

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА “АВТОМОБИЛЬНЫЙ ТРАНСПОРТ И АВТОСЕРВИС”

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Методические указания к лабораторной работе
«Разработка стратегии развития автосервисного предприятия»
для студентов специальности 190603 (230100)

Курган 2005

Кафедра «Автомобильный транспорт и автосервис»
Дисциплина: «Основы маркетинга»
(специальность 190603 (230100))

Составил: доцент, канд. техн. наук Жаров С.П

Утверждены на заседании кафедры « 27 » апреля 2005 г.

Рекомендованы методическим советом университета
« ____ » _____ 2005 г.

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок автосервиса – это место конкуренции товаров и услуг. Конкурентоспособность продукции предприятий автосервиса в значительной степени обуславливается системой планирования, принятой на предприятии, то есть способностью руководства предприятия делать наиболее верные выводы из всей совокупности имеющейся информации, а затем принимать взвешенные решения. Следовательно, конкуренции товаров и услуг предшествует конкуренция планов разработки и реализации продукции. В своей работе предприятия могут использовать систему стратегического планирования и систему планирования маркетинга.

Система стратегического планирования основывается на том, что у предприятия есть не одна, а несколько услуг, предлагаемых к реализации. Этапами стратегического планирования являются:

- выработка программы предприятия;
- постановка задач и целей;
- составление планов развития хозяйственного портфеля;
- разработка стратегии роста предприятия.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Станции технического обслуживания (СТО) автомобилей оказывают несколько видов услуг по ТО и ремонту автомобилей, а часто имеют еще и магазины по продаже автомобилей, запасных частей и материалов. При этом часто СТО работает с автомобилями разных марок.

Услуги по ТО и ремонту автомобилей в различные периоды могут быть более или менее выгодными для предприятия. Именно поэтому любое предприятие по обслуживанию автомобилей должно постоянно отслеживать состояние рынка, чтобы своевременно среагировать на изменение спроса на те или иные услуги или товары.

Нормативные документы выделяют следующие услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств:

- 017100- **Техническое обслуживание легковых автомобилей:**
- 017101- Регламентные работы (по видам технического обслуживания);

- 017103- Уборочно-моечные работы;
- 017104- Контрольно-диагностические работы;
- 017105- Смазочно-заправочные работы;
- 017106- Регулировка фар;
- 017107- Регулировка углов установки управляемых колес;
- 017108- Регулировка топливной аппаратуры бензиновых двигателей;
- 017109- Регулировка топливной аппаратуры дизельных двигателей;
- 017110- Электротехнические работы на автомобиле;
- 017200- **Ремонт легковых автомобилей:**
- 017201- Замена агрегатов;
- 017202- Ремонт двигателей;
- 017203- Ремонт коробки передач (КП);
- 017204- Ремонт рулевого управления и подвески;
- 017205- Ремонт тормозной системы;
- 017206- Ремонт электрооборудования (со снятием с автомобиля);
- 017207- Ремонт кузовов;
- 017208- Ремонт радиаторов и арматурные работы;
- 017209- Подготовка к окраске и окраска;
- 017210- Работы по защите от коррозии и противошумной обработке;
- 017211- Шиномонтажные работы, балансировка колес;
- 017212- Ремонт местных повреждений шин и камер;
- 017300- **Техническое обслуживание грузовых автомобилей и автобусов:**
- 017301- Регламентные работы (по видам технического обслуживания);
- 017303- Уборочно-моечные работы;
- 017304- Смазочно-заправочные работы;
- 017305- Контрольно-диагностические и регулировочные работы по узлам, агрегатам и системам транспортных средств;
- 017306- Регулировка топливной аппаратуры бензиновых двигателей;
- 017307- Регулировка топливной аппаратуры дизельных двигателей;
- 017308- Регулировка углов установки управляемых колес;
- 017309- Регулировка фар;
- 017310- Электротехнические работы на автомобиле;
- 017400- **Ремонт грузовых автомобилей и автобусов:**
- 017401- Замена агрегатов;
- 017402- Ремонт двигателей;
- 017403- Ремонт топливной аппаратуры бензиновых двига-

- телей;
- 017404- Ремонт топливной аппаратуры дизельных двигателей;
- 017405- Ремонт КП;
- 017406- Ремонт рулевого управления, передней оси и подвески;
- 017408- Ремонт задних (средних) мостов;
- 017409- Ремонт тормозной системы;
- 017411- Подготовка к окраске и окраска;
- 017414- Ремонт радиаторов и арматурные работы;
- 017415- Работы по защите от коррозии и противозумной обработке;
- 017416- Ремонт электрооборудования (со снятием с автомобиля);
- 017417- Шиномонтажные работы;
- 017418- Балансировка колес;
- 017419- Ремонт местных повреждений шин;
- 017420- Восстановление шин методом наложения нового протектора;
- 017600- **Прочие услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств:**
- 017601- Регламентные работы по системе питания газобаллонных автомобилей;
- 017602- Ремонт топливной аппаратуры газобаллонных автомобилей;
- 017603- Переоборудование автомобилей для работы на сжатом природном или сжиженном нефтяном или природном газе;
- 017604- Проверка герметичности и опрессовка газовой системы питания газобаллонных автомобилей;
- 017605- Освидетельствование газовых баллонов для сжиженного нефтяного газа;
- 017606- Освидетельствование газовых баллонов для сжатого природного газа;
- 017607- Ремонт, зарядка и приемка непригодных к эксплуатации аккумуляторных батарей;
- 017613- Установка дополнительного оборудования (сигнализация, радиоаппаратура, дополнительные фары и т.п.);
- 017615- Предпродажная подготовка;
- 017622- Санитарная обработка кузова для транспортных средств, перевозящих пищевые, опасные грузы.

Одним из важнейших этапов плана по маркетингу является принятие маркетинговой стратегии предприятия, то есть комплекса принципов и базовых решений, выбор приоритетных целей и направлений действия. Это невозможно сделать без детального анализа рынка конкретного вида продукции автосервиса.

Вопросы анализа рынка и принятия стратегии развития предприятия рассматриваются во всех учебниках по дисциплине «Маркетинг».

Защита собственной продукции по пути продвижения на неприветливый и жестокий рынок оборачивается огромной ответственностью, требует точной сбалансированности времени и ресурсов, а также тщательного планирования.

Прежде всего, предприниматель должен разобраться, что нужно для успешного продвижения продукции? Какие свойства товара и услуги следует выделить? Каковы гарантии, что потребители заметят товар (и он им понравится)? Что надо сделать для поддержки и продвижения товара или услуги, пока они не найдут своего потребителя?

При этом значительное внимание необходимо уделять глубокому знанию своей продукции и её защите на всех этапах жизненного цикла. Необходимо использовать благоприятные возможности по мере их появления, но нельзя забывать о таящихся повсюду опасностях и прессинге со стороны конкурентов.

Для автосервисных предприятий, которые относятся к малому бизнесу, очень важно постоянно отслеживать процессы, происходящие на рынке. Влияние перемен ощущается повсюду, от основных тенденций в вашей бизнес-среде, до изменчивых вкусов и требований ваших клиентов и непредсказуемого поведения конкурентов.

С первого взгляда может показаться, что все эти факторы вместе создают среду, наполненную хаосом и неуверенностью. Нет, это не так. Пытаясь упорядочить все это, эксперты выделили некоторые основные шаблоны, и описанные ими циклы весьма полезны в описании того, что происходит вокруг, перед лицом рыночной сумятицы и неразберихи.

Одним из таких шаблонов является жизненный цикл продукции (товара или услуги), иллюстрирующий, что происходит с новым видом продукции после появления на рынке. Жизненный цикл описывает четыре основных этапа, которые товар или услуга обычно проходит:

- выведение на рынок;

- этап роста;
- зрелость;
- период упадка.

В основном жизненные циклы товаров выглядят приблизительно так, как показано на рисунке 1.

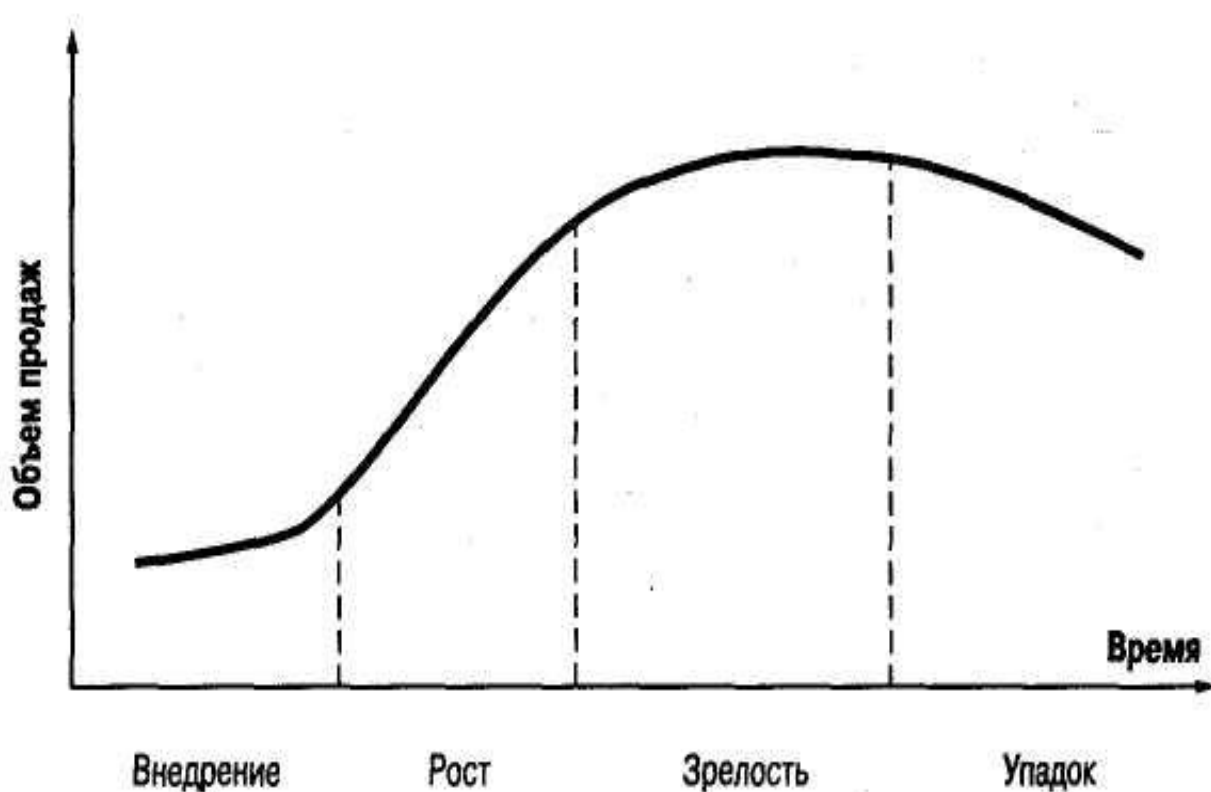


Рисунок 1 - Жизненный цикл продукции

Кривая прослеживает объем продаж на протяжении большого промежутка времени. Можно представлять объем реализации в единицах годового дохода, получаемого предприятием, или в количестве реализованных услуг, в качестве же временной шкалы можно выбрать недели, месяцы, годы или даже десятилетия.

Каждый этап жизненного цикла представляет собой совокупность рыночных условий и соответствующий им ряд планируемых мероприятий и требует своих управленческих решений задачи, то есть стратегии поведения.

На этапе внедрения предприниматель выводит на рынок новую продукцию и она начинает приносить доход. На этом начальном этапе затраты достаточно высоки, поэтому конкурентов обычно немного. Рост ограничивается другими причинами: возможностями предприятия, неосве-

домленностью рынка или тем, что потребители еще не приняли и не одобрили вашу продукцию.

Характерный пример такого вывода продукции на рынок услуг автосервиса представляют недавние действия станций по обслуживанию автомобилей по выводу на рынок услуги по ТО и ремонту топливных систем инжекторных двигателей. Первые станции технического обслуживания (СТО) начали предлагать такие услуги в 2000–2001 году, для этого они закупали дорогостоящее оборудование, однако клиентов было недостаточно и СТО не имели доходов, конкурентов было немного. Сейчас эти услуги все больше пользуются спросом и поэтому СТО, которые заняли эту нишу рынка первыми, в настоящее время имеют преимущества перед остальными конкурентами.

На этапе роста новый товар или услуга постепенно завоевывают репутацию. Быстрыми темпами возрастает спрос, увеличивается сбыт, возрастает и количество конкурентов. Потребители начинают предпочитать те или иные торговые марки, компании пытаются выпячивать достоинства своей продукции, чтобы максимально удовлетворить потребителей, тем более что сейчас их запросы достаточно очевидны.

Когда рост набрал силу, предприятия начинают поворачиваться в сторону более полного удовлетворения возрастающих требований клиентов, улучшения товара или услуги и нацеливаются на конкретные группы потребителей. На всем пути приходится постоянно сдерживать возрастающее давление со стороны конкурентов.

Большинство услуг и товаров автосервиса в настоящее время находится именно на этом этапе. Такое положение связано с тем, что длительное время автомобильный парк страны имел практически одну и ту же структуру. Около 20-ти лет основными марками легковых автомобилей были модели ВАЗ, Москвич, Иж, ЗАЗ. Структура парка грузовых автомобилей и автобусов также была постоянна, и только с 90-х годов начинается изменение структуры автомобильного парка страны. В настоящее время услуги по ТО и ремонту автомобилей ВАЗ 2110 и иностранных моделей находятся в начале этапа роста.

По мере того как выравнивается рыночный спрос и все труднее находить новых потребителей, на этапе зрелости рост продаж товара или услуги начинает постепенно замедляться. Кроме того, труднее приходится и новым конкурентам, поэтому стабилизируется и конкуренция. Прибыль продолжает расти, тогда как затраты продолжают сни-

жаться. Изменения в разделении рынка приводят к изменению стоимости товара. Это в настоящее время характерно для услуг по ТО и ремонту автомобилей ВАЗ 2101-2107, которые имеют практически одинаковую конструкцию.

На этапе зрелости основное внимание предприятие должно уделять снижению затрат и, в конце концов, получению стабильной прибыли. Хотя на этом этапе очень велико искушение отдохнуть, используя полученные преимущества перед конкурентами, для предприятий малого бизнеса это недопустимо, условия на рынке очень быстро изменяются, пора уже задуматься и о ближайшем будущем.

В определенный момент жизненного цикла товара объем продаж начинает падать и годовой доход идет на убыль. Конкуренты начинают покидать рынок, так как прибыли уже почти нет. Причиной упадка могут быть как крупномасштабные изменения в экономике или технологии, так и просто изменившиеся запросы и поведение потребителей. На этом этапе у присутствующих на рынке товаров либо полностью перерабатывают дизайн, либо переопределяют их место, либо их просто заменяют другими. Такое положение характерно для услуг по ТО и ремонту автомобилей Москвич, ЗАЗ, многие станции уже просто не принимают в ремонт эти модели автомобилей.

При первых признаках приближающего спада следует тут же готовиться к решению возникающих проблем. Акценты смещаются на изменение свойств товара или его места на рынке, на поиск новых применений, или предложение этого товара другим категориям потребителей. Если все эти попытки окажутся безуспешными, следует подумать, как покинуть этот рынок и не потерять при этом слишком много денег.

Необходимо внимательно проанализировать свой товар или услугу и оценить, в какой части кривой жизненного цикла вы находитесь. Если затрудняетесь ответить, задайте себе следующие вопросы. Сколько времени продукция уже присутствует на рынке? Как быстро растет рынок? Скорость роста увеличивается, падает или остается неизменной? Приносит ли продукция прибыль? Прибыль растет или падает? Много ли у вашего предприятия конкурентов? Как быстро меняются свойства продукции? Возросло или уменьшилось количество конкурентов по сравнению с прошлым годом?

Вполне вероятно, что вы уверенно определите, на каком этапе жизненного цикла находится ваша продукция. Это хорошо. Только нужно учитывать, что не суще-

ствуует двух товаров, ведущих себя абсолютно одинаково в своем жизненном цикле. К сожалению, действуя необдуманно на основании имеющих под рукой данных, можно прийти к необоснованным выводам.

Жизненный цикл товара или услуги может стать мощным орудием планирования, если использовать его в качестве вспомогательного средства, подкрепляющего ваш предпринимательский опыт. Если им пользоваться как системой раннего оповещения, жизненный цикл товара или услуги будет служить предупреждением о возможных переменах, предоставляя дополнительный резерв времени для планирования вашего поведения на рынке, и когда ваша продукция действительно вступит на новый этап своего жизненного цикла, вы сможете быстро на это отреагировать.

Предположим, вы столкнулись с тем, что ваша продукция уже не может завтра оставаться такой, какой она является сегодня. Может, вы и не собирались что-либо в ней менять, но изменяется рынок и отношение к вашей продукции потребителей. Мир сделает еще один шаг вперед, немного изменится все: и экономика, и технология, и ваша отрасль, и конкуренция. В результате ваши потребители начнут думать о вас и вашей компании несколько по-другому, даже если сами вы совершенно не изменились.

Каким же образом предприятие должно находить направления для своего роста и процветания перед лицом почти определенной смертности каждой продукции?

Возможно, с устареванием продукции вы подумываете о разработке нового бизнес-плана. На чем же остановиться? К счастью, не нужно ломать голову над возможными альтернативами самому – в области планирования долгосрочного развития работали многие корифеи менеджмента и маркетинга. Одним из пионеров методик развития бизнеса был Игорь Ансов, предложивший простую матрицу, задающую возможные направления развития бизнеса, – рисунок 2.

Матрица направлений развития подкупает своей простотой: она показывает, с чего следует начинать, если вы хотите развивать свой бизнес. Самое логичное для начала – это использовать выгоды существующего положения. Насколько быстро в любом из возможных направлений вы сможете развернуться, целиком и полностью зависит от возможностей и ресурсов вашего предприятия, а также от скорости перемен в вашей нише рынка. Рассмотрим варианты развертывания деятельности предприятия.

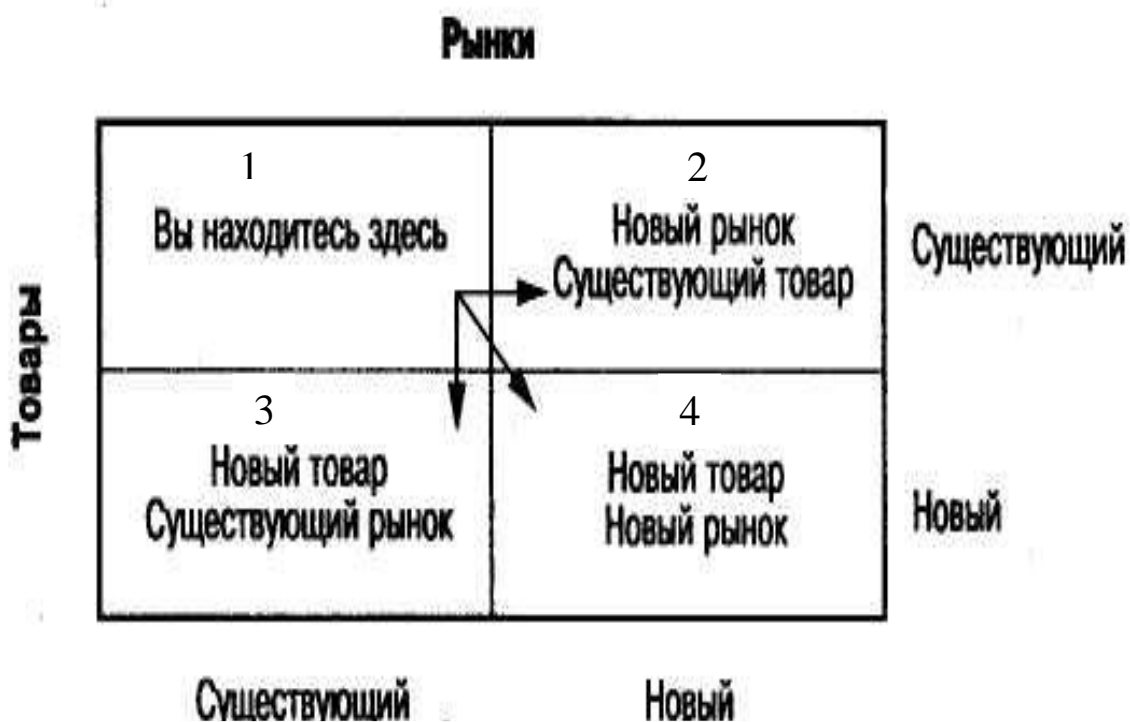


Рисунок 2 – Матрица направлений развития

Тот же товар, тот же рынок (1). Многие преуспевающие компании достигли своего положения на рынке исключительно благодаря тому, что десятилетиями неуклонно вкладывали все в единственный бизнес, в единственный рынок или даже в единственный товар. Некоторые предприятия автосервиса занимаются одной единственной услугой, постоянно совершенствуя технологии её реализации. Предприятия, зависящие только от одного вида продукции, должны тратить огромное количество времени и усилий для непрерывного омоложения и оживления своих товаров и услуг, совершенствовать свои отношения с клиентами.

Вернемся к матрице направлений развития (рисунок 2). Предприятия, работающие с одним видом товара или услуги, должны делают крупные денежные вложения в верхний левый квадрант матрицы (1). Для того, чтобы это делать успешно, в своей деятельности они опираются на четыре основных стратегии:

1. Поощряют более интенсивное использование своей продукции. Компания наращивает спрос, поощряя клиентов потреблять больше товара или услуги. Например, можно поощрять клиентов при увеличении числа покупок или предоставить им некоторую льготу при покупке.
2. Стимулируют более частое использование своей про-

дукции. Компания стимулирует сбыт, заставляя потребителей чаще использовать товар или услугу. Это может означать и создание более удобного товара, делая его элементом стиля жизни потребителя, или предоставление льгот постоянным клиентам.

3. Придумывают новые применения своей продукции. Компания расширяет рынок, предоставляя потребителям новые варианты применения товара или услуги. Можно убедить потребителя использовать товар или услугу в разное время, в разных местах, в новых обстоятельствах или новым нетрадиционным способом.
4. Переманивают клиентов у конкурентов. Компания может поднять спрос на свой товар или услугу старым испытанным способом – переманить клиентов у конкурентов.

Еще совсем недавно в Кургане было четыре автомойки и все они предлагали практически один вид работ – косметическую мойку кузова автомобиля. Сегодня таких предприятий около 30-ти и в преysкуранте их услуг появились очень дорогие услуги, например уборка салона с химчисткой, стоимость которой около 1000 рублей.

Компании, которым удается развиваться на существующем рынке с существующей продукцией, делают это, непрерывно формируя новый спрос, при этом сохраняя или даже увеличивая свою долю рынка. Весьма часто эти предприятия преуспевают в замедлении жизненного цикла своей продукции, делая этап зрелости практически бесконечным. Иногда им даже удается начать жизненный цикл сначала, сдвинув свою продукцию на стадию роста, внедрив какое-либо новшество и породив новое применение. Но постоянное и длительное продвижение на рынок с использованием единственного товара или услуги работает не всегда, в этом случае предприятиям все же приходится обращать внимание на новые направления развития.

В какой-то момент жизни предприятию одного товара или услуги становится уже явно недостаточно для сохранения приемлемого уровня роста бизнеса. Что делать в этом случае? Матрица направлений развития (рисунок 2) показывает, что наиболее надежны и результативны для развития на ближайшее время расширение рынка или расширение номенклатуры товаров и услуг. Эти два направления развития отличаются тем преимуществом, что их можно построить на основе имеющихся возможностей и ресурсов. Расширение рынка опирается на знание об имеющемся товаре или услуге, а

развитие продукции предприятия основывается на опыте и знании о рынке и потребителях.

Новый рынок (2). Выход на новый рынок – это как раз то, что предприятие может сделать достаточно быстро, воспользовавшись существующей моделью своего бизнеса и просто воспроизведя многие виды своей деятельности, в которых имеется уже достаточный опыт: в производстве и распределении товаров или реализации услуг.

Нельзя не отметить, что стремление выйти на новые рынки всегда сопряжено с риском. Новые рынки вынуждают предприятия к ведению бизнеса в более крупных масштабах. При выходе на новый рынок предприятие опять становится новичком, вынужденным утвердиться на каждом шагу.

Расширять свой рынок можно двумя основными способами – завоевывать новые географические зоны или выходить на новые сегменты рынка.

Наиболее очевидный путь развития рынка – это расширяться географически, находя новых потребителей, основываясь исключительно на том, где они живут и работают.

У такой экспансии существует много преимуществ. Ничего не нужно менять в ведении своего бизнеса, и, кроме того, у предприятия имеется начальное преимущество в понимании новых клиентов, несмотря на их местные особенности. Поскольку географическая экспансия потребует от предприятия заниматься бизнесом в новых регионах, необходимо уделять особое внимание перестройке управленческого аппарата предприятия под конкретные требования расширенного рынка. Такой путь расширения бизнеса подходит для достаточно богатых предприятий автосервиса, например дилерских фирменных станций обслуживания автомобилей. Сегодня мы видим примеры открытия таких станций и у нас в Кургане, хотя еще пять лет тому назад такие предприятия открывались только в очень крупных городах.

Однако для услуг автосервиса наиболее интересным является поиск новых категорий потребителей. Если на предприятии творчески подходят к вопросам производства, то возможно выделить категорию потребителей, оставленную без внимания в прошлом. Для этого необходимо внимательно проанализировать рынок. Необходимо внимательно присмотреться к свойствам услуги, цене, способам реализации, кто и как обращается за данной услугой. Кроме того, можно пересмотреть предоставляемые льготы, скидки.

Необходимо задать себе вопрос, насколько интересен для вас этот новый сегмент рынка с точки зрения его размера и возможностей роста вашего предприятия. Какие ресурсы необходимо мобилизовать для данного рынка? Кто из конкурентов уже там находится? Как ваше предприятие планирует добиваться долговременного преимущества?

Например, специалисты начинают выделять сейчас в отдельную нишу рынка женщин-автовладельцев. Данная группа клиентов несколько иначе относится к услугам автосервиса, по наблюдениям специалистов, они более требовательны к внешнему виду станции технического обслуживания, а также внешнему виду её работников.

Новый товар (3). Расширение предлагаемого предприятием ассортимента товаров и услуг следует планировать заблаговременно. Очень часто предприниматели работают над улучшением товара, совершенно не уделяя никакого внимания тому, как это согласуется с общим направлением развития предприятия в будущем. Клиенты интересуются тем или иным конкретным свойством, дистрибьютор требует конкретную характеристику или комплектующую, а кроме того, имеется еще и масса других товаров или услуг, необходимых для сопровождения основной продукции.

Если у вас уже есть свои клиенты – это хорошо. Но, кроме того, надо помнить о том, что эти клиенты представляют только часть более крупного рынка, который может оказаться весьма прибыльным при расширении ассортимента товаров и услуг, и что производство дополнительных товаров тоже имеет смысл, исходя из ваших планов.

Существуют два основных способа расширения товара или услуги – обогатить их новыми свойствами и функциями или создать родственные группы товаров и услуг. Например, предприниматели, открывающие стоянки автомобилей, очень быстро открывают при данных стоянках пункты шиномонтажа, шиноремонта и оказывают некоторые другие услуги.

Во-первых, можно расширить номенклатуру товаров и услуг, добавляя к ним различные дополнения и предоставляя потребителям возможность выбирать между определенным спектром модернизированных товаров и услуг. На тех же платных стоянках в зимнее время предлагаются услуги по прогреву автомобилей, теплые места стоянки и так далее. Преимущества очевидны: предприятие работает, опираясь на существующие возможности производства, опираясь на мнение потребителей для определения тех или иных возможных улучшений.

Опасность кроется в том, что можно упустить общую картину. Отдельные клиенты и потребители, неважно, насколько они хороши, не всегда отражают направления движения больших рынков. Поэтому нельзя увлекаться производством потенциально малоэффективных товаров и услуг, с которыми у предприятия возможны проблемы сбыта и реализации. Вместо этого можно заняться планированием производства меньшего ассортимента товаров и услуг, но со свойствами и возможностями, направленными на удовлетворение потребностей конкретных сегментов рынка.

Во-вторых, можно создать группу товаров и услуг, объединенную каким-либо общим элементом (группу родственных товаров). Можно производить семейство товаров и услуг, опираясь на одну и ту же основную технологию, удовлетворяя при этом ряд однотипных потребностей клиентов, или обеспечивать аксессуарами основной товар. Предприятие всегда стремится, чтобы его продукция выглядела на рынке более солидно, чем отдельные единичные товары. При этом уменьшается риск, присущий производству отдельного товара, а преимущества потенциально выше. Требуется только аккуратно обдумать, как товары и услуги в группе дополняют друг друга. Кроме этого, необходимо убедиться, что каждый товар или услуга нацелен на конкретные категории потребителей и готов к конкуренции в конкретной нише. Например, при выполнении ремонта элементов подвески очень часто необходимо выполнять установку управляемых колес, и для предприятия выгодней, чтобы клиент заказал выполнение этой услуги в комплексе на вашем предприятии.

Выход на новый рынок, с новым товаром (4). Выход в эту нишу чаще всего для предприятия связан с диверсификацией. В этом случае приходится балансировать между потенциальными выгодами и возможными проблемами и рисками. Неправильная оценка перспектив развития может привести к тяжелым финансовым последствиям. Чтобы оценить свои шансы на успех, необходимо провести тщательную подготовку и проанализировать возможные риски.

Для каждой услуги или товара необходимо определить состояние на рынке и перспективы его развития, в которых отметить открывающиеся возможности и возможные риски для данной продукции. В таблице 1 для примера приведены некоторые услуги и особенности их развития.

Таблица 1 – Состояние сегмента рынка и перспективы развития

Услуги и описание основных тенденций	Угроза/возможность	Планируемый отклик
1.ТО и ремонт отечественных автомобилей старых моделей		
1.1.Большое количество нелицензированных механиков	Угроза потери части клиентов	Разъяснительная работа с клиентами
1.2. Большое количество неоригинальных (поддельных) запасных частей и материалов	Угроза качеству оказываемых услуг	Консультации клиентов, рекомендации по покупке запчастей и материалов, собственный магазин-склад
2. ТО и ремонт иностранных и современных отечественных автомобилей		
2.1.Тенденция к усложнению конструкции агрегатов современных автомобилей	Угроза снижения качества и потери части клиентов	Поощрение в повышении квалификации механиков и информационное обеспечение
2.2.Потребности в более широком спектре услуг	Возможность расширения производства	Изучить перспективы рынка услуг. Выбор и освоение новых сегментов рынка услуг
3.Установка дополнительного оборудования и тюнинг автомобилей		
3.1. Тенденция к расширению потребностей клиентов	Угроза потери части клиентов	Повышение квалификации автомехаников и номенклатуры выполняемых работ
3.2. Потребности в более широком спектре услуг	Возможность расширения производства	Изучить возможность открытия специализированных участков

Такая стратегия развития наиболее сложна для реализации.

Для развития в новых направлениях предприятию необходимо следить за новыми товарами и услугами, новыми рынками или за новым бизнесом. Развиваясь на новом рынке, нужно использовать свои знания и опыт производства и реализации существующих товаров и услуг. При расширении номенклатуры продукции используются знания о клиентах, потребителях и рыночном пространстве.

При выходе в новый бизнес (новый товар, новый рынок) ставки очень высоки, поэтому требуется весьма тщательная подготовка.

При расширении рынков и ассортимента товаров и услуг необходимо быть готовым к значительному усложнению работы менеджеров предприятия. Придется поддерживать на плаву весь ассортимент товаров и услуг, уделяя каждому особое внимание и требуемые ресурсы, в зависимости от конкретного этапа жизненного цикла товара и услуги.

Первое, что надо выяснить, — сколько товаров или услуг надо поддерживать одновременно. Вот вопросы, которые помогут вам понять, как себя вести.

Сколько конкретно товаров и услуг предлагает предприятие к реализации?

Когда к товару или услуге добавляется дополнительное свойство или функция, приведет ли это к появлению нового товара или услуги, требующих своего бизнес-плана?

В конце 1960-х годов со всеми этими вопросами столкнулась компания *General Electric*. Фактически это был гигант диверсификации, занимающийся всем: от приборов и авиационных двигателей до телевизоров и компьютеров. Перед компанией встал вопрос о самом оптимальном разделении, чтобы каждое новое подразделение было управляемым и можно было бы одновременно манипулировать всеми подразделениями. Менеджеров компании *General Electric* осенила блестящая идея организации компании из так называемых стратегических элементов бизнеса (СЭБ).

Стратегический элемент бизнеса — это часть предприятия, достаточно крупных размеров, чтобы иметь свой строго очерченный рынок, со своей группой конкурентов и требующая от вас ощутимых материальных ресурсов и возможностей. При этом, однако, СЭБ имеет такой размер, чтобы иметь свою собственную стратегию с заложенными в нее целями и задачами для конкретной сферы рынка. Опираясь на концепцию СЭБ, *General Electric* преобразовала

почти 200 независимых производственных подразделений в менее чем 50 СЭБ, каждый со своей четко определенной стратегией и бизнес-планом. Такой подход после *General Electric* стали применять многие другие компании.

Такой подход может быть применим и для предприятий автосервиса, так как чаще всего обращения клиентов связаны с неисправностью конкретных агрегатов и узлов автомобиля, и требуют достаточно ограниченных технических воздействий на автомобиль и четко определенной номенклатуры запчастей. Комплексная СТО имеет несколько участков, которые нередко работают как отдельные подразделения, имея каждый своих основных конкурентов.

Для начала необходимо разделить СЭБ на две основные группы по направлению движения денежных средств: с одной стороны, СЭБ, приносящие деньги предприятию, а с другой – их расходующие. На первый взгляд, кажется, незачем поддерживать товары и услуги, приносящие расходы предприятию. Однако, это неверно. Дело в том, что у каждого товара свой жизненный цикл с этапами выведения, роста, зрелости и упадка; поэтому вполне естественно, что у каждого СЭБ свои требования к движению денежных средств. Предприятие просто обязано вкладывать деньги в товары, находящиеся на этапе выведения или роста, чтобы иметь перспективы развития на будущее. И именно товары и услуги, находящиеся на этапе зрелости, оплачивают предприятию все эти расходы. Итак, чтобы иметь уверенность в будущем вашего предприятия, вам просто необходимо иметь по крайней мере один крепкий товар или услугу (СЭБ) для поддержки тех СЭБ, которые только набирают силу.

Стратегические элементы бизнеса вашего предприятия составляют портфель услуг, которым необходимо управлять. Чтобы управлять этим портфелем услуг профессионально, требуются некоторые рекомендации, для чего проводят анализ портфеля. Анализ портфеля помогает рассмотреть функции каждой услуги или товара станции технического обслуживания (СТО) и определить, насколько хорошо они дополняют друг друга, чтобы станция развивалась и оставалась прибыльной.

Например, фирменные станции зарубежных автопроизводителей перераспределяют доходы, полученные различными СЭБ, автосалоны по продаже автомобилей дают гораздо больше доходов, чем участки по ТО и ремонту, тем более участки гарантийного обслуживания и ремонта. Однако эти участки необходимо поддерживать, так как в случае отка-

за от обслуживания проданных автомобилей, через несколько лет начинается падение объемов продаж.

Анализ портфеля задает новый стиль мышления по поводу стратегии и бизнес-планирования, особенно при наличии нескольких стратегических подразделений бизнеса, вызывающих ваше беспокойство. Для начала можно попробовать поработать с простым анализом портфеля, имеющего только две категории услуг: приносящие деньги и их потребляющие. Все, что от вас требуется, — это убедиться, что первая категория всегда перекрывает вторую. Но для того, чтобы разобраться, что произойдет в ближайшем будущем, двух категорий явно недостаточно. В 70-х годах прошлого века сотрудники *Boston Consulting Group* разработали простой инструмент анализа портфеля, задающий полезное направление планирования. Матрица "Рост-доля рынка" *Boston Consulting Group* рекомендует разделять товары и услуги на четыре группы (рисунок 3).

"Трудные дети". Трудные дети — это товары или услуги с относительно низкой долей на быстро растущих рынках. "Трудные дети" часто ассоциируются с новыми направлениями бизнеса и вы не всегда уверены, как пойдут дела у них. Поскольку "трудные дети" находятся на развивающихся рынках, такие услуги требуют массы денег только для того, чтобы сохранять за собой имеющуюся долю рынка. Их относительно низкие объемы сбыта с трудом покрывают расходы или не покрывают их вообще. Если со временем их долю рынка удастся увеличить (что означает дополнительные затраты), "трудные дети" могут превратиться в "звезд". Если же нет, вам следует их забросить. На рынке услуг автосервиса к данной категории услуг можно отнести «тюнинг» автомобилей, обслуживание и ремонт АКП и некоторые другие.

"Звезды". Звезды — это услуги, занимающие доминирующее положение на рынках быстрого роста. Все товары и услуги хотят стать "звездами". "Звезды" обычно обладают чрезмерным аппетитом на деньги, чтобы инвестировать их в непрерывный рост и отражать конкурентов, стремящихся отхватить свою часть беговой дорожки. К таким услугам можно отнести обслуживание и ремонт инжекторных двигателей, кузовные и окрасочные работы современных автомобилей и некоторые другие.

"Дойные коровы". Название дойные коровы говорит само за себя: это товары и услуги, занимающие лидирующее положение (большая доля) на рынках с низким ростом. Их рынки обычно находятся в стадии зрелости с хорошо за-

рекомендовавшими себя товарами или услугами. Таким образом, "дойных коров" можно доить для получения дополнительных средств, которые затем вкладывать в перспективные товары и услуги в других ячейках матрицы. К данным услугам можно отнести услуги по обслуживанию и ремонту двигателей, обслуживанию и ремонту шин, карбюраторов и некоторые другие.



Рисунок 3- Матрица «Рост-доля рынка» BCG

"Собаки". Собаки - это услуги, занимающие весьма малую долю рынка на рынках с медленным ростом. Годовой доход и прибыли либо очень малы, либо отсутствуют, эти услуги часто просто потребляют денежные средства. Им требуются периодические инвестиции, хотя это, как правило, малорентабельный бизнес, обычно никогда не вырастающий во что-то большое, поэтому лучше обратить свое внимание на более перспективных кандидатов. К этому классу можно отнести работы по техническому обслуживанию и ремонту старых моделей отечественных автомобилей «Москвич» и ЗАЗ.

Рост рынка служит важным критерием оценки притягательности рынка и определения того, хотя вы или нет ве-

сти там свой бизнес. Но рост рынка не единственная переменная, которая должна приниматься во внимание при выборе стратегии развития. Рынки могут быть притягательными из-за развития современных технологий, изменений в законодательстве и других факторов. Так, например, ужесточение законодательства по вопросам токсичности отработавших газов автомобиля заставляет отечественных производителей расширять производство инжекторных двигателей, устанавливать на автомобилях нейтрализаторы газов, а это в свою очередь приводит к изменениям на рынке услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей.

Используемая в матрице "Рост-доля рынка" *Boston Consulting Group* относительная доля рынка необходима для того, чтобы определить, насколько конкурентоспособны и прибыльны отдельные участки вашего предприятия. Но это не единственный параметр конкурентоспособности. Существуют и другие направления конкуренции, например вывод на рынок уникальной услуги, ориентация на конкретную группу клиентов, организация ремонта и обслуживания у заказчика.

В матрице "Рост-доля рынка" *Boston Consulting Group* услуги объединены только по направлению движения денежных средств, в различных сферах деятельности. Однако существуют и другие направления, которые необходимо принимать во внимание при стратегическом планировании. Например, как соотносятся и функционируют, производственные подразделения по оказанию различных видов услуг. При этом стоит учитывать изменение конкуренции на рынке вновь выводимых услуг и факторы рыночного риска.

Различие между «звездой» и «дойной коровой» (или «трудным ребенком» и «собакой») могут быть совершенно произвольными и весьма субъективными при определении и оценке всякого рода проблем, поэтому без тщательного анализа и трезвого расчета легко ошибиться при распределении мест ваших услуг и товаров. Например, можно очень быстро перестать развивать услуги, относящиеся к группе «трудный ребенок», приняв её за услугу «собаки», или перестать инвестировать и загубить услугу, относящуюся к разряду «звезд», посчитав её «дойной коровой», от которой можно получать деньги, не вкладывая в неё средства для развития производства.

В процессе развития матрицы "Рост-доля рынка" *Boston Consulting Group* компания General Electric предложила использовать более глубокую методику анализа

портфеля продукции предприятия, которая выглядит несколько шире по сравнению с матрицей "Рост-доля рынка" *Boston Consulting Group*. Эта методика, получившая название схемы *GE*, гораздо шире по своим возможностям и применяется к гораздо большему числу ситуаций на рынке (рисунок 4).

В схеме *GE* определяются две основные категории, по которым структурируется анализ портфеля с вашими услугами, привлекательность сферы деятельности и сильных сторон вашего бизнеса.



Рисунок 4 – Схема *General Electric*

Определить, какая сфера деятельности и в чем привлекательна, а равно и какая сторона вашего бизнеса сильнее, несколько труднее, чем определить рост рынка и долю рынка.

Для оценки привлекательности отрасли чаще принимают к рассмотрению те факторы, которые вероятнее всего ведут к наибольшей прибыли на вложенные в услугу средства.

- темпы роста рынка;
- размеры сферы деятельности;
- взлеты и падения в данной сфере деятельности;
- напряженность конкуренции;
- взаимоотношения исполнителей и клиентов;

- усредненные годовые доходы и прибыль;
- темпы нововведений;
- барьеры для вступления в данную сферу и выхода из неё;

- правительственные акты.

Для оценки сильных сторон бизнеса:

- доли рынка;
- уникальность товара или услуги;
- качество обслуживания;
- преданность клиентов;
- признание имиджа СТО;
- затраты и рентабельность;
- мощность производства;
- использование новейших технологий;
- организационный опыт.

При распределении всех услуг предприятия по ячейкам матрицы по схеме GE в зависимости от их расположения данная схема представляет собой простой пакет по планированию. По каждой из пронумерованных ячеек рекомендованы определенные варианты действий.

1. Необходимо защищать свою позицию на рынке, сконцентрировать свои ресурсы и усилия на сохранении своих сильных сторон. Необходимо вкладывать средства в дальнейший рост в быстром, но контролируемом темпе.
2. Необходимо вести себя жестче с конкурентами, бороться с лидерами рынка, укреплять те стороны своего бизнеса, в которых ваше предприятие наиболее уязвимо.
3. Нужно действовать избирательно, выискивайте пути преодоления слабостей своего бизнеса. Пристально наблюдать за всеми новыми открывающимися возможностями, особенно если фактор риска очень низкий.
4. Можно пожинать плоды своей работы, ограничить капиталовложения. Попытаться сократить затраты для максимального увеличения ваших прибылей и быть готовым при необходимости уйти с этого рынка.
5. Нужно внимательно управлять производством, продолжать все существующие программы, концентрируйте новые инвестиции на перспективных областях с учетом факторов риска.
6. Требуется производство развивать разумно, укреплять свое конкурентное положение, вкладывать ин-

вестиции в привлекательные области, из которых можно извлечь выгоду или в которых необходимо сохранять свою существующую позицию.

7. Необходимо реорганизовать производство, попробовать сохранить существующий денежный оборот, защитить свои сильные стороны и сосредоточиться на оставшихся привлекательных областях.
8. Поддерживать производство нужно осторожно, инвестиции свести к минимуму, защищать имеющуюся позицию, и попытаться сохранить годовой доход.
9. Данный вид деятельности необходимо готовить к свертыванию, свести все затраты до минимума и избегать новых инвестиций. Нужно ждать возможности распродать все за наивысшую цену.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

В соответствии с заданием выданным преподавателем, определить темпы роста (РР) конкретной ниши рынка услуг автосервиса по ТО и ремонту автомобилей.

Для выбора стратегии поведения предприятия на рынке услуг автосервиса использовать матрицу "Рост-доля рынка" (рисунок 3) *Boston Consulting Group* (БКГ), в основе которой заложено размещение оказываемых услуг в координатах роста рынка (РР) и относительной доли предприятия на рынке (ОДР).

Темпы роста рынка характеризуются изменением объемов реализации услуг и могут быть определены по каждому виду услуг через индекс темпа их роста за рассматриваемый период (2001 -2004 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпов роста по каждому виду услуг определяется как отношение объема потребности в услугах за текущий год к объему её потребности за предыдущий год и выражается коэффициентом или в процентах роста:

$$I_{ТР} = \frac{Q_T}{Q_{ПР}}; \quad I_{ТР} = \frac{Q_T}{Q_{ПР}} \times 100; \quad (1)$$

где $I_{ТР}$ - индекс темпов роста; Q_T - объем спроса на услугу в текущий год; $Q_{ПР}$ - объем спроса на услугу, в предыдущий год.

Например, для услуги №1 (таблица 2):

$$I_{ТР2004/2003} = 250/290 = 0,86$$

Таким образом, можно рассчитать индексы темпов роста рынка за весь рассматриваемый период с 2001 по 2004 годы и определить среднегодовые темпы их изменения:

$$I_{\text{ТРСР}} = (I_{\text{ТР}2002/2001} + I_{\text{ТР}2003/2002} + I_{\text{ТР}2004/2003}) . \quad (2)$$

Среднегодовой темп роста за n лет можно также определить по формуле:

$$T_p = \sqrt[n-1]{Q_n / Q_1} , \quad (3)$$

где Q_n и Q_1 - значения объема потребности, соответственно, за n-й (текущий, 2004г.) и 1-й базовый 2001г. Все данные расчетов сводятся в таблицу 4.

Таблица 2 - Характеристика рынка услуг автосервиса

№	Виды услуг	Объем потребностей в услугах по годам, тыс. чел.-ч				Доля рынка 2001 г., %	
		2001	2002	2003	2004	Пред	Конк
1	ТО и Р ДВС	240	290	290	250	4	17
2	ТО и Р систем питания карбюр. ДВС	51	55	59	64,9	33	21
3	ТО и Р инжекторных систем питания	12	18	29	43	5	17
4	ТО и Р подвески	165	170	185	240	11	13
5	ТО и Р трансмиссий	20	24	28	44,8	15	12
6	ТО и Р АКП	2	3,5	6	10	1	15
7	Шиномонтаж и шино-ремонт	90	60	58	34,8	40	20
8	Ремонт кузовов	100	100	98	68,6	10	16
9	Малярные работы	160	120	90	40	2	19

Таблица 3 - Доля рынка, занимаемая конкурентами

Номер услуги	Доля конкурирующего предприятия (СТО), %									
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	17	8	12	-	-	9	6	4	5	5
2	15	21	3	-	-	8	8	6	4	2
3	11	12	17	-	-	9	12	9	13	12
4	13	-	-	12	12	11	10	9	12	10
5	10	-	-	12	11	11	10	11	11	9
6	14	8	13	14	15	13	12	10	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7	5	5	4	3	3	20	6	5	4	5
8	14	15	13	14	-	-	16	9	-	9
9	15	18	17	-	-	-	16	19	-	13

Таблица 4-Темпы роста рынка за период 2001-2004 гг.

№	Виды услуг	Темпы роста			И _{ТРСР}	Т _Р
		И _{ТР}	И _{ТР}	И _{ТР}		
		2002/2001	2003/2002	2004/2003		
1	ТО и Р ДВС	1,21	1	0,86	1,023	1,014
2						
3						

Определить относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду услуг также достаточно сложно. На первом этапе необходимо определить предприятия, оказывающие такие же услуги, при этом необходимо учитывать, что в настоящее время достаточно большое количество специализированных предприятий авто-сервиса, и по разным услугам ТО и Р предприятие может иметь разных конкурентов. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы в данном виде услуг. Доля рынка предприятия или сильнейшего конкурента, при отсутствии данных по объемам различных услуг, может быть определена по результатам наблюдений, а также по характеристикам производственно-технической базы (ПТБ) предприятия и характеристикам кадрового состава предприятий. Например, можно использовать количество рабочих и вспомогательных постов на участках, оказывающих данный вид услуг, или количество механиков, выполняющих работы по ТО и Р данных систем и агрегатов автомобиля. В лабораторной работе даны доли рынка, занимаемые конкурентами. Используя данные таблицы 3, выбрать ведущие конкурирующие фирмы, заполнить последний столбец таблицы 2, и рассчитать относительную долю рынка (ОДР) для каждой услуги.

Например, для услуги №1 $ОДР = 4/17 = 0,24$. Это означает, что объем реализации услуг №1 предприятия составит 0,24 от реализации аналогичной услуги сильнейшей конкурирующей фирмы. По итогам этих расчетов исходные данные для построения матрицы БКГ сводятся в таблицу 6. Доля услуги в общем объеме реализации предприятия определяется отношением объема конкретного вида услуг, реализо-

ванного предприятием, к суммарному объему услуг реализованных предприятием:

$$ДУ = \frac{ОРУ_i}{\sum_{i=1}^n ОРУ_i} \times 100 ; \quad (4)$$

где ДУ - доля услуги в общем объеме реализации услуг предприятия; $ОРУ_i$ - объем реализации i -й услуги (таблица 5).

Таблица 5 - Объем реализации услуг предприятием

Услуга		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем реализации	%	4	33	5	11	15	1	40	10	2
	Тыс. чел-ч	10	21,4	2,15	26,4	6,72	0,1	13,9	6,86	0,8

Объем реализации услуг определяется по емкости рынка данной услуги и доли рынка предприятия. Полученные данные сводятся в таблицу 6.

Так, для первой услуги:

$$ДУ = 10 \times 100 / (10 + 21,4 + 2,15 + 26,4 + 6,72 + 0,1 + 13,9 + 6,86 + 0,8) = 11,35\%$$

При построении матрицы БКГ можно использовать различные показатели. В данном примере, в качестве оценочных показателей применен средний индекс темпов роста рынка, единица соответствует постоянному объему услуг. Относительная доля рынка - откладывается по оси X, при этом за среднюю величину принимается точка, рассчитываемая как среднее значение между минимальным и максимальным значением относительной доли рынка (ОДР) (рисунок 5).

Диаметр площади круга, выбираемый для изображения услуги, принимается пропорционально доле объема услуги, в общем объеме реализации услуг предприятием в относительных единицах и служит дополнительным параметром при выборе принимаемой стратегии развития предприятия.

На основании анализа матрицы БКГ (рисунок 5) необходимо сформировать стратегию предприятия по развитию оказываемых услуг. Она формируется по каждому виду услуг и должна содержать стратегические решения, приведенные в теоретической части, более кратко они могут быть выражены следующим образом:

- обратиться из портфеля какую-либо услугу;

- увеличить объем предоставления услуг, изменив структуру производственно-технической базы (ПТБ) предприятия;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить вложение средств в конкретный участок;
- ввести жесткий контроль за вложением финансовых средств и перераспределить вложение средств в услуги.

Таблица 6- Данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Номер услуги								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,7	0,6	0,7	0,44
Объем реализации услуги, тыс.чел.хч	10	21,4	2,15	26,4	6,72	0,1	13,9	6,86	0,8
Относительная доля рынка	0,24	1,57	0,3	0,85	1,25	0,07	2,0	0,62	0,11
Доля услуги в общем объеме реализации предприятия, %	11,35	24,2	2,45	29,9	7,6	0,12	15,7	7,76	0,92

Рассмотрим схему стратегической матрицы, приведенной на рисунке 6. Можно представить себе алгоритм оценки позиции фирмы в зависимости от сочетания значений двух факторов. Для удобства работы обозначим темпы роста рынка через А (РР=А), а относительную долю рынка через В (ОДР=В). Позиция конкретной услуги в матрице диктует одну из стратегий: стратегию атаки (С1), когда фирма занимает сильную позицию; стратегию выжидания (обороны) (С2), когда позиция фирмы оценивается как средняя; стратегию отступления (С3), когда позиция явно невыгодная, слабая.

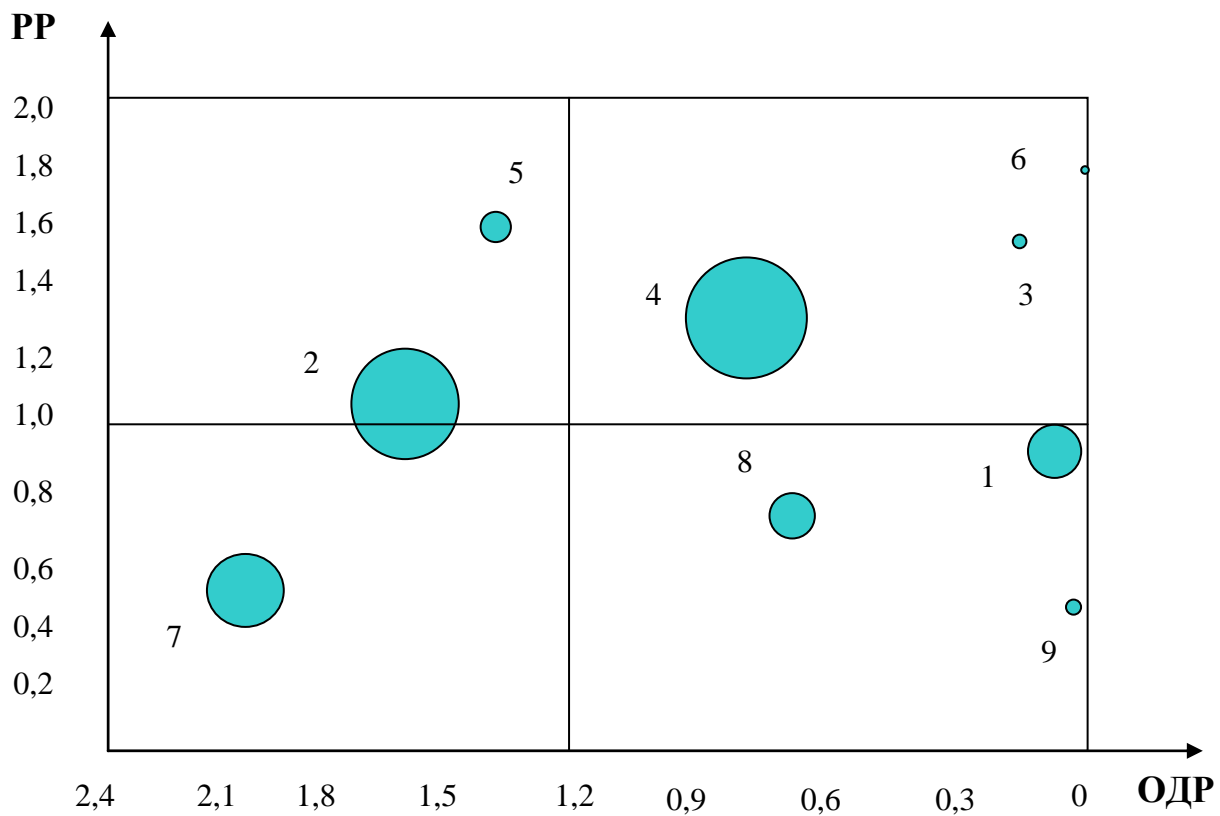


Рисунок 5 - Матрица БКГ для оценки услуг фирмы

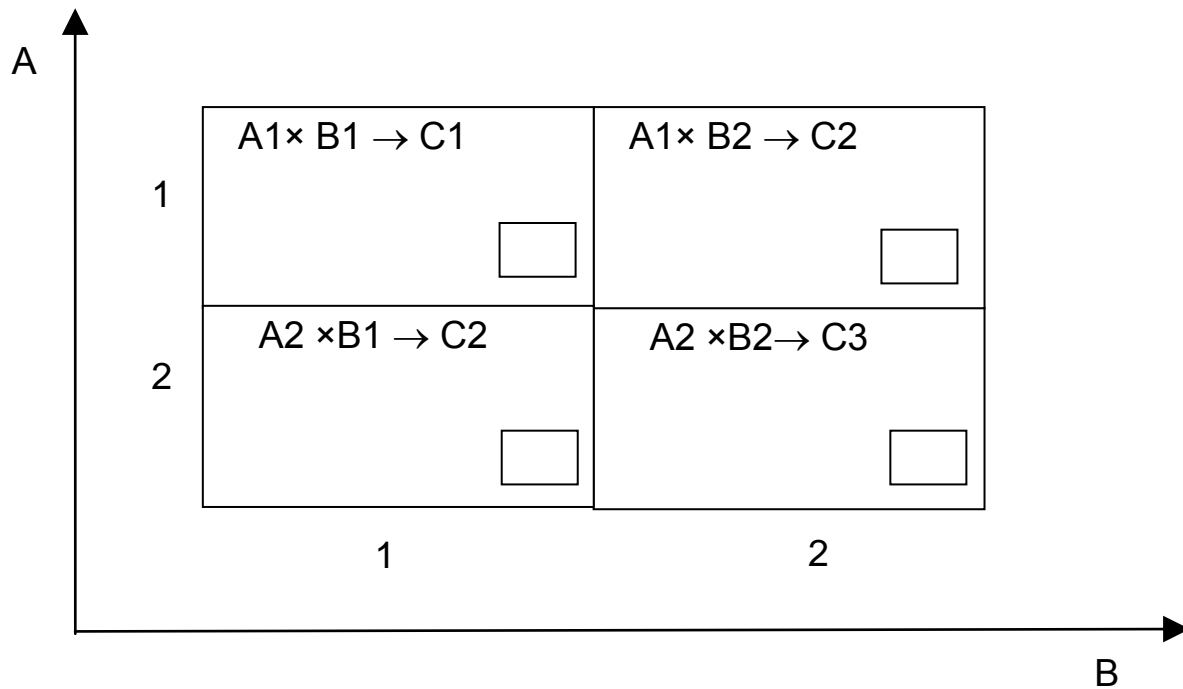


Рисунок 6 – Матрица для принятия стратегии развития предприятия

На основе стратегических индексов можно определить рейтинг конкретной услуги фирмы: он исчисляется как средняя геометрическая величина из произведения двух стратегических индексов:

$$PY = \sqrt{A \times B}, \quad (4)$$

где PY- принимаемая стратегия развития предприятия; A- рост рынка конкретной услуги; B- относительная доля рынка предприятия по конкретной услуге.

Позиция фирмы на рынке, уровень коммерческого риска её операций и выбор стратегии прямо обусловлены комбинацией двух комплексов факторов (стратегических индексов, таблица 7).

Оценка услуги определяется произведением доли услуги и рейтинга услуги:

$$OU = DU \times PY / 100, \quad (5)$$

где OU - оценка услуги; DU - доля услуги, принимается в соответствии с данными таблицы 4; PY - рейтинг услуги.

Полученные данные занести в таблицу 8.

По каждой из производимых услуг сделать вывод и определить стратегию предприятия по отношению к каждой услуге (таблица 8).

Таблица 7-Оценка позиции фирмы на рынке услуг

Комбинация факторов	Рекомендуемая стратегия	Доля услуги (ДУ)	Рейтинг услуги (PY)	Оценка услуги (OU)
1	2	3	4	5
A1×B1→ C1	Стратегия атаки (соответствует комбинации благоприятной рыночной ситуации и хороших собственных возможностей)		$\sqrt{A1 \times B1}$	
A1×B2→ C2	Стратегия обороны (соответствует комбинации благоприятной рыночной ситуации и слабых собственных возможностей)		$\sqrt{A1 \times B2}$	

1	2	3	4	5
A2×B1→ C2	Стратегия обороны (соответствует комбинации неблагоприятной рыночной ситуации и хороших собственных возможностей)		$\sqrt{A2 \times B1}$	
A2×B2→ C3	Стратегия отступления (соответствует комбинации неблагоприятной рыночной ситуации и слабых собственных возможностей)		$\sqrt{A2 \times B2}$	

Таблица 8-Выбор стратегии предприятия

Номер услуги	Доля услуги (ДУ)	Рейтинг услуги (РУ)	Оценка услуги (ОУ)	Рекомендуемая стратегия
1	11,35	0,46	0,052	Прекратить вложение средств в производство
2	24,2	1,32	0,319	Перераспределять средства и вкладывать в данное производство
3	2,45	0,66	0,016	Закрывать данный вид производства
4	29,9	1,05	0,31	Вести производство, полученные средства использовать для развития услуг 2 и 5
5	7,6	1,42	0,108	Перераспределять средства и вкладывать в данное производство
6	0,12	0,45	0,0005	Закрывать данный вид производства
7	15,7	1,1	0,173	Вести производство, полученные средства использовать для развития услуг 2 и 5
8	7,76	0,66	0,05	Прекратить вложение средств в производство
9	0,92	0,42	0,004	Закрывать данный вид производства

Составить отчет по лабораторной работе.

Список литературы:

1. Жаров С.П. Основы маркетинга в автосервисе: Учебное пособие.- Курган:КГУ, 2002.- 107с.
2. Сара Уайт Основы маркетинга.-М: ООО «Изд-во Астрель», 2004.-425с.

Жаров Сергей Петрович

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Методические указания к лабораторной работе
«Разработка стратегии развития
автосервисного предприятия»
для студентов специальности 190603 (230100)

Редактор: Н.А. Леготина

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Заказ	Усл.печ.л. 2,0	Уч. Изд.л. 2,0
Печать	Тираж 75	Цена свободная
трафаретная		

Редакционно-издательский центр КГУ.

г. Курган, ул. Гоголя, 25.

Курганский государственный университет.