

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Факультет международных отношений

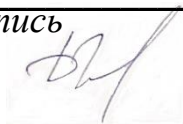
Кафедра международной экономики и внешнеэкономической деятельности


Совершенствование работы дилерских центров ГК «Мотор Ленд»

Магистерская диссертация

38.04.02 Менеджмент

Международный бизнес

Зав. кафедрой _____ к.э.н., доц. Ендовицкая Е.Г.
подпись


Обучающийся _____ Головков Д.А.
подпись


Руководитель _____ к.э.н., доц. Шурчкова Ю.В.
подпись

Воронеж

2020

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические подходы к формированию распределительной политики предприятия	6
1.1 Сущность распределительной политики.....	6
1.2 Особенности развития автомобильных дилерских центров в России и за рубежом.....	24
1.3 Методы анализа внешней и внутренней среды дилерских центров.....	33
Глава 2. Основные методические аспекты функционирования дилерских центров.....	50
2.1 Основные тенденции мирового автомобильного рынка.....	50
2.2 Особенности отечественного рынка автомобилей.....	59
2.3 Анализ работы дилерских автомобильных центров в Воронеже.....	73
Глава 3. Основные направления совершенствования деятельности ГК «Мотор Ленд»	80
3.1 Организационно-экономическая характеристика ГК «Мотор Ленд».....	80
3.2 Основные проблемы в распределительной политике дилерского центра ГК «Мотор Ленд»	98
3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию работы дилерских центров ГК «Мотор Ленд».....	104
Заключение.....	118
Список использованной литературы.....	120
Приложения.....	125

ВВЕДЕНИЕ

Автомобильный рынок – одна из самых высокочувствительных сфер бизнеса, которая чутко реагирует на колебания внешней среды.

В Воронеже представлены все основные ведущие автомобильные бренды российских и зарубежных производителей, что ведет к высокому уровню конкуренции, как на уровне автомобильных брендов, так и на уровне конкуренции между дилерскими центрами, представляющими один бренд, но принадлежащими разным автомобильным холдингам.

Актуальность темы исследования обусловлена возможностью диверсификации направлений автомобильного предприятия, которая позволяет получить конкурентное преимущество и, в конечном итоге, превзойти аналогичные компании на рынке при помощи открытия специализированного отдела продаж.

Целью магистерской диссертации является изучение и выработка механизмов повышения эффективности работы дилерских центров.

Для достижения цели диссертации были сформулированы *задачи исследования*:

- изучить и проанализировать теоретико-методический материал;
- изучить состояние мирового и российского рынка автомобилей;
- определить основные тенденции мирового и российского рынка автомобилей;
- изучить распределительную политику, определить основные проблемы с точки зрения дилерских центров;
- дать организационно-экономическую характеристику изучаемому предприятию;
- определить основные направления совершенствования деятельности компании;

- обосновать целесообразность открытия корпоративного отдела продаж;

Объект исследования – группа компаний дилерских центров автомобилей.

Предмет исследования – целесообразность создания отдела корпоративных продаж.

Теоретическая база исследования

При написании диссертации были исследованы работы, посвященные распределительной политике компании, анализу динамики развития автомобильного рынка и ключевым показателям автомобильного предприятия.

Методы исследования: в исследовании были использованы методы анализа, наблюдения, сбор материала, аналитический метод, метод обобщения.

Эмпирическую базу составили исследования, проводимые российскими и зарубежными аналитическими компаниями, и участниками автомобильного рынка; маркетинговое исследование потребителей автомобильного легкового автотранспорта в Воронеже, данные управленческой отчетности группы компаний «Мотор Ленд».

Практическая значимость исследования

По результатам комплексного исследования выявлены тенденции развития российского рынка автомобилей и доказана необходимость создания отдела корпоративных продаж.

Структура работы

Магистерская диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников. Работа содержит 126 страниц, 18 таблиц, 17 рисунков и 6 приложений.

В первой главе диссертации рассматриваются теоретические подходы к понятию распределения, сущность распределительной политики компании, а

также зарубежная и отечественная практика по развитию автомобильных дилерских центров, методы анализа внешней и внутренней среды дилерского центра.

Во второй главе представлены основные тенденции мирового рынка автомобилей, приведены ключевые особенности отечественного рынка автомобилей, дана оценка эффективности работы дилерских центров в г. Воронеж.

В третьей главе представлена организационно-экономическая характеристика ГК «Мотор Ленд», освещены основные проблемы в распределительной политике, разработаны основные мероприятия по организации работы корпоративного отдела.

По материалам диссертации опубликовано пять статей общим объемом 1 печатный лист.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность распределительной политики

Современная экономика характеризуется тем, что место производства и место потребления продукта не совпадают. По времени эти процессы также не следуют друг за другом. Устранение возникающих по этой причине проблем требует затраты больших средств. В отдельных случаях эти затраты составляют до 70% розничной цены потребительского товара.

Задачи распределения изготавливаемой продукции производитель должны решить рациональным способом. Это дает ему определенный шанс выделиться по отношению к конкурентам. Распределение включает поэтому как неизбежную организационную компоненту, так и компоненту, связанную с привлечением потребителей.

Направления распределительной политики фирмы:

- средства продажи (собственная или дилерская сеть);
- виды сбыта;
- каналы и их уровни;
- посредники и их виды;
- средства доставки.

Понятие распределения объединяет регулирование всех производственных мероприятий, направленных на перемещение продукта в пространстве и времени от места производства к месту потребления. Этот процесс немислим без коммуникационной поддержки.

Первое решение, которое должен принять отдел маркетинга, - выбор между прямым сбытом и сбытом с включением промежуточных звеньев. Во втором случае часть задач по распределению передается другим предприятиям, которые нередко являются более сильными деловыми

партнерами. Они разрабатывают собственные концепции маркетинга, которые не всегда совпадают с концепциями предприятия-изготовителя. К этому присоединяются размышления о пространственной близости к потребителям и о выборе места деятельности [41, с. 64].

Распределительная политика осуществляется в целях своевременной поставки товара с места его изготовления к получателю. Она проводится благодаря таким мероприятиям, как анализ и обоснование каналов сбыта, маркетинг-логистика, политика торговли, политика средств сбыта, политика размещения производительных сил, политика местонахождения потребителей и рынков, политика поставок, политика складирования готовой продукции и т.д. [2, с. 80]

Прямой сбыт не всегда означает, что товары доставляются потребителям без остановок и кратчайшим путем. Часто гораздо выгоднее поставлять товар через склады, находящиеся поблизости от клиентов. При этом возникает вопрос, сколько должно быть этих складов, где они должны находиться, каковы необходимые размеры складов и какие функции они должны выполнять. Аналогичные проблемы возникают и при непрямом сбыте.

Решения о выборе предприятий торговли тесно связаны с организацией продажи, включая и организацию внешней службы. Под этим понимается совокупность всех занимающихся получением и ведением заказов участников независимо от их положения по отношению к предприятию в их зависимости от предприятия. В их задачу входит также сбор информации о рынке. Обычно сюда относят руководство предприятия, отдел сбыта, коммивояжеров и сбытовые филиалы, а также торговых представителей, комиссионеров, маклеров и торговые синдикаты, которые в строгом смысле слова не являются частью предприятия.

Одним из методов распределения товаров являются каналы распространения товаров. Важным звеном механизма продаж является посредническая деятельность. Посредники, если с ними налажены устойчивые

деловые связи и четко определена правовая база взаимоотношений, эффективно продвигают товар на рынок и организуют предприятия-производители с рыночной торговой сетью. К торговым посредникам относятся закупочные центры, биржи, брокерские и дистрибьюторские агентства. С их помощью товары требуемого качества и в определенном количестве оказываются в соответствующее время в нужном месте и продаются по приемлемым ценам [38, с. 79].

В круг задач посредников включается поиск новых рынков сбыта, помощь покупателям в выборе поставщиков и товаров, определение оптимальных условий поставки, соблюдение этики рыночной деятельности, транспортировка и хранение продукции, решение таможенных тонкостей и формальностей.

Сбытовые посредники занимаются продажей товаров (от своего имени и за свой счет) на основе соглашения с товаропроизводителем (включающее: перечень сбытовых товаров; условия работы на рынке; обязательства по годовому объему сбыта; изучение конъюнктуры; действие рекламы; принципы определения цен и др.). От правильного выбора торгового посредника зависит не только успех в реализации продукции, но и закрепление фирмы-производителя на рынке.

В сфере обращения товаров не создается дополнительная стоимость, поэтому все расходы посредников могут покрываться только за счет получения вознаграждения за услуги, которое должно включать и прибыль посредников.

Существует несколько способов начисления и выплаты вознаграждения за посредническую деятельность. Посредники могут оставить себе разницу между ценой реализации товара на рынке и ценой, установленной производителем (продавцом). В пользу посредника могут начисляться проценты с фактурных цен. Часто применяется смешанная форма вознаграждения: процент с фактурных цен и разница цен. Вознаграждением могут быть и

твердая, заранее оговоренная сумма.

Если предстоящие затраты посредника трудно определить, то размеры вознаграждения определяются по системе «кост-плас» - производитель на основании предоставленных ему посредником документов о расходах возмещает ему затраты, предварительно увеличив сумму на согласованный процент, образующий прибыль [20, с. 68].

Такие условия работы посредников, как неисключительное право продажи, исключительное (монопольное) право и преимущественное право, определяется соглашением между производителем и посредником.

При неисключительном праве посредник, сбывая очередной перечень товаров на оговоренной территории, в течение установленного срока, сохраняет право реализовывать на той же территории иной товар без выплаты какой-либо компенсации продавцу.

При исключительном праве продажи посредник лишен права продажи товаров, не включенных в соглашение, на оговоренной территории и не может на этой территории представлять интересы других продавцов (производителей) продукции без выплаты специальной компенсации.

При преимущественном праве продажи («праве первой руки») производитель-продавец обязан свой товар в первую очередь предлагать реализовывать данному посреднику, и только в случае отказа привлекать к сбыту других.

Обычно, если посредник занимается сбытом товаров различных видов, в соглашении могут быть предусмотрены условия реализации для каждого вида товара. Таким образом, использование услуг квалифицированных посредников – агентов по продаже продукции – один из важнейших и эффективных каналов распределения и реализации продукции предприятий-производителей. И этот канал должен быть непременно задействован, если собственная (фирменная) сбытовая сеть не обеспечивает быструю и эффективную реализацию продукции.

Решение о выборе канала распределения – одно из самых сложных решений, которое необходимо принять руководству. Выбранные фирмой каналы самым непосредственным образом влияют на все остальные решения в сфере маркетинга. Политика цен зависит от того, каких дилеров выбрала фирма – крупных и первоклассных или средних и рядовых. Решения о собственном торговом персонале зависят от масштабов коммерческой и учебной работы, которую необходимо будет проводить с дилерами. Кроме того, решения фирмы относительно каналов распределения предполагают выдачу долговременных обязательств другим фирмам. Руководство должно выбирать каналы распределения с прицелом и на предполагаемую коммерческую среду дня завтрашнего.

Одним из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя является выбор для различных видов продукта типа канала распределения, иногда называемого каналом маркетинга [2, с.407].

Канал распределения – совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-нибудь другому право собственности на конкретный товар на их пути от производителя к потребителю.

Выбор канала сбыта является долгосрочным решением, изменить которое непросто. Кроме того, после ухода продукции в канал сбыта влияние производителя на ее цену может стать незначительным.

Канал сбыта помогает осуществлять связь между производителем и клиентом, а также облегчает осуществление между ними необходимых деловых возможностей. Основной его функцией является продвижение товаров от производителя к конечному потребителю [1, с.381].

Участники канала распределения выполняют несколько очень важных функций:

- Сбор и распространение информации об имеющихся и потенциальных покупателях, конкурентах и других субъектах и факторах

маркетинговой среды;

- Разработку и распространение направленных на стимулирование покупок обращений к покупателям;
- Достижение согласия по ценовым и другим вопросам для обеспечения передачи прав владения и распоряжения товаром;
- Размещение заказов на производство товаров;
- Изыскание и распределение финансовых средств, необходимых для покрытия издержек, возникающих на различных уровнях маркетингового канала;
- Принятие на себя ответственности за функционирование канала;
- Последовательное хранение и физическое перемещение товаров.
- Перевод денег покупателей на счета производителя через банки и другие финансовые учреждения;
- Передачу прав владения и распоряжения товаром от одного физического или юридического лица к другому.

Производитель и конечный потребитель – неотъемлемые составляющие любого канала. Число уровней канала определяет его длину. На рисунке 1.1 представлено несколько имеющих различную протяженность маркетинговых каналов потребительских товаров.

Канал нулевого уровня (называемый также каналом прямого маркетинга) состоит из производителя, который непосредственно реализует производственные товары конечным потребителям.

Одноуровневый канал включает одного посредника, например розничного торговца, двухуровневый канал распределения уже два промежуточных звена, трехуровневый канал состоит из трех звеньев посредников [3, с.541].

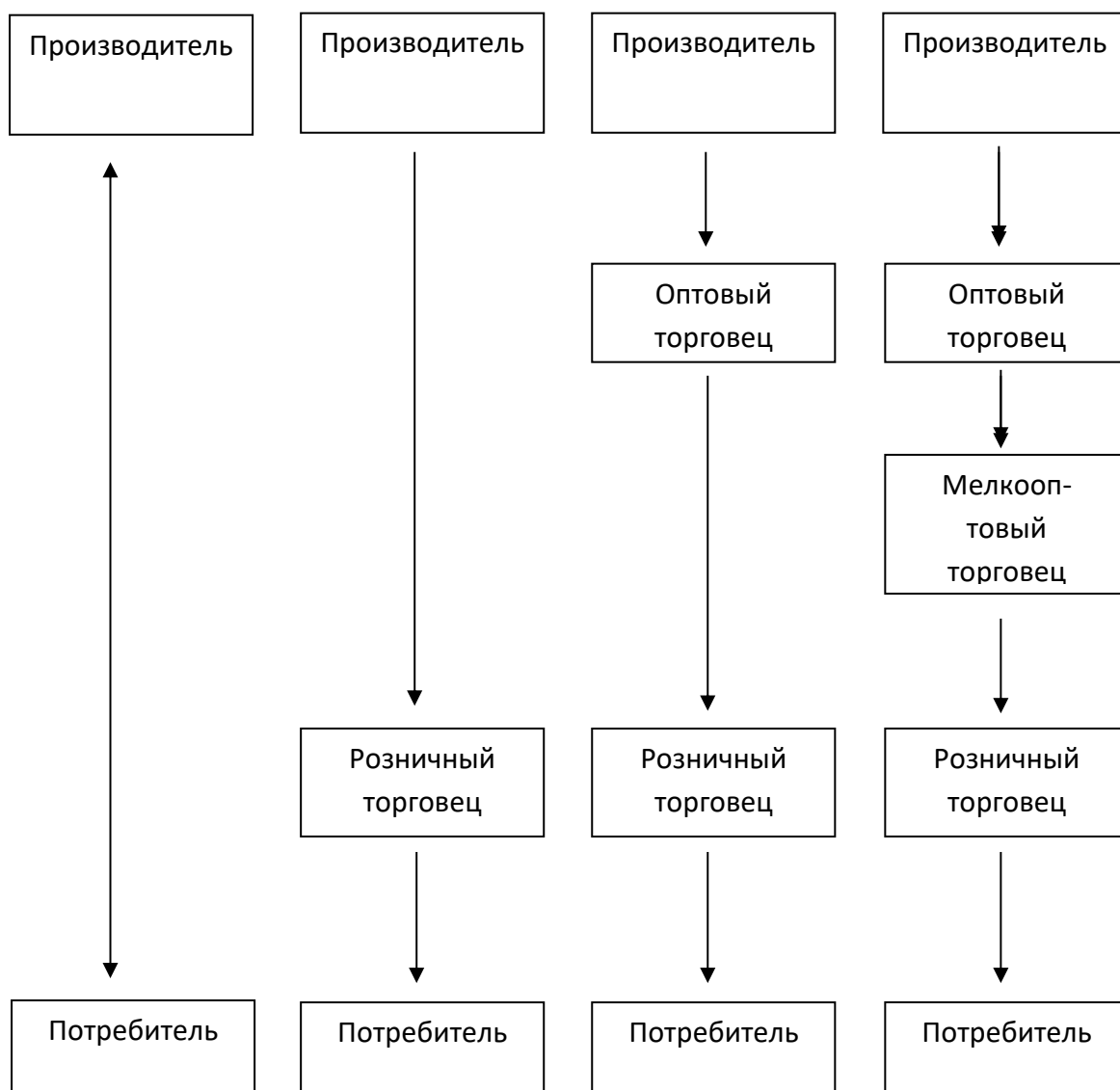


Рисунок -1.1 Каналы распределения потребительских товаров

В распределении участвуют следующие лица:

Отдел сбыта. Получение и ведение заказов издавна является задачей отдела сбыта, причем связи с клиентами осуществляются чаще всего через коммивояжеров и торговых представителей. Вышеназванные задачи охватывают продажу в узком смысле этого слова, в то время как руководство предприятия принимает фундаментальное решение о рынках, группах клиентов и продуктах. Это скорее историческая форма чистого отдела сбыта теряет в настоящее время свое значение в пользу отдела маркетинга.

Руководство предприятия. Участие членов руководства предприятия в сбытовой деятельности особенно часто встречается в отраслях инвестиционного сектора, где имеется лишь несколько крупных покупателей. Часто руководство поддерживает другие органы сбыта, например, коммивояжеров, особенно в случаях, если клиент имеет большое значение или величина заказа необычно высока.

Коммивояжер. Занимается поиском клиентов и работает с ними. Чаще всего их задача состоит в налаживании контактов и получении заказов. Обычно они получают определенный район, в котором должен работать со всеми или с отдельными клиентами.

Торговый представитель. Это юридически самостоятельные лица, заключающие договора и ведущие дела для нескольких предприятий. Они не получают право собственности на товары и не несут связанного в этом риска (порча, изменение моды, цен). Функции торговых представителей соответствуют во многом функциям коммивояжера. Отличие торгового представителя от коммивояжера выражается в том, что он сам определяет порядок своей работы.

Сбытовой филиал. Многие крупные предприятия имеют собственные отделения по сбыту. Это позволяет им работать в непосредственной близости от потребителя как в своей стране, так и за рубежом, проводить интенсивное консультирование своей клиентуры и обеспечивать быструю поставку продукции.

Стремление к тесным связям между производителем и потребителем имеет еще одно основание. Многие производители боятся, что торговля не прикладывает достаточных усилий для сбыта их товаров, что она может сменить своих поставщиков на более выгодных. Возможно, что информация о рынке, которую может предоставить торговля, также является недостаточной.

Таким образом, в ходе осуществления своей деятельности фирма может выступать в различных ролях:

- оптовик (оптовый торговец) – лицо или фирма, приобретающие значительное количество товара у разных производителей и организующие их движение в розничной торговле либо непосредственный сбыт потребителю;

- розничный торговец – лицо или фирма, непосредственно сбывающие относительно большое количество товара конечному потребителю и приобретающие товар либо у оптовика, либо у производителя;

- брокер – торговый посредник, организующий продажу товара не приобретая его в собственность (выступает от имени продавца). Он сводит продавца и покупателя, совершая сделку на комиссионных началах;

- дилер – представитель фирмы, организующий сбытовую деятельность за свой счет, приобретая товар у производителя в собственность. Данный вид торгово-посреднической деятельности характерен при продаже товаров длительного пользования, требующих значительного объема сервисных услуг;

- комиссионер – лицо, имеющее склад с товарами, которые он продает от своего имени, но за счет производителя;

- оптовый агент – работает по договору с фирмой-производителем и ведет операции за ее счет. При этом ему может быть предоставлено исключительное право сбыта товаров фирмы в определенных районах;

- торговый (сбытовой) агент – самостоятельно продает товары покупателям, при этом может иметь самый различный статус: работать с ограничениями, обслуживать только конкретного покупателя (группу клиентов).

Организация системы сбыта в фирме предполагает объединение всех сотрудников, выполняющих взаимосвязанный комплекс работ в процессе перемещения товара от производителя к конечному потребителю. Она требует также определения функций и установления служебных взаимоотношений между работниками внутри сбытовой сети и за ее пределами, координации и контроля деятельности в системе сбыта.

При формировании сбытовой системы определенного товара торгово-

посреднической фирме приходится учитывать множество факторов, основными из которых являются:

- особенности конечных потребителей – их количество, концентрация, величина средней разовой покупки. Уровень доходов, закономерность поведения при покупке товаров, требуемый режим работы продавца, услуги торгового персонала и т.д;

- возможности самой фирмы – ее финансовое положение, конкурентоспособность, основные направления рыночной стратегии, масштабы производства.

- характеристика товара – вид, средняя цена, сезонность производства и спроса, требования к хранению и транспортировке.

- уровень конкуренции и сбытовая политика конкурентов – число и концентрация конкурентов, их сбытовая стратегия и тактика, взаимоотношения в системе сбыта.

- характеристики и особенности рынка сбыта – фактическая и потенциальная емкость, обычаи и торговая практика, плотность распределения покупателей, средний доход покупателей.

- сравнительная стоимость различных сбытовых систем.

Проведение целенаправленной товарной политики предполагает ориентацию всех действий фирмы на установленный целевой сегмент, благодаря чему обеспечивается эффективное с коммерческой точки зрения формирование номенклатуры и ассортимента товаров и запланированные объемы продаж.

Современный маркетинг определяет два ведущих вида сбыта: прямой и косвенный.

Прямой сбыт выгоден в том случае, если сэкономленные денежные средства за счет большей торговой наценки выше издержек, связанных с организацией собственности сбытовой структуры. При прямом сбыте происходит непосредственное воздействие на потребителя, поэтому можно

контролировать качество товара и быстро реагировать на требования рынка.

Таблица 1.1 - Характеристика некоторых издержек на организацию прямого сбыта

Орган распределения	Основные статьи издержек на организацию распределения
1	2
Отдел сбыта: сбыт через рекламу с последующим приемом заявок по телефону. Возможна доставка товара	Издержки на рекламу (реклама должна выходить непрерывно) Приобретение транспорта на доставку (или аренда транспорта)
Отдел сбыта: сбыт посредством обзвона потребителей. Возможна доставка товара	Издержки на представительно-информационные материалы (прайсы, информационные письма, рекламные листки) Оплата телефонных переговоров Приобретение или аренда транспорта
Отдел сбыта: сбыт через торговых агентов и коммивояжеров. Возможна доставка товара	Издержки на представительно-информационные материалы Издержки на комиссионные для агентов Возможна оплата автотранспорта (частичная амортизация) агента или коммивояжера
Продажа через собственную розничную сеть (магазин, ларек, лоток, автомашина)	Издержки, связанные с покупкой или арендой магазина, Охрана розничной точки Приобретение автотранспорта
Сбыт через филиалы и представительства	Издержки на организацию филиала или представительства (поиск партнера, аренда помещения, охрана и т.д.) Поддержание его деятельности в течении первых 6-12 месяцев
Сбыт через дочерние предприятия	Издержки на организацию дочернего предприятия (есть риск, что оно в дальнейшем может заниматься другой деятельностью)
Оптово-розничная торговля со склада	Издержки на организацию склада (ремонт, оснащение оборудованием) и его функционирование (штат, охрана и т.д.)
Продажа на ярмарках, аукционах, выставках, биржах	Издержки на аренду торговой площади Оплата услуг брокеров и аукционистов

При косвенном сбыте трудно осуществить поддержание имиджа торговой марки производителя, организовать необходимый сервис, контролировать цены. Отсутствует контакт с конечным потребителем, что в итоге может сказаться на конкурентоспособности товара.

Маркетинговая политика в области сбыта существенно отличается,

когда продавцом является производитель и когда посредник [33, с. 88].

Таблица 1.2 - Различие политики прямого и косвенного сбыта

Политика сбыта	Прямой сбыт	Косвенный сбыт
1	2	3
Ценовая политика	Единая отпускная цена, стремление к единой розничной цене. Умеренная торговая наценка	Дифференциация цен с ориентацией на спрос, регион, потребителя Высокие торговые наценки розницы
Продуктовая политика	Удержание своего товара на рынке, как правило, консервативная торговая политика, т.к. товарная инновация требует инвестиций	Выбор такого товара, который пользуется спросом. Посредник требует от производителя модификаций или нового товара
Распределительная политика	Крупные заказы, крупные постоянные посредники или потребители. Навязывание всего ассортимента	Малые количества заказа. Востребование ассортимента, пользующегося спросом
Рекламно-имиджевая политика	Продвижение своей торговой марки. Формирование имиджа производителя	Формирование имиджа посредника за счет торговой марки и имиджа производителя

Существует возможность не только выбирать каналы распределения, но и комбинировать их или создавать свои собственные. Известно, что некоторые компании, производящие женскую косметику, не пользуются сложившимися каналами товародвижения, а строят свои сбытовые сети по принципу личных продаж из рук в руки.

Выстраивая свой сбыт, производитель должен четко понимать приоритетность тех или иных каналов, определять их оптимальную конфигурацию по ширине и глубине.

Канал сбыта должен соответствовать типу товара, его рыночному позиционированию и иметь максимально возможный охват целевых групп потребителей.

Если для сбыта продукции используется несколько каналов, то необходимо избегать конфликтов в их работе. Часто встречается ситуация, когда производитель самостоятельно ведет активные торговые операции в регионе по очень низким ценам, тем самым демотивируя посредников. Он фактически конкурирует с ними за доступ к потребителю и лишает посредников возможности продвигать товар с той торговой наценкой, на которую они рассчитывают [31, с. 91].

Второй важный аспект сбытовой политики — выбор посредников. Если производитель отдает предпочтение данному каналу реализации продукции, он должен определить отношения с посредниками как эксклюзивные, селективные или интенсивные.

Эксклюзивная политика сбыта означает, что только один дилер в определенном географическом регионе имеет право продавать товары данного производителя. Крупные холдинги поставляют продукцию эксклюзивно. Это дает возможность основным производителям холдинга сосредоточить свои усилия на производстве, а торговому оператору — на сбыте продукции.

В случае селективной сбытовой политики производитель выбирает ограниченное число посредников для продвижения своего продукта на данной территории. Таким образом продаются многие спортивные товары и одежда.

Производитель, выбирающий интенсивную сбытовую политику, пытается найти как можно больше посредников для продвижения своего продукта, как это делают, например, фирмы, производящие молоко.

Выбор конкретных посредников — важный пункт построения сбытовой политики. Для увеличения эффективности сбыта необходимо оценить посредников. Оценка проводится по нескольким направлениям.

Таблица 1.3 - Критерии выбора сбытового посредника

Критерии	Причины выбора
1	2
Финансовые аспекты	а) чем больше финансовые возможности, тем лучше. б) продолжительность работы в данной сфере (чем больше, тем лучше).
Организация и основные показатели сбыта: число занятых; - уровень компетентности в технических вопросах.	- наличие мощной сбытовой сети. - темпы роста оборотов (чем больше тем лучше). - наличие не подготовленного в технических вопросах персонала нежелательно; - динамика за последние 3-5 лет; - период анализа показателей сбыта.
Сбыт какой продукции осуществляет посредник. - изделия конкурентов; - изделия дополняющие ваши изделия и услуги; - изделия и услуги самого высокого качества.	Можно ли доверить сбыт своей продукции: - иногда можно доверить; - наиболее предпочтительный посредник; - чем выше качество, тем больше доверие такому посреднику.
Общий ассортимент услуг и изделий.	Нужно убедиться, что вашей торговой марке будет оказано должное внимание.
Репутация фирмы.	Можно судить только по собственному опыту.
Степень охвата рынка: в географическом разрезе; в отраслевом плане; частота получения заказов;	Чем больше, тем лучше: - нужно избегать дублирование собственной сбытовой сети; - сбытовая сеть диллера должна покрывать основные сегменты (группы потребителей); - увеличение частоты получения с началом работы.
Запасы и складские помещения: - вид и уровень запасов; - складские помещения.	Главное – готовность в любой момент осуществить поставку продукта потребителю: - наличие полного ассортимента и комплекта поставки; - высоко ценится уровень технической оснащенности.

Выбор методов в каждом конкретном случае определяется целями сбыта, его структурой, принципами построения каналов сбыта и особенностями каждого посредника (таблица 1.4). Следует иметь в виду, что в ситуациях, связанных с выбором средств достижения сотрудничества, не всегда активную (или даже решающую) роль играет фирма – изготовитель. Зачастую условия диктуют посредники, тем более, если они имеют какие – либо преимущества, которые позволяют им это делать [21, с. 94].

Таблица 1.4 - Методы достижения сотрудничества в канале сбыта

Метод	Задача	Средства
Мотивирование участников.	Добиться заинтересованности посредников в сбыте товара, улучшить собственное конкурентное положение в их глазах.	Положительные мотивации: скидки, торговые наценки, бесплатные поставки, материальное стимулирование, конкурсы, обучение и информирование, реклама. Отрицательные мотивации: угрозы разорвать отношения, штрафы.
Формализация отношений.	Обеспечить регулярность контактов с посредником.	Договоры, соглашения, интеграция деятельности (вертикальная и горизонтальная); фиксирование ритма поставок, порядок оплаты, оформление заказа.
Программирование будущей деятельности.	Создать условия для сотрудничества в будущем.	Совместные с партнерами изучения рынка, разработка способов лучшего обслуживания потребителей, прогнозирование объемов сбыта и его рентабельности.

Кроме того при формировании распределительной политики следует учитывать следующие факторы.

Имидж. Задайте себе вопрос: «Совпадают ли у покупателя имиджевые

представления о производителе и посреднике?» Нецелесообразно пытаться продвигать эксклюзивный товар, предназначенный для высокодоходных групп потребителей, через сети или посредников, которые позиционируются как продающие дешевый товар, рассчитанный на низкодоходные группы потребителей, равно как и наоборот. Например, продажа дорогих ювелирных изделий через сеть привокзальных киосков. [...]

Возможности: доступ к региональным рынкам сбыта; охват целевых групп потребителей; возможные объемы продаж. Зачастую возникает ситуация, когда производитель не в состоянии получить доступ к некоторому кругу посредников в силу их слабости: малые объемы продаж, непредставленность в отдельных регионах (районах) и, что самое важное, плохой контакт с целевыми группами покупателей. Обратная ситуация, когда возможности посредника значительны: охват рынка слишком велик и нерационален, производитель не в состоянии отгружать требуемые объемы, обеспечить узнаваемость товара [4, с. 68].

Состояние развития. Платежеспособность, потребность в дополнительных оборотных средствах, объем складских площадей, количество единиц автотранспорта, количество и квалификация торгового персонала, партнеры и контрапартнеры, техническое оснащение.

Требования и условия работы компаний-посредников. Должны быть учтены типичные условия деятельности посредника, особенности логистики, его требования по срокам и объемам поставок. Этот анализ позволит унифицировать отношения с посредниками и выработать наиболее привлекательное для них предложение. В случае значительных расхождений между позициями посредника и производителя, владея обобщенной информацией, проще найти компромисс. В некоторых случаях необходимо уступить требованиям посредников, в других — обосновать свою жесткую позицию.

Конкуренция между посредниками. Существуют уникальные

посредники, которые могут демонстрировать высокую эффективность и соответствуют всем пожеланиям производителя. Так, предприятия-изготовители продуктов питания стремятся попасть в розничные сети, обеспечивающие хороший охват целевой группы потребителей, обладающие высокой пропускной способностью и надлежащим имиджем. Но в этом случае розничная сеть выдвигает ряд серьезных требований к поставщику, предлагая в том числе оплачивать размещение товара в залах супермаркетов по ставкам, зависящим от занимаемой площади стеллажей.

Производитель должен «эксплуатировать» конкуренцию, если таковая присутствует, между посредниками на одном уровне сбыта. Отдавая предпочтение какой-то группе поставщиков, производитель неизбежно позиционируется как партнер сети, дилера и т.п. С одной стороны, это затрудняет расширение числа посредников, с другой — делает отношения более прочными и долгосрочными. Элемент соревнования между посредниками за право продавать товар производителя позволяет вести более жесткую сбытовую политику.

Имидж, возможности и состояние развития посредника должны соответствовать стратегическим задачам производителя и предполагать максимальный эффект как по охвату целевых групп потребителей, так и по объемам сбыта.

Третий важнейший аспект - правила взаимодействия с посредниками. Прежде всего они должны быть формализованы и неизменны в течение довольно длительного времени. Частые изменения правил взаимодействия с посредниками являются для них демотивирующим фактором. Помимо прочего, обе стороны несут дополнительные издержки вследствие неупорядоченности взаимоотношений. Речь идет и об увеличении времени на ведение переговоров, и о задержках в отгрузке и оплате, и о неизбежном переключении между посредниками. Для производителя это означает потерю клиента и как результат расходы на поиск нового.

Условия и порядок оплаты. Производитель определяет условия оплаты по степени жесткости: от 100% предоплаты и отгрузки не позднее, например, 2-х месяцев до максимально мягкого варианта: передачи продукции на реализацию и оплаты по факту ее совершения. Как видно, диапазон возможных вариантов велик и принятие решения о целесообразности того или иного варианта зависит от целого ряда существенных условий и должно быть соотнесено со стратегическими задачами компании-производителя. Полная предоплата не только повышает требования к посреднику, предполагает наличие у него значительных оборотных средств, снижает объем реализации, не позволяет эффективно задействовать некоторые каналы сбыта, но и в некоторых случаях просто невозможна. Однако такой способ позволяет снизить дебиторскую задолженность до минимума. Бартерные отношения, по мнению специалистов, не являются оптимальными и не способствуют повышению эффективности сбытовой политики. Однако неденежные формы расчетов используются как средство сохранения выпуска на неэффективных производствах и как способ увода доходов предприятия в тень. В результате компания фактически улучшает свое реальное финансово-экономическое положение, хотя не совсем рыночными или законными способами. Неденежные сделки ставятся в вину предприятиям, поскольку они выгодны только самим производителям, но не государству, акционерам и всему обществу в целом. На реальное финансово-экономическое положение предприятий положительно влияет только платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию. Ни бартер, ни векселя, ни зачеты никогда не помогали компаниям улучшить свое положение. Более того, они негативно сказывались на их состоянии.

Условия и порядок поставок (логистика поставок). Линейка вариантов здесь велика, начиная от самовывоза и заканчивая хорошо организованными поставками с использованием оптимальных транспортных схем: выбор наиболее дешевых способов доставки, минимизация порожних поездок,

использование соответствующей транспортной тары, соблюдение сроков поставок, что особенно важно при организации доставки небольших партий скоропортящегося товара в большое число торговых точек. Довольно часто доставка товара является сопутствующей услугой, которая повышает привлекательность поставщика [32, с. 97]

1.2 Особенности развития автомобильных дилерских центров в России и за рубежом

Современный автомобильный рынок России молодой и вырос быстро. В течение некоторого времени большинству дилеров, импортёров и OEM-производителей удавалось оставаться финансово успешными, не применяя лучшие мировые методы, традиции и технологии индустрии.

В связи с быстрым ростом рынка не удалось сформировать многие актуальные аспекты законодательства, обеспечивающие честную конкуренцию и эффективное взаимодействие между основными участниками рынка. Также отсутствуют важные рыночные механизмы, стимулирующие развитие финансовых секторов и обеспечивающие ликвидность рынка.

Государственные программы поддерживают рынок, но имеют ограниченный эффект на его развитие. Во многом, автомобильный рынок России копирует автомобильный рынок США, но идёт с запозданием, в основном из-за отсутствия глубокого понимания взаимодействий между участниками рынка, которые формировались в США десятилетиями.

Сейчас отечественный авторынок является пятым по размеру в Европе. Только в 2018 году на нём было зарегистрировано 1,8 миллионов автомобилей, что ведёт к тому, что суммарный парк пассажирского и лёгкого коммерческого транспорта вырос до 46,9 миллионов единиц.

Но, когда дело доходит до эффективности, то тут всё далеко не так замечательно.

Отечественный рынок:

- оставался успешным без лучших деловых практик;
- не имеет зрелого законодательства регулирования;
- не имеет некоторых ключевых механизмов взаимодействия.

Кроме того, государственные программы неэффективно стимулируют развитие, хотя только в 2019 году было выделено около 115,82 миллиардов рублей на поддержку авторынка.

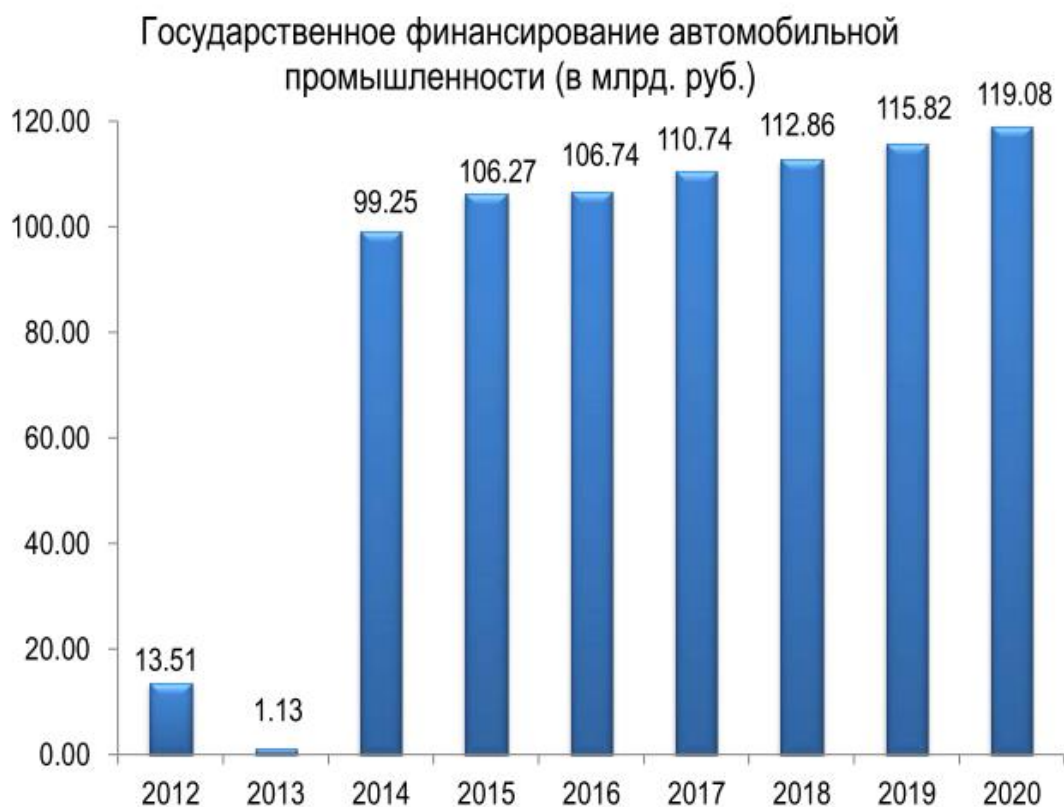


Рисунок 1.2 - Государственное финансирование автомобильной промышленности в России

Сравним ситуацию с той, которая сейчас присуща США. Вот основные тезисы про американский авторынок:

- это один из самых зрелых автомобильных рынков в мире;
- он начал формироваться ещё в конце 19 века;
- на него повлияли значительные финансовые кризисы;

- его регулируют зрелые законы, как на уровне штатов, так и на федеральном уровне;
- налажены эффективные отношения между всеми участниками рынка;
- он оптимизирован и стимулирует различные отрасли экономики;
- присутствует высокая осведомлённость потребителей и доверие к дилерам;
- программы государственной поддержки ограничены;
- несмотря на рекордные продажи, общий оборот рынка растёт.

Впрочем, стоит рассматривать это не с той точки зрения, что наш рынок сильно отстаёт от западного. Скорее стоит рассуждать, что у нашего рынка имеется отличный потенциал для роста. Осталось только его реализовать. И вот тут уже могут возникнуть определённые проблемы. Чтобы лучше понять, в чём же заключаются ключевые различия между рынками, нужно посмотреть глубже — и рассмотреть отдельные их аспекты. Причём, влиять на автосферу могут порой далеко не самые очевидные вещи [27].

В авторитейле России часто ссылаются на методы и технологии США. Но, по сути, немного кто действительно понимает, как работает авторынок Америки. Помимо очевидных передовых технологий, существует множество других, значительно более важных механизмов, за счёт которых авторынок США остаётся одним из самых продвинутых в мире.

На рисунке 1.3 показана эффективность работы авторынков. Слева на картинке – простой анализ рынка, справа — конкретная относительная эффективность. Информация — конец 2019 года [28].

Мировой и российский рынок новых легковых автомобилей можно представить в виде следующей схемы движения готового автомобиля:

Автопроизводитель → Импортер → Дилер → Субдилер → Покупатель

Таким образом, рассматриваемый рынок характеризуется двух - или трехуровневой системой распределения от производителя до конечного

потребителя. Нужно учитывать то, что при организации производства на территории России цепь поставок сокращается за счет исключения звена "импортер".

Эффективность дилерских центров России

www.autoretail.guru

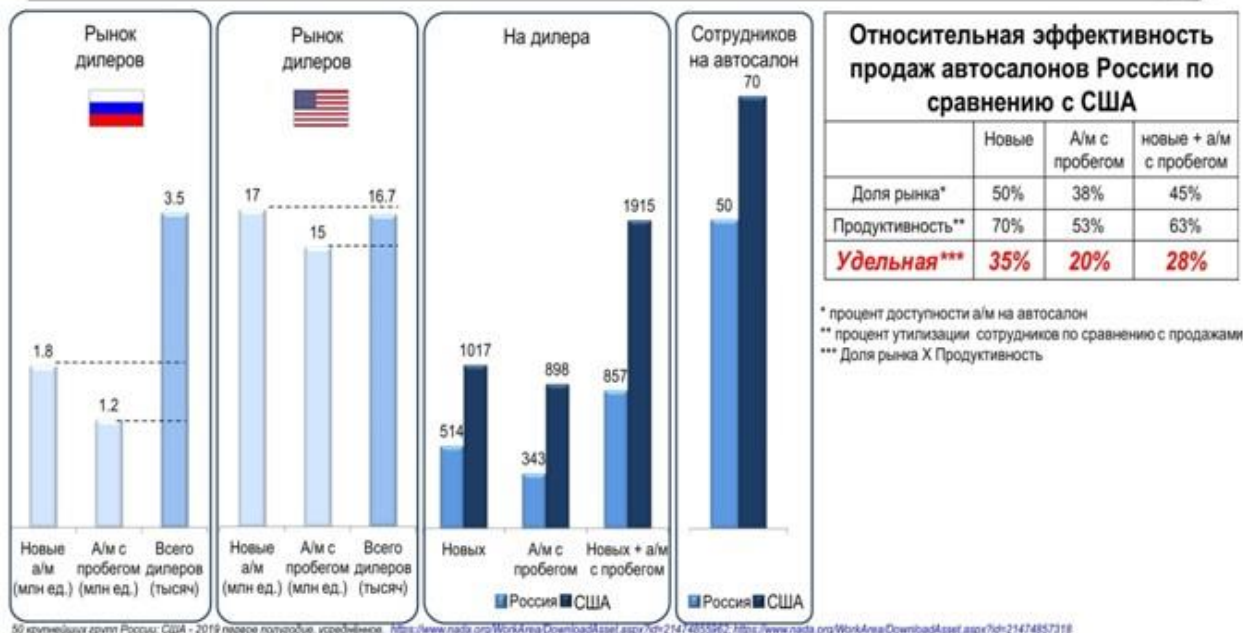


Рисунок 1.3 - Эффективность работы дилерских центров

Покупателями данного рынка являются физические и юридические лица. Большая часть физических лиц, индивидуальных граждан, покупают легковой автомобиль для личного пользования. Некоторые используют его с целью получения прибыли: частный извоз, организация экскурсий и т.п. Потенциально покупателем является каждый гражданин страны, достигший 18 летнего возраста. Юридические лица приобретают транспорт с целью обеспечения большей мобильности и независимости своего бизнеса, а также для организации бизнеса по перевозке пассажиров.

Подавляющее большинство новых автомобилей реализуются специализированными институтами - автомобильными дилерами. Все дилеры обязаны заключить с официальным представительством договор, и вправе рассчитывать на поддержку. Однако, в обмен на право продажи

автомобилей той или иной марки, дилеры приобретают обязанности по ведению бизнеса с соблюдением корпоративных норм марки и полностью берут на себя все связанные с этим расходы. Помимо официальных дилеров, на рынке присутствуют так называемые "серые" дилеры, реализующие автомобили под определенными брендами, но не имеющие соглашения с официальным представительством компаний. Часто "серые" дилеры используют в оформлении салонов логотипы автомобильных компаний, хотя это незаконно.

Процесс выхода каждой новой модели на отечественный рынок и последующая доставка товара на территорию нашей страны сопряжены с большими трудностями. Чтобы получить разрешение на продажу новой модели автомобиля необходимо пройти ее сертификацию, а это дорогостоящая процедура. Доставка автомобиля клиенту, если, конечно, его не собирали в России, сопряжена с трудностями пересечения границы. Все эти расходы не под силу отдельно взятому дилеру.

Официальные представительства всегда берут на себя расходы по сертификации. Организация потока заказанных автомобилей через таможенные барьеры ложится на "плечи" компаний-импортеров. Их может быть несколько, в зависимости от политики автопроизводителя. Большинство западных компаний на данный момент перешли на централизованные поставки, то есть одного импортера. При этом компания-импортеру не запрещено иметь свои дилерские сети.

Основным продуктом рассматриваемого рынка является непосредственно готовый легковой автомобиль.

Продукт призван удовлетворить потребности человека в перемещении, и связанные с этим потребности: коммуникация, общение, независимость, стиль, статус, прихоть. Дополнительными товарами здесь могут являться: фирменные аксессуары от компании, не предусмотренные официальным

поставщиком "улучшения" автомобиля - тюнинг, установка противоугонных систем, автострахование и автокредитование. [17]

Товар на рассматриваемом рынке относится к группе потребительских и не продовольственных товаров. По чистоте спроса - товары редкого спроса, с явно выраженной тенденцией к уменьшению периода между покупками.

Товаром заменителем на данном рынке может служить только государственный и коммерческий транспорт общего пользования. Его позиции особенно сильны в крупных городах, переполненных автомобилями и с развитой структурой общественного транспорта.

При перемещениях на большие расстояния легковой автомобиль уступает ж/д транспорту по стоимости, но выигрывает по удобству. Авиатранспорт намного быстрее. Мотоциклы и велотранспорт могут составить конкуренцию автомобилям только в странах с жарким климатом и невысоким уровнем жизни, к которым Россия не относится.

Покупатели зачастую приобретают вместе с автомобилем еще один товар - сервисное обслуживание. Официальные дилеры рекомендуют своим клиентам обращаться по поводу любого ремонта в свои автосалоны.

Конъюнктура рынка (сегментирование). Самая общая классификация товаров на рынке легковых автомобилей — это критерий размерного класса машины. Согласно общеевропейской классификации выделяют:

- "А-класс" - малолитражки, длина: до 3,6 м.;
- "В-класс" - компактные автомобили, длина: 3,6 - 4,2 м.;
- "С-класс" - средний класс, длина: 4,2 - 4,4 м.;
- "D-класс" - семейные автомобили, длина: 4,4 - 4,7 м.;
- "Е-класс" - бизнес-класс, длина: 4,7 - 5 м.;
- "F - или S-класс" - представительские автомобили, длина: более 5 м.;

Также различные категории внедорожников и спортивных автомобилей.

В 90-е годы россияне не знали что такое официальный дилер. Автомобили ввозились из-за рубежа частными лицами, которые этим зарабатывали на жизнь. Спрос превышал предложения, автомобиль по пути в страну мог перепродаваться несколько раз. Сами автомобили покупались только за наличные, но в большинстве случаев за иностранную валюту.

Потенциальные клиенты автомобилей, чаще всего и не знали какие комплектации и модификации двигателей бывают на конкретном авто. Брели то, что есть. Были другие проблемы, связанные с доступностью и правильным подбором оригинальных запчастей на иномарки. Каталожные номера подбирались через специальные книжные библиотеки вручную. Возможности отправить по e-mail всем поставщикам необходимый номер запчасти не было, приходилось обзванивать локальные магазины или если были контакты связываться с партнерами из-за рубежа. Любые привезенные запчасти или автомобили находили своего покупателя за самое короткое время и по очень хорошей цене.

Со временем, “дилеры” начинали возить автомобили под заказ. Обретается точка продаж и схема работы отдаленно похожая на современный дилерский центр, проданные автомобили "дилер" начинает обслуживать у себя. Ввезенные первые иномарки сменяют по несколько хозяев и обзаводятся деталями неоригинального производства, которые ввозятся из Германии большими партиями по ценам гораздо доступнее оригинала. Появляется обширный вторичный рынок иномарок. Организуются автоклубы, люди обмениваются информацией и наращивают осведомленность среди автомобилей. Автовладельцы начинают экспериментировать с тюнингом.

Пока шли изменения на рынке иномарок отечественный автопром ничего не менял в своей схеме. Люди все так же стояли и ждали своей очереди на автомобиль. Автомобили Volvo 240, официально можно было купить за наличную валюту с 1989 года, но только официальным учреждениям,

институтам и государственным предприятиям. Первые зарегистрированной иномаркой в начале 90-х, проданной частному лицу, стал японский Mitsubishi Galant в августе 1991 года. Годом ранее происходит знаменательное событие. 1 августа 1990 года — в этот день компания Релком объединила несколько своих сетей на территории СССР в одну. Официально эту дату можно считать стартом появления интернета в России. 30 лет с момента открытия всемирной паутины. Сейчас невозможно представить, что мы выбираем автомобиль по фотографии из журнала и не имеем возможности заказать автомобиль с определенным списком опций. Машины продавались без коммуникаций в интернете.

Локальное производство иномарок с 2000-го года в России набирает немислимые масштабы. В 2000-ом году доля производства автомобилей в стране составляет 0,4% и показатель увеличивается до 40% в 2008 году. Строятся новые автозаводы и создаются рабочие места. Некоторые автопроизводители объединяются в концерны и на одной сборочной линии рождаются автомобили разных марок, но с одинаковыми силовыми установками и сопутствующими запчастями.

Дилерские автомобильные сети раскинулись до самых дальних городов России. Спрос превышает предложение, заводы не успевают выполнять заказы.

С 2003 года волна автокредитов настигает население. До 60% всех новых автомобилей покупаются в кредит. Легкость и доступность услуги позволяет овладеть желаемым автомобилем практически мгновенно. Спрос настолько хороший, что автодилерам не приходится прибегать к активной рекламе. Наружная и печатная реклама делают свое дело. Растет количество дилерских центров по всей России. При оформлении автомобиля на заказ, время до получения могло составлять от пары недель до полугода.

Поток клиентов сам шел в салоны для покупки автомобилей. Основной инструмент продаж - менеджер дилерского центра. С персоналом активно работают "коучи" по повышению мастерства продаж.

На конец 2008 года, в среднем, один дилерский центр продает в день по 3,6 новому автомобилю. Финансовый кризис настолько ухудшает ситуацию, что в 2009 году на территории России производится всего 598 000 автомобилей, по сравнению с результатом прошлого года - 1 472 000. Некоторые заводы, консервируются на неопределенный срок. Конец 2009 года демонстрирует соотношение 80% на 20%, где в роли последнего выступают автокредиты. Процентная ставка высокая, дорожают страховые услуги и сами автомобили. Дилерские сети начинают бороться между собой за каждого клиента. Сайты по продажам автомобилей обрастают новым функционалом. Теперь заявку на кредит или на покупку нового автомобиля можно оформить online.

С 2012 года к функционалу добавляются списки актуальных автомобилей в наличии, загружаемые менеджерами или связанные с базой 1С.

Для удобства пользователей создают мобильные версии сайтов. На 2014 год доля мобильного трафика составляет 23%, а главным источником информации об автомобиле являются отзывы и статьи в интернете. Интегрируются виджеты и всплывающие формы для обратного звонка. Несмотря на назойливость, online сервисы поднимают коммуникацию между дилером и клиентом.

Автоцентры предлагают лояльные программы для покупателей и владельцев. Имея учетную запись в дилерском центре, вы получаете выгоду на обслуживание и покупки, доступен личный кабинет, через который можно быстро записаться на сервис и просмотреть историю обращений и ремонтов, отображается статус готовности автомобиля онлайн. По VIN-коду автомобиля можно просмотреть заводские акции.

Монодилерам тяжело это разрабатывать, и они подключают своих клиентов к личным кабинетам от бренда. Крупные холдинги почти все уже обзавелись своими личными кабинетами и активно развивают его функционал. В итоге у автовладельца их может оказаться даже два - один от бренда и второй кабинет от группы компаний. Дилеры и холдинги издают свои корпоративные журналы и выкладывают pdf-версии на сайт. Мобильные версии для сайта - обязательный пункт. Со смартфона через калькулятор на сайте можно рассчитать кредит или КАСКО.

2015 год встречает резким ростом цен на все новые автомобили. Кредитные ставки поднимаются, обладать автомобилем становится дорого.

В 2016 году в России собран 1 391 000 автомобилей, а это ниже чем в 2004 году - 1 521 000 авто.

На конец 2018 года для покупки авто требуется только банковская карта и подключение к интернету. Современные сайты подстраивают контент под каждого пользователя индивидуально. Точные 3д конфигураторы позволяют увидеть автомобиль в тончайших деталях, а рекламные сети будут предлагать автомобиль который скорее всего вас заинтересует. В мессенджерах вежливый бот запишет на сервис или зарегистрирует на тест-драйв. Правила игры поменялись - теперь дилерскому центру необходимо бегать за потенциальным клиентом и делать максимально выгодные для него условия, используя возможные технологии [50].

1.3 Методы анализа внешней и внутренней среды дилерских центров

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды [16, с.215]:

- взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

- сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

- подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

- неопределенность внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Под внешней деловой окружающей средой понимается совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования.

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. Некоторые из общих переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды, приведены ниже [37, с.52].

- Степень изменения цен поставщиков.
- Степень изменения цен конкурентов.
- Степень изменений в предложении труда.
- Степень изменения в кривой спроса на продукт.
- Степень изменения цены капитала.
- Степень изменений в возможностях финансирования.

- Степень изменения в методах конкуренции.
- Степень изменений в политике регулирования рынка.
- Уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.
- Уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке.
- Степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара.
- Степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Как можно увидеть при тщательном анализе этих переменных, они определяют степень изменений в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты. В свою очередь, переменные также могут изменяться по мере того, как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на [37, с.54]:

- общую (дальнюю) окружающую среду;
- специфическую (ближнюю) окружающую среду.

Анализ общей (дальней) окружающей среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды.

Анализ экономической среды является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д.

Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой национальный продукт.

Политическая стабильность государства является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить риск развития предприятия в рамках принимаемых стратегических решений. От законодательных органов требуется создание полной и непротиворечивой системы законов по вопросам экономической деятельности, не подвергающихся частому и коренному пересмотру [9, с.190]:

В последнее время большое внимание уделяется социокультурным факторам, воздействующим на эффективность функционирования предприятия. Причем они рассматриваются как на общенациональном, так и региональном уровнях, что обусловлено следующими обстоятельствами [37, с.56]:

- усиление конкуренции между товаропроизводителями и, соответственно, дифференциация товаров по группам потребителей требуют более детального изучения последних.

- с другой стороны, инвестирование, направленное на расширение производства, создание новых заводов и сервисных центров напрямую связано с социокультурными факторами, поскольку зависит от образовательного уровня населения, национальных особенностей, с точки зрения общественного разделения труда, и других факторов.

Технологическая среда анализируется при помощи научно-технического прогноза, который на данном этапе решает три основных цели [9, с.191].

1. Прогнозирует научно-технические тенденции в науках, относящихся к данной отрасли производства (возможность технологического прорыва, возникновение товара с принципиально новыми качествами и т. д.).

2. Определяет стратегии предприятия в области НИОКР (размер и структура бюджета на НИОКР, создание собственной исследовательской

базы, совместная с другими фирмами научная проработка, закупка лицензий и т. д.).

3. Сопоставляет свои возможности с возможностями конкурентов с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.

За рубежом фирмы уделяют анализу общей окружающей среды приоритетное внимание. Так, в США уже в середине 70-х годов 73% компаний анализировали общую окружающую среду в полном объеме, 15% — анализировали ее лишь частично и только 12% компании вообще не занимались данной деятельностью.

Г. Гринли приводит следующую градацию наиболее часто встречающихся методов прогнозирования в процессе анализа общей (дальней) окружающей среды (таблица 1.5) [16, с.47].

Таблица 1.5 - Наиболее часто применяемые методы прогнозирования при анализе общей деловой окружающей среды

Среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз
Регрессионный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

Анализ специфической (ближней) окружающей среды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения. Процедура такого анализа предполагает изучение производственных трендов (направлений возможного развития и некоторые количественные характеристики), структурные сдвиги

в промышленности, а также конкуренцию при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ) [37, с.58]. Крупные предприятия, имеющие сильные отделы маркетинга, имеют возможность проводить самостоятельный анализ отраслей-поставщиков и отраслей-потребителей.

Конкурентный анализ специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения, определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп) и анализ структуры.

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером [18, с.119]. Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли.

Первая конкурентная сила — угроза появления новых конкурентов. Выявленная М. Портером сила касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе.

Вторая конкурентная сила — давление заменителей, выявленная М. Портером, касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. М. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало негативное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

Третья конкурентная сила — различная способность покупателей добиваться снижения цен — связана с тем, что покупатели не являются равными.

Четвертая конкурентная сила — способность поставщиков добиваться повышения цен — аналогична способности покупателей добиваться снижения цен.

Пятая конкурентная сила, которую выделил М. Портер — соперничество между ныне действующими конкурентами. Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами.

Анализ структуры рынка (позиций на рынке) основан на таком понятии, как доля рынка. Доля рынка - процент продаж товара данного предприятия к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени. Предприятие должно следить за величиной и качеством доли. Очевидно, что если размер доли увеличивается, то увеличиваются объем продаж и доходы предприятия, однако антимонопольное законодательство определяет верхнюю величину доли рынка, закрепляемую за одним предприятием.

Для облегчения анализа факторов внешней среды их разделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

Факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспособливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей. Факторы внешней среды прямого воздействия непосредственно влияют на действие организации и испытывают на себе прямое воздействие деятельности организации. К этим факторам относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы, учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. Факторы внешней среды косвенного воздействия могут не оказывать прямого немедленного воздействия на действия организации, но, тем не менее, сказываются на них — это состояние экономики, уровень научного и технического прогресса, социально-культурные и политические перемены, влияние национальных, групповых

интересов и существенные для организации события (войны, кризисы) в других странах. Эти факторы определяют стратегически важные решения, принимаемые менеджментом организации.

Изучение внутренней среды происходит обычно для сравнения состояния компании с состоянием ближних конкурентов.

Так, для этого возможно применять метод исследования факторов внутренней среды компании.

Требования к компании и со стороны внешней среды могут представлены быть с помощью перечня факторов внутренней среды, которые являются частичкой внешней. Имеется большое количество рекомендованных комплектов факторов, по которым нужно проводить анализ внутренней среды компании, однако при этом множество исследователей склоняются к тому, что нужно рассматривать разные срезы компании, к примеру, следующие [19]:

- кадровый;
- маркетинговый;
- организационный;

Кадровый срез внутренней среды определяет такие процессы, как:

- взаимное действие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т. п.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы внутри компании;
- организационные структуры;
- перераспределение прав, обязанностей и ответственности;
- иерархия подчинения и т. п.

В производственный срез входят:

- создание продукции;

- снабжение и ведение складского учета;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление НИР и т. п.

Маркетинговый срез внутренней среды компании включает стороны, которые связаны с продажей продукции

- продуктовая стратегия, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения товара на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения и т. п.

Финансовый срез охватывает процессы, которые связаны с обеспеченностью результативного использования и движения денежных средств в компании:

- сохранение нужного уровня ликвидности и предоставление прибыльности компании;
- формирование инвестиционных возможностей и т. д.

Исследование внутренней среды компании в практике проходит разными способами, к примеру, методом рассмотрения отчетных документов компании или анкетный опрос главных сотрудников [19].

Также, в процессе исследования внутренней среды компании рассмотрен также такой срез, как организационная культура. Также вывод

Организационная культура может содействовать тому, что компания представляется сильной, выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но допустимо, что организационная культура ослабляет компанию, не дает ей возможности успешно совершенствоваться в том случае, если компания имеет высокий технологический или финансовый потенциал. Особенная вероятность организационной культуры состоит в том, что она назначает не только отношения между людьми в компании, а и проявляет сильное влияние на то, как компания составляет свое взаимодействие с внешним окружением, как принадлежит к своим клиентам и какие методы выбирает для проведения конкурентной борьбы.

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ состояния предприятия (фирмы) включает в себя [40, с.81]:

- внутренний анализ (управленческий анализ);
- оценку конкурентоспособности предприятия (сопоставление с основными конкурентами).

Возможны различные подходы к проведению управленческого анализа:

- SWOT-анализ;
- определение стратегического потенциала фирмы;
- «цепочка ценностей» Портера;
- система McKinsey и др.

При этом внутренние ресурсы и потенциал их развития сравнивают с аналогичными характеристиками конкурентов.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T.

SWOT-анализ является этапом разработки маркетинговой стратегии. Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные

обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм).

- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

В таблице 1.6 представлены примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе [37, с.64].

Таблица 1.6 - Основные факторы в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости (W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения

Продолжение таблицы 1.6

Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):	Потенциальные внешние угрозы (Т):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (O) и внешних угроз (T).

По итогам SWOT-анализ составляется матрица стратегических мероприятий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Под стратегическим потенциалом предприятия (фирмы) (СПФ) понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия.

В отличие от принятого ранее понятия «производственная мощность», СПФ — категория более широкая, раскрывающая не только предельные объемы производства той или иной продукции при наиболее полном использовании ресурсов. Это и способность предприятия анализировать ситуацию, складывающуюся во внешней среде, и способность оценивать конъюнктуру на товарных рынках и рынках факторов производства и т.п.; внешняя и внутренняя гибкость предприятия.

Поэтому СПФ - понятие относительное: для одних целей, при одних первичных условиях, складывающихся на рынках, он может быть достаточно высоким, при других – низким [37, с.69].

Определение и оценку стратегических ресурсов предприятия, его сильных и слабых сторон можно проводить на основе специальной таблицы, в которую включаются количественные либо качественные показатели. На основе данной таблицы можно оценить существующий и требуемый в перспективе стратегический потенциал предприятия.

Необходимо учесть, что заполнение таблицы, как по составляющим стратегического потенциала, так и по ресурсам, может существенно меняться при изменении экономической ситуации в стране, отраслевой сферы анализа, изменении целей фирмы и других факторов.

При этом надо помнить, что субъективные оценки могут противоречить реальности. Так, предприятие может считать, что оно выпускает

качественную продукцию и что все потребители об этом знают, однако опрос покупателей может показать, что многие об этом и не подозревают.

Поэтому для наиболее объективной оценки при проведении управленческого анализа, в частности анализа стратегического потенциала фирмы, привлекают специалистов со стороны (консультантов).

Система McKinsey обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности предприятия — от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания, однако при этом за рамками анализа остаются вопросы обеспечения данного процесса финансовыми и трудовыми ресурсами, а также вопросы организации управления.

Для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы используется техника анализа PEST, или STEP, позволяющая более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. STEP - аббревиатура названия факторов: социальных (S - social), технологических (T - technological), экономических (E - economic), политических (P - political) [12, с.31].

Данная методика предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на фирму: политических, социальных, экономических, технологических. Однако на практике анализируется более широкий набор факторов. Несомненно, что текущая экономическая ситуация, общественные и политические тенденции, технологическая конкуренция влияют на развитие компании. Но кроме этого нельзя не учитывать такие факторы, как: правовой климат, природная среда, демографическая ситуация, культурная среда и т.д., — все они оказывают серьезное влияние на выбор стратегии фирмы. Внешние обстоятельства порой приводят к образованию абсолютно новых и разрушению старых стратегических альянсов, появлению новых рынков сбыта, изменению системы приоритетов фирм, и обычно они создают бесконечную череду проблем и открывают массу возможностей перед компаниями.

Анализ STEP-факторов обеспечивает ряд преимуществ:

1. Когда руководитель и его ближайшие сотрудники работают со STEP-факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем.
2. У людей появляется «видение» внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения.
3. Свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитик выстраивает целостную картину внешнего окружения.
4. Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.
5. Возникает устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Политический аспект - это, прежде всего, вопрос о регулировании деятельности частной коммерческой организации со стороны государства.

Анализ экономического аспекта позволяет понять, как формируются и распределяются основные экономические ресурсы на уровне государства.

Социальный аспект в большей степени связан с формированием потребительских предпочтений населения, этим определяется возможный спрос на продукт компании в стратегической перспективе.

Значение технологического аспекта также весьма важно, так как перед любой организацией стоит угроза потери своего продукта из-за вытеснения его технологически более совершенным.

STEP-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, так как факторы, которые относятся к перечисленным четырем аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества как системы. STEP-анализ помогает изучить «поведение» внешней среды только в том случае, если адекватно и объективно оценивать воздействие на организацию всех четырех факторов.

Матрица БКГ (англ. Boston Consulting Group, BCG) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем

Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось) [16, с.232].

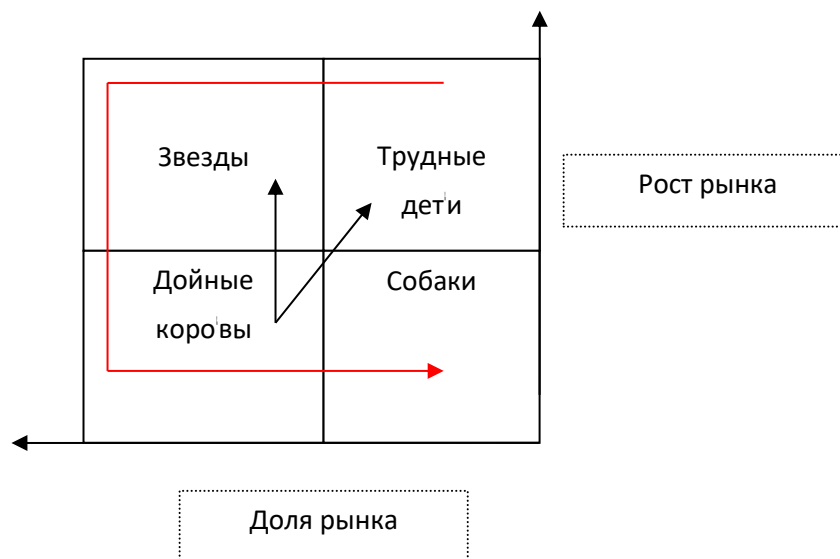


Рисунок 1.4 - Матрица БКГ – анализ конкурентной позиции организации (матрица Бостонской консультационной группы – БКГ, «скорость роста рынка — рыночная доля»)

«Звезды» - Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чисто денежный доход достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки») - Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что

они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Диких кошек» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки») - Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Мертвый груз») - Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе - избавляться.

В заключение первой главы следует отметить, что организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспособливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей. Ситуационные факторы внутри организации составляют внутренние переменные, которые являются результатом управленческих решений. Основные переменные, которые требуют внимания руководства — это цели, структура, задачи, технология, люди.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее, помогает предприятию создать о себе наиболее благоприятное впечатление, с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

2 ОСНОВНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДИЛЕРСКИХ ЦЕНТРОВ

2.1 Основные тенденции мирового автомобильного рынка

Европейский авторынок довольно стабилен – годовые колебания сбыта составляют $\pm 5\%$. Средняя прибыльность и в продажах, и в возврате инвестиций опасно низка. Нетто-прибыль в этом секторе после выплаты налогов в 2004 г. составила 0,6 %. Наличие значительных избыточных мощностей у производителей порождает острейшую конкуренцию. Так как маржа автокомпаний и дилеров в ценах на автомобили очень мала, практически не осталось возможностей для маневрирования ценами. Если для конечного потребителя снижение цены на 100 евро мало что значит по отношению к цене автомобиля, то для дилера и автокомпании эта сумма значительна и может быть достаточной для дестабилизации финансового положения малых предприятий.

Специфика товара “автомобили”.

Автомобильная отрасль экономики характеризуется следующими параметрами:

- развитое производство;
- фрагментированный рынок; острая конкуренция в продаже новых автомобилей;
- из-за цикличности развития экономики спрос и продажи новых автомобилей соответственно цикличны;
- розничный сектор подвержен влиянию состояния экономики страны, покупательной способности населения, стоимости кредита, доверия потребителей;
- спрос на автомобили зимой ниже, чем в другие сезоны;

– среднее автодилерское предприятие получает основные доходы от продажи подержанных автомобилей, сопутствующих товаров, запчастей, шин, обслуживания, кузовного ремонта.

Автопроизводители сейчас разрабатывают только платформу: компоновку и двигатель в зависимости от назначения машин, а все остальное заказывают у внешних поставщиков. Художественное решение кузова (дизайн) уже много лет заказывают у лидеров этого дела: в Италии, Германии, США и Великобритании. Модели машин сменяются почти ежегодно, и автопроизводители вынуждены переносить часть инноваций и инженерных компетенций на те рынки, на которых они реализуют машины.

Отмечены три главных тенденции в производстве автомобилей:

Изготовители все более и более разрабатывают “стратегии платформы”, что означает, что производство организовано способом, который позволяет собирать несколько моделей на одной сборочной линии.

Изготовители автомобилей закупают большую часть их продукции на стороне. Аутсорсинг позволяет изготовителям увеличивать гибкость и использовать в своих интересах экономию за счет роста производства, передавая исследования и разработку (R&D), управление и промышленные ресурсы специализированным поставщикам компонентов.

Производители компонентов поставляют все более сложные компоненты или “модули” вместо отдельных деталей, разрабатывают компоненты и совместно используют стоимость R&D вместе с изготовителями машин.

Производители компонентов часто организуют производство близко к автосборочным предприятиям в целях сокращения затрат на логистику.

Агрессивная демпинговая политика китайских автопроизводителей, копирующих чужие известные модели и наращивающих присутствие на всех рынках, вынуждает “старых” автопроизводителей выпускать дешевые автомобили, чтобы наращивать объемы продаж и дорогие бренды теряют

свои позиции. Вполне вероятно, что ряд автопроизводителей могут в ближайшие годы прекратить свое существование.

Следует подчеркнуть перечисленные ниже моменты.

Автомобили – специфический высокотехнологичный товар, требующий участия специалистов при покупке, эксплуатации и обслуживании. Автомобиль может сломаться где угодно, и обычно это происходит далеко от гаража владельца, на дороге, ночью. Автомобиль представляет значительную часть состояния владельца. Потребителям должны быть гарантированы сервис и ремонт, обмен старого автомобиля на новый, безопасное состояние покупаемого подержанного автомобиля, гибкие финансовые схемы.

Только авторизованные дилеры могут гарантировать все это. Только дилерские сети автокомпаний в состоянии предложить гарантированное предпродажное и послепродажное обслуживание в национальном и международном масштабе, а также долгосрочную поддержку имиджа бренда.

Поставка автомобиля есть первая послепродажная акция. До вручения ключей потребителю продавец обязан выполнить работы, необходимые для пуска автомобиля в эксплуатацию. Отзыв проданных автомобилей для устранения обнаруженной типичной неисправности необходим в интересах потребителей.

Только профессиональные авторизованные дилеры, сеть которых охватывает каждую страну, в состоянии отслеживать проданные ими автомобили.

И, наконец, авторизованные дилеры соблюдают экологические нормативы (сбор использованных масел, аккумуляторных батарей, деталей), выполняют требования сертификации, систем качества и т. д. Это действия в интересах потребителей.

Только совместное исполнение пяти видов деятельности – новые автомобили, подержанные автомобили, запчасти, послепродажный сервис и

финансирование – делает возможным для авторизованных дилеров компенсировать инвестиции в оборудование, необходимое для восстановления, т. е. безопасности, автомобилей. Корреляция между продажами и послепродажным сервисом жизненно необходима.

Реализация через сети производителей – более эффективная модель, чем реализация через независимых перепродавцов или их сети. Потому что сети производителей – это не просто совокупность предприятий, а *торгово-сервисно-логистические системы, обслуживающие политику бренда и обеспечивающие защиту бренда* процессами, скоординированными во времени и прямо контролируруемыми автокомпаниями – владельцами брендов.

Однако сети производителей контролируют лишь около 50 % рынка сервиса, достигая 80 % по легковым автомобилям менее 4-летнего “возраста”. Оставшуюся часть объема рынка используют независимые ремонтники и независимые поставщики запасных частей.

Деятельность автокомпаний на автомобильном рынке Евросоюза регулируют нормативные акты Европарламента и Еврокомиссии в целях защиты интересов потребителей, стимулирования малого и среднего бизнеса, увеличения занятости населения, защиты местных производителей, поощрения конкуренции, ведущей к снижению потребительских цен, и т. д.

Договорная практика выработала множество видов соглашений и договоров, систематизированных по категориям и группам.

Применение тех или иных категорий соглашений и договоров тоже регламентируется нормативными актами.

Издание нормативных актов инициируется не только правительственными организациями, но в большой степени и общественными организациями предпринимателей.

В Канаде, США и Европе активно действуют ассоциации дилеров, потребителей, ремонтников – они являются инициаторами законодательных изменений в регулировании деятельности предпринимателей.

Например, “Альянс за свободу ремонта автомобилей в Евросоюзе” AFCAR (Alliance for the Freedom of Car Repair in the EU). Это альянс европейских ассоциаций в области технической информации. Члены альянса – ассоциация ремонтников автокузовов AIRC (Vehicle Body Repairers), клуб туризма и мотоциклистов AIT & FIA (Tourism and Motorist Clubs), CECRA (Conseil Europeen du Commerce et de la Reparation Automobiles) – Европейская федерация профессиональных ассоциаций, представляющая интересы торгующих автомобилями и ремонтных предприятий и европейских дилерских советов (European Dealer Councils), ассоциация независимых дилеров афтермаркета CLEDIPA (Independent Automotive Aftermarket Distributors), ассоциация гаражного оборудования EGEA (Garage Equipment Association), международная федерация оптовиков, импортеров и экспортеров автомобильных компонентов FIGIEFA (Federation Internationale des Grossistes, Importateurs & Exportateurs en Fournitures Automobiles).

ЕСАР – Европейская кампания за свободу рынка автомобильных запчастей и ремонта (European Campaign for the Freedom of the Automotive Parts and Repair Market), это альянс FIGIEFA/CLEDIPA и 11 других европейских ассоциаций, которые выступают против патентной защиты запасных частей к автомобилям. Основным возражением является необходимость гарантировать, что патентование не станет препятствием для свободной конкуренции и свободного выбора потребителей с первого дня владения автомобилем. ЕСАР поддерживает любое законное использование прав на промышленную собственность, но отклоняет их использование для монополизации рынка запасных частей.

Философия рыночной экономики в Евросоюзе предоставляет полную свободу операторам рынка в их действиях, если они не нарушают положений ст. 81 Договора о создании ЕС о свободе конкуренции.

Дилерские (франчайзинговые) сети автопроизводителей состоят из дилеров, заключивших с производителями дилерские и сервисные

соглашения. Эти соглашения определяют права и обязанности сторон, включают статьи, иногда противоречащие принципам ст. 81 Договора о создании ЕС, в частности принципу свободной конкуренции. Например, запрещение представлять товары конкурентов, продавать товары неавторизованным торговцам.

Юридически франчайзинговые сети автокомпаний могут существовать в ЕС только в виде исключения, разрешаемого, если сети, несмотря на антиконкурентные аспекты, способствуют экономическому прогрессу, улучшая обслуживание потребителей.

Исключения могут быть в форме:

- индивидуального разрешения деятельности компании на условиях применяемых ею соглашений после проверки ее соглашений;
- правил блокового исключения (BER – Block Exemption Regulation), устанавливающих условия, которым должны соответствовать соглашения, чтобы быть разрешенными.

Очевидно, что для такого товара, как автомобили, лучший способ служить интересам конечных потребителей – функционирование структурированной, организованной дилерской сети. Дилерская сеть – инструмент укрепления конкурентоспособности ее членов, сохраняет в то же время существование конкуренции между дилерами одной марки и между дилерами разных марок автомобилей.

Свобода выбора для европейских потребителей должна позволять автокомпаниям выбирать наиболее эффективные методы операций в рамках дистрибуции. Регулирование признает эффективность выборочной системы распределения, направленной на стимулирование дилерских инвестиций в продвижение бренда в их регионе.

Эти обоснования вынудили Европейскую комиссию принять первое постановление № 123/85 о блоковом исключении в 1985 г., которое было заменено постановлением 1475/95 в 1995 г. и затем постановлением №

1400/2002 в 2002 г. С каждым новым постановлением возможности диктата автокомпаний на рынке уменьшались. Действующие правила призваны ослабить контроль автокомпаний над продавцами и обострить конкуренцию авторизованных дилеров между собой и с независимыми предприятиями в целях снижения цен и улучшения обслуживания потребителей [12].

Мировой авторынок в 2019 году снизился на 4,4% до 90 млн 266 тыс. легковых и легких коммерческих автомобилей, данные получены агентством «АВТОСТАТ» в консалтинговой компании LMC Automotive - рисунок 2.1.

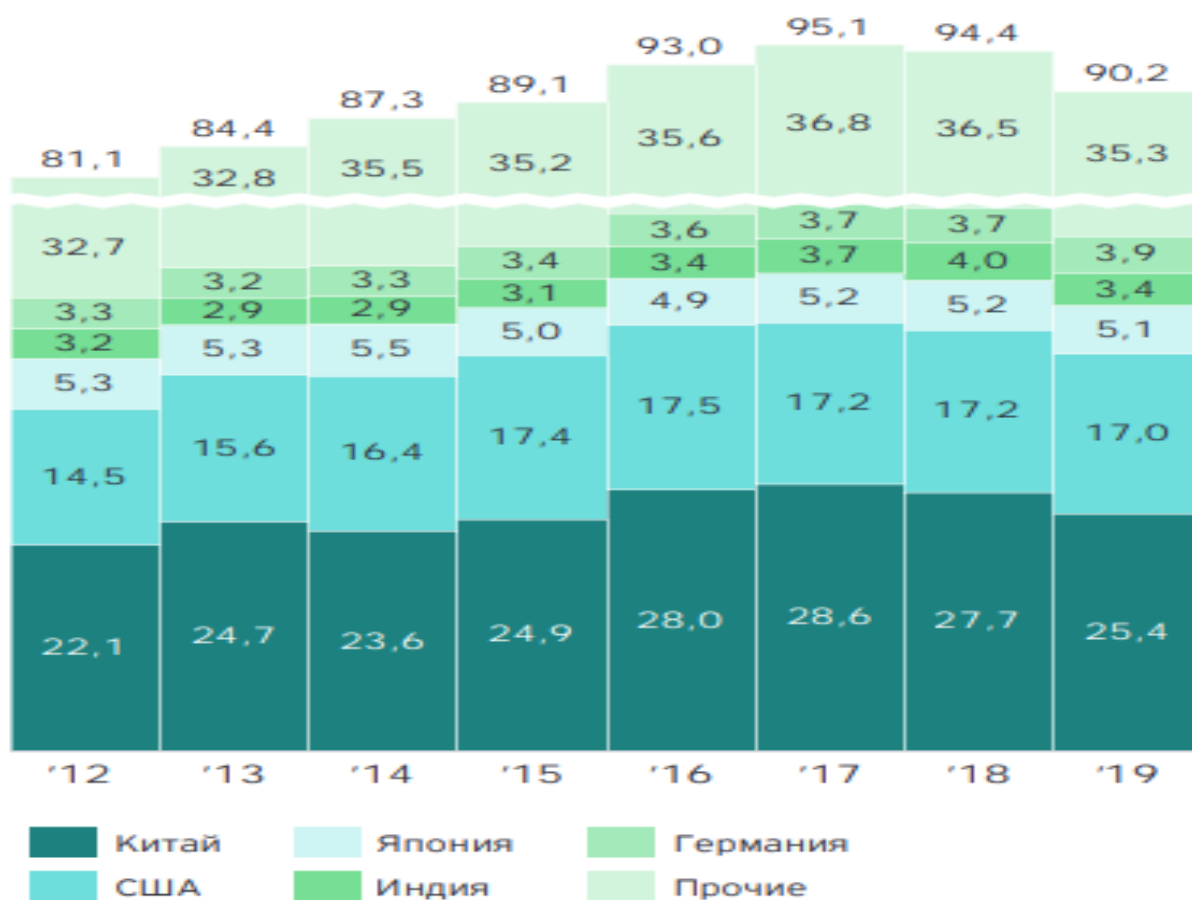


Рисунок 2.1- Продажи легковых и легких коммерческих автомобилей в мире, млн ед.

Мировое лидерство по продажам автомобилей сохраняет Китай, где в прошлом году было реализовано 25 млн 447 тыс. машин (-8,3%). Таким образом, отрицательная динамика фиксируется второй год подряд, что

обусловлено, в частности, торможением экономического роста и торговыми спорами с США. Вторым по величине мировым авторынком остается Америка с показателем 16 млн 990 тыс. машин, что на 1,4% ниже показателя годичной давности. Автомобильные рынки стран Западной Европы в 2019-м остались практически на прежнем уровне и составили 16 млн 285 тыс. машин (+0,8%). А вот продажи автомобилей в странах Восточной Европы снизились на 2,7% до 4 млн 115 тыс. тыс. единиц. В Южной Америке местные дилеры продали 3 млн 105 тыс. автомобилей, что на 4,4% меньше, чем в 2018 году. Среди крупнейших мировых авторынков стоит также упомянуть Японию (5 млн 129 тыс. шт., -1,4%), Канаду (1 млн 924 тыс. шт., -3,4%) и Корею (1 млн 749 тыс. шт., -1,6%) [45].

Пандемия, вызванная новым коронавирусом, отрицательно повлияла на широкий спектр отраслей. Автомобильная промышленность также не застрахована от сбоев, вызванных вирусом.

В марте и апреле города по всему миру были закрыты, и в результате продажи автомобилей резко упали. Больше всего в первом квартале 2020 года продажи легковых автомобилей пострадали в Китае, США, Великобритании, Испании, Германии, Франции и Италии.

Во второй половине года вероятно умеренное восстановление. В целом, в 2020 году ожидается снижение продаж более чем на 14%. Ожидается, что автомобильные компании будут уделять больше внимания сохранению своего капитала в краткосрочной перспективе, разработке более надежной стратегии розничной торговли в Интернете и внедрению широкого спектра услуг, связанных с здоровьем и благополучием. Ключевые тенденции - беспилотный общественный транспорт. Производители автомобилей, поставщики услуг и компании, занимающиеся автономными технологиями, работают над множеством совместных проектов с целью добиться успеха в сфере беспилотного общественного транспорта. Количество услуг по подписке на автомобили будет расти, производители предлагают услуги по

подписке на автомобили, которые обеспечивают большую гибкость для клиентов и сокращают ответственность за владение. Суперприложения - Grab, Uber, и Didi постепенно превращаются из простых агрегаторов в настоящих поставщиков услуг мобильности на маршруте. Средства оплаты в транспортном секторе нашли свое применение. Сделав розничные платежи в электронной коммерции беспрепятственными, электронные кошельки и платежи по картам перейдут в электронную коммерцию в автомобиле. Встроенная телематика становится инструментом монетизации данных - к 2020 году примерно от 70% до 75% крупных автопроизводителей в ЕС будут иметь встроенные телематические платформы, а участники рынка в Северной Америке будут продвигать свои услуги для обеспечения большего удержания клиентов. [59]

Подводя итог можно сказать, что мировые продажи легковых автомобилей упадут до 60 миллионов единиц в 2020 году по сравнению с пиковым значением почти 80 в 2017 году. Судьба отрасли зависит от того, насколько быстро производство будет восстановлено. В связи с пандемией многие заводы мира были закрыты, и новые автомобили не сходили с конвейеров. Прекращение работы продолжает влиять на отрасль в глобальном масштабе, хотя заводы вновь открылись во многих странах.

В связи с глобальными инициативами, такими как Парижское соглашение, несколько стран по всему миру вводят более строгий контроль выбросов для новых моделей автомобилей. Таким образом, автопроизводители начинают расширять свой бизнес в секторе электромобилей. Ожидается, что к 2025 году каждый третий проданный новый автомобиль будет приводиться в движение или оснащаться электрическим аккумулятором. В течение следующего десятилетия мобильные сервисы и беспилотные транспортные средства совершат еще одну революцию в автомобильном секторе. По прогнозам, к 2040 году на рынке

будет лидировать Китай с прогнозируемыми продажами беспилотных транспортных средств в размере 14,5 миллионов единиц. [13]

2.2 Особенности отечественного рынка автомобилей

Современный автомобильный рынок отличается чрезвычайно высоким уровнем конкуренции, которая проявляется в наличии огромного выбора автомобилей различных брендов, отвечающих требованиям самых разных групп потребителей. Избыточные предложения, уменьшающийся спрос и острейшая конкуренция обуславливают необходимость инновации конкурентных преимуществ не только в сфере производства, распределения, ценообразования, но также и в сфере исследования потребительских предпочтений, для построения стратегии, ориентированной на потребителей.

Автомобильный рынок – одна из самых высокочувствительных сфер бизнеса, которая чутко реагирует на колебания внешней среды.

На динамику рынка автомобилей в России в период с 2014 по 2020 гг. оказали влияние многие факторы, в том числе провал рынка по продаже новых автомобилей в 2015 г., пандемия коронавируса в 2020 году.

В период кризиса автомобильный рынок России претерпел существенные изменения. Рост курса валют спровоцировал рост цен на новые автомобили и показал падение объемов продаж в 2014-2015 гг.

По данным аналитического агентства АВТОСТАТ – итогом продаж легковых автомобилей в России в 2014 году стало снижение объема продаж новых легковых автомобилей в количественном выражении на 8% по сравнению с предыдущим годом [44].

Существенное влияние на авторынок оказывала неопределенность геополитической ситуации, ослабление курса рубля, повышение цен на автомобили и ставок по автокредитам.

Результатом падения в 2014 году стал уход с российского рынка

крупных производителей, с прекращением производства в России: как в случае прекращения производства некоторых моделей автомобилей в России, так и полное закрытие заводов, и уход с российского рынка автомобильных брендов.

В 2014 году были полностью прекращены поставки в Россию автомобилей Dodge (входит в Chrysler Group).

Следствием всех вышеперечисленных факторов, в начале 2015 года стало официальное заявление корпорации General Motors (принадлежащие ей марки: Chevrolet и Opel) о полном прекращении поставок и продаж Opel на российском рынке, консервации завода GM в Санкт-Петербурге.

Основные моменты падения авторынка 2014 года в России стали:

- прекращение государственной программы льготного автокредитования в 1 квартале 2014 года и, как следствие, замедление темпа роста продаж;

- введение санкций и обострение политических отношений с рядом стран;

- падение рынка во 2 квартале 2014 г. сегмента продажи новых легковых автомобилей на 35% по сравнению с аналогичным периодом 2013г.

Резкий скачок объема продаж произошел в декабре 2014 г на фоне обесценивания рубля и распространения информации в СМИ о предстоящем подорожании новых автомобилей в 2015 году – до 40% от стоимости 2014 года.

Но рынок новых автомобилей в 2015 году продолжил падение и достиг «дна», продемонстрировав отрицательную динамику по результатам продаж новых автомобилей на 37 %.

Данный показатель мог быть и ниже, но, благодаря государственным программам, вступившим в действие в 2015 году (утилизации, автолизинга и льготного автокредитования), а также сдерживанием скачка роста цен импортерами удалось поддержать спрос и замедлить падение производства.

Как мы можем увидеть из таблицы 2.1 объемы продаж новых автомобилей в 2015 году по сравнению с 2014 годом в России упали от 2% до 79% в зависимости от бренда производителя.

Таблица 2.1 – Динамика продаж легковых автомобилей 2014-2015 гг.¹

Сравнение объемов продаж легковых автомобилей 2014-2015 гг.		
Бренд	Динамика объема продаж, %	Объем продаж автомобилей в 2015г, шт.
1	2	3
УАЗ	-2,20	47 739
Hyundai	-10,30	161 201
KIA	-16,40	163 500
LADA	-30,50	269 096
SKODA	-34,80	55 012
Lifan	-35,90	15 131
Renault	-38,10	120 411
Geely	-38,30	11 617
VW	-38,80	78 390
Toyota	-39,40	98 149
Ford	-41,50	38 607
Nissan	-43,80	91 100
Daewoo	-45,70	20 451
Mazda	-46,10	27 358
Fiat	-53,10	3 799
Mitsubishi	-55,20	35 909
Chevrolet	-59,60	49 765
Subaru	-61,00	6 852
Suzuki	-67,20	6 540
Cirtoen	-72,50	5 528
Chery	-72,60	4 964
Peugeot	-73,20	5 645
Opel	-74,30	16 682

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
Honda	-77,60	4 622
SsangYong	-79,20	5 194

На рынке автомобилей с пробегом колебания макроэкономических показателей существенным образом не сказались. Во многом, за счет падения спроса на новые автомобили, покупатели принимали решение отложить покупку, либо приобрести автомобиль с пробегом,

По данным Ассоциации «Российские Автомобильные Дилеры» (коротко РОАД), в 2017 году план продаж новых автомобилей должен был составить около 1,5 млн.шт. Продажи новых легковых автомобилей на российском рынке в 2017 году составили 1,47 млн. единиц, что на 12,3% больше по сравнению с результатом годичной давности. Таким образом, по отношению к 2016 году рынок вырос более чем на 10%.

Аналогичный рост ожидался и во вторичном авторынке. По мнению автодилеров, фактором поддержки спроса в 2017 году должен был стать отложенный спрос, так как должно было наступить время обмена автомобилей, проданных в 2012 году, на новые. Наряду с этим, вследствие трехлетнего падения продаж и доходности автобизнеса, в 2016 году закрылось 300 дилерских центров. В 2017 году произошло закрытие ещё 150 торговых точек - динамика сокращения дилерских центров в России представлена на рисунке 2.2

Существенным перспективным направлением для автодилеров за последние несколько лет является развитие доли продаж автомобилей с пробегом, т.к. это ведёт и к увеличению доли продаж новых автомобилей.

Доля продаж подержанных автомобилей официальными дилерами продолжает росту [25].

¹ составлено автором по [22]

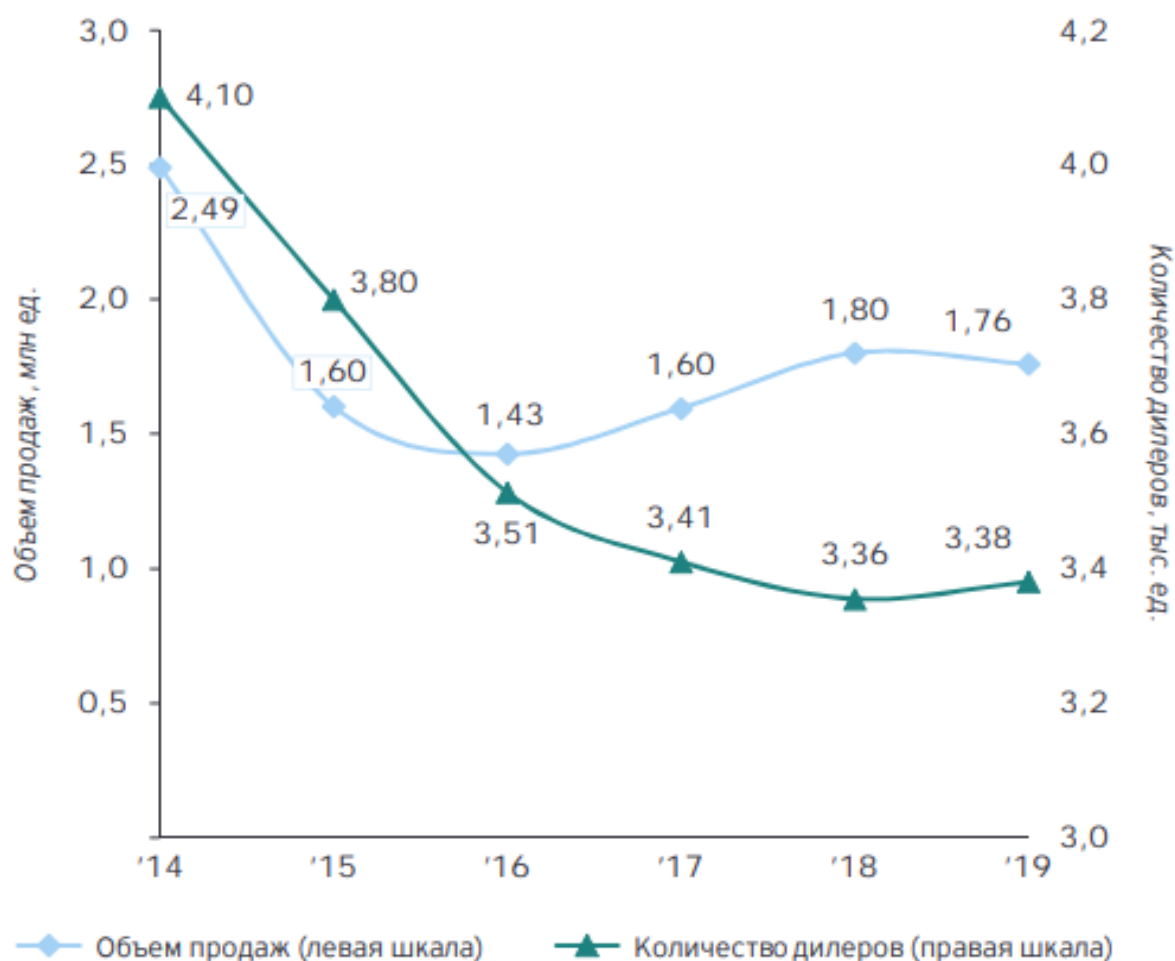


Рисунок 2.2 – Количества дилеров и объема продаж легковых и легких коммерческих автомобилей в России

Повышению уровня продаж автомобилей с пробегом в России также способствуют и программы поддержки продаж ведущих производителей, направленные на увеличение доли сделок по покупке нового автомобиля по программе Trade-in (когда старый автомобиль принимается дилером в зачёт частичной стоимости нового автомобиля).

Доля продаж официальными дилерами в сегменте автомобилей с пробегом, представленная на рисунке 2.3, в течение 6 лет наблюдается положительная динамика.



Рисунок 2.3 – Доля продаж официальных дилеров на вторичном рынке
автомобилей, %.

Лидеры рынка: на первом месте Лада, причем спрос вырос на 1% до 362 тысяч автомобилей, прибавку дали Гранта и Веста, хотя Ларгус и особенно XRAY показали сокращение. В тройке лидеров корейские производители Kia (226 тысяч машин) и Hyundai (179 тысяч), которые сумели сохранить объем продаж 2018 года. Компания Renault: за год продано 145 тысяч машин, что на 6% больше позапрошлого года, хотя еще по итогам одиннадцати месяцев никакого роста не было.

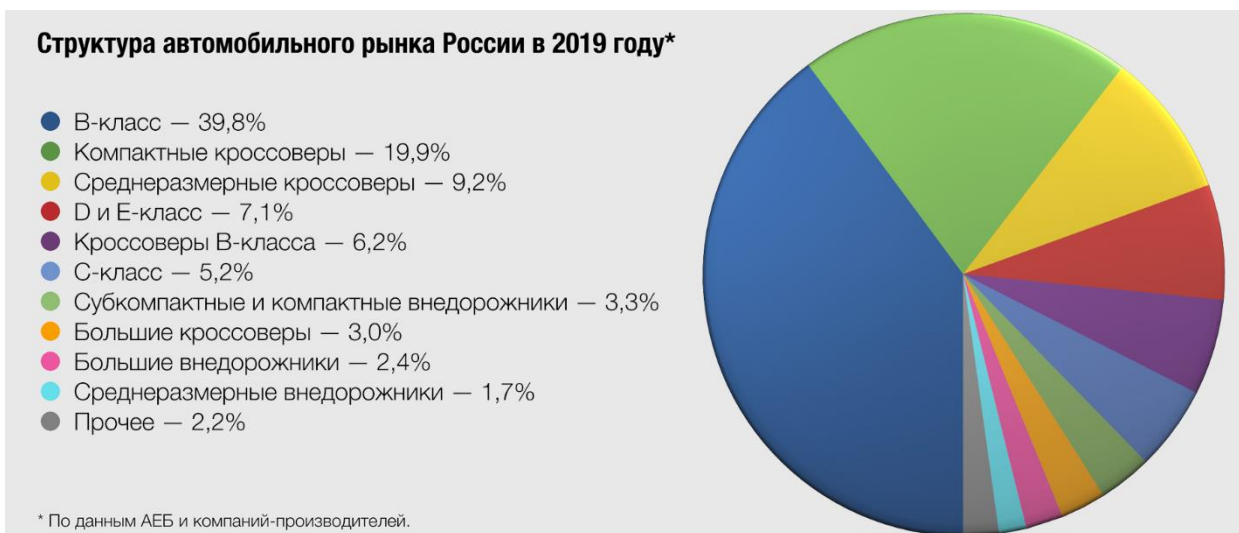


Рисунок 2.4 – Структура автомобильного рынка России в 2019 году

Самую значительную прибавку среди крупных игроков рынка показала Skoda: плюс 9% до 89 тысяч машин благодаря спросу на локализованный Kodiaq. Отличилась и компания BMW, увеличив продажи на 17%, до 42 тысяч машин. Nival и Geely умножили результаты 2018 года в четыре и три раза соответственно благодаря началу локального производства (Geely выпускают в Белоруссии, но в Россию эти машины попадают беспошлинно). Ford показал спад на 43% из-за прекращения производства и продаж легковых автомобилей: на рынке остались только Транзиты. По данным АЕБ узбекская марка Ravon так и не начала продажи, хотя рестарт был объявлен еще в сентябре. Зато под самый конец года в Россию вернулся Opel.

Российские бестселлеры — Лада Гранта (136 тысяч машин) и Веста (111 тысяч). На третьем месте — Kia Rio (92 тысячи), но продажи падают, равно как и у родственного Соляриса (59 тысяч). А самый популярный кроссовер — Hyundai Creta (71 тысяча).

В АЕБ уверяют, что в ушедшем году автопроизводители сделали все возможное для сохранения или хотя бы минимизации сокращения спроса на рынке [11].

Таблица 2.2 - Продажи новых автомобилей в России в 2018—2019 гг. по маркам

Марка	2019 год, шт.	2018 год, шт.	Динамика, %
1	2	3	4
Лада	362 356	360 204	1%
Kia	225 901	227 584	-1%
Hyundai	179 124	178 530	0%
Renault	144 989	137 062	6%
Volkswagen	111 989	113 745	-2%
Toyota	103 597	108 492	-5%
Skoda	88 609	81 459	9%
Nissan	64 974	80 925	-20%
ГАЗ	63 910	60 677	5%
Mercedes-Benz	43 627	44 133	-1%
BMW	41 520	35 619	17%
Mitsubishi	39 938	45 391	-12%
УАЗ	38 892	41 252	-6%
Mazda	30 576	31 683	-3%
Ford	30 306	53 234	-43%
Chevrolet	23 123	30 021	-23%
Datsun	22 426	20 559	9%
Lexus	22 395	24 312	-8%
Audi	16 333	16 216	1%
Haval	12 284	3 213	282%
Geely	9 602	3 352	186%
Volvo	8 846	7 772	14%
Land Rover	8 663	9 840	-12%
Suzuki	7 731	6 016	29%
Subaru	7 686	8 032	-4%
Chery	6 358	5 611	13%
Porsche	6 023	5 118	18%
Peugeot	4 712	5 514	-15%

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4
Lifan	3 960	15 097	-74%
Infiniti	3 479	4 654	-25%
Citroen	3 266	3 710	-12%
Changan	2 805	1 510	86%
Mini	2 524	2 330	8%
Genesis	2 276	1 831	24%
Jeep	1 841	1 773	4%
Honda	1 836	5 113	-64%
Jaguar	1 738	2 537	-31%
Dongfeng	1 548	1 445	7%
FAW	1 519	1 417	7%
Zotye	1 373	3 175	-57%
Fiat	1 312	1 135	16%
Cadillac	975	1 176	-17%
Isuzu	831	809	3%
smart	746	689	8%
IVECO	427	547	-22%
Bentley	341	312	9%
Brilliance	266	171	56%
Foton	189	362	-48%
Hawtai	69	144	-52%
Chrysler	45	74	-39%
Opel	13	0	—
SsangYong	4	142	-97%
Ravon	0	5 184	—

Если рассмотреть итоги 2019 года по сегментам, данные представлены в таблице 2.3, то наиболее маржинальный премиум-сегмент за последние 12 месяцев вырос на 5,5% или 7783 штуку. Это значит, что доступные машины стали покупать реже. Импорт сократился почти на 11%, а локальное

производство выросло всего на полпроцента. Хотя в 2019 году в России был налажен выпуск 14 новых моделей, из которых активнее всего собирался Sportage. Среднеразмерные автомобили (с учётом премиума) прибавили восемь процентов к показателям прошлого года. Компактные в сумме выросли на 1,9%, в то время, как легковой С-класс снизился на 11,7%. И только в В-классе сократилось всё: легковые потеряли 3,9%, а кроссоверы — 3,3%.

Самыми успешными с точки зрения роста ожидаемо стали электромобили: при незначительной доле рост достиг 600%. («Автостат» приводит данные про два с половиной раза с учётом «серых» продаж.) А на втором месте с показателем почти в 17% - спорткупе и родстеры[34].

Таблица 2.3 - Продажи новых автомобилей в России в 2018—2019 гг. по классам

Класс автомобилей	2019 г., шт.	2018 г., шт.	Изменение, шт.	Изменение, %
1	2	3	4	5
А-класс	5 065	5 326	-261	-5%
В-класс	652 387	674 741	-22 354	-3%
В-класс, премиум	1 584	1 537	47	3%
С-класс	79 446	92 693	-13 247	-14%
С-класс, премиум	5 992	4 077	1 915	47%
Д и Е-класс	78 363	77 254	1 109	1%
Д-класс, премиум	14 189	13 739	450	3%
Е-класс, премиум	23 760	22 205	1 555	7%
F-класс	4 549	5 391	-842	-16%
Компактвэны	3 062	3 865	-803	-21%
Минивэны и вэны	12 111	11 008	1 103	10%
Кроссоверы В-класса (длина до 4,3 м)	102 613	106 717	-4104	-4%
Компактные кроссоверы (длина до 4,6 м)	307 847	301 262	6 585	2%
Компактные кроссоверы, премиум	18 440	18 904	-464	-2%

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5
Среднеразмерные кроссоверы (длина до 4,8 м)	110 207	101 858	8 349	8%
Среднеразмерные кроссоверы, премиум	41 357	38 510	2 847	7%
Большие кроссоверы (длина свыше 4,8 м)	17 837	17 667	170	1%
Большие кроссоверы, премиум	31 758	29 296	2 462	8%
Субкомпактные и компактные внедорожники	54 893	62 859	-7966	-13%
Среднеразмерные внедорожники	27 857	32 243	-4386	-14%
Большие внедорожники	26 420	29 603	-3183	-11%
Большие внедорожники, премиум	12 284	13 268	-984	-7%
Пикапы	10 536	11 510	-974	-8%
Спорткупе	888	723	165	23%
Родстеры	132	152	-20	-13%
Электромобили	168	24	144	600%

В 2019 году, Россия заняла одиннадцатое место в мире и пятое среди европейских стран по емкости рынка. Данные на рисунке 2.5

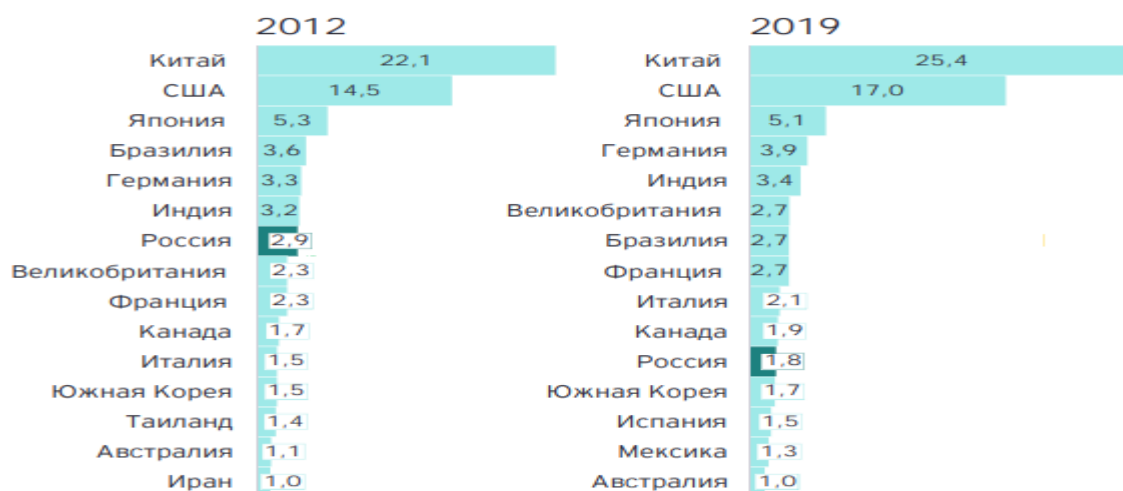


Рисунок 2.5 - Россия в мировом рейтинге по объемам продаж, млн. шт.

За девять месяцев 2020 года в России продано 1 млн 95 тысяч новых легковых автомобилей, за аналогичный период 2019 года - 1 млн 271 тысячи, таким образом можно констатировать сокращение в 13,9%. Несмотря на то, что в сентябре можно заметить положительную динамику, по итогам 9 месяцев в плюсе, по сравнению с прошлым годом, оказались немногие: Skoda, Suzuki, Porsche, Cadillac, Fiat, Isuzu, на волне кризисных явлений китайские марки Haval, Geely, Chery, Changan и FAW.

Рассмотрим, как сократились продажи пятерки лидеров за 9 месяцев 2020 года по сравнению с тем же периодом 2019 года:

- Лада минус 14% (с 265 тысяч до 227 тысяч машин);
- Kia потеряла 17% (139 тысяч автомобилей);
- Hyundai падение 14% (114 тысяч автомобилей);
- Renault минус 88 тысяч автомобилей;
- Volkswagen продано 74 тысячи машин вместо прошлогодней 81 тысячи.

Лидеры продаж не поменялись, по-прежнему Лада Гранта (-13%), Лада Веста и Kia Rio (-15%) возглавляют список самых продаваемых автомобилей. Следующие в рейтинге авто показали даже прирост Hyundai Creta (0,2%), Toyota RAV4 (22%) и Skoda Octavia (5%). [29]

Таблица 2.4 - Продажи легковых и легких коммерческих автомобилей в России в январе—сентябре 2020 г (в сравнении с тем же периодом 2019-го)

Марка	9 месяцев 2020 г., шт.	9 месяцев 2019 г., шт.	Динамика
1	2	3	4
Лада	227 661	265 200	-14%
Kia	139 477	168 141	-17%
Hyundai	114 160	132 248	-14%
Renault	88 054	102 479	-14%
Volkswagen	74 525	81 593	-9%
Toyota	66 169	74 394	-11%
Skoda	65 163	61 483	6%
Nissan	40 535	48 674	-17%

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
ГАЗ	31 747	42 422	-25%
BMW	29 671	30 236	-2%
Mercedes-Benz	28 651	30 721	-7%
УАЗ	21 618	26 331	-18%
Mitsubishi	19 618	28 840	-32%
Mazda	18 160	21 816	-17%
Lexus	14 148	15 610	-9%
Datsun	12 091	16 514	-27%
Haval	11 647	7 024	66%
Audi	10 131	11 346	-11%
Geely	9 741	6 341	54%
Chevrolet	9 203	16 270	-43%
Ford	8 909	25 969	-66%
Chery	6 365	4 244	50%
Suzuki	5 396	4 734	14%
Volvo	4 944	5 896	-16%
Changan	4 809	1 306	268%
Porsche	4 301	4 200	2%
Land Rover	4 164	5 992	-31%
Subaru	4 124	5 251	-21%
Peugeot	2 999	3 351	-11%
Citroen	2 218	2 265	-2%
FAW	1 868	960	95%
Mini	1 820	1 854	-2%
Infiniti	1 290	2 797	-54%
Jeep	1 231	1 373	-10%
Honda	1 178	1 339	-12%
Cadillac	1 023	669	53%
Genesis	1 007	1 563	-36%
Lifan	1 004	3 472	-71%
Fiat	914	869	5%
Dongfeng	714	1 166	-39%
Isuzu	690	597	16%
Jaguar	674	1 311	-49%
Opel	305	—	—
IVECO	251	295	-15%
Zotye	158	1 213	-87%
Brilliance	136	172	-21%
Foton	65	160	-59%
smart	56	611	-91%
Chrysler	22	36	-39%
Hawtai	0	40	—
SsangYong	0	4	—

Таблица 2.5 - Топ-25 самых популярных автомобилей в России в январе—
сентябре 2020 года (в сравнении с тем же периодом 2019-го)

Модель	9 месяцев 2020 г., шт.	9 месяцев 2019 г., шт.	Динамика
Лада Гранта	84 410	96 974	-13%
Лада Веста	72 464	83 502	-13%
Kia Rio	58 689	69 349	-15%
Hyundai Creta	52 098	51 969	0%
Volkswagen Polo	41 634	42 413	-2%
Hyundai Solaris	32 871	45 284	-27%
Toyota RAV4	26 048	21 270	22%
Лада Ларгус	25 470	31 663	-20%
Volkswagen Tiguan	23 744	25 441	-7%
Renault Logan	21 660	25 181	-14%
Renault Duster	21 212	27 649	-23%
Kia Sportage	20 405	26 068	-22%
Toyota Camry	19 951	25 046	-20%
Лада 4x4	19 391	23 464	-17%
Renault Sandero	18 424	22 102	-17%
Skoda Octavia	18 142	17 313	5%
Nissan Qashqai	16 288	18 195	-10%
Skoda Rapid	15 253	—	—
Renault Kaptur	14 277	20 145	-29%
Nissan X-Trail	14 151	15 534	-9%
Mazda CX-5	13 808	16 945	-13
Лада XRAY	13 746	21 582	-36%
Hyundai Tucson	13 711	16 413	-16%
Kia Optima	13 172	19 494	-32%
Skoda Kodiaq	12 583	17 517	-28%

По итогам 2020 года, на автомобильном рынке новых автомобилей можно ожидать снижения 25-30%. На данный момент по причине недавнего закрытия заводов на карантин, отложенного спроса и желания граждан потратить обесценивающиеся накопления, наблюдается дефицит популярных моделей. Однако в 2021 году нехватка скорее всего будет устранена, а желающие спасти сбережения через покупку автомобиля уже успеют сделать это в текущем году.

Крупные авторитейлеры сходятся во мнение, что авторынок ждет серьезный спад. Ключевыми факторами для автобизнеса сейчас являются:

- ограниченное количество автомобилей в наличии и в поставке, что вносит значительный вклад в развитие ситуации;

- программы поддержки правительства через которые реализовываются до 30% всех продаваемых автомобилей;

- курс национальной валюты;

- экономическая обстановка и эпидемиологическая ситуация;

Если по перечисленным факторам хотя бы не будет ухудшений, то возможно слабое восстановление авторынка в 2021.

Курс рубля оказывает значительное влияние на цены автомобилей несмотря на то, что цены на большинство марок повышались неоднократно, очередное падение курса рубля вновь заставляет поднимать цены. Обычно повышение цен происходит 1-2 раза в год, сейчас это можно наблюдать практически каждый месяц. Цены растут практически на все ходовые модели. Сильнее дорожают импортные бренды, рост цен автомобилей российской сборки будет более сдержанным [14].

2.3 Анализ работы дилерских автомобильных центров в Воронеже

В современных условиях роста потребительского спроса на автомобили иностранного производства в Российской Федерации становится все больше представительств зарубежных автомобильных концернов. Требования автомобильных концернов к официальным дилерам достаточно высоки. Однако получить статус официального дилера стремятся многие компании. Это позволит последним предлагать услуги клиентам по более выгодным ценам, а также дает возможность завоевывать региональный рынок гарантийных автомобилей профильных марок.

Дилер – это юридически самостоятельное предприятие, деятельность которого основана на продаже и обслуживании товаров одного или нескольких производителей, в рассматриваемом нами случае – автомобилей

отечественных или зарубежных производителей, реализуемых в России. Такая деятельность часто ограничивается определенным российским регионом в соответствии с заключенным дилерским договором. Дилер также может принимать на себя по договору с производителем сервисные обязанности (обслуживание и ремонт автомобилей), обеспечение покупателей сменными узлами и деталями, запасными частями. Автомобильные концерны с дилерами заключают целевые соглашения (дилерские договоры), которые состоят из количественной и качественной частей. Количественная часть регламентирует целевые количественные значения по продаже автомобилей (квота ежеквартальных и годовых продаж, модельный ряд, также прописаны площади помещений для сервисного цеха, склада запасных частей, выставочного зала, офиса, квота по первичной закупке запасных частей и пр.). Качественная часть соглашения направлена на совершенствование процессов работы дилерского центра (обучение персонала, бонусные программы, отличная репутация и пр.). Следует отметить, что структура взаимодействия автомобильных концернов с дилерской сетью является весьма гибкой. Она во многом зависит от концепции развития завода-производителя, от свойств и модификации предлагаемой продукции, а также от национальных особенностей менталитета покупателей и их территориального расположения. По оценкам специалистов, расходы на открытие одного дилерского центра составляют от 60 млн до 600 млн руб. в зависимости от региона, бренда и других условий, что при нынешней экономической отдаче в этом бизнесе возможно небольшому кругу компаний [29].

Автомобильные производители при расширении дилерской сети учитывают спрос на свою продукцию. Так, если при открытии дилерских центров закладывать в расчетные параметры продажу до 3,5 тыс. автомобилей за расчетный промежуток времени, но в действительности получить объем рынка 1,4-1,5 тыс. автомобилей, то возникнет проблема

избыточности дилерских центров. При этом состояние российской экономики и уровень доходов российских граждан показывает, что наблюдается снижение спроса на легковые автомобили в целом и на класс новых иностранных автомобилей – в частности.

Говоря о крупных российских автомобильных дилерских сетях, следует отметить тенденцию их снижения.

На фоне наблюдавшейся стагнации дилерского автомобильного рынка по России наблюдается некоторое развитие дилерских сетей по регионам, таким как Центральный федеральный округ и некоторые крупные города Сибири.

Проведенный анализ динамики роста дилерских центров в крупных городах России и в Москве, свидетельствует о том, что и сами дилеры не видят необходимости в увеличении числа автомобильных центров. Например, сейчас в Москве нет необходимости в открытии новых автосалонов, так как бренды уже представлены несколькими дилерами. Открытие новых автосалонов оправданно лишь в регионах, где бренды представлены неравномерно. В связи с оживлением продаж в России крупные иностранные автомобильные производители начали поиски новых региональных дилеров. Развитие региональных дилерских сетей по всей России характеризуется желанием иностранных крупных автомобильных компаний занять свою долю российского рынка продаж легковых автомобилей. Незрелость региональных рынков продажи автомобильной техники дает возможность созданию дополнительных дилерских сетей в регионах России.

Экономия сегодня единственный постулат, которым сейчас руководствуются дилеры. Еще два года назад автопроизводители категорически запрещали размещать свои машины под одной крышей с конкурентами, но в текущих условиях дилеры добились этого. Однако продажи новых автомобилей еще далеки от докризисных, динамика по

открытию новых центров не будет существенной, потому что существующее количество дилеров избыточно для такой емкости российского рынка. Но если рынок будет восстанавливаться более активно, то и число дилеров будет соответственно увеличиваться. В этой связи существует необходимость дальнейшего развития российских дилерских сетей, в том числе и посредством государственной поддержки [39]. В правительстве России понимают, что развитие рынка продаж легковых автомобилей разных производителей и различных брендов является драйвером развития экономики. Совершенствование рынка дилерских продаж требуется для роста всей автомобильной промышленности в России.

Согласно данным мониторинга, проведенного специалистами аналитического агентства «АВТОСТАТ», по состоянию на апрель 2020 года в России насчитывается почти 3,3 тыс. дилерских центров по продаже и обслуживанию легковых автомобилей (за исключением сервисных центров).

Рисунок 2.6



Рисунок 2.6 – Дилерские сети по происхождению марок

Более четверти (26,8%) из них принадлежит европейским маркам, автоцентров которых насчитывается в количестве 881. Немногим меньше автосалонов имеют японские бренды (717 шт.), доля которых составляет 21,8%. На долю китайских марок приходится каждый пятый дилерский центр в стране (20,2% или 666 шт.).

Практически одинаковое число автоцентров имеют российские и корейские производители – 424 и 418 соответственно. Значительно меньше дилеров представляют интересы американских марок (135 шт.).

Эксперты аналитического агентства «АВТОСТАТ» отмечают, что за прошедший год (с апреля 2019-го по апрель 2020-го) общее число дилеров в стране уменьшилось на 175. При этом было расторгнуто 650 действующих дилерских контрактов и заключено 475 новых договоров.

В количественном выражении больше всего дилеров за это время потеряли «американцы» (-142). У корейских производителей за год стало на 28 автоцентров меньше. А вот у европейских, японских, китайских и российских брендов наблюдается прирост дилерской сети [15].

В Воронеже представлены все основные ведущие автомобильные бренды российских и зарубежных производителей, что ведет к высокому уровню конкуренции, как на уровне автомобильных брендов, так и на уровне конкуренции между дилерскими центрами, представляющими один бренд, но принадлежащими разным автомобильным холдингам.

На сегодня в Воронеже представлено 53 официальных дилера. Данные в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Официальные дилеры г. Воронежа

Марка	Дилерский центр			
1	2			
Audi	Ауди Центр Воронеж			
BMW	Автомобили Баварии			
Cadillac	АВТОГРАД ПЛЮС			

Продолжение таблицы 2.6

1	2			
Changan	Чанган Центр Автосити	Чанган Центр Регион- Авто		
Chery	Авто-Сити			
Chevrolet	АВТОГРАД ПЛЮС			
Datsun	Ринг			
DongFeng	Регион-Авто			
FAW	FAW Центр Регион Авто			
Ford	Ринг Авто Форд			
Foton	Авто-Сити			
Geely	Ринг Авто	Мотор Ленд		
Genesis	Ринг			
Haival	Ринг Авто			
Hyundai	Автомир	Ринг	Ринг Авто Север	
JAC	Авто-Сити			
Jaguar	АВТОГРАД ПЛЮС			
Jeep	АВТОГРАД ПЛЮС			
KIA	Мотор Ленд	БОРАВТО на 9 Января	Fresh Auto	
LADA	БОРАВТО на ОСТУЖЕВА	Воронеж-Авто-Сити	Дайнава - Центр	СКС- Лада
Land Rover	АВТОГРАД ПЛЮС			
Lexus	Лексус - Воронеж			
Lifan	Авто-Сити			
Mazda	Ринг М (Воронеж)			
MercedesBenz	АврораАвто			
Mitsubishi	Мотор Ленд	Авто-Дон		
Nissan	Мотор Ленд	АврораАвто		
Porsche	Порше Центр Воронеж			
Ravon	ПЭПЛ-АВТО			
Renault	Ринг	Формула-ВР		
Skoda	Автомир Богемия	Ринг Север		
Subaru	Центр Санрайз -			
Suzuki	Ринг			
Toyota	Тойота Центр	Тойота Центр Воронеж Север		
Volkswagen	АврораАвто	Автомир	Ринг Воронеж	
Volvo	Мотор Ленд			
УАЗ	Дайнава-УАЗ			

Из таблицы видно, что самая большая конкуренция существует по

наиболее продаваемым брендам: Lada – 4 дилерских центра, KIA – 3, Hyundai – 3, Volkswagen – 3. По другим маркам – 1-2 ДЦ, а некоторые, чаще китайские, и вовсе располагаются под одной крышей вместе с другими марками.

3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГК «Мотор Ленд»

3.1 Организационно-экономическая характеристика ГК «Мотор Ленд»

ГК «Мотор Ленд» — один из крупнейших игроков на автомобильном рынке Черноземья. Группа занимается продажей автомобилей с 1995 года. Компания является официальным дилером автомобильных брендов KIA, Volvo, Nissan, Subaru, Mitsubishi, Geely, а также сервисным партнером марок Infiniti и Chery. Компани представлена в городах Воронеж, Белгород, Санкт-Петербург.

Центральной организацией группы компаний является ООО «СОКРАТ». Первый официальный дилерский центр открылся в 2006 году. За период существования компания показала, что является стабильной, динамично развивающейся компанией. Штат сотрудников более 513 человек.

Компания ООО «СОКРАТ» является обществом с ограниченной ответственностью. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ. ИНН 3662075500 ОГРН 1023601573203 зарегистрировано 09.12.2002 по юридическому адресу 394068, Воронежская область, город Воронеж, улица Шишкова, 75б, оф.1. Руководителем является генеральный директор Катюшкин Евгений Юрьевич. Размер уставного капитала - 20 000 рублей.

В выписке из ЕГРЮЛ в качестве учредителей указано 2 физических лица. Основной вид деятельности - Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами, также имеется 20 дополнительных видов.

Организация состоит на учете в налоговом органе ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО КОМИНТЕРНОВСКОМУ РАЙОНУ Г. ВОРОНЕЖА с 11 декабря 2002 г.

Целью деятельности ГК «Мотор Ленд» является укрепление доминирующего положения на рынке по продаже автомобилей в Черноземье, выход на новые рынки.

Дилерские центры располагаются на собственных площадях. 4 здания в городе Воронеж, по одному в Белгороде и Санкт-Петербурге. На сегодняшний день «Мотор Ленд» один из крупнейших автодилеров в Черноземье.

Благодаря профессионально подобранной команде специалистов Группа Компаний «Мотор Ленд» всегда ориентирована на клиентов. Это значит, что своей главной задачей является постоянное и непрерывное улучшение качества обслуживания. Все специалисты регулярно проходят обучение, повышают свою квалификацию.

Каждую секунду компания создает и развивает долговременные отношения с клиентами. Каждое замечание принимается и анализируется для дальнейшего совершенствования работы.

Специально для контроля качества обслуживания клиентов компании функционирует Клиентская служба. Сотрудники этого подразделения всегда на связи [30].

Компания «Мотор Ленд» (ООО "СОКРАТ") стала Дилером года 2014, в очередной раз доказав свой профессионализм и умение качественно работать! В 2015 году Дилерский центр KIA Мотор Ленд получил статус Platinum Prestige Dealer, в очередной раз подтвердив высокий уровень качества работы отдела продаж и мастеров сервиса. Награды дилерского центра KIA Мотор Ленд - доказательство успешной и профессиональной работы в течение долго времени [26].

В 2012 году Volvo Мотор Ленд, был признан лучшим дилером Вольво в России.

Компания находит индивидуальный подход к решению задач каждого клиента. Накопленный опыт и профессионализм менеджеров по продажам позволяют «Мотор Ленд» решать любую задачу, которую ставит клиент.

«Мотор Ленд» одинаково качественно работает с частными лицами и корпоративными клиентами, поставляя автомобили напрямую с производства.

Услуги, предоставляемые «МОТОР ЛЕНД»:

- Тест-драйв;
- Кредит;
- Лизинг;
- Сервисное и гарантийное обслуживание;
- Страхование автомобиля в лучших страховых компаниях;
- Установка противоугонных систем;
- Установка дополнительного оборудования;
- Система Trade-in любых марок;
- Салон автомобилей с пробегом (с возможностью покупки в кредит).

«Мотор Ленд» предлагает и льготные программы приобретения автомобиля. Государственные программы льготного автокредитования «Первый автомобиль» и «Семейный автомобиль» позволяют покупателям приобрести автомобиль с использованием специальной выгоды.

Правовое обеспечение осуществляется со стороны государства. Регулирование отношений осуществляется в основном посредством принятия правовых актов, относящихся к этой сфере деятельности предприятия ООО «СОКРАТ» (на региональном, федеральном и местных управлениях).

Деятельность ООО «СОКРАТ» регулируется Конституцией РФ, Гражданским Кодексом РФ, Трудовым кодексом, Налоговым кодексом, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» N 14-ФЗ от 8 февраля 1998 года, ред. от 27.12.2009.

Для общей характеристики предприятия, а также организационной структуры, проводится анализ финансового - хозяйственной деятельности, при этом анализе используются: Устав, положения об отделах, должностные инструкции, бухгалтерская отчетность, а также аналитические данные предприятия. В ходе анализа предприятия используется информационное обеспечение. Финансовая отчетность составляется на основе данных финансового учета с целью предоставить пользователям обобщенной информации о финансовом положении и деятельности предприятия, а также изменениях в его финансовом положении за отчетный период.

В соответствии с требованиями ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организаций» и приказа Минфина России от 13.01.2000 г. № 44 «О формах бухгалтерской отчетности организаций» разработаны формы бухгалтерской отчетности:

- Бухгалтерский баланс (форма № 1);
- Отчет о прибылях и убытках (форма № 2).

Организация составляет сводную бухгалтерскую отчетность, отражающую состав имущества и источники его формирования.

Годовая бухгалтерская отчетность организации является открытой для заинтересованных пользователей:

- Внутренние пользователи – это управленческий персонал, которые принимают решения производственного и управленческого характера (менеджеры).

- Внешние пользователи:

- пользователи непосредственно заинтересованные в деятельности предприятия: собственники предприятия, поставщики, покупатели, банки.

- пользователи опосредовано заинтересованные в информации для защиты первой группы: государственные органы, законодательные органы и др.

Организационная структура компании представлена на рисунке 3.1

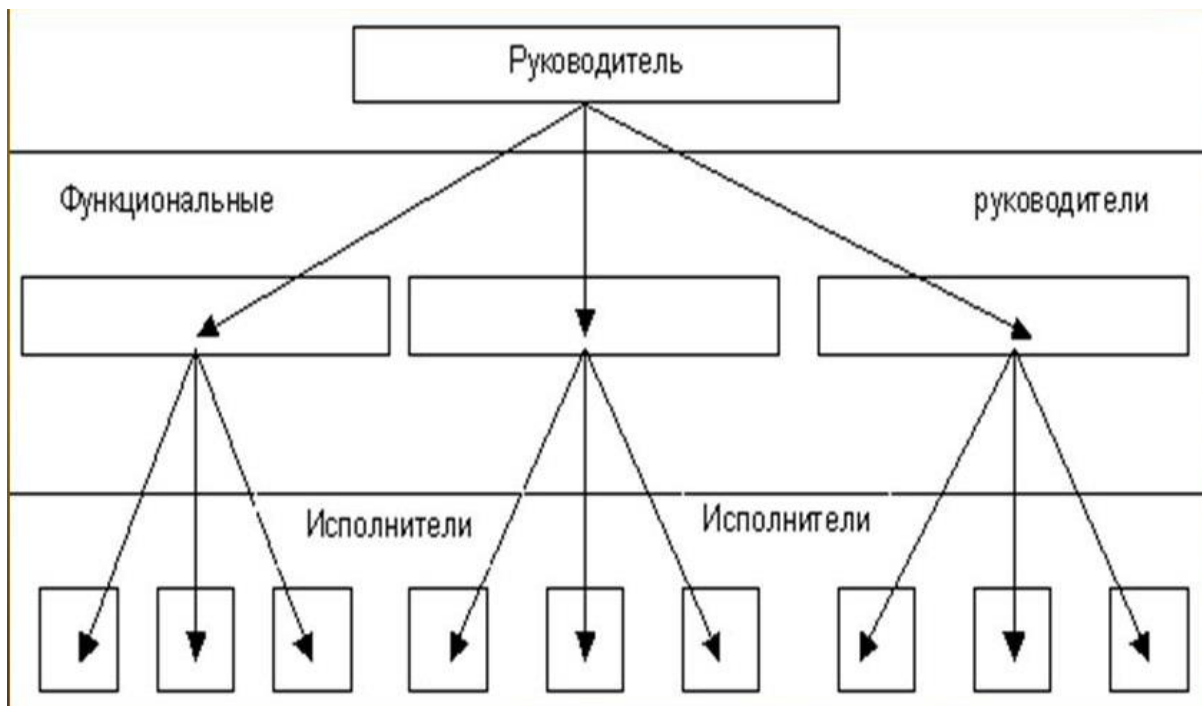


Рисунок 3.1 - Организационная структура ГК «Мотор Ленд»

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что ГК «Мотор Ленд» имеет линейно-функциональную структуру управления, при которой сохраняется преимущество линейной структуры принципа единоначалия, а также преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. Таким образом, в этой структуре сочетаются преимущества линейной и функциональной структур, но доминирующими остаются вертикальные (командные) связи типа «руководитель-подчиненный». Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Такая структура управления является логически более стройной и формально определенной, но, вместе с тем, и менее гибкой.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия работников, а также их взаимоотношение. Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими. Это достигается с помощью соответствующих инструкций и распределения обязанностей.

Исполнительным органом компании является генеральный директор. В его компетенции находятся вопросы разработки и реализации целей, политики и стратегии их достижения, а также организация и руководство текущей деятельностью компании и распоряжение имуществом. Поэтому столь важна роль генерального директора компании, который бы своей властью предупреждал возможную дезорганизацию и координировал работу наиболее эффективным образом.

Анализируя организацию структуры управления персоналом, необходимо отметить, что в целом организационная структура группы компаний «Мотор Ленд» соответствует настоящему положению и существующим целям. Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу.

Для автосалона данная организационная структура является оптимальной, так как эффективность управления персоналом, достигается только в малых группах.

Рассматривая рынок как неоднородную структуру, которая может меняться под влиянием, как потребительских свойств товара, так и состава групп потребителей на рынке можно осуществить дифференциацию этой структуры. Сегментация и выступает средством дифференциации рынка на основе изучения и учета индивидуальных потребностей каждой группы покупателей, благодаря чему рынок преобразуется в совокупность сегментов, для которых представляется соответствующий товар и комплекс маркетинга.

Для определения целевой аудитории анализируются потенциальные покупатели.

Наиболее важными характеристиками при выборе автомобиля, покупатель считает:

- страну изготовления — 25%,
- безопасность автомобиля — 21%,
- дизайн автомобиля — 21%,
- практичность автомобиля — 17%,
- надежность — 16%.

Автомобили, которые реализуются в группе компаний ориентированы на потребителей, принадлежащих к разным социальным классам, с различными вкусами и пристрастиями, варьирующимся уровнем дохода.

При выборе автосалона клиенты руководствуются, прежде всего, тем, что фирма должна быть официальным дилером - 28%, хорошим качеством обслуживания - 22%, возможностью проведения тест-драйва - 21%, рекомендациями друзей и знакомых - 16%, широтой ассортимента - 13%.

Конкуренты:

В г. Воронеж конкурентами являются (таблица 2.6) по марке KIA – 2 ДЦ, Nissan – 1 ДЦ, Mitsubishi – 1 ДЦ, Volvo - в регионе нет конкурентов.

В г. Белгород по брендам Volvo и Subaru – нет конкурентов. В г. Санкт-Петербург по марке KIA помимо «МОТОР ЛЕНДА» представлено 13 ДЦ.

При выборе продавца покупатель обращает внимание не только на стоимость автомобиля, но и на дополнительные услуги, входящие в цену товара и на возможность получения дополнительных услуг непосредственно в автосалоне при покупке. Сегодня покупатели при выборе продавца обращают внимание на следующие моменты:

1. Квалификацию торгового персонала способного проконсультировать и помочь при выборе не только по техническим характеристикам и

особенностям автомобилей, но и по возможным схемам приобретения автомобилей, наиболее подходящим конкретному покупателю.

2. Наличие ассортимента и выбора автомобилей на момент принятия решения.

3. Срок поставки автомобилей под заказ отсутствующих в настоящий момент в автосалоне не должен превышать 2 недели (от момента заказа до получения автомобиля покупателем).

4. Предоставление качественного гарантийного ремонта и технического осмотра в кратчайшие сроки на собственной станции технического обслуживания при автосалоне.

Оценка макросреды.

Экономическая среда: нестабильные современные экономические условия, неприемлемые условия для отечественного предпринимательства отрицательно сказываются на работе предприятия.

Политическая среда: нерегулируемость и несовершенство налогового законодательства, непомерный налоговый пресс тормозят развитие отечественного предпринимательства и осложняют работу предприятия.

При рассмотрении внешней среды и ее влияния на организацию и экономику в целом в последнее время все больше учитывают влияние неэкономических факторов (социокультурные факторы и др.) на экономические процессы.

«Мотор Ленд», развивается, совершенствуется, преследуя цель стать не просто лучшей, а лучшей из лучших. Так, идя в ногу со временем и стремясь к лидерству, в упорной конкурентной борьбе «Мотор Ленд», занял существенную долю рынка города Воронежа и Черноземья, успешно вышел в другие регионы.

Финансовый анализ является первой и основной частью общего полного анализа хозяйственной деятельности организации. Основным источником информации для анализа финансового состояния служит

бухгалтерский баланс предприятия (форма № 1 годовой и квартальной отчетности). Его значение настолько велико, что анализ финансового состояния нередко называют анализом баланса. Источником данных для анализа финансовых результатов является отчет о прибылях и убытках.

Рассмотрим характеристику имущественного и финансового положения ООО «СОКРАТ», оценку его текущих финансовых результатов и прогноз на будущий период.

В рыночных условиях основной задачей любой хозяйственной организации является прибыльное ведение дела, т.е. получение существенной прибыли. Состав возможных финансовых ресурсов организации включает ресурсы:

а) образуемые за счет собственных и приравненных к ним средств (прибыль от основной деятельности, прибыль от реализации имущества, устойчивые пассивы, целевые поступления, паевые и иные взносы трудового коллектива и др.);

б) мобилизуемые на финансовом рынке (продажа собственных ценных бумаг, дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов, кредит);

в) поступающие в порядке перераспределения (страховые возмещения, бюджетные субсидии).

Горизонтальный анализ заключается в сравнении каждой балансовой статьи с предыдущим периодом. Причем, каждая балансовая статья предыдущего периода берется за 100%. А эта же статья рассматриваемого периода в соответствии с предыдущим периодом показывает изменение данного показателя. Цель вертикального анализа заключается в определении удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его колебаний. Бухгалтерский баланс ООО «СОКРАТ», представлен в Приложениях 1-6.

Проанализируем статьи баланса за 2018 и 2017 год.

Запасы увеличились с 493 222 тыс. руб. до 611 998 тыс. руб., что составило 118 776 тыс. руб., или 24,08 %. При этом доля статьи в балансе незначительно увеличилась с 37,41% до 37,59%.

Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) уменьшилась с 308 753 тыс. руб. до 139 924 тыс. руб., что составило 168 829 тыс. руб., или 54,68 %. При этом доля статьи в балансе уменьшилась с 23,42% до 8,59%, т.е. на 14,83%.

Финансовые вложения увеличились с 432 073 руб. до 699 662 тыс. руб., что составило 267 589 тыс. руб., или 61,93%. При этом доля статьи в валюте баланса увеличилась с 32,77% до 42,98%, что составило 10,21%.

Статья «Денежные средства» увеличилась с 51 246 тыс. руб. до 136 463 тыс. руб., что составило 85 217 тыс.руб. или 166,29%. При этом доля статьи в валюте баланса увеличилась с 3,89% до 8,38%, т.е. на 4,49%.

Оборотные активы увеличились с 1 287 770 тыс. руб. до 1 593 054 тыс. руб., что составило 305 284 тыс. руб. или 23,71%. При этом доля статьи в валюте баланса немного увеличилась с 97,69% до 97,85%, что составило 0,16%.

Уставной капитал не изменился и составляет 20 тыс. руб.

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) увеличилась с 1 122 073 тыс. руб. до 1 296 547 тыс. руб., что составило 174 474 тыс.руб., или 15,55%. При этом доля статьи в валюте баланса уменьшилась с 85,12% до 79,64%, т.е. на 5,48%.

Капитал и резервы увеличились с 1 122 093 тыс. руб. до 1 296 567 тыс. руб., что составило 174 474 тыс. руб., или 15,55%. При этом доля раздела в валюте баланса уменьшилась с 13,09% до 8,90%, что составило 4,19%.

Статья «Займы и кредиты» увеличилась с 2401538 руб. до 3793826 тыс. руб., что составило 1392288 тыс. руб. или 57,97%. При этом доля статьи в валюте баланса уменьшилась с 85,12% до 79,64%, т.е. на 5,48%.

Кредиторская задолженность уменьшилась с 169 061 тыс. руб. до 97 339 тыс. руб., что составило 71 722 тыс. руб., или 42,42%. При этом доля статьи в валюте баланса уменьшилась с 12,83% до 5,98%, т.е. на 6,85%.

Рассчитаем абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Наличие собственных оборотных средств на конец расчетного периода

$$\text{СОС}_{\text{год}} = \text{СК} - \text{ВОА} \text{ (тыс. руб.)},$$

где: СОС_{год} - собственные оборотные средства;

СК – собственный капитал;

ВОА – внеоборотные активы.

$$\text{За 2016 г.: } 952\,692 - 1\,029\,124 = -76\,432 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{За 2017 г.: } 1\,122\,093 - 1\,287\,770 = -165\,677 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{За 2018 г.: } 1\,296\,567 - 1\,593\,054 = -296\,487 \text{ тыс. руб.}$$

Наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов

$$\text{СДИ}_{\text{год}} = \text{СОС} + \text{ДКЗ} \text{ (тыс. руб.)},$$

где:

СДИ_{год} – собственные и долгосрочные заемные источники финансирования запасов;

ДКЗ – долгосрочные кредиты и займы.

$$\text{За 2016 г.: } -76\,432 + 3\,624 = -72\,808 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{За 2017 г.: } -165\,677 + 27\,012 = -138\,665 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{За 2018 г.: } -296\,487 + 134\,069 = -162\,418 \text{ тыс. руб.}$$

Общая величина основных источников формирования запасов

$$\text{ОИЗ}_{\text{год}} = \text{СДИ} + \text{ККЗ} \text{ (тыс. руб.)}$$

где: ОИЗ_{год} – основные источники формирования запасов;

ККЗ – краткосрочные кредиты и займы.

$$\text{За 2016 г.: } -72\,808 + 39\,950 = -32\,858 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{За 2017 г.: } -138\,665 + 0 = -138\,665 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{За 2018 г.: } -162\,418 + 100\,000 = -62\,418 \text{ тыс. руб.}$$

Показатели обеспеченности запасов источниками их финансирования.

Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств

$СОС_{год} = СОС_{год} - З$ (тыс. руб.),

где: $СОС_{год}$ - прирост, излишек оборотных средств;

$З$ – запасы.

За 2016 г.: $- 76\,432 - 502\,412 = \Delta - 425\,980$ тыс. руб.

За 2017 г.: $- 165\,677 - 493\,222 = \Delta - 327\,545$ тыс. руб.

За 2018 г.: $- 296\,487 - 611\,998 = \Delta - 315\,511$ тыс. руб.

Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов

$СДИ_{год} = СДИ_{год} - З$ (тыс. руб.),

где: $СДИ_{год}$ – излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов.

За 2016 г.: $- 72\,808 - 502\,412 = \Delta - 429\,604$ тыс. руб.

За 2017 г.: $- 138\,665 - 493\,222 = \Delta - 354\,557$ тыс. руб.

За 2018 г.: $- 162\,418 - 611\,998 = \Delta - 449\,580$ тыс. руб.

Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов.

$ОИЗ_{год} = ОИЗ_{год} - З$,

где: $ОИЗ_{год}$ - излишек (недостаток) общей величины основных источников покрытия запасов.

За 2016 г.: $- 32\,858 - 502\,412 = \Delta - 469\,554$ тыс. руб.

За 2017 г.: $- 138\,665 - 493\,222 = \Delta - 354\,557$ тыс. руб.

За 2018 г.: $- 62\,418 - 611\,998 = \Delta - 549\,580$ тыс. руб.

Вывод формируется на основе трехкратной модели:

$M(СОС; СДИ; ОИЗ)$

В результате расчетов видно: на 2016, 2017, 2018 года $M(СОС < 0; СДИ < 0; ОИЗ < 0)$.

Проведем анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО "СОКРАТ" за период с 01.01.2012 по 31.12.2019 г. (8 лет).

Структура активов организации на последний день анализируемого периода характеризуется значительной долей (97,6%) текущих активов и малым процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь период существенно увеличились (в 5,7 раза). Учитывая значительное увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 19,9 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор. Наглядно соотношение основных групп активов организации представлено ниже на диаграмме, рисунок 3.2:



Рисунок 3.2 - Соотношение основных групп активов организации

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) – 598 060 тыс. руб. (44,4%)
- запасы – 565 383 тыс. руб. (42%)

– денежные средства и денежные эквиваленты – 106 364 тыс. руб.
(7,9%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост произошел по строке "нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" (+1 377 895 тыс. руб., или 99,6% вклада в прирост пассивов организации за весь рассматриваемый период).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "кредиторская задолженность" в пассиве (-35 723 тыс. руб.).

На последний день анализируемого периода собственный капитал организации равнялся 1 450 883,0 тыс. руб. В течение анализируемого периода (с 31 декабря 2011 г. по 31 декабря 2019 г.) наблюдался стремительный рост собственного капитала – в 19,9 раза. При этом тенденцию на повышение подтверждает и линейный тренд.

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода намного (в 72 544,2 раза) превышают уставный капитал. К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов в 19,9 раза в течение анализируемого периода. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. На графике (рисунок 3.3) представлено изменение чистых активов и уставного капитала.

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств (рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат) показывает покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за

анализируемый период улучшили свои значения. Данные представлены в таблице 3.1



Рисунок 3.3 – Динамика чистых активов капитала

Таблица 3.1 - финансовая устойчивость по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*								
	на начало анализируемого периода (31.12.2011)	на конец анализируемого периода (31.12.2019)	на 31.12.2011	на 31.12.2012	на 31.12.2013	на 31.12.2014	на 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017	на 31.12.2018	на 31.12.2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	57 868	1 410 952	-61 081	-30 762	+25 155	+138 415	+276 633	+427 129	+598 475	+649 648	+726 620
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	57 868	1 410 952	-61 081	-30 762	+25 155	+138 415	+276 633	+467 079	+598 475	+749 648	+726 620
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	116 339	1 474 664	-2 610	+87 346	+101 927	+160 626	+371 208	+470 703	+625 487	+883 717	+790 332

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ООО "СОКРАТ" в течение анализируемого периода.

Таблица 3.2 - основные финансовые результаты деятельности ООО "СОКРАТ"

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.									Изменение показателя		Средне - годовая величина, тыс. руб.
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	тыс. руб. (гр.9 - гр.2)	± % ((9-2) : 2)		
1. Выручка	2 098 921	2 507 781	3 178 465	2 408 988	2 744 022	2 916 901	3 886 711	4 071 710	+1 972 789	+94	2 976 687	
2. Расходы по обычным видам деятельности	2 003 009	2 403 856	3 007 216	2 207 766	2 614 936	2 832 080	3 817 694	4 016 509	+2 013 500	+100,5	2 862 883	
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	95 912	103 925	171 249	201 222	129 086	84 821	69 017	55 201	-40 711	-42,4	113 804	
4. Прочие доходы и расходы, кроме проц. к уплате	10 469	34 788	58 010	81 751	71 453	97 852	124 764	135 908	+125 439	+13 раз	76 874	
5. ЕВГТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	106 381	138 713	229 259	282 973	200 539	182 673	193 781	191 109	+84 728	+79,6	190 679	
6. Проценты к уплате	7 520	6 760	7 950	6 495	13 190	2 230	5 753	24 828	+17 308	+3,3 раза	9 341	
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-1 998	-6 508	-9 215	-12 933	-18 388	-11 042	-13 554	-11 965	-9 967	↓	-10 700	
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	96 863	125 445	212 094	263 545	168 961	169 401	174 474	154 316	+57 453	+59,3	170 637	
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	96 863	125 445	212 094	263 545	168 961	169 401	174 474	154 316	+57 453	+59,3	170 637	
Изменение за период нераспред.прибыли (измен. стр. 1370)	96 863	136 195	212 094	265 591	168 961	169 401	174 474	154 316	x	x	x	

За 8 лет имело место весьма значительное – с 2 098 921 тыс. руб. до 4 071 710 тыс. руб. (т. е. на 1 972 789 тыс. руб., или на 94%) – повышение выручки. Несмотря на разнонаправленное изменение выручки, в целом в течение анализируемого периода наблюдался преимущественно рост.

За последний год прибыль от продаж составила 55 201 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за 8 лет сильно снизился (на 40 711 тыс. руб., или на 42,4%). Кроме того, наличие такой же тенденции в течение периода подтверждает и линейный тренд.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Это и обусловило отсутствие показателя "Управленческие расходы" за отчетный период в форме №2.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике – рисунок 3.4



Рисунок 3.4 – Динамика выручки и чистой прибыли

Представленные в таблице 3.3 показатели рентабельности за последний год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности

ООО "СОКРАТ". Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения к выручке организации.

Таблица 3.3 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)								Изменение показателя	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	коп., (гр.9 - гр.2)	± % ((9-2) : 2)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 4% и более.	4,6	4,1	5,4	8,4	4,7	2,9	1,8	1,4	-3,2	-70,3
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	5,1	5,5	7,2	11,7	7,3	6,3	5	4,7	-0,4	-7,4
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: не менее 2%.	4,6	5	6,7	10,9	6,2	5,8	4,5	3,8	-0,8	-17,9
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	4,8	4,3	5,7	9,1	4,9	3	1,8	1,4	-3,4	-71,3

Продолжение таблицы 3.3

Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	14,1	20,5	28,8	43,6	15,2	81,9	33,7	7,7	-6,4	-45,6
---	------	------	------	------	------	------	------	-----	------	-------

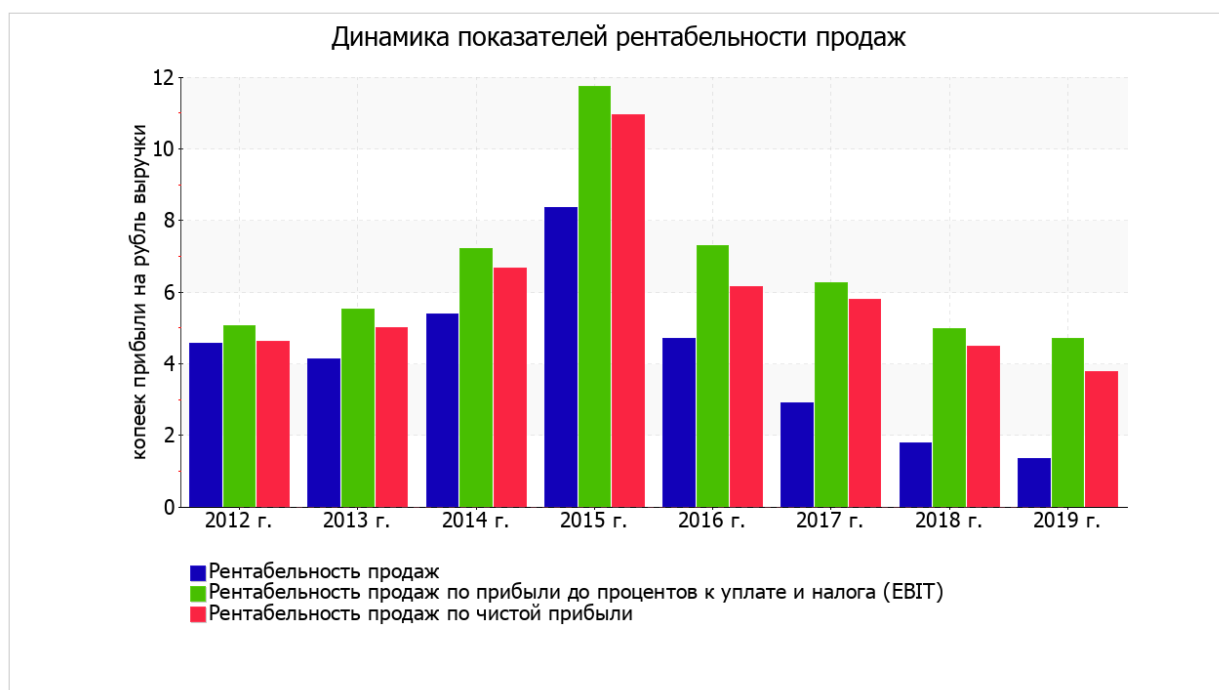


Рисунок 3.5 – Динамика показателей рентабельности продаж

3.2 Основные проблемы в распределительной политике дилерского центра ГК «Мотор Ленд»

Логистические системы продвижения товаров между изготовителями и потребителями подразделяют на прямые (изготовитель – дилеры и крупные потребители), эшелонированные (изготовитель – оптовики – дилеры и крупные потребители) и гибкие (эшелонированные с возможностью прямых поставок от изготовителей дилерам и крупным потребителям в особых случаях).

Эшелонированные товаропроводящие системы включают три уровня складов:

- центральные или зональные склады изготовителей, обслуживающие региональные склады своей системы продвижения товаров в географических или административных регионах;
- региональные склады импортеров или главных дистрибьюторов, обслуживающие своих дилеров в одном регионе;
- дилерские, обслуживающие розничных потребителей в районах потребления товаров.

Зональные и региональные склады называют дистрибьюторскими (распределительными), так как они реализуют товары оптом не конечным потребителям, а соответствующим складам – звеньям товаропроводящих систем.

Дилерские (торговые) склады реализуют товары розничным потребителям непосредственно и через своих торговых агентов, содержащих магазины или другие пункты сбыта. Дилерские склады тоже выполняют распределительные функции, но мелкооптовыми партиями.

Задачи региональных складов – организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети, критерии эффективности – удовлетворение заказов по номенклатуре на 90–95 % (для складов официальных импортеров или главных дистрибьюторов), срочные отгрузки в течение суток за пределы области, в течение 12 ч – в пределах области. Несрочные отгрузки – в течение не более 2 дней.

Региональные склады являются важнейшими и высокорентабельными звеньями сбытовых сетей для изготовителей. Они превращают случайный спрос отдельных потребителей в свой детерминированный спрос, поддающийся анализу и прогнозу, т. е. в оптовые заказы заводам, так необходимые для планирования производства и управления совокупным запасом деталей во всей товаропроводящей сети. Так как дилеры и

независимые мастерские ремонтируют 80–90 % парка машин, они являются мелкооптовыми заказчиками запасных частей, потребляющими основную массу товара. В этих условиях изучение спроса и планирование поставок запасных частей в регион облегчаются. Проблему соблюдения сроков поставок изготовители машин решают созданием региональных складов, обслуживающих дилеров на территориях, размеры которых или транспортные условия позволяют обеспечить доставку заказов дилерам автомобильным или железнодорожным транспортом в течение не более 12 ч.

У компаний, реализующих множество моделей машин на больших территориях или во многих странах, например Ford, вместо центрального склада или наряду с ним имеются зональные склады, которым поручено обслуживание только региональных складов. Управление запасами в системах складов осуществляется логистическим центром, это способствует сокращению запасов в системах.

Типичная схема организации обеспечения дилеров запасными частями приведена на рисунке 3.6. Выполнение заказов осуществляется следующим образом. Дилер электронной почтой или по телефону, или по факсу направляет заказ на ближайший региональный склад.

Приемщик вводит заказ в терминал компьютера, и, если на этом складе нужных деталей не оказывается, заказ автоматически передается в логистический центр, который дает команду на отгрузку деталей групп А и В соседнему региональному складу, а на отгрузку деталей группы С – центральному складу.

При обычных заказах отгрузка осуществляется автотранспортом. Срочные заказы центральный склад по указанию логистического центра доставляет в аэропорт, где мелкие партии, предназначенные для дилеров одного района, комплектуются вместе и грузятся в специальные авиаконтейнеры.

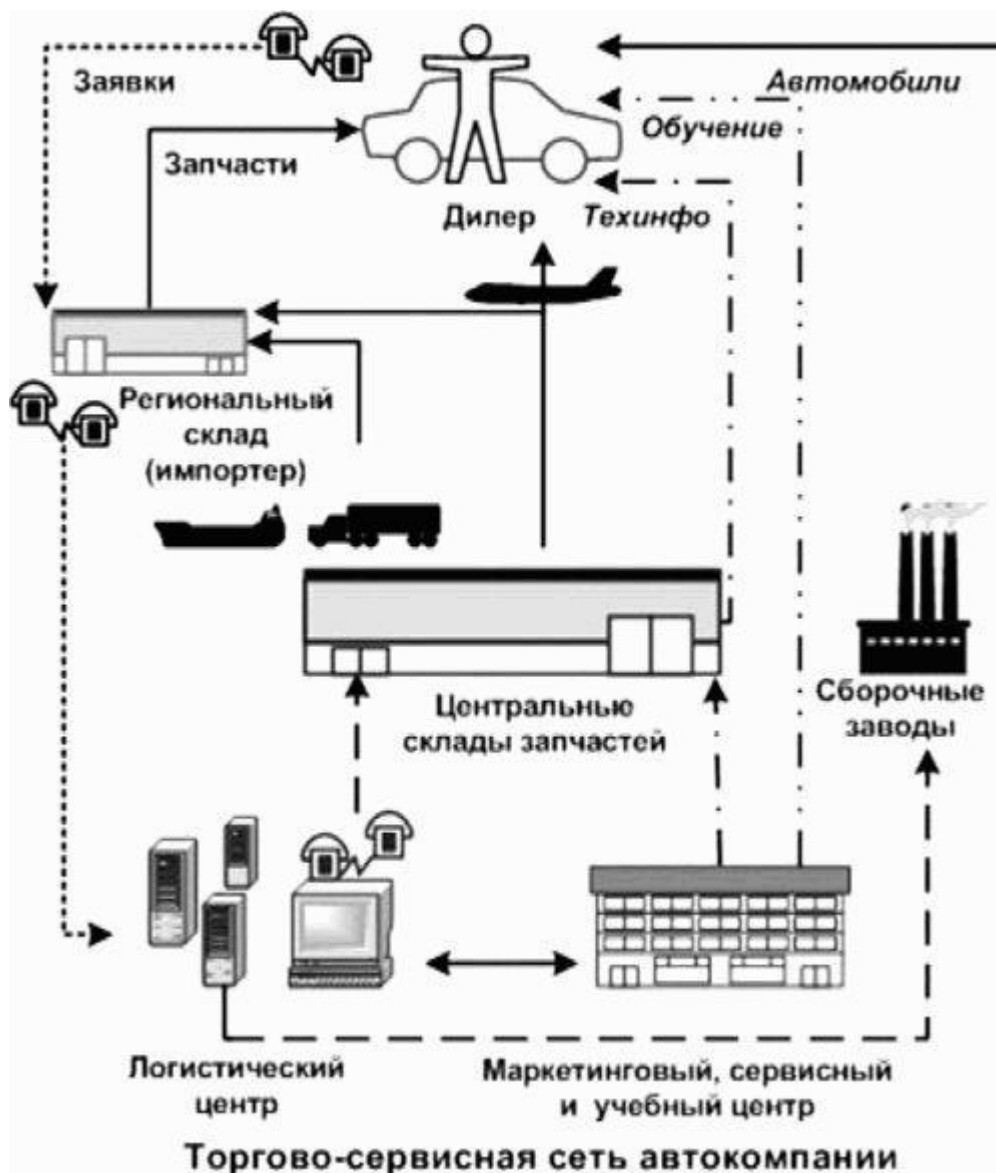


Рисунок 3.6 - Торгово-сервисная сеть автокомпании.

За ночь детали доставляются самолетом на региональный склад, где происходит разукрупнение партий, после чего они доставляются дилерам-заказчикам. Разница во времени при срочной доставке деталей с региональных складов и деталей с центрального склада не превышает, как правило, 24 ч. Несрочные заказы выполняются в течение трех дней. Конкуренция заставила всех производителей техники обзавестись подобными системами. Наличие таких мощных систем обеспечения запасными частями машин на территориях любых размеров позволяет без проблем ежегодно продвигать на рынок новые модели машин. Добавление дополнительной

тысячи наименований запасных частей в систему, уже работающую с десятками тысяч наименований, не представляет никаких сложностей. Эти системы – надежная опора для освоения новых рынков. Очевидно, что региональный склад запасных частей компании-производителя в какой-либо стране может достаточно эффективно обслуживать новых дилеров в соседней стране до тех пор, пока там не будет создан свой региональный склад.

Поставщики техники убедились, что не все дилеры в состоянии выполнять все их рекомендации и работать одинаково тщательно, поэтому приняли на себя максимальное количество операций в торгово-сервисных сетях. Самые ответственные звенья сетей – центральные, зональные и региональные склады в крупных регионах и других странах принадлежат производителям машин в виде филиалов, дочерних или совместных предприятий.

Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами (и называются главными дистрибьюторами или импортерами), они создают региональный склад и дилерскую сеть в своем регионе [12].

Рассмотрим логистику поставок автомобилей ГК «МОТОР ЛЕНД».

КИА. Одной из главных особенностей компании является то, что автомобили собирают на филиалах тех стран, на рынке которых они впоследствии будут реализовываться. Стоит отметить, что внешний вид и технические характеристики одной модели могут прямо зависеть от филиала, на мощностях которого автомобиль производят.

Наиболее мощным предприятием в России, где делают продукцию Киа, является калининградский завод «Автотор». Для отечественного рынка модели Киа производятся на нём и на заводе в г. Санкт-Петербург. На заводах используется крупноузловой метод сборки:

– головной завод Киа, поставляет трансмиссии, силовые агрегаты (двигатель, сцепление, коробка передач) и амортизаторы;

- завод Хендай поставляет оцинкованную сталь на отечественные мощности Киа;
- Хендай Мобис – центральные панели и бамперы;
- различные корейские вспомогательные компании поставляют кондиционеры, системы обогрева и системы выхлопа.

Собранные автомобили отправляются на два склада в городах Москва и Санкт-Петербург и уже оттуда поставляются автодилерам.

VOLVO. Сборочных линий Вольво в России нет. Автомобили поставляется из Швеции, Китая и США в порт г. Санкт-Петербург, где проходят растаможивание, регистрацию, далее направляются на склад в Москву и уже оттуда доставляются дилерам.

NISSAN. Весь модельный ряд Nissan представленный сегодня в России, а это Terrano, Qashkai, X-Trail, Murano производится на собственном заводе в г. Санкт-Петербург и заводе «Рено Россия» в г. Москва. Следуя высоким стандартам безукоризненного обслуживания, Nissan уделяет вопросу транспортировки автомобиля с завода в дилерский центр не меньше внимания, чем производству и продажам. Процесс перевозки дилерам организован точно и скрупулёзно.

MITSUBISHI. Модели Outlander, Pajero Sport производится в России на заводе «ПСМА Рус» в г. Калуга. Eclipse Cross, ASX поставляются из Японии и США, L200 из Таиланда.

SUBARU. Автомобили поставляются из Японии.

Как можно увидеть, автомобили, которые реализовывает ГК «Мотор Ленд» поставляются как из-за рубежа, так и с различной степенью локализации производятся в России. Пандемия коронавируса наглядно показала, что те ограничительные меры, которые принимаются в стране, участвующей в цепочке производства или поставке автомобилей, напрямую сказывается на рынке автомобилей России. Сейчас в стране наблюдается дефицит машин не только поставляемых из-за рубежа, но и тех, которые

производятся на местных производствах, здесь играет роль задержка в поставке машинокомплектов и узлов на сборочные заводы.

Таким образом можно констатировать, основная проблема в распределительной политике - невозможность каким-либо образом повлиять на логистику, возможность поставки необходимых автомобилей в кризисные периоды.

3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию работы дилерских центров ГК «Мотор Ленд»

Открывая бизнес, руководитель встает перед выбором аудитории, на которую будет ориентировано его предложение. Приходится определять приоритеты. В большинстве отраслей работать можно как с частными лицами, так и организациями. Что выгоднее? Если посмотреть на среднюю потребность одного человека – она ограничена. Так, розничный потребитель может купить ограниченное количество товара. Это означает, что компании понадобится много таких сделок, чтобы получить достойную прибыль. В то время некоторые компании готовы приобретать товар большими партиями и намного чаще.

Корпоративные продажи – это продажи товаров и услуг другим предпринимателям. Преимущество этого направления в том, что предприятие может получать огромную выручку в короткий срок. Кроме того, работа становится прогнозируемой. В отличие от b2c-рынка, имея стабильную клиентскую базу, можно составить довольно точные планы. Особенности корпоративных продаж в методах взаимодействия с покупателями. Существует ряд принципиальных отличий этого вида сбыта от розничной торговли – они более трудоемкие. Потребуют не только внедрения маркетинговых инструментов, но и обученной команды, которая создаст и будет поддерживать отношения с заказчиками. Рассмотрим еще несколько

характерных особенностей: длительный процесс заключения сделки. Подготовка документов на крупные поставки потребует дополнительной затраты времени и сил со стороны менеджера. Это связано с суммой и рисками, которые могут понести партнеры. Специфичный порядок принятия решения. Корпоративная продажа – это взаимодействие юридических лиц, у каждого из которых есть внутренние нормы и правила. В такой ситуации подписывать соглашение и обсуждать его условия могут абсолютно разные лица. Например, генеральный директор, руководитель логистики или начальник склада. Необходим активный поиск клиентов. Объемы торговли в сфере корпоративных продаж могут исчисляться миллионами. Такие деньги сложно получить, сидя в офисе, поскольку высока конкуренция. Поэтому взаимодействие строится через индивидуальную работу с контактами заказчиков. Сложный документооборот. Совершить отгрузку большой партии без проверки документов на юридическую грамотность и соответствие требованиям закона – это большой риск. Контракты проходят проверку, включающую в себя визирование со стороны специалистов: юриста, финансиста, бухгалтера, директора.

Как построить отдел корпоративных продаж. Цель маркетинга в розничной торговле – привлечение покупателей за счет демонстрации преимуществ продукции. При взаимодействии с бизнесом маркетинг направлен на исследование потребностей предприятий и формирования предложения для них, а не для конечного потребителя. Система сбыта при этом предполагает следующие действия: постоянные контакты с новыми и существующими потребителями. Без них объемы постепенно снизятся до нулевой отметки, поскольку конкуренты будут пытаться забрать часть прибыли. Корпоративные продажи – это системная активная борьба за свой сегмент рынка.

Модернизация предложения. Оно всегда должно соответствовать требованиям рынка, иначе труд менеджеров усложнится. Хороший продукт

продает себя сам, плохой – проблематично реализовать даже сильной команде.

Сложные переговоры. Сфера отличается подходом к принятию решения – предприниматели слабо поддаются на эмоциональные воздействия, они много спрашивают и возражают. Потребуется вести обучение команды в направлении переговоров и этики общения. Именно поэтому для компании, которая планирует открыть этот канал продаж, актуально создание полноценного отдела корпоративных продаж. Как отвечать на претензии клиентов, чтобы не испортить отношения. Жалоба подтверждает: клиент хочет сообщить о своем недовольстве, но готов к диалогу. Если оставить претензию без внимания, компания лишится не только одного покупателя, но и его знакомых.

Практика показывает, что подход к контактам с юридическими и частными лицами отличается. В первом случае потребуется поддерживать отношения, создавать гибкое предложение в сезон, а во втором – в основном нужен маркетинг и обслуживание. Квалификация специалистов и затраты на их содержание будут совершенно разными. Поэтому выгоднее разделить эти сферы: для частных лиц сделать шоу-рум или call-центр, а для бизнес-клиентов создать отдел корпоративных продаж.

Сделать это можно следующим образом:

1. Выбрать модель сбыта. Она зависит от того каким образом построены отношения с заказчиками и может состоять из одной или нескольких ступеней. Например, если необходимо проводить встречи, оформлять документацию и осуществлять доставку, то выгоднее выбрать двухступенчатую схему: – аккаунт-менеджер; оформляет документы, возобновляет сотрудничество; – продавец-хантер; осуществляет постоянный поиск новых заказчиков;

2. Создать регламент и должностные инструкции. Подразделение отвечает за привлечение денежных потоков, поэтому его деятельность

должна быть четко регламентирована. Объем положений зависит от вида деятельности и размеров предприятия. Универсальными будут следующие документы: – книга корпоративного отдела продаж; – скрипты для переговоров по телефону; – формы и правила взаимодействия с клиентами; – должностные инструкции для руководителя и менеджеров; – трудовой договор.

3. Определиться с технической частью. Она выполняется согласно финансовым возможностям фирмы и потребностей руководства. Практика показывает, что для начинающих предпринимателей затраты на подключение CRM-систем, сервисов телефонии и удаленного рабочего места не обязательны. Контролировать работу на начальных этапах можно с помощью обычной программы учета и простой таблицы в Excel.

4. Провести рекрутинг и обучение. Следующий этап в построении корпоративного отдела продаж – это поиск персонала. Он проводится после подготовки рабочих мест и подписания регламентирующей документации. Кандидатов проще набрать, когда бизнес-процессы отлажены, а обязанности и оплата труда прозрачны. Обучение необходимо для того, чтобы не зависеть от квалификации кадров и максимально быстро ввести их в курс дела. На начальной стадии достаточно создать систему адаптации и обучения для стажеров.

5. Постановка планов и задач. Когда подразделение укомплектовано и обучено, остается запустить рабочие процессы. Для этого специалистам выставляются KPI и фокусные задачи. По ним, как по маркерам эффективности, они выполняют обязанности, а руководитель управляет результатом. Какие нормы стоит соблюдать в продажах корпоративных услуг, чтобы не обанкротиться. Кроме личных функций сотрудники должны следить за соблюдением правил сотрудничества, которые поддерживают финансовую безопасность.

Сотрудничество в сфере корпоративных продаж делится на три больших сегмента в зависимости от типа покупателя:

1. Малый и средний бизнес. Ориентируются на мелкий и средний опт, основное отличие – в объемах базы и предпочтениях таких потребителей. Они менее требовательны к качеству обслуживания и чаще требуют скидок.

2. Крупные предприятия. В эту группу входят организации с большим объемом закупок, они сильно отличаются от предыдущего сегмента по своим запросам. Например, менее лояльны, сотрудничают только с тем поставщиком, который тщательно продумал предложение.

3. Государственные корпорации. Корпоративные продажи в этом случае ведутся преимущественно в открытом формате через торговые площадки. Нарушая их правила, можно попасть в черный список и лишиться возможности получать заказы на несколько лет. В зависимости от того, с кем работает компания, существует ряд рисков, которые могут привести к серьезным последствиям вплоть до банкротства. Рассмотрим список наиболее распространенных:

- дебиторская задолженность; банкротство должников;
- сделка с фиктивным юр. лицом;
- низкая рентабельность.

Чек-лист «Проверьте ошибки в работе компании». Чек-лист «Проверьте своего директора по продажам» В связи с этим при организации отдела корпоративных продаж следует ввести нормы, которые застрахуют фирму от возможных проблем:

1. Оформление изменений в договор-купли продажи. Любые правки должны быть согласованы с компетентными специалистами: юристами, бухгалтерами, закупщиками.

2. Глубина скидки. Стоит установить ограничение на снижение цены для заключения договора или выполнять согласование через руководителя.

3. Положение о конфиденциальности. Информация предприятия – это тоже деньги, и нужно защитить ее от попадания к конкурентам.

4. Нормы этики общения. Соблюдение правил общения в корпоративном отделе продаж относится не только к стандартным переговорам о продукции, но и к диалогам с государственными служащими. Особенно это касается подарков и льгот, поскольку неосторожное обещание может привести к судебным разбирательствам по вопросам коррупции и потери репутации [36].

Об открытии корпоративного отдела продаж в ГК «Мотор Ленд» задумались достаточно давно, до недавнего времени работой с юридическими лицами занимались менеджеры отдела продаж, в ДЦ KIA и НИССАН, существовало по 1 штатной единице корпоративных менеджеров с подчинением руководителю отдела продаж дилерского центра. Общей стратегии, целей и задач в корпоративном направлении не существовало.

В октябре 2019 года руководством компании было принято решение об открытии вакансии «Руководитель отдела корпоративных продаж» с дальнейшим созданием отдела по предложенной кандидатом схеме. Ознакомившись со структурой компании, её особенностями и географией видения деятельности, мною была разработана структура отдела корпоративных продаж рисунок 3.7.

В каждом дилерском центре предусматривалась должность – Менеджер по работе с корпоративными клиентами. В основные обязанности такой единицы входит:

- работа и обслуживание клиентов из входящего потока;
- работа с входящими звонками;
- взаимодействие с лизинговыми компаниями;
- совершение звонков потенциальным клиентам;
- осуществление встреч и выстраивание партнерских отношений с компаниями региона.

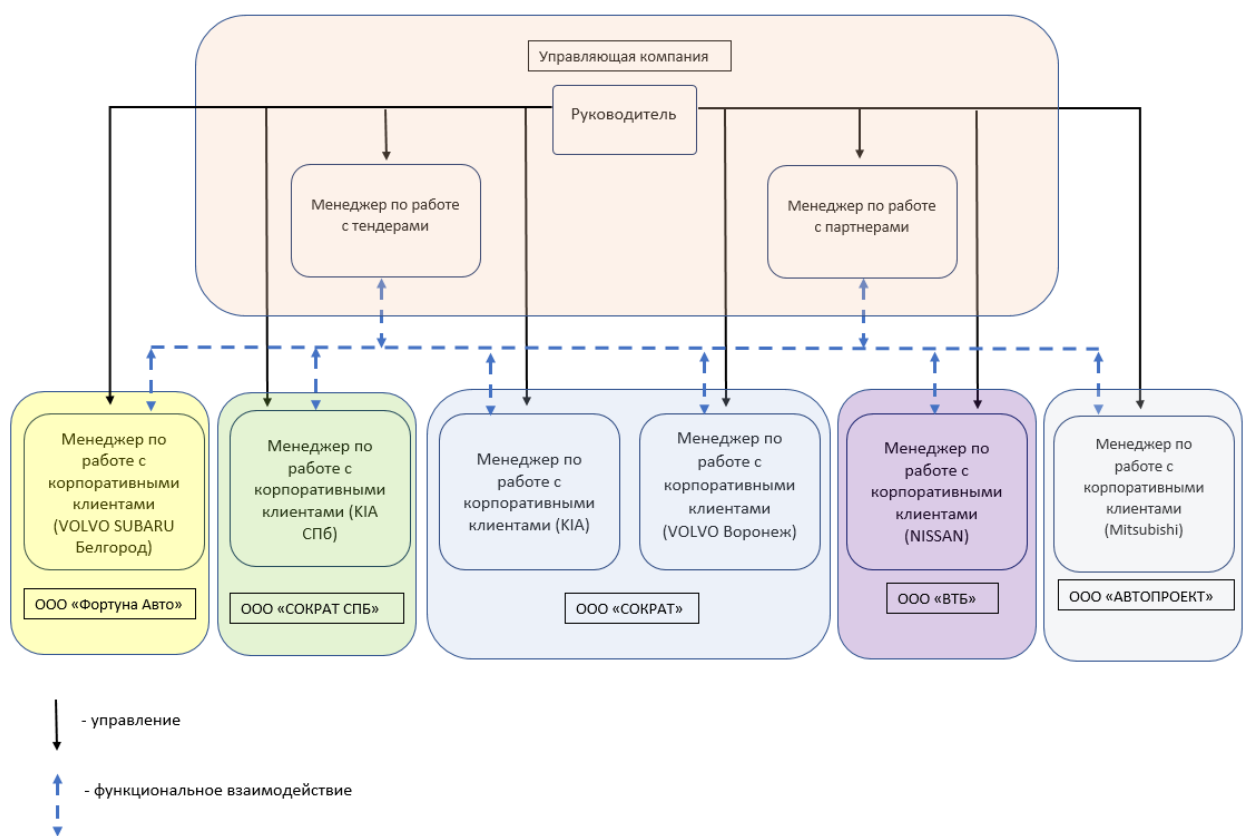


Рисунок 3.7 – структура отдела корпоративных продаж

- создавать, поддерживать и развивать клиентскую базу корпоративных клиентов;
- вести переговоры, разрабатывать коммерческие предложения;
- осуществлять сбор коммерческой информации о клиентах и других участниках рынка; оперативно реагировать на информацию, поступающую от клиентов и участников рынка;
- осуществлять мероприятия по обеспечению высокого уровня лояльности клиентов;
- проводить анализ статистических данных продаж;
- вести рабочую и отчетную документацию.

Работа с лизинговыми компаниями – одно из основных направлений привлечения нового бизнеса. Поскольку одной из главных задач по моему представлению являлось распространить общий стандартизированный

подход в работе на всю группу компаний, было предложено ввести единицу: менеджер по работе с партнерами. Основными задачи которого являлось:

- аккумулировать все заявки, поступающие от лизинговых компаний на единую почту «leasing», распределять заявки по брендам на ответственных менеджеров, контролировать время подготовки коммерческого предложения согласно утвержденного регламента;

- обеспечивать и контролировать коммуникацию между менеджерами лизинговых компаний и менеджерами салонов согласно регламенту;

- проводить необходимую работу с компаниями региона, где согласно корпоративной политики бренда возможно предоставление скидок сотрудникам;

- работать над повышением количества сделок;

- работать над повышением доходности сделок;

- при наличии соответствующих решений руководства проводить работу по стимулированию продаж, по реализации специальных программ и бонусов для сотрудников лизинговых компаний;

- развивать продажи сотрудникам компаний, имеющих специальные корпоративные скидки:

- заниматься поиском и развивать новые источники привлечения клиентов.

- оценивать эффективность проводимых мероприятий;

- на еженедельной основе планировать график посещения лизинговых компаний и партнеров.

- регулярно обзванивать лизинговые компании, компании партнёры, потенциальных клиентов, проводить с ними все необходимые переговоры.

- вести историю взаимодействия по каждому клиенту, а также собирать и систематизировать всю доступную информацию о существующих

и потенциальных клиентах в своем сегменте. Оценивать перспективы развития.

- контролировать выполнение регламента в работе с потенциальными клиентами;
- собирать и систематизировать всю доступную информацию о конкурентах в курируемом направлении;
- обеспечивать своевременное и достоверное оформление всей предусмотренной отчетности и иной рабочей документации.
- проводить анализ статистических данных продаж.
- вести рабочую и отчетную документацию.

Работа в закупках – одно из направлений, где компания практически никак себя не проявляла. Отдел нуждался в отдельной единице, за которой был бы закреплен данный функционал – менеджер по работе с тендерами.

Задачи:

- осуществлять мониторинг специализированных сайтов, торговых площадок по объявлению государственных и коммерческих открытых конкурсов, тендеров, электронных аукционов;
- осуществлять подбор тендеров для участия;
- осуществлять регистрацию на торговых площадках;
- осуществлять заказ, оформление ЭЦП и ее сопровождение;
- осуществлять информационную поддержку заинтересованных сотрудников;
- оценивать экономическую целесообразность участия в торгах, по результатам подготавливать информацию и материалы для принятия решения об участии в торгах;
- запрашивать необходимую конкурсную документацию, изучать её требования. При необходимости запрашивать разъяснения и учитывать изменения в конкурсной документации;
- оперативно подготавливать полный пакет документов;

- взаимодействовать с менеджерами корпоративных продаж, руководителями сервисов в части ценообразования предлагаемой продукции и технической части заявок;

- анализировать техническую часть заявок на соответствие действующему законодательству;

- оформлять конкурсные заявки;

- контролировать сроки проведения, отслеживать итоги тендеров;

- вести переговоры и переписку с организаторами конкурсов;

- своевременно предоставлять всю необходимую информацию об условиях поставки, гарантии, сертификатах;

- вести установленную отчетность;

Вышеописанная структура была одобрена к реализации. На первом этапе по факту моего устройства на работу в качестве руководителя отдела корпоративных продаж в январе 2020 года была осуществлена подготовка нормативной базы, запуск процедуры по поиску и приёму сотрудников:

- утверждена структура отдела продаж и закреплена отдельным приказом;

- подготовлены и утверждены должностные обязанности для каждой должности отдела;

- разработана и утверждена мотивация для каждой должности отдела;

- разработана и утверждена мотивация для сотрудников лизинговых компаний;

- открыты соответствующие вакансии;

- разработан регламент взаимодействия внутри отдела;

- разработан порядок взаимодействия отдела и смежных подразделений;

- внедрение CRM для корпоративного отдела;

Нормативная база утверждена до 15 марта 2020 года, до 31 марта штат был укомплектован на 70%. В мае внедрен порядок приёма и адаптации

сотрудников отдела по каждой должности, разработаны скрипты для переговоров по телефону, формы и правила взаимодействия с клиентами. С 1 июня отдел функционирует согласно утверждённому проекту.

В качестве ориентира об эффективности новой структуры разработан отчёт отдела корпоративных продаж. На ежемесячном совещании на его основе руководитель отдела отчитывается о результатах работы.

Проведём оценку экономической целесообразности открытия нового отдела. Затраты могут быть как единовременные (приобретение оборудования, наем специалистов, затраты на консультации и т. п.), так и постоянные, связанные с использованием проекта (эксплуатационные расходы на содержание оборудования, фонд оплаты труда работников, эксплуатирующих объект, расходы на потребление электроэнергии, и т. д.).

В расчетах экономическая эффективность может достигаться как за счет дополнительно принесенной прибыли, так и за счет получаемой экономии на затратах. Прирост эффективности экономической деятельности предприятия в результате реализации проекта может проявляться различным образом.

Для начала обратимся к термину «эффективный». Эффективный результат означает оптимальный итог с минимальными затратами: на входе вкладывая минимум, на выходе получается максимум возможного. Информацию, насколько оправданы вложения дает расчет эффективности – показатель, характеризующий оптимальность использования ресурсов. Таким образом, экономическая эффективность определяется из соотношения результата к потраченным средствам. Если продукт в денежном выражении не требует больших затрат, то достигнут экономический эффект в виде прибыли, в противоположном случае - убыток. Приведем затраты и полученную маржу за период с 1 января по 30 ноября 2020 года.

Таблица 3.4 – Финансовые показатели 2020 год.

Показатель	Итого
Выручка от реализации автомобилей	543 787 000 Р
Затраты на приобретение автомобилей	482 537 000 Р
Закупка ноутбуков и копировальной техники	450 000 Р
Закупка офисной мебели	150 000 Р
Канцелярские товары	12 000 Р
Другие затраты	1 650 000 Р
ФОТ	5 700 000 Р

Общая формула расчета эффективности, следующая:

$$\mathcal{E} = \mathbf{B}/\mathbf{З},$$

где В – выручка от реализации, З – затраты.

$$\mathcal{E} = 543\,787\,000 / 490\,499\,000 = 1,109$$

Прибыльный проект не должен иметь индекс менее 1. Показатель превышает минимальное значение.

Результативность деятельности оценивают, прежде всего, по рентабельности. Это наглядный оценочный критерий: нерентабельный бизнес не дает прибыли. Для самого же простого анализа служит показатель «валовая прибыль» и формула экономической эффективности будет следующей:

$$\mathbf{ВП} = \mathbf{B} - \mathbf{З},$$

где ВП – валовая прибыль, РД – результат деятельности, полученный доход, З – затраты, себестоимость.

$$\mathbf{ВП} = 543\,787\,000 - 490\,499\,000 = 53\,288\,000 \text{ Р}$$

Для полноты оценки рассчитаем коэффициент рентабельности продаж. Этот параметр играет роль КПД и оценивает доход в пересчете на каждый вложенный рубль. Формула коэффициента эффективности, следующая:

$$\text{КЭ} = \text{ВП} / \text{В} \times 100 \%,$$

где: КЭ – коэффициент эффективности (рентабельности), ВП – валовая прибыль, В – выручка.

$$\text{КЭ} = 53\,288\,000 / 543\,787\,000 \times 100 \% = 10,7$$

Чтобы добиться большего экономического эффекта от вложений, нужно: увеличить прибыль без дополнительных затрат, например: найти действенные приемы маркетинга; мотивировать трудовой коллектив на рост, расширять географию продаж, совершенствовать технику продаж, снизить расходы без снижения объемов реализации, например: модернизация, автоматизация части операционного процесса; сокращение неэффективных работников.

Проведем такие расчёты за аналогичный период 2019 года.

Таблица 3.5 – Финансовые показатели 2019 год.

Месяц\Показатель	Итого
Выручка от реализации автомобилей	242 300 000 Р
Затраты на приобретение автомобилей	225 395 000 Р
Канцелярские товары	5 000 Р
Другие затраты	300 000 Р
ФОТ	1 900 000 Р

$$\text{Э} = 242\,300\,000 / 225\,395\,000 = 1,08$$

$$\text{ВП} = 242\,300\,000 - 225\,395\,000 = 16\,905\,000 \text{ Р}$$

$$\text{КЭ} = 16\,905\,000 / 242\,300\,000 \times 100 \% = 6,98$$

Для наглядности внесем все данные в таблицу 3.6

Таблица 3.6 – Свод данных за 2019 – 2020 год

Месяц\Показатель	2019	2020	Темп прироста
Выручка от продаж автомобилей	242 300 000 Р	543 787 000 Р	124,43%
Затраты на приобретение автомобилей	225 395 000 Р	482 537 000 Р	114,09%
Закупка ноутбуков и копировальной техники		450 000 Р	-----
Закупка офисной мебели		150 000 Р	-----
Канцелярские товары	5 000 Р	12 000 Р	140,00%
Другие затраты	300 000 Р	1 650 000 Р	450,00%
ФОТ	1 900 000 Р	5 700 000 Р	200,00%
Эффективность	1,08	1,11	2,78%
Валовая прибыль	16 905 000 Р	53 288 000 Р	215,22%
Рентабельность	6,98	10,70	53,30%

Таким образом открытие корпоративного отдела продаж позволило не только втрое увеличить прибыль предприятия в направлении корпоративных продаж, но и значительно повысить эффективность и рентабельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда возникает идея создания нового направления деятельности организации, необходимо провести анализ различных факторов и оценку целесообразности.

В первой главе были рассмотрены различные теоретические подходы к формированию распределительной политики. Поскольку в современной экономике зачастую место производства и место потребления продукта не совпадают, задачу требуется решать наиболее рациональным способом. Изучение особенности развития автомобильных дилерских центров в России и за рубежом, дало необходимое понимание возможных направлений дальнейшего развития. Так, западная система работы дилерских центров базируется на более чем вековом опыте, тогда как первый дилерский центр в современной России возник только в начале 90-х годов. Факторы внешней и внутренней среды влияют на деятельность компании, и организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспособливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей. Данные факторы оказывают прямое воздействие на деятельность организации. Изучение теоретического материала создало базу для дальнейшей работы.

Для поиска и понимания путей оптимизации и совершенствования работы дилерских центров ГК «Мотор Ленд» были изучены тенденции мирового и отечественного рынка автомобилей, так стоит ожидать, что мировые продажи легковых автомобилей упадут до 60 миллионов единиц в 2020 году по сравнению с пиковым значением почти 80 в 2017 году. Судьба отрасли зависит от того, насколько быстро производство будет восстановлено. Ключевыми факторами для российского автобизнеса сейчас являются:

- ограниченное количество автомобилей в наличии и в поставке, что вносит значительный вклад в развитие ситуации;

- программы поддержки правительства через которые реализовываются до 30% всех продаваемых автомобилей;

- курс национальной валюты;

- экономическая обстановка и эпидемиологическая ситуация;

Рассмотрена эффективность работы автомобильных центров в Воронеже, где представлены все основные ведущие автомобильные бренды российских и зарубежных производителей, что ведет к высокому уровню конкуренции, как на уровне автомобильных брендов, так и на уровне конкуренции между дилерскими центрами, представляющими один бренд, но принадлежащими разным автомобильным холдингам.

В третьей части диссертации рассмотрены организационно-экономическая характеристика ГК «Мотор Ленд». Активы организации за весь период существенно увеличились (в 5,7 раза). Учитывая значительное увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 19,9 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор. Рассмотрены важные аспекты в распределительной политике, изучена логистика поставок автомобилей ГК «МОТОР ЛЕНД». Разработаны основные мероприятия по организации работы корпоративного отдела.

Представлены в сравнении показатели деятельности корпоративного направления за 11 месяцев 2019 и аналогичный период 2020 года

- валовая прибыль выросла более чем на 35 млн. руб. темп прироста 215%

- коэффициент эффективности вырос на 2,78%

- рентабельность на 53,3%.

Полученные результаты исследования позволяют определить целесообразность совершенствования дилерских центров путём открытия отдела корпоративных продаж.

Список литературы

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: «Дело и сервис», 2006. – 256 с.
2. Абчук В.А. Коммерция. – СПб.: изд. Михайлова В.А., 2008. – 194 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 239 с.
4. Бабенцова Е.И. Сбытовая деятельность и диверсификация производства // АПК: экономика, управления. – 2007. - №8 – с.39-41.
5. БЕЛЕНОВ, О. Н. КАК СОЗДАТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ИМИДЖ РЕГИОНА / О. Н. БЕЛЕНОВ, Ю. В. ШУРЧКОВА, И. В. ШИЛОВА. — Текст : непосредственный // ВЕСТНИК ВОРОНЕЖСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА. СЕРИЯ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ. — Воронеж : Воронежский государственный университет (Воронеж), 2019. — С. 70-76.
6. БЕЛЕНОВ, О. Н. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ / О. Н. БЕЛЕНОВ, Ю. В. ШУРЧКОВА, А. М. БУКРЕЕВ. — Текст : непосредственный // ВЕСТНИК ВОРОНЕЖСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА. СЕРИЯ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ. — Воронеж : Воронежский государственный университет, 2018. — С. 169-177.
7. БЕЛЕНОВ, О. Н. ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ / О. Н. БЕЛЕНОВ, Ю. В. ШУРЧКОВА. — Текст : непосредственный // КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИК И РЕГИОНОВ В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ. — Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2019. — С. 417-421.
8. БЕЛЕНОВ, О. Н. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВОРОНЕЖСКОГО РЫНКА СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ / О. Н. БЕЛЕНОВ, Ю. В. ШУРЧКОВА. — Текст : непосредственный // ВЕСТНИК ВОРОНЕЖСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА. СЕРИЯ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ. — Воронеж : Воронежский государственный университет, 2016. — С. 24-30.
9. Беляев А.А. Системология организации.- М.:ИНФРА-М, 2006. – 184 с.
10. Борщевская, Е. П. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА / Е. П. Борщевская. — Текст : непосредственный // Экономика. Инновации. Управление качеством №4. — Воронеж : , 2014. — С. 146-147.
11. Владимирский, И. Авторынок России: итоги 2019 года / И. Владимирский. — Текст : электронный // Авторевию : [сайт]. — URL: <https://autoreview.ru/news/avtorynok-rossii-itogi-2019-goda> (дата обращения: 28.11.2020).

12. Волгин, В. В. Автодилер. Торговля техникой: Практическое пособие. / В. В. Волгин. — Текст : электронный // Юридическая консультация : [сайт]. — URL: <https://ur-consul.ru/Bibli/Avtodilyer-Torgovlya-tyekhnikoji-Praktichyeskoye-posobiye.html> (дата обращения: 28.11.2020).
13. Головков, Д. А. ОБЗОР МИРОВОГО РЫНКА АВТОМОБИЛЕЙ / Д. А. Головков, Ю. В. Шурчкова. — Текст : непосредственный // Сборник научных статей по итогам работы девятого круглого стола с международным участием "Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий". — Москва : Конверт, 2020. — С. 41-42.
14. Головков, Д. А. Положение мировых и отечественных производителей автомобилей на рынке России / Д. А. Головков, Ю. В. Шурчкова. — Текст : непосредственный // Сборник статей XLI международной научно-практической конференции «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем». — Москва : Интернаука, 2020. — С. 6-9.
15. Дилерские сети в РФ по происхождению марок: как они изменились?. — Текст : электронный // АВТОСТАТ : [сайт]. — URL: <https://yandex.ru/turbo/autostat.ru/s/infographics/43801/> (дата обращения: 28.11.2020).
16. Дэвид В. Кревенс. Стратегический маркетинг. – М.: ИД «Вильямс», 2003. - 752 с.
17. Карпушина, М. А. Особенности международной торговли легковыми автомобилями / М. А. Карпушина. — Текст : непосредственный // Российский внешнеэкономический вестник. — 2013. — № 9. — С. 79-88.
18. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Изд-во «Эксмо», 2006. - 464 с.
19. Клеймор Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. // Вопросы экономики. – 2012. – №9
20. Козлов В.К., Уваров С.А. Коммерческая деятельность предприятия, СПб.: Политехника, 2007. – 274 с.
21. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга, М.: Вильямс, 2008. – 260 с.
22. Лавренев, Д. Динамика авторыннка России в 2015 году / Д. Лавренев. — Текст : электронный // АВТОСТАТ : [сайт]. — URL: <https://www.autostat.ru/infographics/24534/> (дата обращения: 28.11.2020).
23. Любушин, Н. П. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ «БОЛЬШИХ ВЫЗОВОВ» НА УСТОЙЧИВОСТЬ И НЕПРЕРЫВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ / Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева, А. И. Лылов. — Текст : непосредственный // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем. Сборник аннотаций докладов IV Международной научной конференции памяти академика А.И. Татаркина. — Воронеж : 2020. — С. 175-176.
24. Макаров, А. А. ОЦЕНКА ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА, КАК КЛЮЧЕВОГО ФАКТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА / А. А.

- Макаров, В. Г. Широбоков. — Текст : непосредственный // Теория и практика инновационных технологий в АПК. Материалы национальной научно-практической конференции. — Воронеж : , 20. — С. 451-456.
25. Материалы пресс-конференции ассоциации «РОССИЙСКИЕ АВТОМОБИЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ» (РОАД), М. «Итоги 2016. Перспективы 2017»., январь 2017
26. Награды Мотор Ленд – Режим доступа: <http://www.kiavrn.ru/about/dilergoda2014/> (дата обращения: 24.05.2020).
27. Наумовский, С. Сравнение автомобильного рынка России и США: общие факты / С. Наумовский. — Текст : электронный // АВТОМАРКЕТОЛОГ : [сайт]. — URL: <https://automarketolog.ru/sravnenie-avtomobilnogo-rynka-rossii-i-ssha-obshhie-fakty/> (дата обращения: 28.11.2020)
28. Наумовский, С. Эффективность авторынка России / С. Наумовский. — Текст : электронный // АВТОМАРКЕТОЛОГ : [сайт]. — URL: <https://automarketolog.ru/effektivnost-avtorynka-rossii/> (дата обращения: 28.11.2020).
29. Нечаева, М. Н. Рынок легковых автомобилей в России: анализ перевозок, логистика поставок и прогноз производства / М. Н. Нечаева // Развитие экономической науки на транспорте «Новые решения»: материалы II международной научнопрактической конференции. – Санкт-Петербург: ПГУПС, 2013. – С. 348-353.
30. О компании Мотор Ленд [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kiavrn.ru/about/> (дата обращения: 23.05.2020).
31. Осипова Л. В., Синяева И. М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. 2 е изд., перераб. и доп. — М.: Дата, 2006. – 178 с.
32. Панкратов Ф.Г., Коммерческая деятельность, М.: Дашков и К°, 2004. – 318 с.
33. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 274 с.
34. Попов, Л. Авторынок-2019: Изучаем динамику продаж по сегментам и моделям / Л. Попов. — Текст : электронный // DRIVE2 : [сайт]. — URL: <https://www.drive2.ru/e/B6XswEAAcVg> (дата обращения: 28.11.2020).
35. Расчёт экономической эффективности. — Текст : электронный // Бизнес.ру : [сайт]. — URL: . <https://www.business.ru/article/1810-raschet-ekonomicheskoy-effektivnosti> (дата обращения: 07.12.2020).
36. Рожков, П. Корпоративные продажи: нормы, правила и техники / П. Рожков. — Текст : электронный // Генеральный директор : [сайт]. — URL: <https://www.gd.ru/articles/10644-korporativnye-prodaji> (дата обращения: 28.11.2020).
37. Самостроенко Г.М. Методология формирования стратегии развития региона на основе концепции интеграционного маркетинга. – М.: РГБ, 2003.- 371с.

38. Соколова Т.В. Маркетинговые исследования сбытовой сети // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. - №4. – с. 28-32.
39. Степанов, А. А. Развитие автомобильного бизнеса в России / А. А.Степанов, Е. В. Купцова, А. Е. Кондратьев, Е. С. Купцова // Вестник Транспорта . – 2015. – № 1. – С. 13-17
40. Теория организации: Учебник под ред. Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько – М.: КноРус, 2010. -384 с.
41. Третьяк В.П. и др. Основы маркетинга: Учеб. пособие / В.П. Третьяк, О.А. Третьяк, В.А. Шевандин; Петербург. гос. ун-т путей сообщ.; Каф. полит. Экономии. – Спб.: ПГУПС, 2006. – 113с.
42. Цебекова, Е. П. ЛОГИСТИКА КАК ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ МОМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ / Е. П. Цебекова. — Текст : непосредственный // Вестник ВСГУТУ. № 1 (58).. — Воронеж : , 2016. — С. 102-106.
43. Цебекова, Е. П. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕВОЗКИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ГРУЗОВ РАЗЛИЧНЫМИ ВИДАМИ ТРАНСПОРТА / Е. П. Цебекова, Ж. И. Машкова. — Текст : непосредственный // Современная экономика: проблемы и решения № 12 (84). — Воронеж : , 2016. — С. 172-183.
44. Целикова, С. Автомобильный рынок России 2014. Результаты по сегментам / С. Целикова. — Текст : электронный // АВТОСТАТ : [сайт]. — URL: <https://www.autostat.ru/news/19374/> (дата обращения: 28.11.2020).
45. Чупров, А. Мировой авторынок в 2019 году снизился на 4% / А. Чупров. — Текст : электронный // Автостат. Аналитическое агентство : [сайт]. — URL: <https://www.autostat.ru/news/42708/> (дата обращения: 28.11.2020).
46. Ширококов, В. Г. РАСКРЫТИЕ СУЩНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА, ЕГО ВЗАИМОСВЯЗЬ С ФИНАНСОВЫМ УЧЕТОМ / В. Г. Ширококов, О. С. Бочарова, О. В. Скрипченкова. — Текст : непосредственный // Приоритетные направления развития гуманитарных и экономических наук. Межвузовский сборник научных трудов. Воронежский институт (филиал) автономной некоммерческой организации высшего образования Московского гуманитарно-экономического университета (АНО ВО МГЭУ); науч. ред. Д.Н. Литвинов.. — Воронеж : , 2017. — С. 54-60.
47. ШУРЧКОВА, Ю. В. ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ / Ю. В. ШУРЧКОВА. — Текст : непосредственный // ПАНОРАМА. — Воронеж : Воронежский государственный университет (Воронеж), 2010. — С. 202-206.
48. ШУРЧКОВА, Ю. В. МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ / Ю. В. ШУРЧКОВА. — Воронеж : Воронежский государственный университет (Воронеж), 2009. — 52 с. — Текст : непосредственный.
49. ШУРЧКОВА, Ю. В. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИСТОРИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ / Ю. В. ШУРЧКОВА. — Текст : непосредственный //

ПАНОРАМА. — Воронеж : Воронежский государственный университет (Воронеж), 2011. — С. 171-176.

50. Эволюция инструментов продаж автомобильного Дилерского центра в России. — Текст : электронный // ЯндексДзен : [сайт]. — URL:

51. About Volvo Cars. — Текст : электронный // VOLVO : [сайт]. — URL: <https://group.volvocars.com/company> (дата обращения: 01.12.2020).

52. ANALYSIS OF KOREAN AUTOMAKERS STRATEGIC ADVANTAGES ON THE RUSSIAN MARKET / M. I. Maksimov [и др.]. — Текст : непосредственный // Journal of Critical Reviews. Т. 7. № 12. — 2020. — № . — С. 2020.

53. Company. — Текст : электронный // Mitsubishi : [сайт]. — URL: <https://www.mitsubishi-motors.com/en/company/?intcid2=company> (дата обращения: 01.12.2020).

54. Endovitskaya, E. V. FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE THAT STIMULATES INNOVATIVENESS AND CREATIVITY OF PERSONNEL / E. V. Endovitskaya. — Текст : непосредственный // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. — Luxembourg : , 2020. — С. 875-882.

55. Endovitskaya, E. V. STRATEGIC GOALS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC AND FINANCIAL LIMITATIONS / E. V. Endovitskaya, I. E. Risin, Y. I. Treshchevsky. — Текст : непосредственный // The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. — Cham, Switzerland : , 2019. — С. 229-235.

56. Find Kia in your country or region. — Текст : электронный // KIA : [сайт]. — URL: <https://www.kia.com/worldwide/future-technology.do#43> (дата обращения: 01.12.2020).

57. Our Company. — Текст : электронный // NISSAN : [сайт]. — URL: <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/> (дата обращения: 01.12.2020).

58. Subaru. — Текст : электронный // Subaru : [сайт]. — URL: <https://www.subaru.com/index.html> (дата обращения: 01.12.2020).

59. Wgner, I. Automotive industry worldwide - statistics & facts / I. Wgner. — Текст : электронный // Statista : [сайт]. — URL: <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry//> (дата обращения: 28.11.2020).

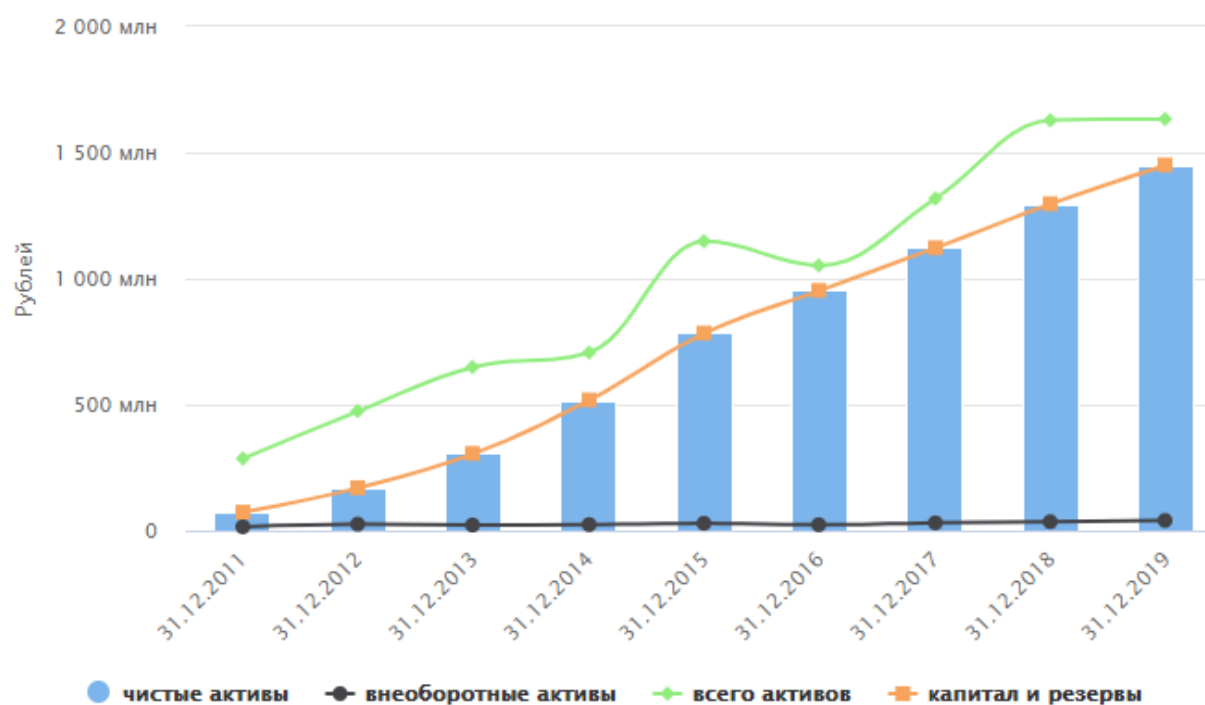
Приложение 1

Бухгалтерский баланс за 2011-2019г. (в тыс. руб.)

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
АКТИВ										
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Нематериальные активы	1110	29	34	39	0	0	0	0	0	0
Основные средства	1150	39 902	34 665	30 357	23 127	26 755	22 420	21 454	25 279	15 120
Прочие внеоборотные активы	1190	0	222	0	24	1 964	1 274	342	0	0
Итого по разделу I	1100	39 931	34 921	30 396	23 151	28 719	23 694	21 796	25 279	15 120
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Запасы	1210	684 332	611 998	493 222	502 412	478 379	356 031	259 095	175 334	118 949
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	11 733	4 592	2 137	8 277	7 521	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	149 855	139 924	308 753	202 025	323 644	123 848	185 013	134 544	109 675
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	637 636	699 662	432 073	269 431	253 074	173 546	145 258	84 705	39 576
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	108 737	136 463	51 246	46 616	56 550	28 456	37 976	54 476	2 373
Прочие оборотные активы	1260	882	415	339	363	857	1 311	423	0	0
Итого по разделу II	1200	1 593 175	1 593 054	1 287 770	1 029 124	1 120 025	683 192	627 765	449 059	270 573
БАЛАНС	1600	1 633 106	1 627 975	1 318 166	1 052 275	1 148 744	706 886	649 561	474 338	285 693
ПАССИВ										
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ										

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	131 0	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	137 0	1 450 863	1 296 547	1 122 073	952 672	783 711	518 120	306 026	169 831	72 968
Итого по разделу III	130 0	1 450 883	1 296 567	1 122 093	952 692	783 731	518 140	306 046	169 851	72 988
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	141 0	0	100 000	0	39 950	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	140 0	0	100 000	0	39 950	0	0	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	151 0	63 712	134 069	27 012	3 624	94 575	22 211	76 772	118 108	58 471
Кредиторская задолженность	152 0	118 511	97 339	169 061	56 009	270 438	166 535	266 743	185 498	154 234
Прочие обязательства	155 0	0	0	0	0	0	0	0	881	0
Итого по разделу V	150 0	182 223	231 408	196 073	59 633	365 013	188 746	343 515	304 487	212 705
БАЛАНС	170 0	1 633 106	1 627 975	1 318 166	1 052 275	1 148 744	706 886	649 561	474 338	285 693

Краткий анализ баланса



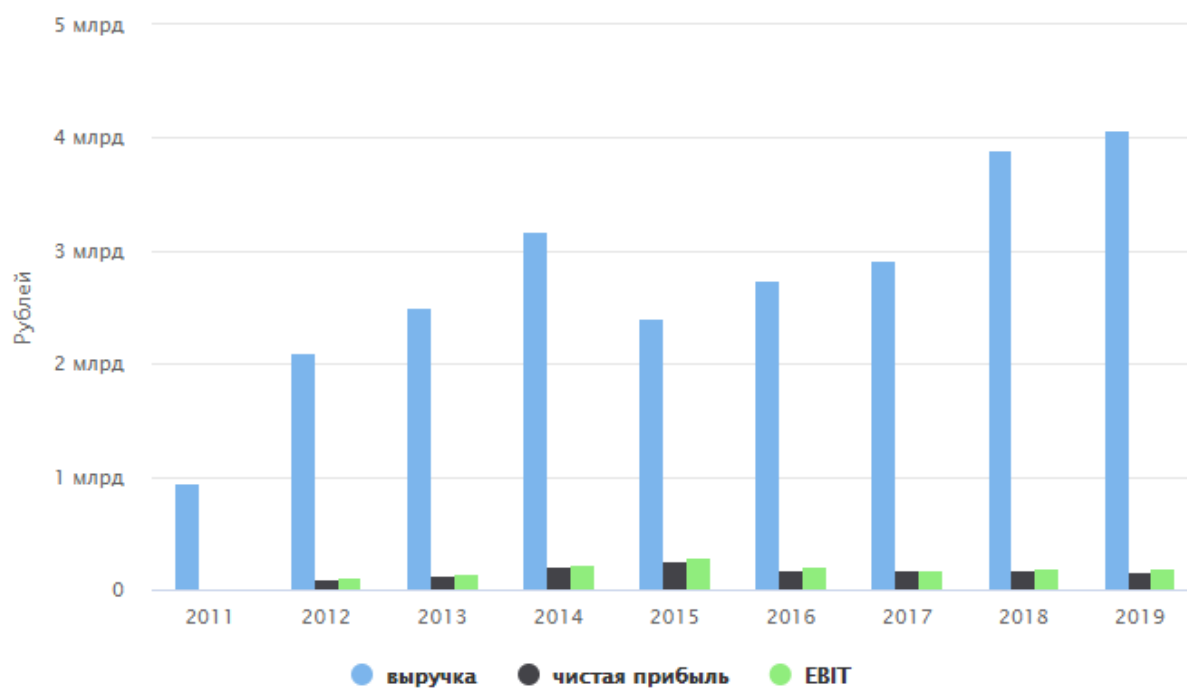
Финансовый показатель	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Чистые активы	1 450 883	1 296 567	1 122 093	952 672	783 731	518 140	306 046	169 851	72 988
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0.89	0.8	0.85	0.91	0.68	0.73	0.47	0.36	0.26
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	8.7	6.9	6.6	17.3	3.1	3.6	1.8	1.5	1.3

Приложение 3

Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) (в тыс. руб.)

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Выручка	2110	4 071 710	3 886 711	2 916 901	2 744 022	2 408 988	3 178 465	2 507 781	2 098 921	951 812
Себестоимость продаж	2120	(3 806 004)	(3 604 660)	(2 659 692)	(2 448 564)	(2 081 149)	(2 883 653)	(2 300 990)	(1 936 766)	(899 632)
Валовая прибыль (убыток)	2100	265 706	282 051	257 209	295 458	327 839	294 812	206 791	162 155	52 180
Коммерческие расходы	2210	(210 505)	(213 034)	(172 388)	(166 372)	(126 617)	(123 563)	(102 866)	(66 243)	(38 240)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	55 201	69 017	84 821	129 086	201 222	171 249	103 925	95 912	13 940
Проценты к получению	2320	87 582	58 596	45 138	38 881	39 501	14 753	9 943	6 208	3 428
Проценты к уплате	2330	(24 828)	(5 753)	(2 230)	(13 190)	(6 495)	(7 950)	(6 760)	(7 520)	(4 038)
Прочие доходы	2340	72 452	81 642	66 736	48 973	51 054	61 469	38 610	10 691	10 828
Прочие расходы	2350	(24 126)	(15 474)	(14 022)	(16 401)	(8 804)	(18 212)	(13 765)	(6 430)	(7 929)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	166 281	188 028	180 443	187 349	276 478	221 309	131 953	98 861	16 229
Налог на прибыль	2410	(11 961)	(13 323)	(11 042)	(9 747)	(12 924)	(9 215)	(6 508)	(1 998)	(283)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(11 961)	(13 323)	(11 042)*	(9 747)*	(12 924)*	(9 215)*	(6 508)*	(1 998)*	(283)
Прочее	2460	(4)	(231)	0	(8 641)	(9)	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	154 316	174 474	169 401	168 961	263 545	212 094	125 445	96 863	15 946
СПРАВОЧНО										
Совокупный финансовый результат периода	2500	154 316	174 474	169 401	168 961	263 545	212 094	125 445	96 863	15 946

Краткий анализ финансовых результатов



Финансовый показатель	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
ЕВІТ	191 109	193 781	182 673	200 539	282 973	229 259	138 713	106 381
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	1.4%	1.8%	2.9%	4.7%	8.4%	5.4%	4.1%	4.6%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	11%	14%	16%	19%	40%	51%	53%	80%
Рентабельность активов (ROA)	9.5%	11.8%	14.3%	15.4%	28.4%	31.3%	22.3%	25.5%

Отчет о движении денежных средств (в тыс. руб.)

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Денежные потоки от текущих операций									
Поступления — всего	411 0	4 468 975	5 417 778	6 041 410	3 269 910	2 850 604	3 616 884	3 130 315	4 050 355
в том числе: от продажи продукции, товаров, работ и услуг	411 1	4 233 019	4 825 040	3 695 761	3 269 910	2 850 604	3 311 452	2 980 519	4 036 671
прочие поступления	411 9	235 956	592 738	2 345 649	0	0	305 432	149 796	13 684
Платежи — всего	412 0	(4 928 747)	(6 030 942)	(5 854 386)	(3 252 161)	(2 848 178)	(3 556 116)	(3 039 950)	(4 006 901)
в том числе: поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	412 1	(3 414 326)	(3 828 963)	(3 449 123)	(3 169 595)	(2 802 593)	(3 514 086)	(2 919 238)	(3 944 449)
в связи с оплатой труда работников	412 2	(16 564)	(16 043)	(15 219)	(14 228)	(15 268)	(14 736)	(11 298)	(11 208)
процентов по долговым обязательствам	412 3	(24 123)	(5 753)	(2 043)	(13 647)	(5 034)	(6 035)	(6 760)	(6 840)
налога на прибыль организаций	412 4	(11 123)	(14 627)	(5 385)	(17 110)	(13 984)	(10 377)	(5 386)	(3 169)
прочие платежи	412 9	(1 462 611)	(2 165 556)	(2 382 616)	(37 581)	(11 299)	(10 882)	(97 268)	(41 235)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	410 0	(459 772)	(613 164)	187 024	17 749	2 426	60 768	90 365	43 454
Денежные потоки от инвестиционных операций									
Поступления — всего	421 0	1 565 990	24 780 879	18 112 907	909 508	3 367 796	388 827	152 075	43 939
в том числе: от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	421 1	31 109	18 225	13 251	19 476	14 724	16 574	17 059	0
от возврата предоставлен	421 3	1 490 589	24 686 583	18 014 607	869 802	3 329 172	368 367	133 370	43 939

ных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)									
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	44 292	76 071	85 049	20 230	23 900	3 886	1 646	0
Платежи — всего	4220	(1 252 801)	(24 738 021)	(18 235 096)	(886 159)	(3 407 229)	(397 443)	(207 652)	(87 590)
в том числе: в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(45 146)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(1 207 655)	(24 738 021)	(18 235 096)	(886 159)	(3 407 229)	(397 443)	(207 652)	(87 590)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	313 189	42 858	(122 189)	23 349	(39 433)	(8 616)	(55 577)	(43 651)
Денежные потоки от финансовых операций									
Поступления — всего	4310	1 893 851	1 453 903	233 291	1 217 193	720 281	2 208 707	1 926 559	1 536 542
в том числе: получение кредитов и займов	4311	1 893 851	1 453 903	233 291	1 217 193	720 281	2 208 707	1 926 559	1 536 542

Платежи — всего	432 0	(1 774 994)	(798 380)	(293 496)	(1 268 225)	(655 180)	(2 270 379)	(1 977 847)	(1 483 814)
по распределению прибыли в пользу собственников (участников) в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	432 3	(1 774 994)	(798 380)	(293 496)	(1 268 225)	(655 180)	(2 270 379)	(1 977 847)	(1 483 814)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	430 0	118 857	655 523	(60 205)	(51 032)	65 101	(61 672)	(51 288)	52 728
Сальдо денежных потоков за отчетный период	440 0	(27 726)	85 217	4 630	(9 934)	28 094	(9 520)	(16 500)	52 531
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	445 0	136 463	51 246	0	0	0	0	0	0
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	450 0	108 737	136 463	0	0	0	0	0	0

Приложение 6

Отчет об изменениях капитала за 2019 год (в тыс. руб.)

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31.12.18	3200	20	1 296 547	1 296 567
За 2019 Увеличение капитала — всего:	3310	0	154 316	154 316
в том числе: чистая прибыль	3311	x	154 316	154 316
Величина капитала на 31.12.19	3300	20	1 450 863	1 450 883

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
Чистые активы	3600	1 450 883	1 296 567	1 122 093	952 672	783 731	518 140	306 046	169 851