбыта за счёт создания покупательских ценностей. Особое место занимает обеспечение стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции. Курс берется на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала при ориентации на удельное сокращение численности производственных и управленческих работников. Все это практически означает выпуск как можно большего количества новых, пользующихся повышенным спросом продуктов и услуг, цены на которые будут ниже, чем у конкурентов, а качественные и эксплуатационные характеристики и надежность – выше. На ближайшие 10-15 лет многие крупные компании уже выбрали ту «волшебную палочку», которая, по их мнению, позволит в кратчайшие сроки обеспечить условия для резкого повышения уровня их конкурентоспособности как в отраслях, так и на определенных рыночных нишах. Для решения этой задачи предполагается осуществить целый комплекс технических, и организационно-управленческих мероприятий. Их реализация и должна определять весь курс действий в обозримом периоде. Конечным результатом должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого нововведенческого конвейера. Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия, во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных технологических процессов; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции (товаров и услуг); в-третьих, на повышение качественных и потребительских характеристик продукта при снижении цен на их выпуск и последующую продажу.

По существу ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа мелкость и адаптивность мелкосерийного производства низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытовой цепочки при постоянном внедрении в производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

В настоящее время существует три основных инструмента ресурсной конкуренции, с помощью которых формируются определенные направления конкурентной стратегии компаний на мировом рынке. Это, во-первых, комплексная автоматизация производственных процессов; во-вторых, совершенствование форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технологической базы; и, в-третьих, политика развития кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, активности и лояльности каждого работника. Именно такая форма конкурентной стратегии считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения. Однако при всём при этом, всё же не стоит ставить во главу угла ресурсную конкуренцию, хотя она, бесспорно, и является важнейшим атрибутом успешного хозяйствования предприятия на рынке. Я хочу акцентировать внимание и на то, что не стоит недооценивать и не менее значимые факторы успеха в конкурентной борьбе, как брендинг, или, говоря другими словами, продвижение собственного бренда предприятия (в лице собственных товаров и услуг) на рынок конечного потребителя с использованием различных управленческих и маркетинговых приёмов и аутсорсинг.

Для достижения основных и приоритетнейших стратегических целей в условиях жесткой конкурентной борьбы на мировом рынке, предприятия вынуждены постоянно модифицировать и самосовершенствовать свою деятельность. Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства по сути дела уже начался и развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них можно назвать следующие.

Во-первых, осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших кампаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно - сбытовой деятельности. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

Во-вторых, нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных организаций инновационных фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах рискового финансирования. Широко распространенной практикой крупных кампаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти предприятия могут создаваться как самостоятельными, так и по соглашению с другими компаниями, как бы на “кооперативных” началах. В указанных ассоциациях могут принимать участие сотни фирм.

В-третьих, дебюрократизация, иначе говоря, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Для этого принимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

Завершая свою вводную часть, я бы хотел поподробнее изложить план написания данной курсовой работы. Я предполагаю создать четыре главы, три из которых займёт теоретическая часть, а последняя будет целиком посвящена практике. В теоретической части я планирую затронуть такие темы, как ресурсная конкуренция, а также роль имиджа и конкурентной разведки в достижении конкурентных преимуществ предприятия на рынке. В качестве объекта исследования по практической части я решил взять саратовское предприятие ООО «СаратовГАЗавтосервис», одного из лидеров Саратовского региона по автосервисному бизнесу. Хочу также отметить, что данное предприятие я взял не спроста, так как по ходу прохождения летней практики менеджмента, я успел немного ознакомиться и с его организационной структурой, и с линейно-функциональными процессами внутри организации. Я также попробую раскрыть тему конкурентоспособности данного предприятия и описать все приёмы, инструменты и механизмы, по средствам которых организация достигает определённых конкурентных преимуществ на региональном рынке.

**Раздел I. Основные стратегии ресурсной конкурентоспособности предприятий.**

**1. 1. Подходы к формированию направлений развития.**

Концепция стратегического управления представляет собой определённый тип управления, представленный обычно в качестве важнейшей составляющей жизни современной организации. Стратегическое управление, по мнению академика А. В. Абчука, оно должно всегда складываться из трех жизненно важных, ключевых сфер организации, как выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней сфере, выработка и осуществление стратегии в отношении создаваемого организацией продукта и, наконец, выработка и реализация стратегии в отношении персонала организации[[1]](#footnote-1).

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как было сказано выше, в самом общем виде стратегия это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении верхнего уровня организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она является средством. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

какой бизнес прекратить;

какой бизнес продолжить;

в какой бизнес перейти;

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с определённым кругом сложных вопросов, среди которых приоритетное место можно уделить следующим:

что организация делает и чего не делает;

что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

По мнению многих ведущих учёных-экономистов, существуют три основные области выработки перспективной стратегии конкурентной борьбы, или конкурентоспособности фирмы на рынке. Я попытаюсь охарактеризовать каждую из этих альтернатив.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологическую и инженерно-конструкторскую базу, а также отлаженную систему распределения продукции, то есть, чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в производстве своей продукции. Это приводит к тому, что потребители выбирают данную марку, даже если соотношение «цена-качество» имеют достаточно высокую планку. Таким образом, компании, реализующие этот тип стратегии, как правило, имеют высокий потенциал для проведения НИОКР, отличную систему обеспечения высокого качества продукции, отлаженную систему маркетинга, а также прекрасный исполнительный кадровый штат.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте, иначе говоря, фокусированию. В этом случае фирма не стремиться работать на всем рынке, а работает на его четко сфокусированном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в продукции определенного типа. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек, либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии фокусирования является то, что фирма строит свою деятельность на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, то есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов. Стратегия фокусирования зачастую сопряжена с индивидуальным подходом к потребителю. Тесное сотрудничество с потребителем побуждает само предприятие к созданию различного рода покупательских ценностей, выявленных их совокупных потребностей путём тщательных и многократных маркетинговых исследований. Анализируя данную ситуацию, не могу не отметить, что решающую роль здесь играют информационные технологии, которые зачастую выступают как инструменты повышения конкурентоспособности торгового предприятия.

Находясь в конкурентном окружении, организации прибегают к множеству различных форм и методов конкурентной борьбы, зачастую далеко выходящих за пределы традиционной продуктовой конкуренции. Однако значение и роль конкуренции продуктом в общей конкурентной борьбе фирмы не уменьшается. Более того, именно конкуренция продуктом (услугами), в конечном счете, является решающей для долгосрочного выживания фирмы. Попробуем обратиться к конкретным жизненным ситуациям, сложившимся в современных экономических условиях.

Долгое время бытовало мнение, что корпорация «General Motors» не может быть низвергнута никакими силами, разве что только мощью самого государства. Абсолютное большинство людей полагало, что «General Motors» настолько мощна, что ей не страшна никакая конкуренция. Экономическая мощь компании позволяла ей свободно диктовать цены на легковые автомобили, дизели, грузовики, рефрижераторы и прочие товары и быть уверенной, что никакой покупатель не в состоянии ничего изменить, отказавшись от её услуг[[2]](#footnote-2). Однако, проводимая компанией политика псевдомонополизма, не смогла в достойной мере оправдать себя. Так, «General Motors» не учла многих жизненно важных факторов конкурентной борьбы. Ко всему прочему, она ещё и недооценила действия прямых конкурентов. В результате, к 2004 году «General Motors» оказалась на пороге финансовой катастрофы, даже не смотря на все попытки американского правительства всеми способами спасти её от полного краха[[3]](#footnote-3). Основной причиной такой метаморфозы состоит в том, что продукция фирмы в довольно короткие временные сроки утратила лидерские позиции в конкурентной борьбе товарам японских и китайских автомобильных концернов (среди них можно отметить таких гигантов, как «Toyota Motors», «Subaru», «Mitsubishi Motors», «Nissan», «Isuzu Motors», «Mazda», а также «Chery Motors» и «Great Wall»). Главный упор азиатских автомобилестроительных концернов – это повсеместная ориентация на потребителя и управление собственными хозяйственными издержками.

А теперь я считаю возможным и целесообразным привести пример развития стратегии конкурентоспособности в области управления финансово-сбытовой деятельностью крупного российского автомобильного производителя ОАО «ГАЗ».

В стратегии долгосрочного развития растущего автомобильного концерна ОАО «ГАЗ» большое значение придается расширению сети филиалов предприятия (иначе говоря, появлению индивидуальных коммерческих организаций, действующих от лица самого ОАО «ГАЗ» и продвигающих его продукцию в отдельном регионе на основании дилерского соглашения). За период с марта 1998 по октябрь 2004 г. сеть филиалов концерна сильно возросла и насчитывала к тому периоду до пятидесяти с лишним дилерских компаний, которые, по большей мере, являются генеральными представителями завода ОАО «ГАЗ» в своих регионах. Основная часть филиалов располагается в Центральном, Северо-Западном, Уральском и Приволжском федеральном округах. Однако концерн имеет 12 филиалов и в других регионах России, а именно в Тюменской, Омской, Новосибирской, Читинской областях, Красноярском, Приморском и Хабаровском краях, а также в таких городах, как Братске, Иркутске, Барнауле, Сургуте и Магадане. Дилеры реализуют, в зависимости от географических условий, от 80 до 130 автомобилей в месяц. В соответствии с политикой ОАО «ГАЗ», с потенциальными клиентами все переговоры относительно реализации автомобилей марки «ГАЗ» ведут исключительно дилеры. За собой ОАО «ГАЗ» сохраняет полноту лишь в общеорганизационных вопросах, выполняя роль единого координирующего центра, а также финансовых и административных вопросах. Кроме этого, ОАО «ГАЗ» проводит очень эффективную политику отслеживания и оценки потребительских предпочтений. Благодаря развитой системе информационных технологий в собственной дилерской сети, предприятие способно фиксировать следующие архиважные данные:

Динамику объёма продаж собственных автомобилей дилерами той или иной географической области Российской Федерации.

Ассортимент собственных автомобилей (отслеживаются предпочтения покупателей при выборе ими автомобилей определенного цвета, внутренней комплектации салона, параметров безопасности и так далее).

Поступление рекламаций от потребителей обо всех видах браков и невынужденных отказов с обоснованием их причин.

В основном, предприятия такого профиля, как ОАО «ГАЗ» стремятся открывать филиалы в тех регионах, где крутятся большие деньги и где можно найти крупных клиентов, то есть, они выходят на хорошие в финансовом смысле рынки и пытаются найти на этих рынках клиентов.

Отличительной же особенностью подхода ОАО «ГАЗ» к созданию региональной сети филиалов является то, что дилерские организации открываются в зависимости от потребности в автомобилях марки «ГАЗ» клиентов концерна, являющихся как обычными физическими лицами со средним достатком, так и различными по масштабу бизнес структурами. Однако, при всём при этом, ОАО «ГАЗ» проводит политику по обеспечению своими автомобилями, в большей мере, малые и средние бизнес единицы, поскольку именно они, в конечном счёте, и формируют массовый потребительский рынок. Если, к примеру, рассматривать отдельные марки «ГАЗель» и «Валдай», то можно с гордой уверенностью сказать, что в России и ближнем зарубежье (Средней Азии и Юго-Восточной Европе) эти автомобили просто не имеют себе аналогов, как по цене, так и по техническим и эргономическим показателям их эксплуатации и разнохарактерности функций. При этом концерн не только открывает филиалы в местах расположения крупных клиентов, но и отдает руководство дилерской сетью на места, то есть в руки самих руководителей этих дилерских бизнес структур. Есть и ещё одно преимущество ОАО «ГАЗ»: обслуживание собственных автомобилей клиентов также прикрепляется к созданному в конкретном регионе дилеру. В соответствии со стратегией регионального развития концерна ОАО «ГАЗ», дилеры обладают широкими правами в проведении своей работы. В частности, они наделяются широкими правами в осуществлении кредитования и лизинга автомобилей, хотя в то же время их финансовая деятельность должна быть четко скоординирована с политикой самого ОАО «ГАЗ» в этой области[[4]](#footnote-4).

**1. 2. Основные формы мобилизации ресурсов организации в условиях конкурентной борьбы на рынке.**

Процесс формирования мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с осуществляемой стратегией для того, чтобы высшее руководство должно было привести характер и направленность деятельности функциональных подразделений в соответствие с задачами реализации стратегии. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движение ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи. Но не только. Важно устранить сопротивление с их стороны, возникающее в связи с проведением изменения, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии и проведения для этого соответствующей подготовительной работы и изменений.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов является распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и соответственно эффективного осуществления стратегии является их правильное распределение во времени. Так как внешняя среда динамична и переменчива, то организация, естественно, не будет абсолютно застрахована от влияния неопределённости, и может потерпеть крах с реализацией своей стратегии, даже если бы она и была очень тщательно разработана. Поэтому для того, чтобы избежать провала при реализации стратегии на стадии ее выполнения, руководство должно организовывать правильное распределение финансовых ресурсов организации - такое распределение, при котором всегда в нужный момент имелись бы необходимые денежные средства.

Для этого руководство должно установить стратегические ориентиры использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие цели могут осуществляться затраты, и то, куда деньги не следует вкладывать. Далее на стадии выполнения должна быть проанализирована потребность в денежных средствах отдельных частей организации для решения отдельных задач и выполнения функций, определены приоритеты в распределении денежных средств. Приоритеты устанавливаются таким образом, чтобы финансирование в наибольшей мере способствовало осуществлению стратегии.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство не только должно знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения денег, о возможностях и ограничениях на из использование, о стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтобы сохранять эти источники и обретать новые, если это необходимо для осуществления стратегии.

Основным инструментом используемым для распределения ресурсов, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продаж и т.д.

Выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе. Ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству организации, которое определяет две приоритетнейших задачи для себя: проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии[[5]](#footnote-5).

Фирма, бросающая вызов рыночному окружению, должна быть достаточно сильной, но не занимающей позиции лидера. Основная стратегическая цель роста такого рода компаний - захват дополнительных частей рынка за счет отвоёвывания их у других фирм. При переходе к реализации данной цели фирма должна четко определить для себя у кого она собирается отвоевывать возможную часть рынка. В данном случае уместно вести речь о двух наиболее распространённых и, как показывает практика, наиболее эффективных методах конкурентной атаки на рынке.

атака на лидера;

атака на более слабого и мелкого конкурента;

Атаку на лидера фирма может начинать только в том случае, если у нее имеются явные конкурентные преимущества, а у лидера недостатки, которые фирма может использовать в конкурентной борьбе. При этом фирма не обязательно выбирает лобовую атаку. Для этого пользуются широким спектром завуалированных мер[[6]](#footnote-6).

При анализе способов и мер принято выделять пять различных подходов. Попробую охарактеризовать каждый из них в отдельности.

Первый подход состоит в том, что контора предпринимает открытый прямой удар по лидеру. В этом случае конкурентная борьба идет по принципу «сила на силу». Фирма предпринимает атаку не в направлении слабых сторон лидера, а в направлении сильных, чтобы сокрушить его там, где он считается сильным и он лидирует. В такой схватке обычно побеждает тот у кого больше ресурсов и кто обладает сильными преимуществами.

При втором подходе фирма осуществляет фланговую атаку на лидера. В данном случае атака идет по тем направлениям, на которых у лидера имеются слабости. Обычно такими направлениями является, либо регион, в котором лидер не обладает сильными позициями, либо потребность которую не покрывает продукт лидера.

Третий подход характеризуется тем, что фирма предпринимает атаку по всем направлениям. В этом случае лидеру приходится защищать и свои передовые позиции и тылы, и фланги. Данный тип атаки для успешного завершения требует намного больше ресурсов у атакующей фирмы, так как предполагает ее продвижение на все рынки, где присутствует лидер, по всем видам продукции, выпускаемой лидером.

Четвертый подход - это обходная атака. В этом случае фирма не нападает на лидера непосредственно, а создает новый рынок на который выманивает лидера, обладая преимуществами на этом рынке, побеждает его. Наиболее распространенным типом обходной атаки является создание замещающего продукта, или открытие новых географических рынков. Широко используется обходная атака в виде разработки и введению новых технологий производства продукта.

Пятым подходом к проведению конкурентной борьбы в отношении лидера является «партизанская война». Она, как правило, характерна для компаний небольшого размера, но имеющих в себе потенциал для переориентации и переквалифицированию с одного вида деятельности на другой. Атака происходит в момент временных послаблений позиций сильнейшей фирмы на рынке (похожий пример я приводил выше с автомобильным концерном «General Motors»).

Обратимся к методам через которые в основном реализуются вышеприведенные подходы:

установление более низких цен на продукцию, чем цены на продукцию атакуемого;

выведение на рынок нового продукта и созданию новых потребностей;

улучшение обслуживания клиентов, в особенности системы транспортировки доставки товаров;

улучшение и расширение системы сбыта и распределения;

усиление и улучшение рекламы и систем продвижения продукта.

На данном же этапе формирования рыночных отношений в России хорошо заметно исчезновение и банкротство “случайных” компаний, которые не имея достаточных сведений о структуре рынка на котором они пытались организовать деятельность не учитывая уже сложившихся традиций в отношениях между работающими в данной области структурами. Ввиду того, что новые производственные связи и финансовые возможности вытекают из уже сложившихся необходимо отметить, что развитие без учета интересов этих структур, мягко говоря, затруднено[[7]](#footnote-7).

Стратегия конкуренции фирм, знающих свое место на рынке, сконцентрирована на захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса, либо же слабо интересуют большинство фирм. Для того чтобы успешно вести бизнес в этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь очень четкую специализацию, очень внимательно изучать свой участок на рынке, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпах роста и иметь сильного и влиятельного руководителя. Все это позволяет вести успешную коммерческую деятельность в сложных условиях нестабильного российского рынка.

1. 3. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

Как всем известно, кадры решают всё! Не для кого не секрет, что основой любой организации, её главным богатством всегда являются люди. Успешное продвижение фирм на новые рынки зачастую вызывается этим фактором. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ. Хорошая организация стремится максимально эффективно стимулировать своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала. Это является одной из сторон взаимодействия человека и организации.

Подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Начиная с яслей и кончая домом для престарелых, человек сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению, заинтересованно или с полной апатией включается в жизнь организации, живет по её законам, взаимодействует с другими членами организации, отдавая что-то организации, но получая от нее что-то взамен. Стратегическое управление принято обеспечивать как эффективное взаимодействие организации с внешней средой, так и обоюдополезное взаимодействие человека с организацией.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать ради интересов организации, что, когда и в каких объёмах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависит удовлетворённость человека организацией, его отношение к организации, его вклад в деятельность организации.

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого творческого климата, важной задачей, которую руководству приходится решать уже на стадии разработки стратегии, является мобилизация человеческого потенциала организации.

Стратегическое управление исходит из того, что человек составляет основу организации, её сущность и её основное богатство. И от того, в какой мере она сможет задействовать его потенциал, существенно зависит её успех в конкурентной борьбе. Существует два очень важных момента в вопросе выбора стратегии использования человеческого потенциала для достижения поставленных перед организацией целей. Во-первых, важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации тому делу, которое ведет организация, в частности делу осуществления стратегии, реализуемой организацией. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться сделать все, чтобы у членов организации выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Во-вторых, успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии.

Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, они по-иному могут воспринимать окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Всё это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное дело.

**Раздел II. Имидж, как основа первичной конкурентоспособности предприятия.**

**2. 1. Брендинг, как инструмент конкурентоспособности предприятия на рынке.**

«Окружающий нас мир настолько разнообразен и динамичен, что порой, глядя на него со стороны, невольно начинаешь удивляться той скорости, с которой он проносится мимо нас. Сегодня человеку, чтобы получить приглашение на красочный карнавал метаморфоз, ежесекундно происходящих в окружающей его среде, не нужно иметь ни миллионного состояния, ни связей с влиятельными людьми, – достаточно лишь пошире раскрыть глаза.»[[8]](#footnote-8). С этих слов начинается книга Питера Гэбрэла Дойла, известного американского экономиста итальянского происхождения, «Эпоха всемирной глобализации». Я не зря сосредоточил внимание в этом разделе именно на данном научном источнике, поскольку считаю, что на его страницах отражена глубокая суть таких факторов прямой конкурентоспособности предприятия, как его имидж и деловая репутация.

Из курса физики мы знаем, что всё в этом мире живёт и развивается по определённым гармоническим законам. Благодаря биологии, каждый из нас располагает информацией о том, что все процессы, протекающие в окружающем нас мире, абсолютно взаимосвязаны между собой. Это же относится и ко всем сферам деловой активности человека и, в первую очередь, к бизнесу (от англ. business - дело). Слово бизнес – абсолютно интернациональное; в большинстве стран оно ассоциируется, как правило, с одним и тем же, а именно, с работой, занятостью, прибылью и успехом. Многие люди также склонны понимать, что бизнес – это тяжелое бремя, пронести которое на своих плечах суждено не всем, а лишь посвященным в это дело. Бизнес – это флаг, поднять который можно лишь приложив совместные усилия. Поэтому, бизнес всегда отождествлён с коллективной работой, которую осуществить по силам лишь организациям. Однако у бизнеса есть и обратная сторона – это его имидж, или деловая репутация, ведь не даром известная пословица начинается именно со слов: «встречают по одёжке…». С другой стороны, многим людям зачастую напрашивается вопрос, а что же такое, по сути, этот имидж и почему ему стоит придавать столь высокое значение? Ответ же на этот вопрос кроется за простым. Имидж – это лицо любой организации, а репутация – её характер. Впоследствии, какую бы политику не проводила та или иная организация, эти два первичных атрибута постепенно закрепляются за ней и превращаются в определённый стереотип. Имидж – это та категория вещей, которые всегда «крепчают» со временем, независимо от того, в лучшую сторону, или худшую. Я сам по природе своей скептик и склонен считать, что собственный имидж с благородными историческими корнями будет являться предметом особой гордости, для любой, без исключения, организации.

Зачастую термин имидж очень часто сопоставляют с родственным понятием, брендом. Бренд - это торговая марка со сложившейся репутацией, это комплекс впечатлений, которые остаются у покупателя в результате использования конкретного товара. В последнее время, брендинг стал одним из ключевых направлений маркетинга. По оценкам специалистов, цена товаров на мировом рынке, маркированных брендом выше на 15-25%, чем немаркированных.

Но брэнд – это многофункциональный атрибут; его можно рассматривать не только в качестве торговой марки, состоящей из названия, графического изображения (логотипа) и звуковых символов компании или товара. Понятие бренда более широкое, поскольку в него еще дополнительно входят такие составляющие, как:

сам товар или услуга со всеми его полезными характеристиками;

набор ожиданий и ассоциаций, воспринимаемых и приписываемых пользователем товару;

информация о потребителе;

обещания каких-либо преимуществ, данные автором брэнда потребителям;

Брэнд происходит, как считают, от латинского brend – клеймо, тавро, или от скандинавского brander – жечь, выжигать. С древних времен клейма (брэнда) удостаивался только высококачественный товар. Клейменный предмет выделялся среди аналогичных, приобретая индивидуальность. Продукция с брендом всегда продавалась по более высокой цене.

Питер Дойл, который мною уже был удостоен особой чести, описывает брэнд как некую совокупность, состоящую из двух крупных элементов. Первый из них, это определённый продукт, который удовлетворяет функциональным потребностям покупателей. Второй элемент – так называемая и дополнительная ценность, побуждающая покупателей чувствовать большое удовлетворение по поводу того, что данный брэнд обладает более высоким качеством и больше подходит им, чем аналогичные бренды, предлагаемые конкурентами.

Определение бренда, как уже было сказано выше, включает в себя донесение его основных преимуществ и характеристик до конечных потребителей. Чтобы создать это, маркетологи должны признать тот факт, что брэнд состоит не только из клубка осязаемых, функциональных характеристик; наряду с первыми, его нематериальные, эмоциональные достоинства часто являются фундаментом досрочного конкурентного преимущества организации и поддержки лояльности бизнеса. К примеру, компания «Сoca-Cola», располагающая мощнейшим глобальным брендом[[9]](#footnote-9), располагает вниманием миллионов потенциальных покупателей не только тем, что её напитки оформлены в знакомом красном цвете, а вкус завораживает абсолютное большинство людей, но и потому, что она несет имидж оптимистического продукта. Самые успешные брэнды стараются делать упор на характеристики, которые важны для клиентов и в то же время отличают их от конкурентов. Их называют «двигатели бренда». Например, гостиничный консорциум «Westin Hotels & Resorts» старается дифференцироваться от «Hilton», «Marriott», «Sheraton», декларируя предложения «спокойствия и эффективности».

У каждого бренда есть основная характеристика (Brand Essence), которая и определяет его сущность. Каждый бренд имеет некоторый набор атрибутов, которые и составляют его индивидуальности, иначе говоря, фирменный стиль, и позволяют его идентифицировать (Brand Identity). Также, бренд обладает определенным мифодизайном, функциональными и эмоциональными ассоциациями, которые с одной стороны внедряются владельцами бренда, а с другой стороны – присвоенными бренду потребителем. Атрибуты бренда внедряются, как позитивные, но могут оказаться как позитивными, так и негативными, могут иметь различную силу и важность для разных сегментов рынка и разную выгоду у разной аудитории. Бренд является своеобразным долгосрочным положительно заряженным обещанием потребителям от его владельцев. Однако, не стоит недооценивать и тот факт, что выведение нового бренда на рынок всегда сопряжено с большой степенью риска и огромными капитальными затратами.

**2. 2. Типология брендов.**

Бренды можно классифицировать по множеству признаков, однако общепринятая типология брендов делит их на три основных подгруппы. Итак, рассмотрим и охарактеризуем их:

Ведущий брэнд - имеет доминирующую долю рынка по объему или стоимости и который является предпочтительным при покупках потребителей. Брэнд, стремящийся завоевать место на рынке, брэнд, который находится в состоянии становления и разработки, осуществляемой в первую очередь для атаки на брэнд конкурента.

Нишевой бреэнд - занятие ниши - это способ, к которому прибегают главным образом небольшие виды бизнеса для захвата и удержания позиций на рынке. В этом случае выбирается определенный сегмент, предъявляющий особые требования к качеству, обслуживанию и т.д.

Глобальный брэнд - это наиболее известный продукт или семейство продуктов, имеющих общую узнаваемость брендов всегда и везде, когда они появляются на рынке. Кампании по их продвижению осуществляют при помощи унифицированных глобальных коммуникаций, часто поддерживаемых местными агентствами. Персонализированность и ценности, связанные со стилем жизни бренда, являются в этом случае общими по отношению ко всем глобальным культурам.

**2. 3. Разработка брендов: технология и составляющие.**

Рассмотрим подробно, какие элементы входят в понятие брэнд. Бренд-нейм – словесная часть марки, или словесный товарный знак, которым он становится после правовой регистрации. Существуют несколько способов создания имени. Рассмотрим наиболее популярные из них. И одним из распространенных методов, пожалуй, можно назвать персонификацию торговой марки. В данном случае, в качестве имени марки часто используют фамилию владельца дела или хозяина процесса. Для спиртных напитков – это «Смирнов», «Мягков», «Бочкарёв»; для кондитерских и пищевых продуктов питания – это «Коркунов», «Аведов»; для модной одежды – Зайцев, «Юдашкин». Очень популярен метод слияния лексических единиц языка. Так образованы «Конфи» (кондитерская фабрика), «Макфа» (макаронная фабрика), «Балтекс» (Балаковский текстильный завод). Хорошее название должно не только хорошо звучать, но и хорошо выглядеть. Графическое изображение бренд-нейма – логотип и товарный знак (символ или эмблема).

Следующий элемент сильного бренда – слоган. Многие недооценивают его значение, а между тем он является выражением концепции бизнеса. Слоган может быть как корпоративным, так и относящимся к конкретному бренду. Всем, наверное, известен слоган «Toyota»: “Управляй мечтой”. Он является чрезвычайно сильным средством индивидуализации товара и его производителя, а вместе с визуальными рекламными образами (так называемыми бренд-имиджами) позволяют эффективно связать в сознании покупателя внешний дизайн и практическую применимость товара с рекламной кампанией в СМИ. Необходимо отметить, что создание слогана – кропотливая работа, в процессе которой применяются психолингвистические и креативные технологии.

Рассмотрим еще один элемент бренда – бренд-имидж, другими словами, визуальный образ марки, формируемый средствами рекламы. Создать его не менее сложно, чем само имя. Какую огромную работу нужно было проделать, чтобы все знали, что «Parker» – это ручки, а не зонтики, а «Levi’s» – это джинсы, а не шляпы. А мировые косметические компании, например, в качестве бренд-имиджа предпочитают использовать лица актрис, топ-моделей и звезд шоу-бизнеса. Так, выражение «лицо компании» стало почти фразеологизмом.

К сожалению, на российском рынке можно назвать лишь единичные примеры регистрации бренд-имиджа в качестве изобразительного товарного знака, так как рекламные образы необходимо изначально разрабатывать, исходя из возможности их правовой защиты[[10]](#footnote-10).

Любопытно, что технологии создания бренд-имиджа не исчерпываются раскруткой лица марки в прямом смысле этого слова. Визуальным образом могут стать произведения живописи, графики; вымышленные или реальные персонажи. Разработка оригинального персонажа для продвижения марки – один из эффективных способов создания бренд-имиджа.

Теперь немного о специальных средствах формирования бренда. К ним относятся объемные и звуковые знаки. Это могут быть формы бутылок, флаконов, коробок, музыкальные и звуковые сигналы. Например, щелчок зажигалки «Zippo» и мелодия-меню «Nokia» зарегистрированы в качестве фирменного знака.

Российские товаропроизводители обязательно столкнутся с проблемой создания и продвижения брендов, дабы поднять свой статус и постараться закрепить за собой определённые ниши мирового рынка.

Однако, те компании, которые пока только ставят перед собой вопрос выхода на этот трудный путь, должны учесть, что он состоит из нескольких этапов. Вот основные из них:

Проанализировать маркетинговое окружение будущего бренда.

Сформулировать в чем уникальность будущего бренда.

Продумать способ персонификации бренда.

Выделить концепцию бренда: текстовую, визуальную, эмоциональную.

Сформулировать несколько вариантов бренд-нейма.

Определить оптимальные методы создания бренд-нейма.

Провести психолингвистический и креативный анализ по таким направлениям, как оригинальность, простота, лаконичность, интернациональность, выразительность, технологичность, долговечность, соответствие историческим корням, настроению массового сознания, соответствие тенденциям развития общества в культурной и социально-политической среде.

Учесть возможность мимикрии (подделки под имя) со стороны конкурентов и прочих лиц (мошенников).

Выбрать наиболее эффективный бренд-нейм.

Разработать логотип, товарный знак, слоган, выбрать бренд-имидж.

Зарегистрировать торговую марку в соответсвующем государственном органе.

Составить стратегический план продвижения бренда (план раскрутки и формирования благоприятного общественного отношения к марке).

Порой бывает очень важно проводить модернизацию (иначе говоря, ребрендинг) существующих брэндов. Как известно из теории жизненного цикла инноваций, со временем любой продукт подвержен физическому,а зачастую и моральному износу. Поэтому нужно не только вовремя вводить «революционно новые формулы», но и модернизировать сам облик товара. Когда внешне продукт несколько лет подряд не меняется, у него практически нет шансов оставаться на пике потребительского внимания. Чуть подправить дизайн - изменить цвет крышечки, перекрасить упаковку - несложно. По большому счету ничего не меняется, но, опять же, обновленный продукт притягивает внимание потребителей.

Итак, я закончил на этом рассмотрение темы брендинга и его роли в стратегии конкурентоспособности предприятия. Но напоследок всё же хочу заметить, что бренд, на мой взгляд, – это, в первую очередь, оригинальный атрибут конкурентоспособности предприятия, некий способ притягивания клиентов и продвижения вглубь рынка, и лишь во вторую очередь – красота, лаконичность и простота!

**Раздел III. Конкурентная разведка: роль, место и значение для коммерческих предприятий.**

**3. 1. Общеэкономические предпосылки роста роли деловых исследований в получении конкурентного преимущества предприятием.**

В условиях глобализации ведущих мировых экономик, совершенствования среды распространения информации, нарастания конкурентной борьбы всё большее значение в бизнес-процессах предприятий начинает приобретать профессиональная деятельность по сбору, обработке, анализу информации и выработке рекомендаций, что по своей сути является разведывательной деятельностью. Высокие скорости распространения информации, современные PR-технологии, рекламные компании, конкурентные войны приводят к тому, что компания, уделяющая недостаточно внимания анализу информации о внешнем окружении хозяйствования, обрекает себя на высокие риски осуществления деловой активности.

Времена прибыли в 500% от вложенного безвозвратно прошли, рыночные ниши и люфты сегодня активно заполняются, и к поиску новых заповедных мест надо уже подходить, опираясь на стройную систему экономической разведки, позволяющей получить данные о рынках сбыта, конкурентах, партнерах, контрагентах, новых технологиях, законодательных актах и так далее, и тому подобное[[11]](#footnote-11). (А.И. Доронин, «Бизнес разведка». М.:«Ось-89».–2003). Становится очевидным, что значительное преимущество получают предприятия, способные обращать информацию и знания в свой нематериальный актив. То есть те предприятия, которые обладают технологией сбора, обработки, анализа и обобщения, а также распространения информации, необходимой для принятия управленческих решений. Такие предприятия экономят значительные ресурсы за счет минимизации своих рисков во всех их основных категориях: экономические, политические, природные и стратегические.

Основная задача разведывательной и контрразведывательной деятельности в сфере экономики – это упреждающее выявление источников внешних и внутренних угроз безопасности, что максимально снизит неопределенность стратегического риска предприятия.

Никакая стратегия, никакая производственная и коммерческая политика, а следовательно, и капиталовложения, научно-исследовательские работы, структурные изменения не являются отныне возможными без углубленного изучения сил, движущих эволюцией, прогрессом.

**3. 2. Основные принципы организации информационно-аналитической технологии.**

Конкурентная разведка рынков, как определяют для себя предприятия, является сложным и многоступенчатым процессом, общую работу которого осуществляет целая цепь взаимодействующих между собой механизмов. В общих чертах, конкурентная разведка рынков базируется на двух основных параметрах. Во-первых, это специализированные узконаправленные исследования, которые концентрируют свой профиль в большей степени на анализе влияния объективных законов рынка на коммерческую деятельность предприятия (самый распространённый приём – это SWOT-анализ). И, во-вторых, информационный анализ, который обычно направлен на учет влияния макроэкономических, политических, административных, криминальных и субъективных факторов на деятельность предприятия (самый распространённый приём – это STEP-анализ). И те, и другие исследования направлены на обеспечение руководства информацией для принятия управленческих решений.

Теперь я бы хотел рассмотреть основные цели создания подразделений конкурентной разведки:

Обеспечение руководства достоверной, объективной и полной информацией: намерениях партнеров, смежников, клиентов, контрагентов;

Сильных и слабых сторонах конкурентов;

Сбор данных, позволяющих оказывать влияние на позицию оппонентов в ходе деловых переговоров;

Оповещение о возможном возникновении кризисных ситуаций;

Мониторинг и контроль хода реализации заключенных договоров и достигнутых ранее договоренностей.

Для дальнейшего разговора об основных принципах организации технологии конкурентной разведки на предприятии необходимо четко разделять такие понятия, как данные, информация, знания. Собранные факты на первом этапе представляет собой разведанные данные. После их обработки (сортировки, калибровки) они превращается в информацию. И только после сделанных экспертных выводов после её анализа и синтеза, информации, она становится знаниями. Знаниями дающими реальную почву руководству для принятия управленческих решений. Исходя из практики, информационные исследования (экономическая или конкурентная разведка) содержат в себе следующие основные этапы, которые на профессиональном языке данные этапы ещё называют разведывательным циклом:

Иерархия целей и планирование;

Сбор данных;

Обработка данных (превращение в информацию);

Анализ и синтез информации – превращение в знания;

Распространение полученных знаний.

В силу специфики подразделения, которое я представляю, сегодня мы будем говорить не о полном комплексе организационно-технических мероприятий, необходимых для организации полноценной экономической разведки, а лишь об узком сегменте – информационно-аналитической работе. Важное условие успешной работы эксперта-аналитика: наличие информационного поля хозяйствующего субъекта, которое должно представлять собой ряд структурированных и неструктурированных информационных массивов, необходимых для принятия управленческих решений. Как правило, эти массивы формализованы в виде различных банков и баз данных, которые позволяют строить информационные модели, давать практические рекомендации по управлению текущей ситуацией и прогнозировать её дальнейшее развитие[[12]](#footnote-12).

Банк данных – система специальным образом организованных данных, предназначенная для их накопления и использования. База данных – часть банка данных, содержащая описание информационных объектов (объектов учета). Состав базы данных и их связи между собой определяют структуру банка данных. Накапливаться должна только та информация, которая в дальнейшем потребуется для анализа. Чем больше посторонней информации, тем сложнее работать с информационными массивами. Информация должна быть «отжата» и структурирована для дальнейшей аналитической обработки.

Иногда можно выделить два определяющих способа представления накопленной информации:

Неструктурированное представление (текстовые, графические, видео- и аудио-файлы).

Структурированное представление (данные с четко установленными взаимосвязями и закономерностями получения новых данных из взаимодействия нескольких хранимых).

Основная технология аналитика – это установление причинно-следственных связей между различного рода данными. Построение причинно-следственных цепочек позволяет обработанные данные обратить в информацию и, сделав выводы в предметной области, синтезировать соответствующие рекомендации для руководства предприятия. Чем более полной информацией будет обладать аналитик, тем более точными будут его рекомендации и тем ниже риски предприятия.

Наиболее точная картина будет формироваться, если банк данных будет включать в себя данные, получаемые из внешних источников и данные, получаемые из внутренних источников. К данным, получаемым из внутренних источников, могут относиться отчеты сотрудников по всем аспектам взаимоотношений с внешними контрагентами.

Большую роль в процессе конкурентной разведки играют и каналы сбора, анализа и интерпретации данных о состоянии дел на экономических рынках. И здесь на выручку менеджерам могут прийти специализированные информационные системы Конкретные информационные системы современного профиля значительно упрощают данную задачу. Так, например, CRM и ERP технологии, офисные приложения, системы электронного документооборота обеспечивают предприятию сбор данных из внутренних источников (сотрудников предприятия). Помимо мною перечисленных выше технологий, можно ещё отметить и такие инструменты конкурентной разведки, как эффективное управления знаниями (Efficient Knowledge Management) и интеллектуальный бизнес (Business Intelligence)[[13]](#footnote-13). Стоит также отметить тот факт, что эти инструменты смогли зарекомендовать себя в повседневной практике в качестве полнофункциональных аналитических систем. В широком смысле слова, важной их особенностью является способность использовать внешние каналы поступления данных, как структурированных, так и не структурированных, тем самым существенно сокращая время специалистов, затрачиваемое ими на обработку данных и их дальнейший анализ.

3. 3. Поставщики решений в области информационных исследований на российском рынке.

В настоящее время рынок информационных технологий в области «EKM» и «BI» представлены в основном компаниями-разработчиками программного обеспечения зарубежного происхождения или российскими организациями, выполняющие разработки в интересах зарубежных заказчиков. Лишь незначительная часть игроков рынка может похвастаться собственными разработками в этой области. Это объясняется несколькими причинами:

Во-первых, математический аппарат программного обеспечения в данной предметной области относится к области НИОКР в сфере моделирования искусственного интеллекта, что требует привлечения персонала высочайшей квалификации. Во-вторых, низкая капиталоемкость российского рынка информационных технологий не позволяет выделить российским компаниям необходимые инвестиции на НИОКР в данной области.

Соответственно, о наличии полнофункциональных систем «EКМ» и «BI» возможно говорить только у крупных зарубежных разработчиков, таких как «Hummingbird», «Documentum», «IBM», «FileNet», действующих в том числе и на российском рынке. Предприятия, способные установить у себя такие системы, получают в свои руки мощный информационно-аналитический инструмент, способный обеспечить руководство информацией для принятия управленческих решений, базирующейся на всем объеме информации предприятия, как внешней, так и из внутренних систем и документов[[14]](#footnote-14).

Следующий класс представителей игроков на этом рынке занимают «компании-зеркала» западных предприятий, которые заказывали разработку программного обеспечения, закрывающего узкий сегмент функциональности технологии «EКМ». А именно, более глубокую проработку одной из функций этой технологии. Эти программные продукты отличают более сильная реализация отдельных функций относительно полнофункциональных систем. Недостаток этих продуктов – хорошая аналитика только по одному из каналов поступления информации. К предприятиям этого класса на российском рынке можно отнести такого гранда, как «NeurOK Software»[[15]](#footnote-15). Данная компания имеет очень сильные позиции на рынках Западно Европы, у неё сильно развита партнёрская сеть и в США и Канаде. К примеру, фирма «NeurOK Software» предлагает следующие программные пакеты с максимальными решениями:

ППП «NeurOK Semantic Suite»;

ППП «NeurOK Data Mining Suite»;

ППП «Convera Technologies»;

Решение «Excalibur Megaputer Intelligence», представляющий решения в области BI, а именно в области Data Mining – Polianalist.

Отдельную категорию занимают большое количество российских предприятий, которые сегодня представляют свои решения в области поиска и анализа текстовых документов: ООО «Информбюро», г. Санкт-Петербург (программный продукт этой компании у нас на рынке представлен ППП «АТФ+» , «Intellectum.BIS» и «Галактика-зум»); ОАО «Гарант-парк», г. Новосибирск (участвует, при поддержке «IBM», в создании на своей базе алгоритмизированных математических моделей для разработок программного обеспечения для работы с текстами); ОАО «Кронос-Информ, г. Москва (разработала продукт «Cronos+»); «Ай-Ти», г. Москва (создала в 2003 году свой самый серьёзный проект «Cognos Business Intelligence»); и ООО «Город ИНФО», г. Москва (ППП «Axiom.Docflow», и «Axiom.Clipping»)[[16]](#footnote-16).

Характерная особенность текущей ситуации на рынке информационных технологий такова, что в этой области, в преддверии ожидаемого бума спроса на данные решения, работает огромное количество компаний, которые до этого специализировались на поставках программных продуктов в области систем электронного документооборота, CRM, ERP, систем. Что лишний раз подчеркивает возрастающее значение систем поддержки принятия решений, к коим относятся программные продукты, обеспечивающие конкурентную разведку.

3. 3. 1. Линия программных продуктов от «Hummingbird»

Родоначальником полнофункциональных алгоритмических систем управления информацией является транснациональный британо-американский холдинг «Humingbird». Он был образован в 1987 году, вскоре после успешного выхода на рынок США информационного гиганта «IBM». Основным аспектом своей деятельности компания «Humingbird» избрала создание и моделирование аналитических полнофункциональных систем и баз данных для обработки и анализа информационных данных. Стоит заметить, что данное направление приобрело свою настоящую актуальность лишь несколько лет назад, с возрастанием межгосударственных социально-экономических и политических отношений. На сегодняшний день большинство крупных транснациональных организаций не могут представить себе свою деятельность как без собственной комплекса стандартов международной сери ISO-9000, так без информационных технологий «Hummingbird», или, скажем, «Documentum».

Не стоит, однако, недооценивать роли информационных программных продуктов, таких как «ECM», «IB», «RM», «DM» и многих других. Внедрив их в свою деятельность, предприятия становятся настоящими «акулами» бизнеса[[17]](#footnote-17). Эти программные продукты способствуют быстрому развитию бизнеса. И не спроста: их главное полезное качество – прекогностика[[18]](#footnote-18), которая широко используются предприятиями для оценки и анализа потенциальных рынков сбыта. Теперь я бы хотел немного поподробнее ознакомить вас с видами подобных продуктов, на примере технологической линии компании «Hummingbird», одного из лидеров мирового рынка высоких технологий.

Hummingbird «EKM», или эффективное управление знаниями. Предоставляет пользователям и проектным группам уникальную возможность интегрировать информационные репозитории с интеллектуальными технологиями для поиска информации и анализа документации. Данный подход позволяет развивать корпоративные знания и опыт предприятия для инновационных изменений, сокращения времени для накопления практик и интеллектуальных активов и четкого позиционирования конкурентных преимуществ предприятия. Использование решения позволяет осуществлять единый сквозной поиск по всем источникам неструктурированных информационных ресурсов, включая Lotus Notes, Microsoft Exchange Server, веб-сайты, файловые репозитории, системы управления документами, мультимедийным библиотекам и т.п. Кроме того, такие источники структурированных данных, как базы данных и операционные системы предприятия, также индексированы для четкого отображения результатов поиска.

Hummingbird «BI», или, другими словами, бизнес-аналитика. Эта серия включает в себя следующие пакеты:

ППП «BI Query» – запрос-приложение для создания специальных запросов и построения отчетов в масштабе предприятия, позволяющее пользователю формулировать вопросы о данных и объединять результаты в четкие и достоверные отчеты.

ППП «BI Web» – веб-сетевое решение для построения запросов и отчетов с дополнительными OLAP-возможностями.

ППП «BI Analyze» — Анализ- настольное приложение оперативной аналитической обработки (OLAP; On-Line Analytical Processing) для многомерного анализа данных, позволяющее пользователям получать аналитическую информацию по данным через срезы данных по различным категориям.

ППП «BI Server» — сервер корпоративных приложений, который обеспечивает безопасность, планирование, распространение, уведомление и централизованное администрирование приложениями, способствуя внедрению решения в масштабах всего предприятия.

Hummingbird «DM», или решение по документообороту. Преобразует документоориентированную электронную информацию в интеллектуальные активы на базе единой платформы, подготовленной конкретно для данного предприятия. Такой подход оптимизирует процессы, связанные с получением, обменом, коллективным использованием и обеспечением защиты корпоративных информационных ресурсов. Запросы пользователей легко обрабатываются в масштабах общих репозиториев, что позволяет пользователям находить документы и управлять ими, а также распространять их для просмотра, коллективной работы и публикации для работы проектных групп как внутри компании, так и в условиях территориально распределенных предприятий.

Hummingbird «RM», или, по-другому говоря, управление записями. Создает надежную и организованную среду для управления полным жизненным циклом всех физических и электронных информационно-интеллектуальных активов компании – от их создания до элементарного перемещения. Пользователи получают возможность обеспечить быструю категоризацию документов для их дальнейшего сохранения за счет использованием интуитивно понятного сетевого интерфейса и интерфейса Windows, которые также обеспечивают простой поиск, коллективное использование и безопасный доступ к защищенным записям предприятия. Масштабируемая инфраструктура, создаваемая за счет применения решения, обеспечивает возможность постоянного доступа к системе с тем, чтобы пользователи могли эффективно работать с документами в любой момент времени.

Hummingbird «Collaboration» — Среда коллективной работы для системы управления корпоративной информацией — с использованием такой среды организации могут создать высоконадежную, интуитивно понятную среду для проектных групп, необходимую для публикации, хранения, управления, распространения и обмена документами. Пользователь получает возможность задействовать все функциональные и инструментальные средства для получения целостной информации и результативной работы проектной команды.

Hummingbird «ETL», можно интерпретировать как универсальное решение интеграции данных – из любого источника в любую целевую систему. Может выполнять все важные операции, связанные с обменом данными независимо от формата данных, синтаксиса или целевой системы, от поддержки XML до универсальной возможности подключения к любым базам данных, включая многомерную оперативную аналитическую обработку. Обеспечивает тесную интеграцию любого проекта с любыми корпоративными системами, предлагая естественную поддержку и прямое подключение, что не требует дополнительного программирования и перемещения данных. Система связывает любые источники данных с любой целевой системой в масштабах всего предприятия, помогая предприятиям активно использовать их данные для принятия быстрых и разумных бизнес-решений.

Hummingbird «Portal», идеальное решение для предприятий, которым требуется надежная платформа, позволяющая не только интегрировать существующую информацию и приложения, но и обладающая инструментами, которые обеспечивают лучший доступ, управление, обмен и понимание этой информации. Портал создан для управления документами и корпоративной информацией, интеллектуальными активами, доступом к главному хранилищу и работой в сетевой среде, управления взаимодействием и т.п. для интеграции функциональности по управлению запросами и создания высоконадежного, полностью настраиваемого рабочего веб-пространства, которое станет средством достижения успеха.

РАЗДЕЛ IV. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ПРИМЕРЕ ООО «САРАТОВГАЗАВТОСЕРВИС».

4. 1. Краткая история организации.

В Саратовском регионе в настоящее время, как известно, функционируют более 25 крупных и средних промышленных предприятий, одним из которых по праву считается и ООО «СаратовГАЗавтосервис», где мне выпала честь проходить уже второй год подряд летнюю практику менеджмента. Таким образом, в данной курсовой работе будут отражены некоторые аспекты деятельности данной организации.

Свой рассказ о предприятии я бы хотел начать с истоков предприятия, то есть с его исторической хроники. Свою историю организация начинает, фактически, с момента своей государственной регистрации. Акционерное общество закрытого типа (в дальнейшем АОЗТ) «СаратовГАЗавтосервис» было зарегистрировано решением Фрунзенского районного совета народных депутатов г. Саратова от 22.04.1992 по адресу Чапаева, 68. Основными видами деятельности предприятия на тот период, как было отражено в учредительных документах и Уставе, были реализация потребителям (по их фондам) отечественных автомобилей марки «ГАЗ»; реализация предприятиями и другим владельцам региона, эксплуатирующим автомобили марки «ГАЗ», запасных частей, а также узлов и агрегатов; организация и проведение централизованного технического обслуживания автомобилей марки «ГАЗ» в гарантийный и послегарантийный сроки эксплуатации; организация ремонта узлов и агрегатов автомобилей марки «ГАЗ»; изготовление некоторых запасных частей и изношенных деталей и их реализация. Административное здание организации находилось в г. Саратове по адресу Университетская, 47, а вот производственные корпуса и склады находились уже за чертой города по адресу Саратовский район, промузел Зоринский, 1. В этот период начинается экономический рост организации и становление её, как самостоятельного хозяйственного субъекта Саратовской области. В этом же году был подписан двусторонний договор о сотрудничестве с Нижегородским заводом АООТ «ГАЗ». По этому договору, АООТ «ГАЗ» обязывалось поставлять на базу АОЗТ «СаратовГАЗавтосервис» в Зоринском партии автомобилей марки «ГАЗ» для их дальнейшей реализации потребителям. В ноябре-декабре 1992 года предприятие получило первые доходы от реализации партии автомобилей «ГАЗ». Это и послужило своего рода толчком к дальнейшему совершенствованию и развитию организации.

В 1993 году по решению совета директоров предприятия АОЗТ «СаратовГАЗавтосервис» был открыт производственный отдел. За предприятием был закреплен новый вид деятельности, на что оно получило лицензию от Администрации Саратовского района от 14.05.1993 на производство металлоконструкций для строительства зданий.

В 1996 году в некоторых городах Саратовской области, таких как, Балаково, Балашов, Энгельс и Аркадак были открыты филиалы, как по производству профилирующей продукции, так и по реализации автомобилей марки «ГАЗ». Каждый из филиалов содержал несколько ремонтных постов для обслуживания автомобилей, а также собственные склады запчастей. Однако, уже к концу 1996 года очередным советом директоров было принято решение о строительстве станции технического обслуживания на базе в Зоринском, а также нового производственного корпуса.

В 1997 году на базу в Зоринский были перенесены все производственные мощности организации, и было закончено строительство станции техобслуживания. Этот год стал для предприятия решающим, оборот от реализации автомобилей марки «ГАЗ» увеличился по сравнению с 1994-1996 годами на 22,18%, профильных металлоизделий на 3,62%. Руководством предприятия было принято решение об увеличении объема выпуска собственной продукции. К зиме 1997 года было завершено строительство нового производственного корпуса. Этот корпус состоял из 5 цехов и одной ремонтной мастерской. В начале 1998 года было завезено высокотехнологическое импортное оборудование из Германии и Австрии для поднятия производительности труда и увеличения объема выпускаемой продукции. Новый корпус был оборудован по европейскому стандарту, что, естественно, сказалось на качестве выпускаемой продукции и степени интенсивности загрузки, иначе говоря, повысилась пропускная способность предприятия по обслуживанию клиентов.

В конце 2000 года в истории предприятия произошло ещё одно знаковое событие. Организация пересмотрела в корне всю кадровую политику. Стараниями руководства ОАО «ГАЗ» были привлечены на предприятия новые талантливые менеджеры и управляющие. Началось, можно сказать, возрождение предприятия. В 2001 году при ОАО «ГАЗ» было открыто торговое представительство ООО «РусавтоГАЗ»[[19]](#footnote-19), торгово-финансовым звеном ОАО «ГАЗ». В этом же году произошел резкий скачок в деятельности и ЗАО «СаратовГАЗавтосервис». Заслуга руководства предприятия заключалась в том, что им удалось заключить новое партнерское соглашение с компанией ООО «РусавтоГАЗ» о беспосреднической поставке партий автомобилей марки «ГАЗ» на основании старого договора с ОАО «ГАЗ». Для статистики, стоит отметить, что после данного события финансовое положение предприятия резко возросло (доля же оборотных средств, приходящихся на производство металлоконструкций, снизилась до привычного объема в 19 – 23%), повысилась рентабельность бизнеса, снизились некоторые статьи расходов.

В настоящий момент, ООО «СаратовГАЗавтосервис» представляет из себя успешно развивающееся предприятие с устойчивым и прогрессирующим финансовом положением, сложившимися традициями и обычаями, высокой организационной культурой, отлаженными и прочными связями на рынке. Однако на этом предприятие не собирается заострять свое внимание. Намечен курс на дальнейшее перспективное развитие: сейчас отдел маркетинга работает над реализацией проекта по открытию автосалона на территории г. Энгельса. Планируется это сделать к февралю 2006 года. Кроме этого, руководство предприятия планирует открыть торговый дом по реализации выпускаемых металлоконструкций в г. Пенза, тем самым обеспечив расширение собственного рынка сбыта продукции.

Таким образом, детально ознакомившись с историей предприятия, я рассчитываю перейти к описанию конкретных, и более сложных процессов в организации, где постараюсь рассказать обо всех аспектах конкурентной политики компании, а также роли менеджмента предприятия в системе реализации бизнес-стратегии собственной конкурентоспособности на саратовском рынке.

**4. 2. Линейно-функциональная структура предприятия.**

После первичного ознакомления с предприятием, попробуем теперь рассмотреть и линейно-функциональную структуру ООО «СаратовГАЗавтосервис», графически представленную на схеме 1 (см. ниже на странице № 40).

Поскольку ниже рассматриваемое предприятие функционирует в сфере среднего бизнеса, и значительно отличается от малого предприятия, то можно судить о наличии довольно развернутой внутренней структуры организации.

Как известно, основная деятельность предприятия ООО СаратовГАЗавтосервис» - это реализация автомобилей марки «ГАЗ»; ко всему прочему, сюда также можно включить гарантийное и пост гарантийное обслуживание, автосервис, тюнинг (иными словами, доведение автомобиля до класса люкс). Производство же относится к диверсифицированной деятельности организации. Все это сводится к тому, что на предприятии некоторые отделы практические не соприкасаются друг с другом во время рабочего процесса. С одной стороны, это можно отнести к минусам, где результативным фактором будет являться сложность в управлении каждым из таких отделов из-за недостаточно развитой системы линейно-штабных коммуникаций (департаментизации). Вывод напрашивается сам за себя: поскольку между некоторыми отделами нет связи, то вся полнота управления ими сосредотачивается в лице генерального директора, либо в руках его ближайших профилирующих заместителей, что несколько усложняет процесс равномерного управления. Однако, с другой стороны, на лицо есть и преимущество данной ситуации – на предприятии практически отсутствует такое понятие, как «бюрократия», в прямом своем смысле. В компании действует система строгой отчетности и поэтому каждый отдел отвечает исключительно за собственное делопроизводство. Это помогает детально регламентировать ответственность отдельных руководителей и, ко всему прочему, не создаёт помех другим во время работы.

Схема 1. Линейно-функциональная структура ООО «СаратовГАЗзавтосервис»

**ОТДЕЛ**

**МТС**

**ОТДЕЛ**

**ГЛАВНОГО**

**МЕХАНИКА**

**ТЕХНИЧЕСКИЙ**

**ОТДЕЛ**

**ОТДЕЛ**

**УПРАВЛЕНИЯ**

**ПРОИЗВОДСТВОМ**

**КОМПЛЕКС РЕМОНТНЫХ**

**УЧАСТКОВ**

**КОМПЛЕКС ТЕХОБСЛУЖИВАНИЯ**

**И РЕМОНТА**

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ**

**ОТДЕЛ**

**КОММЕРЧЕСКИЙ**

**ОТДЕЛ**

**БУХГАЛТЕРИЯ**

**НАЧАЛЬНИК**

**КОММЕРЧЕСКОГО**

**ОТДЕЛА**

**ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР**

**КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР**

**ДИРЕКТОР ПО СТАНЦИИ**

**ТЕХНИЧЕСКОГО**

**ОБСЛУЖИВАНИЯ**

**ГЛАВНЫЙ**

**БУХГАЛТЕР**

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ**

**ДИРЕКОР**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ**

**ДИРЕКОР**

**АВТОСАЛОНЫ**

**И МАГАЗИНЫ**

#### СТАНЦИЯ

**ТЕХНИЧЕСКОГО**

**ОБСЛУЖИВАНИЯ**

**ОТДЕЛ**

**ПЛАНИРОВАНИЯ**

**РЕАЛИЗАЦИИ**

**ОТДЕЛ**

**ИНФОРМАЦИОННЫХ**

**ТЕХНОЛОГИЙ**

**ОТДЕЛ**

**МАРКЕТИНГА**

**КОМПЛЕКС ПОДГОТОВКИ**

**ПРОИЗВОДСТВА**

**ОТДЕЛ**

**ТЕХНИЧЕСКОГО**

**КОНТРОЛЯ**

Как видно из схемы 1, рассматриваемая мною организация имеет достаточно сложную и многофункциональную инфраструктуру с разветвленной внутренней коммуникативной сети. Но подвергать анализу все внутриорганизационные процессы, я думаю, особого смысла не имеет, так это, в принципе, не относится к тематике написания этого проекта и не представляет особой аналитической ценности.

**4. 3. Общая характеристика автосервисных предприятий.**

Развитие сервисного обслуживания продукции отечественного автомобилестроения является одним из условий удовлетворения потребностей покупателей. Потребности покупателя и требования к товару постоянно меняются. Успех на рынке будет иметь та фирма-производитель, которая сможет наилучшим образом приспособиться к оптимальному удовлетворению потребностей покупателя, что составляет важную функцию ее маркетинговой деятельности.

Главной задачей при изучении рынка является определение продолжительности жизненного цикла товара от зарождения до насыщения рынка. Управляющие фирм должны уметь предугадывать смену фаз цикла спроса и жизненного цикла товара и пересматривать стратегию фирмы в соответствии с меняющимися условиями конкуренции на рынке.

Организация сервисного обслуживания является одним из важных направлений роста эффективности производства автомобилей. Для производства конкурентоспособных автомобилей необходимы коренные изменения не только в организации самого производства, но и в системе сервисного обслуживания. С этой целью в регионах страны была образована сеть автосервисных предприятий, дилерских центров с разными формами собственности и хозяйствования, функциями, размерами, производственной структурой, взаимоотношениями с товаропроизводителями. Однако многие теоретические вопросы сервисного обслуживания продукции отечественного автомобилестроения не получили должного отражения в литературе. Это определяет актуальность данной работы.

Организация автосервисного обслуживания является одним из важнейших направлений повышения эффективности автомобилестроительных фирм. В регионах страны создана сеть автосервисных предприятий, дилерских центров с разными формами собственности и хозяйствований, функциями, размерами, производственной структурой, взаимоотношениями с автомобилестроителями.

Рынок автосервисных услуг определяется, прежде всего, такими факторами, как платежеспособный спрос потребителей машин, научно-технический прогресс в сфере производства, разработка и освоение изготовителями экономичных и экологичных марок машин, новых технологических процессов ремонта и так далее. Рынок автосервисных услуг является сложной системой, и для его изучения нужна специальная методика. Она включает два раздела: анализ экономического состояния предприятий-дилеров и анализ уровня организации выполнения сервисных услуг.

Методика анализа основных экономических показателей состоит из двух этапов: экспресс-анализа и углубленного анализа. Основная ее цель - получить подробную характеристику имущественного и финансового положения предприятия, скорости оборота всего капитала и его составляющих, доходности используемых средств. Основой экономического анализа является получение ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния каждого предприятия.

Пользуясь данной методикой и ориентируясь на сложившиеся рыночные цены, предприятие может определить минимально допустимую цену продажи для получения оптимального финансового результата, проводить эффективную ценовую политику за счет нахождения наиболее выгодных комбинаций цены и объема, минимизируя издержки и выбирая наиболее эффективные схемы работы. В настоящее время на рынке автосервисных услуг действуют различные по формам хозяйствования и размерам предприятия. Приватизация многих предприятий автосервисного направления привела, с одной стороны, к значительному уменьшению объема выполняемых услуг и сокращению численности персонала. С другой же стороны, этот процесс имеет и полезное действие: вследствие вышеперечисленных фактов качество автосервисных услуг несколько возросло.

В настоящее время основная организационно-правовая форма этих предприятий зачастую представлена обществами с ограниченной ответственностью (ООО). Большинство предприятий относятся к категории малых, то есть с численностью до 100-120 человек. Анализ показал, что все эти предприятия оказывают услуги по ремонту, обслуживанию, восстановлению и изготовлению запчастей. Объем услуг на предприятиях неуклонно возрастает, что связано с ростом числа владельцев автомобилей, а также с расширением номенклатуры сервисных услуг.

Приватизированные предприятия, как правило, располагают значительной производственной базой. Вновь созданные предприятия работают в основном в форме частного предпринимательства и имеют пока слабую производственную базу. Стоимость технического обслуживания и ремонта на более крупных предприятиях, по статистике, на 20% ниже стоимости их выполнения у частных предпринимателей. Это связано с использованием специализированного оборудования, которое имеет более высокую производительность.

Прежде, чем заниматься анализом конкурентных преимуществ предложенного к рассмотрению мною предприятия, я считаю уместным и целесообразным немного ознакомиться с результатирующими показателями его хозяйственной деятельности.

4. 4. Сравнительный анализ финансово-экономической деятельности автосервисных организаций саратовского регионального рынка.

На региональном рынке автосервисных услуг работают не только крупные предприятия, но и много мелких. В условиях рынка ведущей функцией управления является маркетинг, который определяет не только рыночную, но и всю политику предприятия. Анализ структур управления маркетинговой деятельностью является важной составной частью работы каждого предприятия. Однако в них порой отсутствуют достаточно квалифицированные специалисты-маркетологи, поэтому, зачастую, не проводятся и маркетинговые исследования. Вследствие этого маркетинговая стратегия компании формируется эмпирически. Должностные инструкции не соответствуют новым условиям хозяйствования и требуют коренного пересмотра. Анализ структуры затрат автосервисных предприятий показывает, что наибольший удельный вес имеют затраты на материалы и запчасти, а также затраты на оплату труда, наблюдается их рост. Подробную характеристику доходно-расходных показателей предприятий автосервисного профиля отображен ниже в табл. 1. и табл. 2.

Табл. 1. Анализ показателей конкурентоспособности предприятий по суммарным издержкам, занятых в автосервисном бизнесе за 2004 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели суммарных издержек по автосервисным предприятиям | ОАО«Покровск-Лада» | ООО «СаратовГАЗ автосервис» | ООО «Энгельский РТКЦ» | ООО «Сиес-Плюс» |
| т. р. | в % | т. р. | в % | т. р. | в % | т. р. | в % |
| Общепроизводственные расходы | 1536,9 | 9,7 | 1211,2 | 8,5 | 451,1 | 10,3 | 401,1 | 9,7 |
| Затраты на повышение качества фирменного сервиса и обучение персонала | 1220,1 | 7,7 | 1168,5 | 8.2 | 341,6 | 7,8 | 351,5 | 8,5 |
| Затраты на закупку запасных частей для автомобилей | 522,9 | 3,3 | 584,2 | 4,1 | 118,3 | 2,7 | 128,2 | 3,1 |
| Затраты на технический контроль качества | 760,5 | 4,8 | 612,7 | 4,3 | 157,7 | 3,6 | 157,2 | 3,8 |
| Затраты на рекламу и развитие сбыта | 1632,0 | 10,3 | 1738,5 | 12,2 | 424,9 | 9,7 | 442,4 | 10,7 |
| Затраты на маркетинговые исследования рынков и конкурентов | 1362,7 | 8,6 | 1311,0 | 9,2 | 328,5 | 7,5 | 396,9 | 9,6 |
| Расходы на зарплату работникам | 4499,9 | 28,4 | 4075,5 | 28,6 | 1362,2 | 31,1 | 1141,3 | 27,6 |
| Затраты на гарантийное обслуживание автомобилей | 887,3 | 5,6 | 598,5 | 4,2 | 188,3 | 4,3 | 140,6 | 3,4 |
| Транспортные расходы | 205,9 | 1,3 | 142,5 | 1,0 | 70,1 | 1,6 | 136,4 | 3,3 |
| Налоговые отчисления | 2139,1 | 13,5 | 1866,7 | 13,1 | 621,9 | 14,2 | 516,9 | 12,5 |
| Затраты на амортизацию основных средств | 792,2 | 5,0 | 783,7 | 5,5 | 227,8 | 5,2 | 219,1 | 5,3 |
| Затраты на аренду торговых площадей | 95,1 | 0,6 | 42,7 | 0,3 | 48,2 | 1,1 | 57,9 | 1,4 |
| Командировочные расходы | 190,1 | 1,2 | 114,0 | 0,8 | 39,4 | 0,9 | 45,5 | 1,1 |
| ИТОГО | 15845 | 100 | 14250 | 100 | 4380 | 100 | 4135 | 100 |

На основании этой аналитической таблицы можно сделать некоторые выводы относительно конкурентных позиций рассматриваемых мною предприятий по суммарным издержкам производства. Стратегия достижения успеха на конкурентном рынке за счёт оптимального распределения издержек – одна из ведущих позиций стратегии интегрированного роста (развития) компании.

На нашем примере видно, что рассматриваемые мною предприятия, во-первых, имеют немного различных баланс по статьям производственных расходов. Это связано с тем, что данные организации довольно сильно варьируются между собой по объёму валового оборотного капитала (прибыли). Следовательно, такие организации способны вкладывать в своё экономическое развитие по строго заданным позициям несколько больше финансовых средств, чем другие. Однако не стоит недооценивать такие два фактора, как загрузка (или интенсивность) производства и количество занятого в технологическом процессе персонала. Чем меньше списочный состав работников, тем рентабельнее производство. Подобные компании, как ЗАО «Энгельский РТКЦ» и ООО «Сиес-Плюс», имеют относительно небольшие производственные площади и численность работающего персонала (в среднем 15-25 человек), в отличие от их конкурентов, где сосредоточено большое количество занятых в деле людей (в среднем, 100-120 человек). Вот и первый фактор, обуславливающий высокую рентабельность малых автосервисных предприятий.

Не менее важным остаётся и стратегии продвижения собственного бренда на рынок. Компании ООО «СаратовГАЗавтосервис» и ОАО «Покровск-Лада» отводят большое внимание и широко финансируют, как видно из таблицы, собственную рекламную компанию, а также проявляют большую заинтересованность в изучении и анализе как рынка потенциального покупателя, так и конкурентов.

Ещё одной важной составляющей является технический контроль, которому отводится одно из главных позиций в организациях. Выделяют входной технический контроль – или предпродажная подготовка автомобилей, а также и их запасных частей, узлов и агрегатов, и выходной технический контроль – выявление определённых отклонений по ходу и после проведения коммерческого и гарантийного ремонта. Исходя из этого, можно сделать один интересный вывод: высокий технический контроль – это одна из составляющих имиджа и деловой репутации компании, поскольку клиент всегда «тянется» к высокому качеству. К сожалению, многие компании стараются экономить на техническом контроле качества, поскольку он повышает производственную себестоимость автосервисных услуг, что негативно влияет на рентабельность производства.

Бесспорно, огромную роль играют и такие факторы, как затраты на повышение качества фирменного сервиса и обучение персонала. В компании ООО «СаратовГАЗавтосервис» действует программа развития персонала. Иными словами, компания придерживается принципа внутреннего продвижения кадров по карьерной лестнице. Солидное участие организации проявляет и в повышении качества внутри сервисного обслуживания. Так, начиная с 2000 года, предприятие раз в год заказывает для своих сотрудников сферы топ и среднего мнеджмента бизнес-тренинги по повышению их квалификации. Иногда компания даже посылает некоторых сотрудников на учебно-практические стажировки (так, за эти фактически 5 лет многие сотрудники успели побывать в Москве, Самаре, Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге и Ярославле).

Теперь рассмотрим доходные статьи данных организаций (табл. 2)[[20]](#footnote-20).

Табл. 2. Анализ показателей конкурентоспособности предприятий по суммарным издержкам, занятых в автосервисном бизнесе за 2004 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи доходовпо автосервисным предприятиям | ОАО«Покровск-Лада» | ООО «СаратовГАЗ автосервис» | ООО «Энгельский РТКЦ» | ООО «Сиес-Плюс» |
| т. р. | в % | т. р. | в % | т. р. | в % | т. р. | в % |
| Доход от реализации автомобилей | 19577,8 | 62,3 | 17441,1 | 63,7 | 6408,8 | 65,9 | 5586,5 | 73,7 |
| Доходы от гарантийного ремонта автомобилей | 1014,0 | 3,2 | 711,9 | 2,6 | 290,2 | 3,0 | 228,4 | 3,0 |
| Доходы от профилактических осмотров автомобилей | 2325,4 | 7,4 | 1149,9 | 4,2 | 914,1 | 9,4 | 341,1 | 4,5 |
| Доход от автосервисной деятельности (включая и тюнинг) | 8516,2 | 27,1 | 8077,1 | 29,5 | 2110,3 | 21,7 | 1425,0 | 18,8 |
| ИТОГО | 31425,4 | 100 | 27380,0 | 100 | 9725,4 | 100 | 7580,0 | 100 |

Анализ финансового состояния проанализированных мною автосервисных предприятий показал их достаточно высокую доходность. А показатель доходности, как известно, также очень тесно связан с показателем финансовой рентабельности экономической деятельности организаций. Однако, не смотря на высокие объёмы валовых оборотных средств у таких предприятий, как ОАО «Покровск-Лада» и, соотвественно, ООО «СаратовГАЗавтосервис», их экономическая рентабельность будет значительно ниже, нежели у их конкурентов, как, например, ЗАО «Энгельский РТКЦ» и «Сиес-Плюс». Финансово-экономическая рентабельность от оказания услуг по автосервису и продажи автомобилей представлена ниже в табл. 3[[21]](#footnote-21).

Табл. 3. Динамика рентабельности предприятий автосервиса.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Автосервисное предприятие | 2002 год | 2003 год | 2004 год |
| Прибыль(т. р.) | Рентаб.(%) | Прибыль(т. р.) | Рентаб.(%) | Прибыль(т. р.) | Рентаб.(%) |
| ОАО«Покровск-Лада» | 23439,8 | 12,3 | 28672,7 | 12,7 | 31425,4 | 13,6 |
| ООО«СаратовГАЗавтосервис» | 20170,2 | 11,1 | 24386,8 | 12,5 | 27380,5 | 14,2 |
| ЗАО«Энгельский РТКЦ» | 6855,3 | 15,4 | 8532,5 | 16,8 | 9725,4 | 19,4 |
| ООО«Сиес-Плюс» | 5729,5 | 16,2 | 7105,1 | 18,3 | 7580,0 | 20,1 |

Анализ деятельности типовых представителей субъектов хозяйствования показал, что основную долю рынка автосервисных услуг занимают приватизированные предприятия, работающие в форме обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ. В последние годы появилось много мелких частных предпринимателей, которые не имеют в достаточном количестве необходимого оборудования и производственных площадей и не могут проводить полный набор сервисных услуг на всем протяжении жизненного цикла автомобиля.

Не смотря на довольно низкие показатели рентабельности автосервисной деятельности среди наиболее преуспевающих предприятий города Саратова, в области финансово-экономического развития и повышение доли оборотных активов у данных бизнес структур намечаются положительные тенденции развития. Все это стало возможным благодаря проявлению следующих внешних факторов:

рост покупательской способности населения вследствие роста его чистого дохода.

рост совокупного спроса на отечественные автомобили.

повышение качества отечественных автомобилей марок «ГАЗ» и «ВАЗ».

В полном виде, динамика доходности предприятия по различным отраслям своего бизнеса за 2003 – первое полугодие 2005 годов представлена ниже в табл. 4.

Табл. 4. Удельный вес отраслей доходности в общем количестве оборотных средств компании ООО «СаратовГАЗавтосервис».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды производственно- экономической деятельности | 2003 год | 2004 год | 2005 год (I-II кв.) |
| Валовая прибыль(тыс. руб.) | Удельныйвес(% к итогу) | Валовая прибыль(тыс. руб.) | Удельныйвес(% к итогу) | Валовая прибыль(тыс. руб.) | Удельныйвес(% к итогу) |
| Общее количество валовых оборотных средств предприятия . | 24386,7 | 100 | 27380,0 | 100 | 15437,4 | 100 |
| Ремонтная деятельность | 3658,0 | 15,0 | 3887,9 | 14,2 | 2161,2 | 14,6 |
| Сервисно-техническое обслуживание  | 1512,0 | 6,2 | 2026,1 | 7,4 | 1111,5 | 7,2 |
| Довоедение автомобилей до класса люкс (тюнинг) | 1218,4 | 5,0 | 2163,0 | 7,9 | 1296,7 | 8,4 |
| Гарантийное обслуживание | 975,5 | 4,0 | 1149,9 | 4,2 | 663,8 | 4,3 |
| Профилактический осмотр автомобилей | 536,5 | 2,2 | 711,9 | 2,6 | 339,6 | 2,2 |
| Реализация автомобилей | 16484,3 | 67,6 | 17441,2 | 63,7 | 9771,6 | 63,3 |

Итак, как видно из этой таблицы, приоритетнейшим направлением деятельности организации является коммерческая реализация автомобилей марки «ГАЗ». Несколько менее, если рассматривать совокупную деятельность, участвует в процессе прироста доходов станция технического обслуживания. Однако, отдельные факты я указывать в таблице не стал. Помимо основной деятельности, компания занимается и собственным производством металлоконструкций, на которое имеется сертификат качества, лицензия и патент.

Современные темпы развития рыночной экономики в условиях жесткой конкурентной борьбы побудили многие предприятия к использованию в бизнесе новых прогрессивных процессов, среди которых на первое место выходят маркетинг потребительского рынка, бенчмаркинг и внешний мониторинг конкурентов. Как видно из таблицы, в плане реализации и обслуживании автомобилей, ООО «СаратовГАЗавтосервис» является одним из лидеров на региональном рынке. Однако, если внимательно посмотреть на показатель валовой прибыли по организациям за первое полугодие 2005 года, то ООО «СаратовГАЗавтосервис» имеет значительно больший её прирост по сравнению с 2004 годом. Однако стоит отметить, что спрос на автомобили марки «ГАЗ» в январе-марте 2005 г. был довольно низким, что породило собой некий «застой» в коммерческой деятельности предприятия. Правда, начиная с середины весны и до сегодняшних дней, в деятельности компании наметились тенденции прироста оборотных активов за счёт реализации больших партий автомобилей и возрастающей потребности населения в тюнинге личных автомобилей. Сегодня, благодаря вышеперечисленным факторам успешного развития дилерского бизнеса в области продвижения автомобилей на потребительский рынок, компания ООО «СаратовГАЗавтосервис» стабилизировала своё положение и продолжает успешно функционировать в этой нише.

4. 5. Анализ конкурентоспособности организации ООО «СаратовГАЗавтосервис» на основе модели М. Портера.

Как известно, знаменитый американский экономист Майкл Портер создал модель пяти сил, основанную на анализе конкурентных преимуществ коммерческой организации. Эту самую модель я сейчас попробую практически применить к рассматриваемой мною организации и оценить вкратце все её конкурентные позиции и сравнить их с аналогичными позициями конкурентов на том же рыночном сегменте.

Как утверждает М. Портер, на организацию могут существенное влияние оказывать следующие факторы её внешней конкурентоспособности: поставщики, покупатели, новые конкуренты, товары-заменители и соперничество в отрасли. Попробую разобраться в этом.

И начать я бы хотел с поставщиков. Как мы знаем, у нас в России есть две особенно популярные отечественные марки – это «ВАЗ» и «ГАЗ». Поставщиками данных автомобилей на российский рынок являются, соответственно, концерны ОАО «АвтоВАЗ» и ОАО «ГАЗ». Продажу автомобилей в регионах осуществляют, как ужен отмечал ранее на примере ОАО «ГАЗ», исключительно дилерские организации. Таким образом, разветвлённая дилерская сеть для автомобильного концерна – это первый фактор устойчивой конкурентной позиции предприятия на рынке. Дилерство для самой компании, реализующей эти автомобили. Тоже даёт немало выгод. Это и переход на стандарты и нормативы головной компании, и юридическая и организационная поддержка с её стороны, и возможность расширения собственной сети сбыта путем создания собственных торговых представительств и наделением прочих компаний от своего лица субдилерскими полномочиями и статусом. Поставщик всецело отвечает за качество предоставляемых дилерам автомобилей. Конкретно по саратовскому региональному рынку компании ОАО «Покровск-Лада» и ООО «Сиес-Плюс» являются одновременно дилерами и ОАО «ГАЗ», и ОАО «АвтоВАЗ». Компании ООО «СаратовГАЗавтосервис» и ЗАО «Энгельский РТКЦ» являются дилерами от орагизаций ОАО «ГАЗ» и ОАО «ЗМЗ». Так что, в плане поставщиков именно отечественных автомобилей, наш региональный рынок несколько олигополистичен. Цены на автомобили «Жигули», «Волга» и «ГАЗель» и их обслуживание у различных дилеров по городам саратовской области практически одинаковы. Стало быть, основной уклон будет приходится на географическое расположение автосалона, доли рынка и качестве обслуживании потребителей.

Теперь я попробую перейти ко второму фактору, конкурентам. В Саратове и Энгельсе успешно работают и другие представительства своих автомобильных концернов по продаже и обслуживанию ряда иностранных автомобилей. Среди них стоит отметить лидеров регионального рынка - это ООО «Мониро», ООО «Элвис-центр», ООО «Автоцентр Сокол», ЗАО «Алерон», ООО «Компания-777», ОАО «Инком-авто». Эти фирмы занимаются продажей как иномарок, как я уже говорил, так и отечественных автомобилей, однако основной уклон делается на всё же на первом. Тем не менее, ни одна из перечисленных мною компаний не испытывает какого-либо дискомфорта, связанного с реализацией различного рода автомобилей. Каждая из этих фирм специализируется строго по своему профилю: так, ООО «Мониро» продаёт и обслуживает марку «Ford», ЗАО «Алерон» – марки «Chevrolet» и «Opel», ООО «Компания-777» – марки «Totota» и «Mazda», ООО «Мицубиши Моторс» обслуживает реализует, соответственно, марку «Mitsubishi» и так далее. Таким образом, на лицо стратегия фокусирования или, как её ещё называют, сегментации. Это очень эффективно, поскольку здесь идёт уже исключительно имиджевая конкуренция между автомобильными брендами, под которыми работают данные организации. Однако русский автомобиль – это всегда русский автомобиль: у него, по сравнению с иномарками, есть один важный аспект – низкая цена.

Рассматривая ценовой фактор, я, тем самым, автоматически вышел сразу на три по М. Портеру элемента его модели пяти сил – потребителя, соперничество в отрасли и товар-заменитель. Становится понятным, что низкая цена отечественного автомобиля (от 195 тыс. руб. за «Жигули» и 205 тыс. руб. за «Волгу») складывается из следующих факторов, и самым важным здесь – качество сборки и себестоимость производства. Надо отметить, что качество сборки наших автомобилей соответствует уровню немного ниже среднего, да производственная себестоимость не велика, по сравнению с иномарками. Успешную реализацию автомобилей, во многом, определяет и совокупный потребительский платежеспособный спрос, который напрямую зависит от уровня и качества его жизни. Когда личные сбережения население относительно высоки по региону, процесс реализации автомобилей ускоряет свой экономический рост. Ко всему прочему, развитие различных видов бизнеса также способствуют повышению реализации автомобилей. На счёт товарозаменителей я скажу так. Если уж у человека есть желание, подкреплённое ещё и возможностями купить иномарку, он обязательно это сделает. Как я уже упоминал, вся прелесть русских машин в цене и качестве. Они дешевле, а стало быть, их может себе позволить большее количество людей. Качество изделия – это, бесспорно, его важнейший полезный атрибут. Однако в нашей стране, к сожалению, народ пока ещё не научился должным образом ценить это самое свойство товара, он не всегда готов, как бытует мнение, «переплачивать за качество». В итоге, с условиями эксплуатации по нашим российским дорогам, которые пока ещё далеки от совершенства, легче и целесообразнее ездить всё-таки на русской машине, так как всё равно рано или поздно её придется вести в ремонт. Да и обслуживание отечественных автомобилей на порядок дешевле своих иностранных собратьев. Получается, что русские и иностранные автомобили располагаются на абсолютно различных рыночных нишах, они, по сути, не конкурируют пока между собой. Русские автомобили конкурируют с русскими, иномарки с иномарками. Для статистики, могу добавить также, что в Саратове особо популярными марками являются «ВАЗ-2110», «ВАЗ-2112», «ВАЗ-2114», «ВАЗ-2115», «Волга» и «ГАЗель». Так, компания ООО «СаратовГАЗавтосервис» с дополнительным учетом двух её крупных дочерних автосалона, имеет фактический план месячной реализации в 100-120 автомобилей[[22]](#footnote-22). По саратовскому рынку компания является абсолютным лидером по реализации автомобилей смежных российских марок (так, ОАО «Покровск-Лада» реализует в месяц 60-70 автомобилей; ЗАО «Энгельский РТКЦ», ровно как и ООО «Сиес-Плюс» – 20-30 автомобилей; ООО «Инком-авто» – до 50 автомобилей). Показатель реализации ООО «СаратовГАЗавтосервис» выше только у компании ООО «Фирма ТСС», которая базируется в Нижнем Новгороде. Такая обстановка, на мой взгляд, пока, в большей степени, на руку представителям нашего, российского автопрома.

Мною остался не рассмотренным всего один фактор – это угроза вторжения на рынок новых конкурентов. По этому фактору я могу отметить, что сам вход на подобный рынок не сложен, это обусловлено следующим:

Присутствием на рынке множества независимых фирм.

Отсутствием товарной дифференциации.

Цены на автомобили определяются по средствам рыночного механизма.

У данной сферы бизнеса есть одно свойство: на рынок относительно не сложно выйти, однако чертовски трудно на нём закрепиться и уж тем более саморазвиваться в дальнейшем. Сам выход на этот рынок ещё не делает предприятие реальным конкурентом другим организациям. Опыт игры на рынке, партнёрские связи, объёмы реализации, структурированная сбытовая сеть, развитые информационные технологии, доля рынка и качество сервисного обслуживания клиентов – это «жемчужины бизнеса» компании: пройдет немало времени, прежде чем они превратятся в недрах раковины из песчинок в драгоценные камни. А этого времени новой компании, только вышедшей на рынок, никто не предоставит. Ей придётся вести тяжёлую ресурсную и технологическую борьбу.

Рассмотрев тематику стратегий конкурентоспособности бизнеса, я бы хотел перейти к заключительной части. Данная тема, без преувеличения, очень интересна и актуальна для меня, поскольку я планирую в будущем связать себя с этим направлением. Буду откровенен и не скрою, я испытал истинное эстетическое наслаждение от её написания.

**Заключение**

Обобщенно говоря об эффективных стратегиях конкурентоспособности, я бы хотел воздать дань уважения службам маркетинга коммерческих организаций, поскольку именно они и являются коренными и основополагающими звеньями в системе конкурентной политики организации. Как известно, в функционировании маркетинговой деятельности, ее основная цель – максимальное изменение управляемых факторов и максимальное приспособление к факторам неуправляемым в соответствии с поставленными организационными целями. К управляемым факторам можно отнести стратегии и цели фирмы, общий климат внутри неё (готовность рисковать, новаторство, инициативность в принятии решений, творческий подход, межчеловеческие отношения), элементы деловой активности (производство, финансы, НИОКР и т. д.). Неуправляемые факторы – это, скорее, политика конкурентов, правительственные распоряжения, экономические, социальные и другие катаклизмы. Существует также и такой фактор, как поведение покупателей. Его нельзя отнести ник одной из этих двух групп, однако я считаю, специфика его российская заключается именно в том, что он скорее относится к управляемым, поскольку воздействию рекламы и различных рекламных акций на россиян можно только удивляться! Это также возможно потому, что потребительский подход является еще пока новшеством на российском рынке и импонирование внимания со стороны фирмы (акции, тест-драйвы, скидки, удобные условия кредита, розыгрыши в лотереях и т. п.) во многом определяет дальнейший выбор потребителя. И именно поэтому зарубежные компании с развитой маркетинговой службой не имеют проблем с внедрением на наш рынок продукции, иногда серьезно уступающей по качеству российским аналогам (что особенно касается продуктов питания). И в настоящее время, в условиях затоваривания многих, если не большинства, рынков нашей страны, концентрация внимания на маркетинговых усилиях российских фирм жизненно необходима для того, чтобы хотя бы остаться на плаву и попробовать в будущем проявить свои лучшие качества в условиях ожесточающейся конкурентной борьбы.

**Список литературы**

Абчук А. В. «Стратегии управления инновационной деятельностью», – Спб.: «Союз». 2002. – 463 с.

БЭС, М.:«Советская энциклопедия», – 2000. –1600 с.

Вайсман А. «Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху». М.:»Экономика», –1995. – 298 с.

Валовая М. Д. «Тринадцать бесед о рекламе». М.:«Нива», – 1994. – 234 с.

Виханский О. С. «Стратегическое управление», – М.: «Издательство МГУ», –1999. – 274с.

Доронин А. И., «Бизнес разведка». – «Ось-89», М.– 2003. – 287 с

Дойл Питер Гэбриэл «Эпоха всемирной глобализации», // пер. с англ. Ярцева Г. А., – Спб.:«Феникс», – 2001. – 387 с.

Кулибанова В В «Маркетинг: сервисная деятельность». – СПб:

«Питер», –2000. –240 с.

Матье Поль Анри «Послепродажное обслуживание» //пер. с франц. М. А. Ольшанской, М.:«Прогресс», 1996. – 269 с.

Мереер Д ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.:«Прогресс», – 1994. – 156 с.

Пешкова Е.В. «Маркетинговый анализ в деятельности фирмы».– .: «Ось-89», –1998. –362 с.

Портер М. «Конкуренция». // пер. с англ. Доронина Э. В., уч. пос.- М.:«Вильямс», –2000. –523 с.

Роджерс Ф Д. «Путь успеха: Как работает корпорация

IBM» / /пер. с англ. Кравцова Т. Б. – СПб.:«Азбука -Тера», –1997. –421 с.

Сайты: www.zhuk.net. www.md-market.ru., www.urbaneconomics.ru., www.informburo.net, www.cfin.ru, www.aup.ru, www.eup.ru.

1. Абчук А. В. «Стратегии управления инновационной деятельностью», – Спб.: «Союз». 2002, – 463 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О. С. “Стратегическое управление”. – М.: «Издательство МГУ». 1999, – 274 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. www. euronews. net. // «…Стоит отметить, что метод государственной поддержки частной собственности, который развит в таких странах, как США, Канада, Австралия, ЮАР, в частности государственное целевое финансирование предпринимательства, абсолютно не поощряется, а зачастую и противоречит законодательству стран Европейского Союза. Все аспекты этого вопроса регламентирует принятая в 2000 году Барселонская Декларация «Об экономических и политических свободах частного предпринимательства в странах Европейского Союза.» – 21. 11. 2005. [↑](#footnote-ref-3)
4. www. gaz. ru. // «Стретегии развития дилерской сети», – 25. 09. 2005. [↑](#footnote-ref-4)
5. www. urbaneconomics. ru. // «Эффективная мобилизация ресурсов в коммерческих структурах», –

19. 11. 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. www. zhuk. net. // «Стратегии конкурентных атак», – 16. 11. 2005 [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский О. С. “Стратегическое управление”. – М.: «Издательство МГУ». 1999, – 274 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Дойл Питер Гэбриэл «Эпоха всемирной глобализации», // пер. с англ. Ярцева Г. А., Спб.: «Феникс», – 2001. – 387 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. По данным Агенства «REITER» за 2003 год, бренд компании Coca-Cola вышел на первое место в мире по своей рыночной стоимости. В настоящее его позиции остаются стабильными, а сумма капитализации оценивается в 5,3 млрд. долл. Ко всему прочему, осенью этого года был опубликован список 100 самых раскрученных брендов мира, куда помимо признанных мировых лидеров, подобно Nike, Toyota, McDonalds, Master Card, Nokia, вошли и представители и российского бизнеса, среди которых ведущие места были отведены таким гигантам, как Газпром и Билайн. Последний, кстати говоря, имеет теперь самую большую рыночную стоимость бренда в России. [↑](#footnote-ref-9)
10. В России вопросами регистрации брендов и их дальнейшей правовой защиты в границах страны и за её пределами занимается Торгово-промышленная палата (ТПП РФ) [↑](#footnote-ref-10)
11. Доронин А.И. «Бизнес разведка». М.:«Ось-89»,– 2003. – 287 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. www. md-market. ru. [↑](#footnote-ref-12)
13. www. informburo. net. [↑](#footnote-ref-13)
14. www. informburo. net. [↑](#footnote-ref-14)
15. Материалы Второй международная конференции «Конкурентная разведка в российском бизнесе», 15. 01. 2004. // рук. Печенкин И. А.  Источник: ООО «Информбюро». [↑](#footnote-ref-15)
16. www. informburo. net. // Доронин А. И., «Бизнес разведка». – «Ось-89», М.– 2003. – 287 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Печенкин И.А «Бенчмаркинг в информационных технологиях», М.: «ЮНИТИ», – 2004. – 563 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Прекогностика, или, говоря иными слова, особый раздел бенчмаркинга, основанный на выдвижения достоверных научных гипотез, и включающий в себя стратегическе планировании и форекастинг (от англ. forecast - предсказывать) конкурентной и потребительской среды. [↑](#footnote-ref-18)
19. В 2004 году данная организация была реорганизована в ЗАО «Русские машины». [↑](#footnote-ref-19)
20. Данные архива предприятия ООО «СаратовГАЗавтосервис» за 2002-2004 года. [↑](#footnote-ref-20)
21. Аналитические данные начальника коммерческого отдела Савченко А. В. [↑](#footnote-ref-21)
22. Данные начальника коммерческого отдела ООО «СаратовГАЗавтосервис» Савченко А. В. за I-III кварталы 2005 года [↑](#footnote-ref-22)