

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курганский государственный университет»

Кафедра «Автомобильный транспорт и автосервис»

МЕНЕДЖМЕНТ В АВТОСЕРВИСЕ
Методические указания
к выполнению лабораторных работ
«Стратегия развития предприятия автосервиса»
для студентов направления 23.03.03 «Эксплуатация
транспортно-технологических машин и комплексов»

Курган 2018

Кафедра: «Автомобильный транспорт и автосервис».

Дисциплина: «Менеджмент в автосервисе».

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

Утверждены на заседании кафедры « 14 » сентября 2017 г.

Рекомендованы методическим советом университета
« 12 » декабря 2016 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 стратегические решения. В своей работе предприятия могут использовать систему стратегического планирования для формирования портфеля услуг предлагаемых к реализации.

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

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

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

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

Различные 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.

Для работы на рынке, в первую очередь при решении вопросов открытия предприятия и налоговой политики применяется классификация услуг. До 2017 года в этой сфере использовалась классификация ОКУН (Общероссийским классификатором услуг населению).

С января 2017 года этот классификатор перестал действовать. Ему на смену пришел Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) и Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2). В таблице 1 представлена частичная информация соответствия кодов ОКУН и ОКВЭД.

Таблица 1 – Соответствие кодов ОКВЭД и ОКУН для услуг по ТО и ремонту автомобилей

Наименование услуги	Код услуги	
	ОКВЭД	ОКУН
Услуги по техническому обслуживанию легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств	45.20.11.100	17000
Услуги по регламентным работам (по видам технического обслуживания)	45.20.11.111	17101
Услуги контрольно-диагностические	45.20.11.112	17104
Услуги смазочно-заправочные	45.20.11.113	17105
Услуги регулировки топливной аппаратуры двигателей	45.20.11.114	17108
Услуги регулировки тормозной системы	45.20.11.115	17111
Услуги регулировки сцепления	45.20.11.116	17112
Услуги регулировки рулевого управления	45.20.11.117	17113
Услуги регулировки системы зажигания	45.20.11.118	17114
Услуги по ремонту легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств, кроме услуг по ремонту электрооборудования, шин и кузовов	45.20.11.200	17200
Услуги по замене агрегатов	45.20.11.211	17201
Услуги по ремонту двигателей (кроме деталей электрооборудования, шин и кузовов)	45.20.11.212	17202
Услуги по ремонту коробки перемены передач (КПП)	45.20.11.213	17203
Услуги по ремонту рулевого управления и подвески	45.20.11.214	17204
Услуги по ремонту тормозной системы	45.20.11.215	17205
Услуги по ремонту радиаторов и арматурные работы	45.20.11.216	17208
Услуги по ремонту деталей	45.20.11.217	17215
Услуги по ремонту сцепления	45.20.11.218	17216
Услуги по ремонту ведущих мостов и приводов ведущих колес	45.20.11.219	17217
Услуги по ремонту топливной аппаратуры двигателей	45.20.11.221	17218
Техническая помощь на дорогах легковым автомобилям и легким грузовым автотранспортным средствам	45.20.11.300	17609
Транспортирование неисправных легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств к месту их ремонта или стоянки	45.20.11.400	17610
Прочие услуги по техническому обслуживанию и ремонту легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств	45.20.11.500	17600
Услуги по переоборудованию автомобилей для работы на сжатом природном или сжиженном нефтяном или природном газе	45.20.11.511	17603
Услуги по проверке герметичности и опрессовке газовой системы питания газобаллонных автомобилей	45.20.11.512	17604
Услуги по освидетельствованию автомобильных газовых баллонов	45.20.11.513	17605
Услуги по установке дополнительного оборудования (сигнализация, радиоаппаратура и т. п.)	45.20.11.514	17613
Услуги по ремонту электрооборудования легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств	45.20.12	17206
Услуги по ремонту шин легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств, включая регулировку и балансировку колес	45.20.13	17212
Услуги по ремонту кузовов легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств и аналогичные услуги (ремонт дверей, замков, окон, перекрашивание, ремонт после повреждений)	45.20.14	17207

Продолжение таблицы 1

Услуги по техническому обслуживанию и ремонту прочих автотранспортных средств	45.20.2	17300
Услуги по техническому обслуживанию и ремонту прочих автотранспортных средств, кроме услуг по ремонту электрооборудования и кузовов	45.20.21	
Услуги по техническому обслуживанию прочих автотранспортных средств, кроме услуг по ремонту электрооборудования и кузовов	45.20.21.100	
Услуги по регламентным работам (по видам технического обслуживания)	45.20.21.111	17301
Услуги контрольно-диагностические	45.20.21.112	17305
Услуги смазочно-заправочные	45.20.21.113	17304
Услуги регулировки топливной аппаратуры двигателей	45.20.21.114	17306
Услуги регулировки тормозной системы	45.20.21.115	17312
Услуги регулировки сцепления	45.20.21.116	17313
Услуги регулировки рулевого управления	45.20.21.117	17314
Услуги регулировки системы зажигания	45.20.21.118	17315
Услуги по ремонту прочих автотранспортных средств, кроме услуг по ремонту электрооборудования и кузовов	45.20.21.200	17400
Услуги по замене агрегатов	45.20.21.211	17401
Услуги по ремонту двигателей	45.20.21.212	17402
Услуги по ремонту коробки перемены передач (КПП)	45.20.21.213	17405
Услуги по ремонту рулевого управления, передней оси и подвески	45.20.21.214	17406
Услуги по ремонту тормозной системы	45.20.21.215	17409
Услуги по ремонту радиаторов и арматурные работы	45.20.21.216	17414
Услуги по ремонту деталей	45.20.21.217	17422
Услуги по ремонту сцепления	45.20.21.218	17424
Услуги по ремонту ведущих мостов и приводов ведущих колес	45.20.21.219	17408
Услуги по ремонту топливной аппаратуры двигателей	45.20.21.221	17403
Услуги по ремонту и поверке контрольно-измерительных приборов	45.20.21.222	17423
Услуги шиномонтажные	45.20.21.223	17417
Услуги балансировки колес	45.20.21.224	17418
Техническая помощь на дорогах прочих автотранспортных средств	45.20.21.300	17609
Транспортирование неисправных прочих автотранспортных средств к месту их ремонта или стоянки	45.20.21.400	17610
Прочие услуги по техническому обслуживанию и ремонту прочих автотранспортных средств	45.20.21.500	
Услуги по переоборудованию автомобилей для работы на сжатом природном или сжиженных нефтяном или природном газах	45.20.21.511	17603
Услуги по проверке герметичности и опрессовке газовой системы питания газобаллонных автомобилей	45.20.21.512	17604
Услуги по освидетельствованию автомобильных газовых баллонов	45.20.21.513	17605
Услуги по установке дополнительного оборудования (сигнализация, радиоаппаратура и т. п.)	45.20.21.514	17613
Прочие услуги по техническому обслуживанию и ремонту прочих автотранспортных средств, не включенные в другие группировки	45.20.21.519	
Услуги по ремонту электрооборудования прочих автотранспортных средств	45.20.22	17416

Продолжение таблицы 1

Услуги по ремонту кузовов прочих автотранспортных средств и аналогичные услуги (ремонт дверей, замков, окон, перекрашивание, ремонт после повреждений)	45.20.23	17410
Мойка автотранспортных средств, полирование и аналогичные услуги	45.20.30	17303

Одним из важнейших задач планирования в менеджменте является принятие долгосрочной стратегии развития предприятия, то есть комплекса принципов и базовых решений, выбор приоритетных целей и направлений экономической деятельности. Это невозможно сделать без детального анализа положения на рынке реализуемых услуг по ТО и ремонту автомобилей.

Вопросы анализа рынка и принятия стратегии развития предприятия являются крайне важными при долгосрочном планировании деятельности предприятия. Решением этих задач занимается высшее руководство СТОА.

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, руководитель предприятия должен разобраться в том, что нужно для успешного продвижения услуг. Какие свойства услуги следует выделить? Каковы гарантии, что потребители заметят именно Вашу услугу и что она им понравится? Что надо сделать для поддержки и продвижения услуги, пока они не найдут своего потребителя?

При этом значительное внимание необходимо уделять глубокому изучению 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 (внедрение) на рынок;
- этап роста;
- зрелость;
- период упадка.

В основном жизненный цикл товаров выглядят приблизительно так, как показано на рисунке 1.

Кривая прослеживает объем продаж на протяжении большого промежутка времени (несколько лет). 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.

Для услуг автосервиса нежелательно рассматривать жизненный цикл услуги в малых временных рамках (недели или месяцы), так как многие услуги по ТО и ремонту имеют явно выраженные сезонные зависимости. Например, мойка автомобилей, шиномонтаж. Это связано с тем, что само использование частных автомобилей подвержено сезонным изменениям.

В то же время наличие в портфеле предприятия различных услуг позволяет более безболезненно проходить эти сезонные колебания отдельных услуг, перераспределяя рабочих и изменяя загрузку производственных мощностей предприятия.

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 услугу, и она начинает приносить доход. На этом начальном этапе затраты достаточно высоки, поэтому конкурентов, при внедрении на рынке новых услуг, обычно немного. Такая ситуация появляется в тех случаях, когда рост ограничивается другими причинами: возможностями предприятия, неосведомленностью рынка или тем, что потребители еще не приняли и не одобрили вашу продукцию.

Следует всегда помнить, что услуги по ТО и ремонту автомобилей в значительной степени зависят от технических характеристик автомобилей. В последние годы рынок автомобилей непрерывно совершенствуется, что неизбежно приводит к необходимости перестраиваться и предприятиям автосервиса.

Совсем недавно наиболее распространенной системой питания была карбюраторная система, сейчас уже и в эксплуатации таких автомобилей практически нет. Аккумуляторные батареи уже практически не ремонтируются. Бескамерные шины интенсивно вытесняют камерные даже на грузовых автомобилях.

С другой стороны, на автомобилях широко устанавливается дополнительное оборудование, которое также нуждается в техническом обслуживании и ремонте.

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 снижаться. 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.

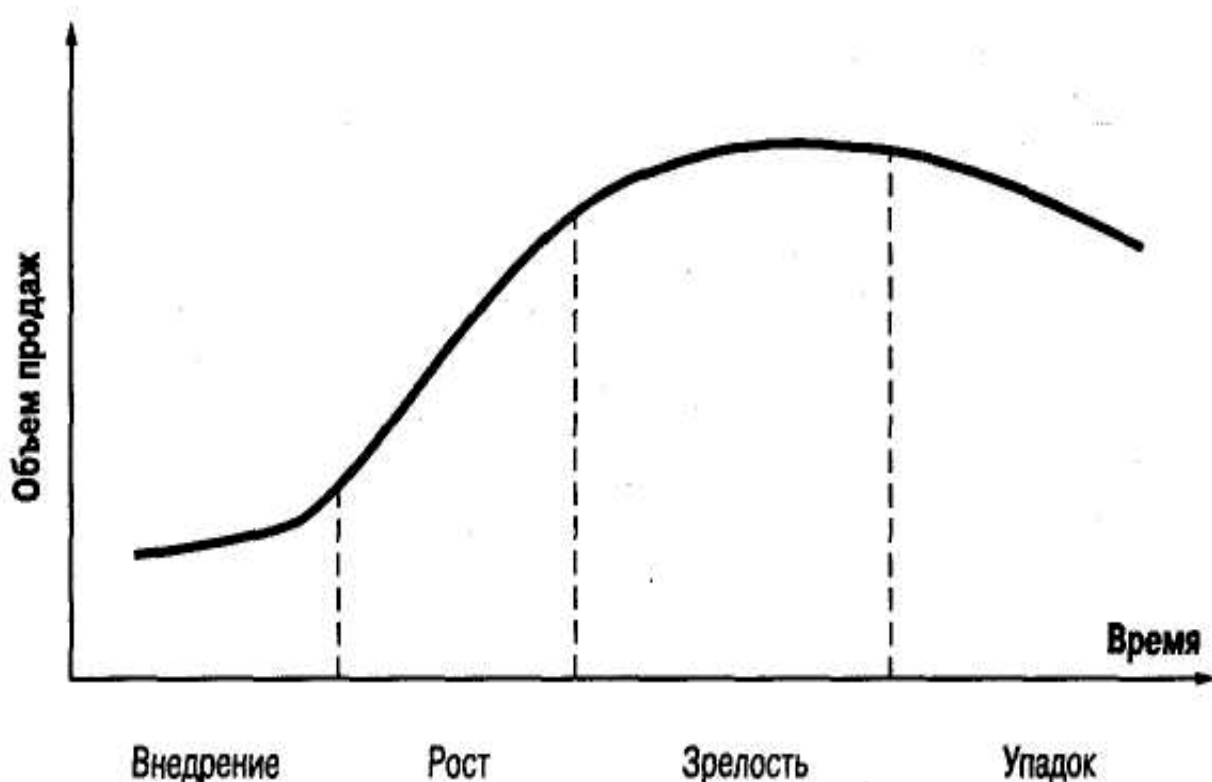


Рисунок 1 – Жизненный цикл продукции

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 приближающегося 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 существует двух товаров, ведущих себя абсолютно одинаково в своем жизненном цикле. К сожалению, действуя необдуманно на основании имеющихся 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:

1 Тот же товар, тот же рынок. 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 делать 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 продукции. Компания стимулирует сбыт, заставляя потребителей чаще использовать товар или услугу. Это может означать или 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 менее десяти автомоек и все они предлагали практически один вид работ – косметическую мойку кузова автомобиля. Сегодня таких предприятий более 40, и в списке их услуг появились очень дорогие услуги, например, уборка салона с химчисткой.

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.

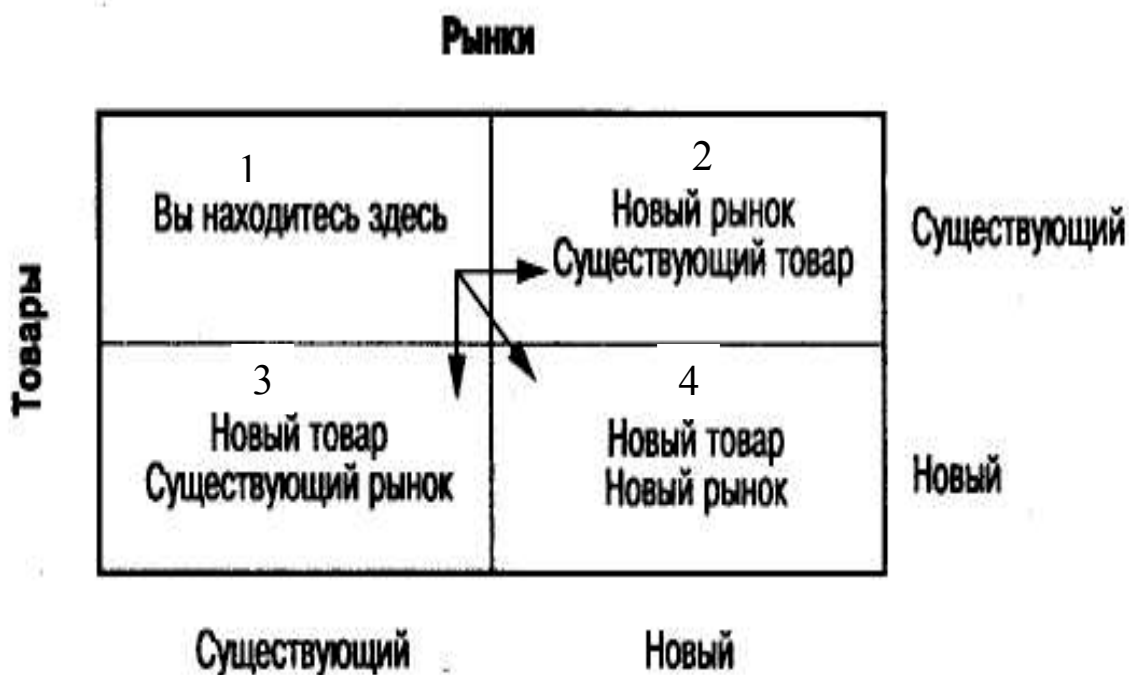


Рисунок 2 – Матрица направлений развития

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.

2 Новый рынок. 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 утверждаться 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 такого варианта 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 выход на новый рынок потребует от предприятия заниматься бизнесом в новых районах, необходимо уделять особое внимание перестройке управленческого аппарата предприятия под конкретные требования расширенного рынка. Такой путь расширения бизнеса подходит для достаточно богатых предприятий автосервиса, например, дилерские фирменные станции обслуживания автомобилей.

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.

3 Новый товар. 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, и, кроме того, имеется еще и масса других товаров или услуг, необходимых для сопровождения основной продукции.

Если у вас уже есть свои клиенты – это уже хорошо. Но, кроме того, надо помнить о том, что эти клиенты представляют только часть более крупного рынка, который может оказаться весьма прибыльным при расширении ассор-

тимента 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, шинремонта 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 нацелены на конкретные категории потребителей и готовы к конкуренции в конкретной нише. При выполнении ремонта элементов подвески, очень часто необходимо выполнять установку управляемых колес, и для предприятия выгодней, чтобы клиент заказал выполнения этой услуги в комплексе на вашем предприятии.

4 Выход на новый рынок, с новым товаром. 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 которой отметить открывающиеся возможно-

сти и возможные риски для данной продукции. В таблице 2 для примера приведены некоторые услуги и особенности их развития.

Такая стратегия развития наиболее сложна для реализации.

Таблица 2 – 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 нелегализованных 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 номенклатуры услуг	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
3.1 Потребности в более широком спектре услуг	Возможность расширения номенклатуры услуг	Изучить возможность открытия специализированных участков

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

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

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 СТОА 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 про-

сто 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 (СТОА) 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 отказа 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 зарекомендовавшими 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 ремонт 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.

Рост рынка служит важным критерием оценки притягательности рынка и определения того, хотите вы или нет вести 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, устанавливая на автомобилях нейтра-

лизаторы 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 развитие 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.

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

Для оценки привлекательности вида экономической деятельности 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.

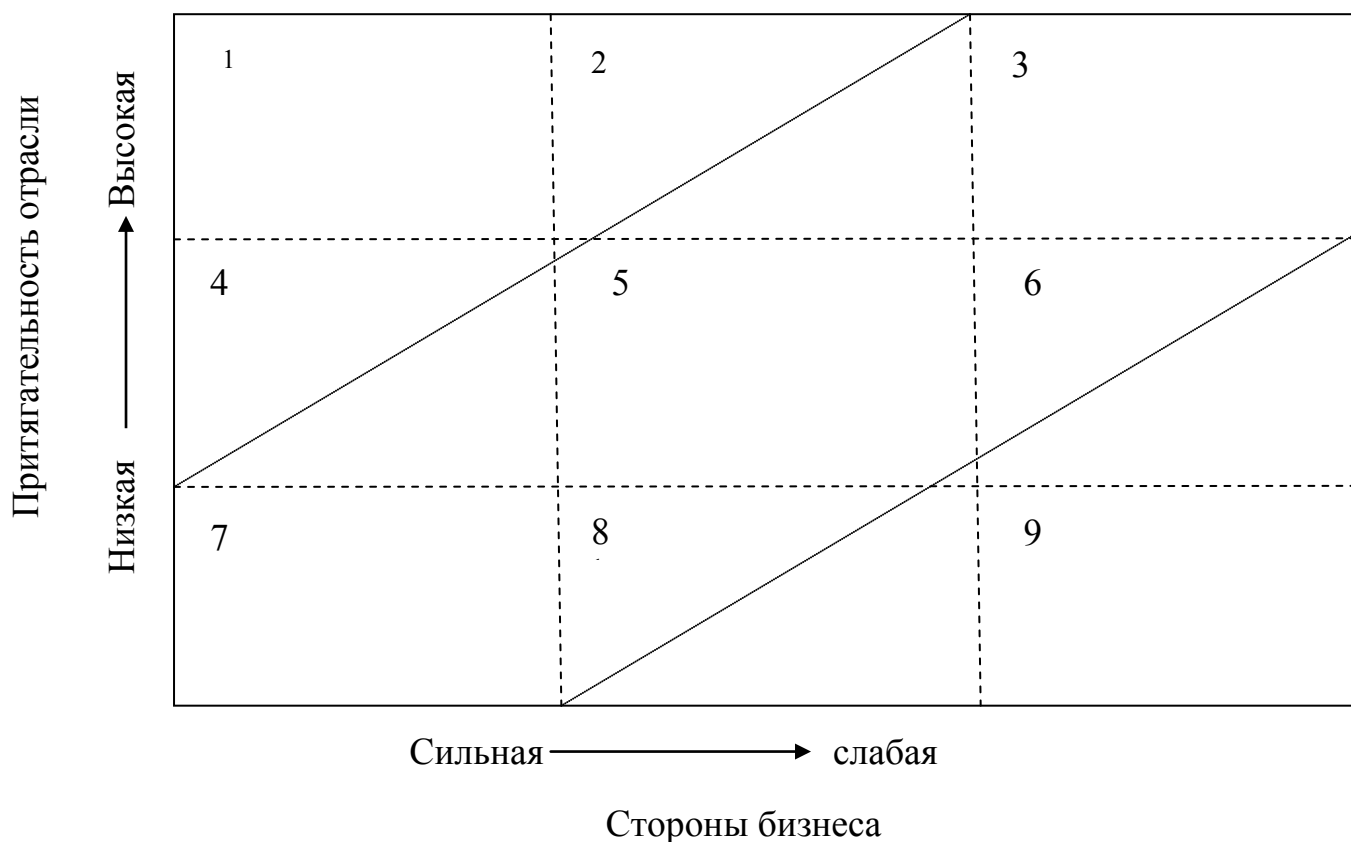


Рисунок 4 – Схема *General Electric*

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 развивать производство разумно, укреплять свое конкурентное положение, вкладывать инвестиции 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 предельному 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 (2014 – 2017 г.г.) 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:

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

где I_{TP} – индекс темпов роста;

Q_T – объем спроса на услугу в текущий год;

Q_{TP} – объем спроса на услугу, в предыдущий год.

Например, для услуги №1 (таблица 3):

$$I_{TP2017/2016} = 250/290 = 0,86.$$

Таким образом, рассчитать индексы темпов роста рынка за весь рассматриваемый период с 2014 по 2017 годы и определить среднегодовые темпы их изменения:

$$I_{TPCP} = (I_{TP2015/2014} + I_{TP2016/2015} + I_{TP2017/2016}). \quad (2)$$

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

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

где Q_n и Q_1 – значения объема потребности, соответственно, за n -й (текущий, 2017 г.) и 1-й базовый 2014г.

Все данные расчетов сводятся в таблицу 4.

Таблица 3 – Характеристика рынка услуг автосервиса

Виды услуг	Объем потребностей в услугах по годам, тыс. чел.×ч				Доля рынка 2017 г., %	
	2014	2015	2016	2017	Пред.	Конк.
ТО и Р ДВС	240	290	290	250	4	17
ТО и Р систем питания карбюр. ДВС	51	55	59	64,9	33	21
ТО и Р инжекторных систем питания	12	18	29	43	5	17
ТО и Р подвески	165	170	185	240	11	13
ТО и Р трансмиссий	20	24	28	44,8	15	12
ТО и Р АКП	2	3,5	6	10	1	15
Шиномонтаж и шиноремонт	90	60	58	34,8	40	20
Ремонт кузовов	100	100	98	68,6	10	16
Малярные работы	160	120	90	40	2	19

Таблица 4 – Темпы роста рынка за период 2014-2017 гг.

Виды услуг	Темпы роста			И _{ТРСР}	Т _Р
	И _{ТР} 2015/2015	И _{ТР} 2016/2015	И _{ТР} 2017/2016		
ТО и Р ДВС	1,21	1	0,86	1,023	1,014

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 автосервиса, 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 для учебных целей, в таблице 2 представлены данные о доле рынка основного конкурента. Относительная доля рынка определяется по формуле:

$$ОДР = \frac{ДР_{п}}{ДР_{ок}}. \quad (4)$$

Например, ОДР для услуги №1, $ОДР_1 = 4/17=0,24$. Это означает, что объем реализации услуг №1 предприятия составит 0,24 от реализации аналогичной услуги сильнейшей конкурирующей фирмы. В случае если анализируемое предприятие является лидером на рынке какой-либо услуги, относительная доля рынка может быть больше единицы. По итогам этих расчетов исходные данные для построения матрицы БКГ сводятся в таблицу 5.

Объем реализации услуги на предприятии определяют исходя из объема рынка данной услуги и доли предприятия на данном рынке.

$$ОРУ = \frac{ОР_i \times ОДР_1}{100}; \quad (5)$$

где ОРУ – объем реализации i-й услуги предприятием, тыс. чел.×ч;

ОР – объем рынка i-й услуги (таблица 3); тыс. чел.×ч;

ОДР – относительная доля рынка i-й услуги предприятием (таблица 3), %.

Таблица 5 – Данные для построения матрицы БКГ

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

Доля услуги в общем объеме реализации предприятия определяется отношением объема конкретного вида услуг реализованного предприятием к суммарному объему услуг реализованных предприятием:

$$ДУ = \frac{ОРУ_i}{\sum_{i=1}^n ОРУ_i} \times 100; \quad (6)$$

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

Для оценки важности услуги для формирования доходов и прибыли предприятия важным параметром является доля услуги в общем объеме реализации предприятия (ДУ):

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 значениями относительной доли рынка (ОДР) (рисунок 5). При этом площадь круга, описываемая вокруг координатной точки по-

казывающей местонахождения услуги на рынке, характеризует объем доходов получаемых предприятием от реализации данной услуги.

Данная величина круга представлена 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:

- убрать 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.

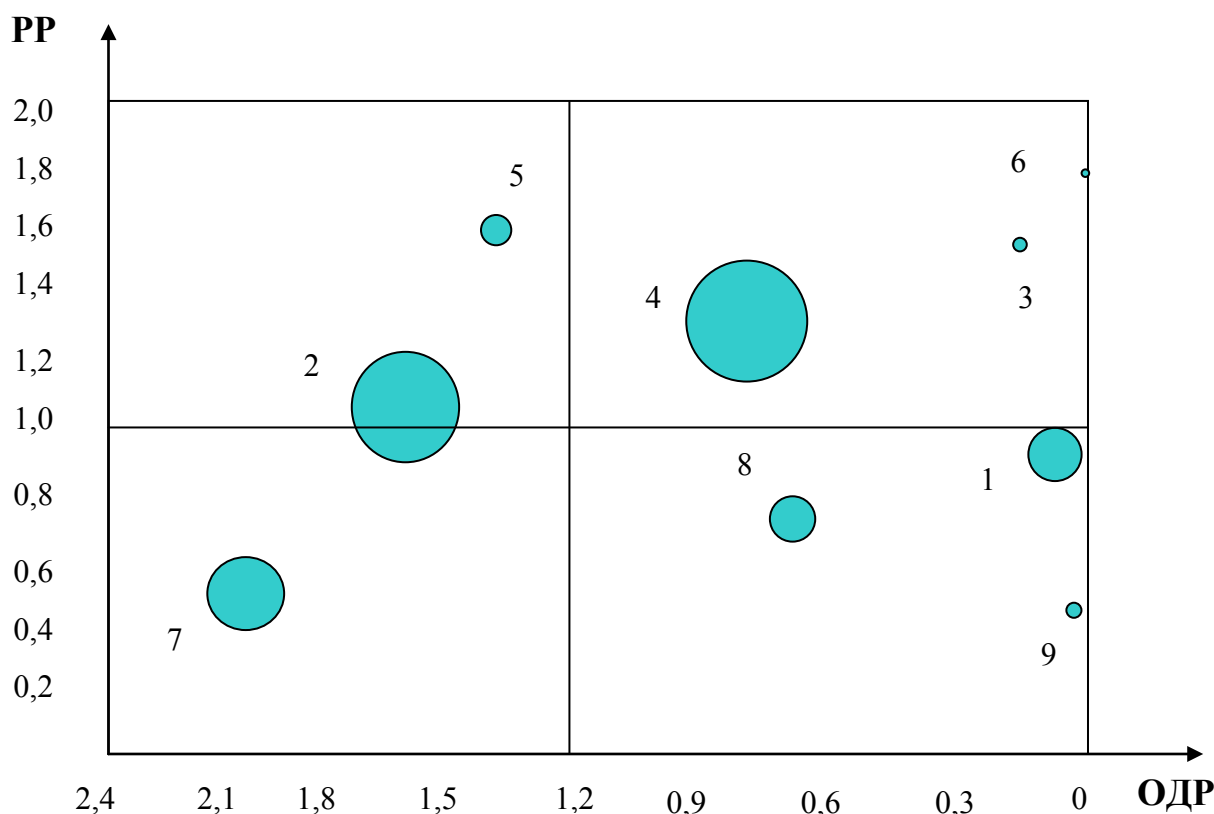


Рисунок 5 – Матрица БКГ, для оценки услуг фирмы

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 (PP=A), а относительную долю рынка через В (ОДР=B). 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.

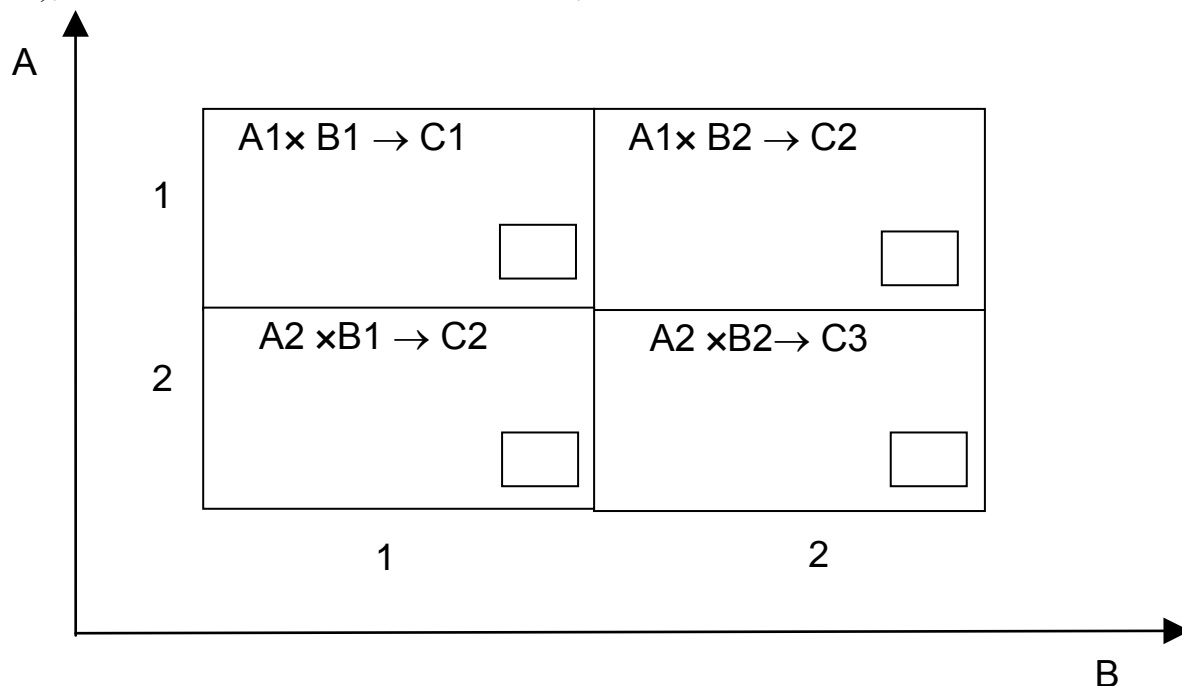


Рисунок 6 – Матрица для принятия стратегии развития предприятия

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

$$PY = \sqrt{A \times B}, \quad (8)$$

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:

$$OU = \frac{DU \times PY}{100}, \quad (9)$$

где OU – оценка услуги;

DU – доля услуги, принимается в соответствии в данными таблицы 4;

PY – рейтинг услуги.

Полученные данные занести в таблицу 8.

По каждой из производимых услуг сделать вывод и определить стратегия 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 (РУ)
$A1 \times B1 \rightarrow C1$	Стратегия атаки (соответствует комбинации благоприятной рыночной ситуации и хороших собственных возможностей)		$\sqrt{A1 \times B1}$
$A1 \times B2 \rightarrow C2$	Стратегия обороны (соответствует комбинации благоприятной рыночной ситуации и слабых собственных возможностей)		$\sqrt{A1 \times B2}$
$A2 \times B1 \rightarrow C2$	Стратегия обороны (соответствует комбинации неблагоприятной рыночной ситуации и хороших собственных возможностей)		$\sqrt{A2 \times B1}$
$A2 \times B2 \rightarrow C3$	Стратегия отступления (соответствует комбинации неблагоприятной рыночной ситуации и слабых собственных возможностей)		$\sqrt{A2 \times B2}$

Рассчитав долю услуги в портфеле предприятия, рейтинг услуги и оценив математически услугу свести данные расчетов в таблицу 8. После чего, используя данные таблицы 8 и матрицу БКГ (рисунок 5), рекомендовать стратегию предприятия по отношению к каждой услуге. В отчете дать развернутую рекомендацию, а в таблице 8 привести краткое описание рекомендуемой стратегии.

В рамках лабораторной работы нет возможности дать глубокую рекомендацию по развитию услуг из портфеля предприятия, так как для этого необходимы более подробные данные, в том числе и экономические характеристики услуг, стоимость нормочаса, стоимость услуг и др.

В отчете по лабораторной работе рекомендацию выполняют по данным таблицы 8. Анализ необходимо начинать с доли услуги в портфеле предприятия. Так, например, услуги 1, 2, 4 и 7 имеют в портфеле более 10% и поэтому в настоящее время представляют повышенный интерес для самого предприятия. Однако при этом услуга 1 имеет достаточно низкий рейтинг 0,46, что дает размер оценки услуги 0,052, таким образом, можно предложить прекращение вложения средств в данную услугу и если рейтинг услуги будет оставаться на низком уровне постепенно можно выводить данную услугу из портфеля предприятия.

Услуга 2 занимает долю в портфеле предприятия 24,2%, при этом рейтинг услуги высокой – 1,32, что дает размер оценки услуги 0,319. Таким обра-

зом, можно предложить развитие данной услуги с обязательным отслеживанием темпов развития рынка данной услуги, который в настоящее время имеет положительную динамику и равен 1,1 (таблица 5).

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 её собственного развития, стремясь повысить долю рынка
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.

Жаров Сергей Петрович

МЕНЕДЖМЕНТ В АВТОСЕРВИСЕ

Методические указания
к выполнению лабораторных работ
«Стратегия развития предприятия автосервиса»
для студентов направления 23.03.03

Редактор Н.Н. Погребняк

Подписано к печати 21.05.18	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. 65 г/м ²
Печать цифровая	Усл. печ. л. 1,75	Уч-изд. л. 1,75
Заказ №91	Тираж 25	Не для продажи

БИЦ Курганского государственного университета.
640020, г. Курган, ул. Советская 63/4.
Курганский государственный университет.