

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики и моделирования производственных процессов

**МЕТОДЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ НА
ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по специальности
38.05.01 «Экономическая безопасность»
очной формы обучения,
группы 06001216

Косилова Александра Дмитриевича

Научный руководитель
д.э.н. профессор
Калугин В.А.

Рецензент
Генеральный директор
ООО ТК «Попутная загрузка»
Вербицкая Л.Б.

БЕЛГОРОД 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОПЕРНИЧЕСТВА И КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ.....	6
1.1 Понятие «конкуренция», ее виды и типология конкурентных стратегий ..	6
1.2 Роль конкурентной разведки в деятельности предприятия.....	12
1.3 Объекты и методы конкурентной разведки.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ ТК ООО «ПОПУТНАЯ ЗАГРУЗКА».....	30
2.1 Характеристика предприятия.....	30
2.2 Анализ конкурентной среды ООО ТК «ПОПУТНАЯ ЗАГРУЗКА».....	35
2.3 Анализ экономических показателей деятельности предприятия.....	46
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК.....	50
3.1 Организационная структура службы конкурентной разведки.....	50
3.2 Разработка управленческих решений по оптимизации грузоперевозок..	56
3.3 Планирование и организация конкурентной разведки.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Данная тема очень актуальна так как конкурентная разведка помогает избавиться от потенциальных конкурентов. Конкуренция - это борьба между производителями или поставщиками, предприятиями, фирмами за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности.

В рыночной системе основное содержание соперничества - борьба за потребителя, полное удовлетворение его потребностей. Это борьба за долю на рынке, успех который зависит от дешевизны и качества товаров. Конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности.

Конкуренция возникла одновременно с товарным производством, однако лишь при капитализме она превратилась в главный рычаг рыночного регулирования общественного производства. К середине XIX в. получил широкое развитие рынок со свободой конкуренцией, не регулируемый государством. Такой рынок воздействовал на товаропроизводителей исключительно через механизм спроса и предложения, колебание цен, неизменно заставляя считаться с требованиями потребителей, улучшать качество, повышать производительность труда, расширять производство, снижать издержки. В этот период четко определились две основные формы соперничества - внутриотраслевая и межотраслевая.

Наиболее важная область соперничества производителей - рынки сбыта и потребления. Недооценка конкурента в борьбе за потребителя приводила даже крупнейшие компании к значительным потерям, а иногда и к кризисам.

Для обеспечения конкурентных преимуществ и как следствие - успешного развития бизнеса, - в компаниях промышленно развитых стран на исходе XX века стали создавать специальные службы "конкурентной разведки". Важнейшими функциями данных служб являются сбор разведывательных сведений о намерениях конкурентов, основных

тенденциях развития бизнеса, вероятных рисках для бизнеса, новых возможностях бизнеса и т.д., их анализ, подготовка выводов и прогнозов, и, как следствие, их учет при принятии стратегических управленческих решений. Конкурентная разведка - это не просто информация, а, прежде всего, постоянный анализ и прогноз изменений на рынке.

Конкурентная разведка - это проводимые на неизменной основе сбор информации и изучения, как рынка, так и всей деловой среды, с целью выявления реальных и потенциальных факторов, которые действуют или могут повлиять на способность фирмы успешно конкурировать на данном рынке. Результаты исследований конкурентной разведки обрабатываются следовательно, что они непосредственно служат основой для принимаемых стратегических решений или являются вводными для процесса стратегического планирования. Конкурентная разведка основана на факторе времени и привязана к нему.[5]

Следовательно, целью данной работы является разработка рекомендаций для ТК «Попутная загрузка».

В соответствии с целью поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы соперничества;
- определена роль конкурентной разведки на предприятии, выявлены ее объекты;
- изучены методы организации и проведения конкурентной разведки;
- исследованы клиенты объекта изучения;
- проведен конкурентный анализ рынка грузоперевозок и определены перспективы развития конкурентной ситуации;
- определено место конкурентной разведки в структуре объекта изучения;
- разработан план работы конкурентной разведки объекта изучения;
- оценена предварительная эффективность внедряемой

конкурентной разведки.

В качестве объекта изучения разбирается ТК «Попутная разгрузка». Предметом изучения является создаваемая на предприятии конкурентная разведка.

Методологической и теоретической основой изучения послужили работы зарубежных и российских авторов в области соперничества, конкурентной разведки, маркетинга и менеджмента, связанные с тематикой работы.

Информационную базу изучения составили опыт работы и маркетинговые изучения, проводимые российскими и зарубежными консалтинговыми компаниями и фирмами.

В качестве инструментов изучения были применены сравнительный и системный анализ, качественное и количественное изучение реальности, экономико-статистические методы.

Структура работы: работа состоит из введения 3 глав заключения и списка использованных источников и приложений

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОПЕРНИЧЕСТВА И КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ

1.1 Понятие «конкуренция», ее виды и типология конкурентных стратегий

Только выход на рынок с конкурентоспособным товаром дает возможность предприятию выжить в условиях рынка. Предприятия, вкладывающие силы в неконкурентоспособный товар обречены на гибель. О соперничества и конкурентоспособности товаров написано и напечатано достаточно много научных работ, в каждой из которых даются те или иные определения.

В литературе, посвященной предоставленной проблеме, присутствует три подхода к определению соперничества. Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот выход характерен для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход базируется на современной теории морфологии рынка. Наиболее характерные определения соперничества изложены ниже:

- состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю;
- состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии;
- состязательные, сопернические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности,

проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат, оттеснить соперника. Конкуренция - есть особый вид по замыслу честной экономической борьбы, в которых при наличии в принципе равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая, способная сторона;

- соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров;
- соперничество между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции;
- соперничество на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли или достижение иных конкретных целей.

Мнения на конкуренцию и ее роль в экономике менялись и к середине XX века благодаря трудам классиков теории соперничества (табл. 1) сложились ее четыре классические модели: совершенная (чистая), монополистическая, олигополистическая и монополия.[4]

Таблица 1.1

Эволюция экономических взглядов на теорию соперничества

Основоположники	Год	Основные труды
Совершенная конкуренция		
1. А. Смит	1776	Исследование о природе и причине богатства народов
2. Д. Рикардо	1817	Принципы политической экономии и налогообложения
3. Дж.С. Милль	1848	Принципы политической экономии
4. К. Маркс	1863 - 1894	Капитал
Несовершенная конкуренция (монополистическая, олигополистическая, чистая монополия)		
5. А.О. Курно	1838	Исследование математических принципов теории богатства
6. Ф.И. Эджуорт	1897	Теория монополии
7. К. Виксель	1901	Лекции по политической экономии
8. Й.А. Шумпетер	1911	Теория экономического развития
	1942	Капитализм, социализм и демократия

Продолжение таблицы 1.1

9. Дж. Робинсон	1933	Экономическая теория несовершенной соперничества
10. Э. Чемберлин	1933	Теория монополистической соперничества
11. Дж. Кейнс	1936	Общая теория занятости, процента и денег
12. А.П. Лернер	1944	Экономика контроля
13. Ф.А. Хайек	1948	Индивидуализм и экономический порядок
14. П. Сраффа	1960	Производство товаров производством товаров
15. П. Самуэльсон	1964	Экономика
16. М. Портер	1980	Стратегия соперничества
17. М. Портер	1991	Международная конкуренция (Конкурентные преимущества стран)

1 Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация).

2 Дифференцированная олигополия (“олиго” на древнегреческом языке означает “немного”, “несколько”). Для олигополии характерно господство в области нескольких крупных производителей. При этом для дифференцированной олигополии типична большая степень дифференциации продукции за счет качества, новейших характеристик продукции.

3 Чистая олигополия. В области господствует несколько крупных производителей, но при этом дифференциация трудно достижима. Для области характерна ценовая конкуренция и эффект масштаба производства. Единственным путем достижения превосходства является уменьшение издержек.

4 Монополистическая конкуренция помышляет поставки на рынок близкой, но не полностью взаимозаменяемой продукции. Иногда говорят, что монополистическая конкуренция - совершенная конкуренция плюс дифференциация продуктов. В области присутствует большое количество конкурирующих компаний с большой степенью дифференциации товаров и услуг. Компании, обыкновенно, фокусируются на некоторых сегментах рынка, снижая угрозу прямого соперничества или в погоне за премиальными ценами.

5 Чистая конкуренция. Наиболее экстремальная ситуация с точки зрения конкурентной борьбы. Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм изготавливают и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло и т. п. Преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания верной, неизменной репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведение активных кампаний по продвижению продуктов.

Несмотря на то, что в каждый конкретный момент времени отрасль может быть классифицирована по приведенной схеме, ее строение со временем видоизменяется за счет проникновения новоиспеченных компаний, изменений, происходящих внутри каналов сбыта, изменений на рынке поставщиков, законодательства, развития новых технологий, т.е. факторов, обуславливающих основные конкурентные силы, действующие в области.

Конкурентная стратегия призвана обеспечить наличие у компании определенных конкурентных преимуществ перед конкурентами и защиту ее позиций на рынке в условиях конкретной конкурентной ситуации. На нее действуют две группы факторов - факторы, характеризующие состояние области и ситуации соперничества в ней и факторы, определяющие возможности компании по сравнению с конкурентами и ее позицию на рынке. Конкурентная стратегия обязана содержать следующие наступательные действия (М.Портер):

- позиционирование компании следовательно, чтобы ее преимущества обеспечили надежную защиту перед конкурентами;
- влияние на расстановку сил на рынке посредством стратегических маневров, способных усовершенствовать позицию компании;
- прогноз изменения факторов конкурентной среды и меры реагирования на эти изменения с целью извлечь преимущество за счет выбора стратегии, наиболее отвечающей новому конкурентному балансу, перегнав при этом противников, еще не распознавших обозначившихся изменений.[27]

Задача разработки конкурентной стратегии, охватывая проведение конкурентного анализа, разбивается на два этапа:

1 Осуществление стратегических деяний, направленных на создание долгосрочного преимущества перед конкурирующими компаниями - конкурентного преимущества;

2 Разработку наступательных и оборонительных действий, вызванных исполнить это преимущество и защитить позицию фирмы на рынке в условиях изменяющейся конкурентной среды.

Конкурентные преимущества - характеристики продукции или деятельности компании в целом, являющиеся редкими на рынке или превосходящие похожие показатели конкурентов и имеющие ценность для потребителя. Конкурентные преимущества могут касаться к товару компании, ее комплексу услуг или рыночной активности. При этом конкурентное преимущество неизменно является относительным, определяемым по сравнению с важнейшими конкурентами на рынке. Но независимо от сферы вероятных конкурентных преимуществ, их можно разделить на две группы.

Внутреннее конкурентное преимущество, доставляющее ценность для производителя, базируется на более низких издержках компании по сравнению с конкурентами. Внешнее конкурентное преимущество, представляющее ценность для потребителя, базируется на предоставлении потребителям отличительных характеристик товара (самой компании), за которые они готовы платить премиальные цены.

1. Лидерство по издержкам. Когда на рынке потребители чувствительны к цене, наличие у компании более низких издержек, чем у конкурентов, является мощным конкурентным преимуществом. Цель реализации такой стратегии - создать устойчивое преимущество по издержкам перед конкурентами, а потом использовать его для борьбы с ними на всем рынке, путем: покорения доли рынка, определяя цены на свою продукцию ниже рыночных цен; извлечения дополнительной прибыли от

продажи товаров по рыночным ценам.

2. Дифференциация имеет ввиду, достижение лидерства компании в определенной сфере. Часто она добивается путем создания марки и, значит, охватывает не одну сферу деятельности, а сразу несколько. При этом стоит помнить, что затраты на осуществление стратегии достаточно высоки. Существует несколько направлений дифференциации, которые может применить компания: дифференциация товаров; дифференциация услуг; дифференциация работы персонала; дифференциация имиджа.[28]

3. Концентрация полагает, что компания фокусирует свои усилия на конкретном сегменте и делает это более прибыльно, чем компании, ориентированные на работу на всем рынке. При этом стратегия неизменно предусматривает определенные ограничения размера рыночной доли компании, следовательно, перед компанией неизменно стоит выбор между целями роста и прибыльности. Наиболее удачны в реализации этой стратегии небольшие фирмы, гибкие и с быстрой реакцией на изменение специфических нужд целевого сегмента.

В зависимости от доли рынка компании выделяют ряд стратегий, создающихся на основе наступательных и оборонительных действий:

1 Стратегии лидера рынка. Обыкновенно такая компания получает наибольшую прибыль, проводит наиболее насыщенную рекламу и имеет наибольшее покрытие рынка. Компания-лидер должна непрерывно проводить действия в четырех направлениях: находить возможности и средства для увеличения уровня первичного спроса; стараться к еще большему увеличению доли на рынке, даже если общий объем рынка остается постоянным; неизменно заботиться о снижении издержек; делать все возможное для защиты своей текущей доли на рынке с помощью оборонительных и наступательных действий.

2 Стратегии бросающего вызов. Компании, не являющиеся лидером рынка имеют стратегический выбор: штурмовать другие фирмы в попытке увеличить долю на рынке, или даже занять место лидера (стратегия

бросающего вызов); реализовывать не агрессивные стратегии в попытке сохранить “статус кво” на рынке (стратегия следования за лидером). Выбирая такие стратегии, компания обязана учитывать большое количество факторов, наиболее существенными из которых являются: ресурсы, в том числе и финансовые, необходимые на проведение атакующих действий; вероятность успешной реализации данной стратегии, в том числе и окупаемость затрат; желание и возможность со стороны менеджмента проводить агрессивные действия.

3 Стратегии следования за лидером. Стратегия последователя означает следование той политике, которую проводят другие компании. Чаще всего в виде объекта копирования избирается компания - лидер, обыкновенно задающая направления как технологической, так и маркетинговой инновации. При этом стратегия повторения и развития наработок других компаний может быть весьма прибыльной. Стратегия бросающего вызов обыкновенно имеет ввиду значительный прорыв в какой-то области: технологии, сбыте, и т.п., что часто в условиях давно существующих и стабильных отраслей достаточно трудно достижимо. При отсутствии же значительного превосходства над лидирующей компанией, атака на нее обречена на провал, так как лидер не только мощнее в финансовом плане, но и лучше защищен.

4. Стратегии работы в нише. Всякий рынок обладает рядом небольших компаний, которые избирают специализацию на ограниченном рыночном пространстве, располагающемся вне сферы интересов крупных компаний. Удачная стратегия занятия ниши основывается на предложении товара с наибольшей ценностной значимостью потребителям небольшого рыночного сегмента.

1.2 Роль конкурентной разведки в деятельности предприятия

Разведка (разведывательная деятельность) предназначена для обретения стратегического (тактического или конкурентного) преимущества

над потенциальным противником (конкурентом и т.п.), выявления вероятных рисков (и возможностей) и управления ими. Разведка может решать и много других попутных задач своими специализированными методиками. Одним словом разведка - это неизменно наступление. Основная задача разведки - обеспечение стратегического менеджмента фирмы, ее генеральной, в том числе маркетинговой стратегии (или стратегий). Обеспечение, прежде всего, информацией упреждающего характера, информацией предоставляющей конкурентные преимущества (стратегического или тактического характера), информацией, позволяющей принимать грамотные решения адекватные складывающейся оперативной обстановке и условиям окружающей конкурентной, агрессивной среды.[8]

Исходя из базовых понятий слова «разведка», определим далее термины: маркетинговая, конкурентная и деловая разведка.

Маркетинговая разведка - понятие очень широкое: слово «маркетинг» имеет ввиду не только изучение конкурентов, но и продвижение продукта, рекламу, ценообразование, начиная с начальной стадии разработки продукта до его продажи. Однако отсутствие различий между разведкой и маркетингом можно постулировать, только если считать маркетингом всю работу фирмы с внешней информацией. С практической точки зрения это нецелесообразно.

Конкурентная разведка (competitive intelligence) - это узкое направление деловой разведки, которое отвечает основной цели: построению системы взаимоотношений с конкурентами, т. е. создания комплекса мероприятий по получению и обработке данных о конкуренте: имущественных, финансовых и управленческих ресурсах, возможностях и уязвимости, а также об оперативных и стратегических планах. Конкурентная разведка производится в интересах бизнеса и только бизнеса, в отличие от разведки в интересах государства.

Под деловой разведкой (прямой перевод с английского - business intelligence) в мире понимается сбор и анализ сведений о партнерах и

конкурентах. Цель деловой разведки состоит в том, чтобы выявить реальное положение дел в корпорациях, определить сильные и слабые стороны их бизнеса. Деловой разведкой занимаются банки, инвестиционные, аудиторские, исследовательские, консалтинговые компании, рейтинговые агентства. Одни делают это в интересах собственного бизнеса, другие - по заданию клиентов. Фактически любое маркетинговое исследование содержит элементы деловой разведки.[9]

К сожалению, в нашей стране понятия business intelligence и industrial espionage рассматриваются во взаимосвязи, а термин business intelligence используется с большой осторожностью, поскольку в России в силу недопонимания процессов разведка зачастую имеет ввиду шпионаж. Промышленный шпионаж возникает там, где проявляет свое бессилие деловая разведка. Деловая разведка - это легальное занятие, вписывающееся в понятие добросовестной соперничества. Что же касается засылки агентов и использования для получения сведений технических средств, то такие методы в рамках business intelligence обыкновенно не используются. Считается, что этим деловая разведка и отличается от промышленного шпионажа.

Понятие экономического шпионажа - много шире и включает в себя всю сферу тайной деятельности по сбору, анализу, хранению и использованию конфиденциальной информации, применение которой приносит экономические выгоды. Отсутствие какого-либо из четырех перечисленных в определении аспектов лишает данную практику всякого смысла. Как видно из определений, грань между разведкой и шпионажем лежит в способах добывания сведений. То есть, если мы говорим о добывании в пределах нормативно-правового поля, законодательно ограничивающего состав информации, которую необходимо собрать, то мы имеем дело с деловой разведкой. Если субъект при сборе информации нарушает законодательные ограничения, то налицо факт, относящийся к компетенции правоохранительных органов, квалифицировать который

можно как промышленный шпионаж.

Определим цели, задачи и функции конкурентной разведки.

Цели конкурентной разведки:

. Определение истинной стратегии конкурентов для корректировки собственной стратегии.

. Определение потенциала конкурентов (об их сильных и слабых сторонах) для корректировки собственной стратегии.

. Определение организационных, финансовых, технических и других способов обеспечения конкурентных преимуществ для целей возможного копирования или нейтрализации.

. Оценка общей емкости рынка через сумму долей конкурентов для оценки состояния области по изменению динамики.

. Оценка степени выгоды условий сотрудничества с теми или иными поставщиками и покупателями.

Конкурентная разведка выполняет различные функции и задачи:

- Повышает эффективность ведения бизнеса, главным образом за счет поддержки принятия решений, как на стратегическом, так и на тактическом уровнях.

- Выполняет функции системы «раннего предупреждения», привлекая внимание менеджеров на возможно раннем этапе к угрозам, которые потенциально могут причинить ущерб бизнесу компании.

- Выявляет благоприятные для бизнеса возможности, которые желательно не пропустить, и которые компания без конкурентной разведки могла бы просто не заметить.

- Помогает службе безопасности компании, участвуя в выявлении попыток конкурентов получить доступ к корпоративным секретам.

- Выполняет функции механизма управления рисками, что позволяет компании эффективно реагировать на быстрые изменения окружающей среды.

Следовательно, в цели конкурентной разведки входит только

собственно добыча информации, а не ее анализ. Анализ присутствует только в качестве инструмента извлечения необходимой информации из косвенных данных. Задачи конкурентной разведки являются вспомогательной информационной функцией дополнения маркетингового анализа для целей стратегического управления.

При этом неизменно учитывается, что противодействие конкуренту предпочтительнее его копирования, потому что стратегия "опережать" в долгосрочной перспективе выгоднее стратегии "догонять". Кроме того, надо помнить, что каждый рубль, отображенный у конкурента в отличие от доходов от освоения незанятых ниш, приносит не только лишний доход, но и отбирает доход конкурента, что ослабляет его в конкурентной борьбе. И конкурентная разведка нацелена, чаще всего, на усиление негативных тенденций у конкурента, пока остальной маркетинг занимается поиском новых ниш.

В некоторых видах деятельности коммерческий сбор информации о компаниях, является составной частью бизнес-процесса, например, в собственно, маркетинге, журналистике, консалтинге и в рекрутинге. Включение функций конкурентной разведки в структуру компании не может быть оправдано только абстрактными, виртуальными качествами разведки. При этом разведка - сама по себе абстракция. Однако применение разведки может очень часто выражаться в реальных, даже в финансовых терминах.

Каждый руководитель, который впервые решил создать на предприятии службу стратегической и/или тактической конкурентной разведки, сталкивается с вопросом, откуда взять кадры для нее. Нужно понимать, что служба конкурентной разведки - это необязательно отдельное подразделение предприятия. Такая служба может состоять как из одного человека, на которого возложены исключительно функции проведения конкурентной разведки, так и из нескольких сотрудников, которые используют методы конкурентной разведки применительно к своему участку работы и параллельно с основной деятельностью.[4]

Выбор той или иной формы организации службы конкурентной разведки в значительной степени определяется размерами предприятия и отраслью, в которой оно работает. Компания может выбрать для себе несколько подходов к определению места конкурентной разведки в организационной структуре:

- «вертикально ориентированный» подход. Руководство компании принимает осознанное решение о создании подразделения конкурентной разведки и возлагает на него обязанность играть ключевую роль в процессе принятия решений в компании. Наиболее показательным примером такого подхода было создание конкурентной разведки в компании Motorola. Роберт Гэлвин, который был топ-менеджером Motorola в начале 1970-х годов и семья которого долгое время была связана с Motorola, пригласил бывшего сотрудника ЦРУ Йена Хэрринга для создания подразделения конкурентной разведки в компании. Это подразделение работает с полной загрузкой и по сей день.

- эволюционный подход. Это наиболее частый пример появления конкурентной разведки в компании. Сначала в компании появляются информационная база, потом появляются средства для обработки данных на локальном компьютере и в Интернете. Часто эти функции обработки информации, попавшей разными путями внутрь компании, перерастают в более активный сбор информации, который перерастает в полноценную конкурентную разведку.[16]

- подход «в стиле Джеймса Бонда». Окончание холодной войны высвободило большое количество бывших сотрудников государственной разведки. Многие из них трудоустроились в коммерческих структурах, успешно переориентировавшись с обеспечения общенациональных интересов на обеспечение интересов бизнеса.

- подход энтузиастов. В этом случае кто-то в компании, у кого есть тяга к новому и кому нравится сбор и анализ информации, однажды просто берется за работу и следовательно делает первый шаг.

Вне зависимости от того, в какой форме происходит эволюция конкурентной разведки в компании, неизменно необходимо наличие двух обязательных элементов: признание службы конкурентной разведки в компании прежде всего руководством и поддержание ее профессионального уровня.

Существуют два варианта создания службы конкурентной разведки в компании. Выбор происходит между тем, начинать ли человека из компании обучать мастерству конкурентного разведчика или искать профессионала конкурентной разведки, который способен глубоко прочувствовать корпоративную культуру и все оттенки области, в которой компания работает. Готового ответа на этот вопрос нет, но в большинстве случаев, как показывает опыт, предпочтительнее человек «изнутри компании».

Кадровая подпитка конкурентной разведки за счет бывших сотрудников силовых структур сохранилась и будет сохраняться впредь. Эта категория специалистов, благодаря качественной подготовке и опыту, приобретенным во время работы в государственных силовых структурах, во всем мире пользуется спросом на рынке конкурентной разведки. Однако стала очевидной и потребность в специалистах, овладевших методами разведки в дополнение к имеющемуся у них бизнес-образованию. Но если подготовкой «безопасников» традиционно занимается государство, обеспечивая свои потребности в специалистах разведки, то подготовка маркетологов значительно тормозится нехваткой преподавателей-практиков, одновременно глубоко понимающих, что такое бизнес, и что такое разведка. Тем не менее, такие преподаватели появились, и качественное обучение маркетологов стало реальностью.

Возложение функций конкурентной разведки на маркетолога, более того - подготовка специалиста из числа собственных сотрудников нередко оказывается предпочтительнее:

Маркетологи и «безопасники» принципиально по-разному относятся к проведению коммерческой сделки. Само восприятие коммерческой сделки у

них довольно часто может кардинально отличаться. «Безопасник», в силу своего профессионального воспитания и предыдущего опыта, нередко ставит во главу угла безопасность. Многим «безопасникам» свойственно рассматривать каждую сделку, без исключений, как потенциально опасную.

Необходимо понимать, что компания не неизменно имеет возможность выделять большие бюджеты на организацию конкурентной разведки. Есть несколько причин, когда бюджет конкурентной разведки может оказаться небольшим:

- компания сама по себе маленькая. В этом случае бюджет всех работ в компании, в том числе и работы с информацией, в принципе невелик.

- недостаточная загруженность службы конкурентной разведки работой. Такая ситуация может сложиться, например, потому, что служба только что начала работать или, наоборот, уже проработала некоторое время, но так и не смогла доказать свою полезность.

- когда конкурентная разведка воспринимается как модная игрушка и не принимает участия в обеспечении основной деятельности предприятия. В этом случае, как только на предприятии по каким-либо причинам начнут урезать бюджет, это в первую очередь касается всех вспомогательных подразделений - в том числе, конкурентной разведки.

Все причины, описанные выше, за исключением первой, связаны с тем, что специалисты службы конкурентной разведки должны сначала доказать свою полезность, и только после этого претендовать на значимое финансирование. В большинстве при оценке эффективности конкурентной разведки можно руководствоваться следующими количественными критериями оценки:

- экономия времени. На сколько разведывательная информация сократила временной путь от принятия решения до получения конкретного результата. Сравнить со временем до достижения нужного результата без данных от конкурентной разведки;

- экономия денег. Сколько средств было сохранено в результате

использования разведывательной информации;

- предотвращение лишних затрат. Зачем тратить средства на изучение проблем, вопросов, ответы на которые можно получить от органа конкурентной разведки;

- увеличение доходов. Сравнить прибыль компании, полученную с учетом конкурентной разведки и прибыль, которая была бы получена без разведывательной информации.

Малый бюджет конкурентной разведки объективно приводит к целому ряду ограничений ее возможностей. Это утверждение справедливо по отношению к любому бизнесу, но именно в малом бизнесе встречается особенно часто:

- аналитики конкурентной разведки в организации, которая экономит на конкурентной разведке, но не отказывается от ее проведения, могут быть совместителями, работающими неполный день;

- квалификация специалистов конкурентной разведки в небольшом бизнесе может быть недостаточно высока, а привлечь сторонних консультантов, которые могли бы исправить ситуацию, компания не может;

- многие онлайн-базы данных и печатные источники могут быть не по карману компании. Также по причине большой цены, могут быть ограничены возможности участия специалистов компании в профессиональных конференциях и в неформальных контактах с коллегами.[14]

Важным вопросом для небольшого бизнеса является грамотное сочетание личного мастерства специалистов и материальных ресурсов, необходимых для развития эффективной стратегии развития конкурентной разведки - особенно если конкуренты значительно больше по размерам, и в силу этого превосходят компанию по своим возможностям. В большой компании многое обстоит с точностью до наоборот. Топ-менеджеры и даже руководители отдела маркетинга, почти не имеют прямых контактов с клиентами. В результате, важность информационного обеспечения

топ-менеджеров значительно возрастает. На организацию такой работы требуется время, поэтому в условиях низкого финансирования повышается нагрузка на сотрудников конкурентной разведки, а именно, им начинает не хватать времени.

1.3 Объекты и методы конкурентной разведки

Поскольку концепция соперничества представляет собой схему внешних факторов воздействия, несущих в себе как перспективы, так и угрозы для бизнеса, понятие конкурентной разведки следует распространить не только на существующие компании, реализующие похожие товары или услуги, но и вероятных в будущем конкурентов, а также отчасти - на поставщиков и клиентов.

Конкурентная разведка - это постоянная, циклическая последовательность действий, которая в результате производит данные, имеющие практическую ценность для принятия управленческого решения. Многие из этих процессов лежат в сфере личного мастерства; некоторые граничат с искусством. В литературе пишут о четырех, иногда пяти шагах, которые принято называть разведывательным циклом обработки информации.

Первый этап: определение компанией цели, которую она хочет достичь, проводя конкурентную разведку.

Второй этап: процесс сбора информации в соответствии с поставленной задачей. Методы сбора информации могут быть самыми разными.

Третий этап: сортировка, обработка и оценка собранной информации.

Четвертый этап: анализ собранной информации и создание на ее основе данных, пригодных для выработки управленческого решения.

Пятый этап: доставка конечного продукта тому, для кого он

производился.

Сильной стороной этой модели является то, что она подчеркивает необходимость перехода к первичным источникам после того, как проведена работа с публикациями. Слабая сторона представленной модели - что она не акцентирует внимание на ключевой идее конкурентной разведки о необходимости включить информацию в процессы принятия решений на предприятии. Если информация доводится до сведения руководителя, принимающего решения, информирует его о конкретной ситуации, а потом остается пылиться на полке, то это не разведка. Но приведенная модель упускает из виду потребности своей целевой аудитории.

Другие модели лишены этого недостатка, т.к. включают стадию использования информации. Так, Эштон&Стэйси (Ashton & Stacey) (1995 г.) привели описание модели, представленной на рис. 1.1, которая включает необходимость использования результатов деятельности разведки.

Эта модель оказалась более сильной, т.к. она включила в себя этап обратной связи, где предусматривается обучение на собственном опыте и дальнейшее улучшение планирования разведки в будущем. Следовательно, признается, что деятельность разведки не существует сама по себе, а определяется потребностями конечного пользователя.

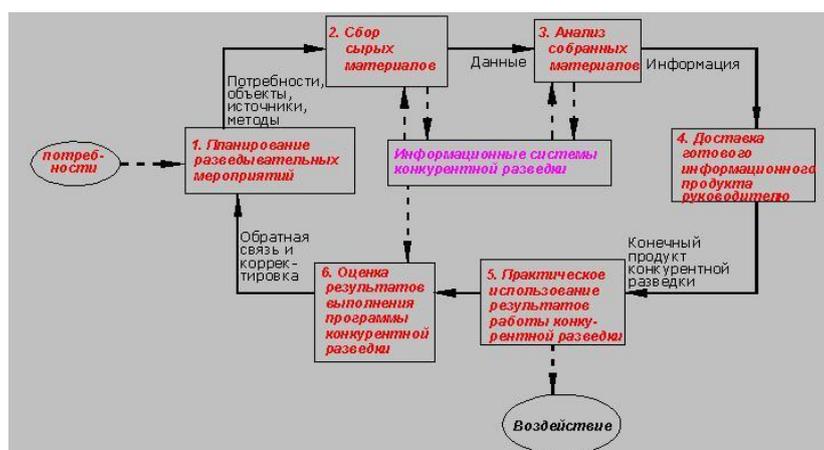


Рис. 1.1. Модель процесса деловой разведки по версии Эштон&Стэйси (Ashton & Stacey)

Есть более простая модель - «Модель 4С», которая включает в себя шаги, описанные выше, но также признает, что информация, собираемая в ходе выполнения процесса разведки, зависит от изменения потребностей. Модель включает в себя сбор информации, ее анализ, передачу и использование, как показано на рис. 1.2.

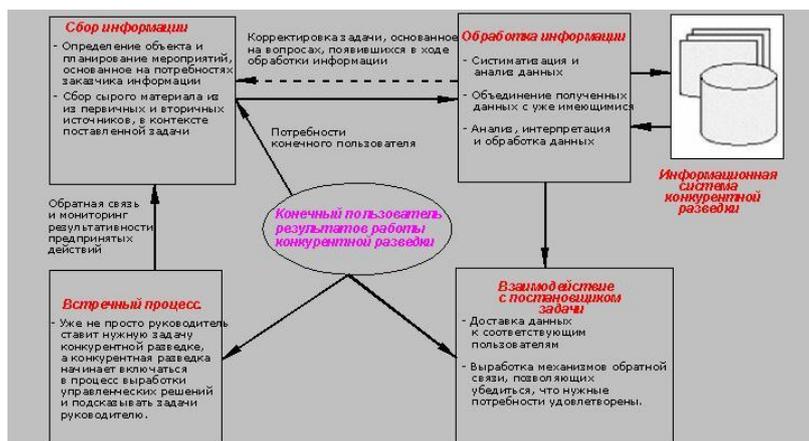


Рис. 1.2. Модель процесса 4С (в англоязычном варианте это первые буквы ключевых процессов)

Каждый этап процесса, описанного в модели 4С, включает в себя большое количество subprocesses. Первая часть стадии сбора информации - определение потребностей пользователя, или «ключевых вопросов» ('key intelligence topics' (KITs)). Ключевые вопросы либо устанавливаются в ходе расспроса пользователя сотрудником разведки, чтобы определить, в какой именно информации тот нуждается, либо наоборот, пользователь сам запрашивает у разведки информацию, необходимую ему для конкретных целей. Ключевые вопросы можно разделить на три основные категории: стратегические решения и действия (от решения конкретных проблем до решения всего вопроса целиком); вопросы раннего предупреждения (вовремя почувствовать угрозы); описание ключевых игроков (конкурентов, покупателей, поставщиков, партнеров, контролирующих органов и пр.).

Одним из ключевых источников для получения конкурентной информации является сама компания, проводящая исследование. По сути

дела, внутренние источники являются без преувеличения лучшими источниками конкурентной разведки. Например:

- торговые представители изо дня в день контактируют с покупателями и слышат, что делают конкуренты;
- отделы развития и аналитики могут обнаружить новые патенты или прочесть новые изучения в газетах, относящиеся к развитию конкурента;
- отдел закупок может узнать что-то от поставщика, который обслуживает не только вас, но и вашего конкурента;
- отдел маркетинга может на основе обратной связи составить прогноз покупательских предпочтений.

Регулярное отслеживание этих видов информации является гарантией успешной работы системы конкурентной разведки.

В конкурентной разведке важнейшими источниками информации могут являться: клиенты компании; поставщики компании; работники банков и других кредитных учреждений, работающих с компанией; работники общественных служб, рекламные агенты, кадровые агентства; независимые консультанты и эксперты; собственно сотрудники компании, ведущей разведку.

Информация из вторичных источников может поступать из большого количества таких источников. Интернет неизменно увеличивается в размерах, и появляются все новые источники информации. К ним относятся возможность онлайн-доступа к официальной правительственной информации, материалам, с помощью которых компании продвигают свои продукты, в том числе, корпоративные сайты, доклады и обзоры, предоставляемые для конференций, и даже материалы об акциях протеста против тех или иных продуктов, либо против каких-то действий компании. Эти протестные материалы еще недавно распространялись бы среди узкого круга «своих людей», но сегодня они нередко становятся доступны через Интернет - либо как протестные вебсайты, специально созданные для этого,

либо как часть групп новостей или дискуссионных групп (Интернет-форумов).[3]

Часто специалисты ошибочно полагают, что вся нужная информация может быть получена в Интернете. Это пока что не так. Многие специальные издания, выходящие в печатном виде, не имеют архивов или баз данных в Интернете. Кроме того, большинство объявлений о приеме на работу, публикуемых в прессе, не дублируются в Интернете, а графики и всевозможные диаграммы обыкновенно не поддерживаются базами данных. Тем не менее, много информации доступно онлайн, и это упрощает процесс её сбора. Типичная информация, которую можно найти в сети, включает в себя финансовую информацию, сведения о продуктах, а также общие новости и комментарии.

Финансовая информация может быть найдена в реестрах компаний и в коммерческих сервисах. К числу важных источников финансовой информации относятся отчеты брокеров и проспекты, которые можно найти на специальных сайтах, равно как и в коммерческих базах данных, и на сайтах компаний.

Информация о конкретных продуктах может быть взята у конкурента, у розничного продавца, с сайта, посвященного определенным продуктам, в новостях, в базах данных с маркетинговыми исследованиями, в онлайн-СМИ.

Информация о патентах и торговых марках особенно востребована, когда проводится работа в интересах отдела по разработке новой продукции. Раньше получение такой информации обходилось довольно дорого, но теперь она по большей части может быть получена бесплатно через сайты национальных патентных бюро, хотя и коммерческие поставщики, предлагают ее с некоторыми дополнительными услугами.

Новости общего характера могут быть обнаружены на большом количестве новостных сайтов, либо на ресурсах, собирающих дайджесты новостей. Подобные источники играют важную роль, т.к. они охватывают

такую информацию в компании, как, например, интервью с руководителями. В подобных интервью руководители часто рассказывают свое мнение о путях развития своей компании, о кадровых изменениях, либо о расширении производства, маркетинговых идеях контрактах и деловых успехах.

Информация, которая описана выше, а также информация, которая может быть собрана из источников внутри компании, играет важную роль. Тем не менее, если не работать с первичными источниками, многие вопросы остаются неотвеченными. Как минимум, потому, что опубликованная информация часто оказывается устаревшей и теряет актуальность к моменту выхода в свет. Ничто не может заменить контакты с людьми, обладающими знанием деталей о конкуренте и об области.

Для раннего предупреждения о шагах конкурента, практически нет альтернативы первичным источникам. Аналитикам конкурентной разведки требуется разработать мероприятия, которые обеспечат им информацию о том, что происходит, а еще лучше - о том, что будет происходить.

Выставки и конференции, например, часто используются для представления публике новых продуктов и идей. Отраслевые эксперты и консультанты, биржевые аналитики, журналисты, пишущие на темы продаж, покупатели и поставщики конкурента, бывшие сотрудники конкурента часто могут предоставить вам детальные сведения о действиях конкурента, его процессе принятия решений и культуре, а также согласятся побеседовать с вами.

Отраслевые эксперты, кроме того, имеют широкий кругозор по вопросам факторов, способных оказать влияние на отрасль. Несмотря на то, что эксперты обыкновенно сами готовы обсуждать с вами эти вопросы, надо помнить, что подобного рода работа не обязана выходить за этические рамки. Важно уважать требования к защите коммерческой тайны, избегать давления на людей, не скрывать свою личность и не лгать относительно целей вашего изучения. Это не неизменно возможно сделать, поэтому иногда бывает лучше отдать подобную работу на аутсорсинг специалисту, который сможет

провести разговор на нужную вам тему, не рискуя быть уличенным в том, что он представляется не тем, кто он есть на самом деле.

Неправильно будет утверждать, что конкурентная разведка использует только методы сбора сведений из средств массовой информации или сети Интернет. Большое значение для получения конкурентных сведений играют и иные методы - наблюдение, осведомление, экспертные оценки, использование маркетинговых технологий (анализ конкурентной среды, SWOT-анализ, анализ PEST, оценка рыночной цепи, анализ рисков и т.д.), прогнозирование, «деловые игры», бенчмаркинг, использование сети межличностных контактов и другие.

Каждый ключевой вопрос инициирует появление огромного количества собранной информации. На первой стадии превращения сырого материала в данные разведки происходит сбор информации и ее систематизация. При этом не имеет значения, хранятся базы данных на бумажном носителе, или в электронном виде. Важно то, что данные оценены с точки зрения их точности и достоверности, и что те данные, которые были отобраны как релевантные на предварительных этапах, могут быть увязаны с вновь собранными данными. Следовательно, могут быть сопоставлены между собой любые модели или тренды и вырисовывается цельная картина.

Отчасти задача аналитика конкурентной разведки заключается в том, чтобы использовать свой опыт и знания для оценки того, какова ситуация на самом деле. Специалист должен быть максимально объективным, но реально существует опасность, что на его мнение могут влиять ложные суждения, предрассудки или предположения, которые существуют в любой организации применительно к восприятию «внешнего мира».

Данные должны оцениваться не абстрактно, а в том контексте, в котором они находились, и потом они должны использоваться для ответа на такие конкретные вопросы, которые приведут к цели, поставленной в начале изучения. Разные типы данных будут отвечать на разные вопросы, которые, будучи сведенными воедино, должны привести к ясному пониманию того,

что происходит сейчас, либо того, что будет происходить.

Кроме того, важно пользоваться данными, собранными для понимания как рынка и конкурентов в целом, так и своей собственной организации: ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Надо принимать во внимание и то, как различные игроки взаимодействуют на рынке, и сравнивать их друг с другом. Следовательно, даже если данные были собраны с какой-то одной целью, аналитик конкурентной разведки должен неизменно смотреть, нельзя ли использовать эти данные и для решения других задач, стоящих перед предприятием, в том числе для улучшения общего понимания рынка и положения компании на нем.

Правильно организованная и выполненная работа конкурентной разведки приведет к тому, что будут собраны четыре различных, но связанных между собой типа знаний о конкурентах и конкурентной среде, показанные на рис. 1.3:

- характеристика конкурента (Competitor knowledge) - информация об некоторых конкурентах;
- сравнительная характеристика (Comparative knowledge) - информация о сходстве и различиях различных конкурентов;
- характеристика рынка (Market knowledge) - расширенная информация о рынке, в частности, о покупателях, поставщиках, каналах сбыта, технологии, соперничества внутри области, союзах между участниками рынка и т.п.;
- характеристика самих себя (Self-knowledge) - информация о своей собственной организации.

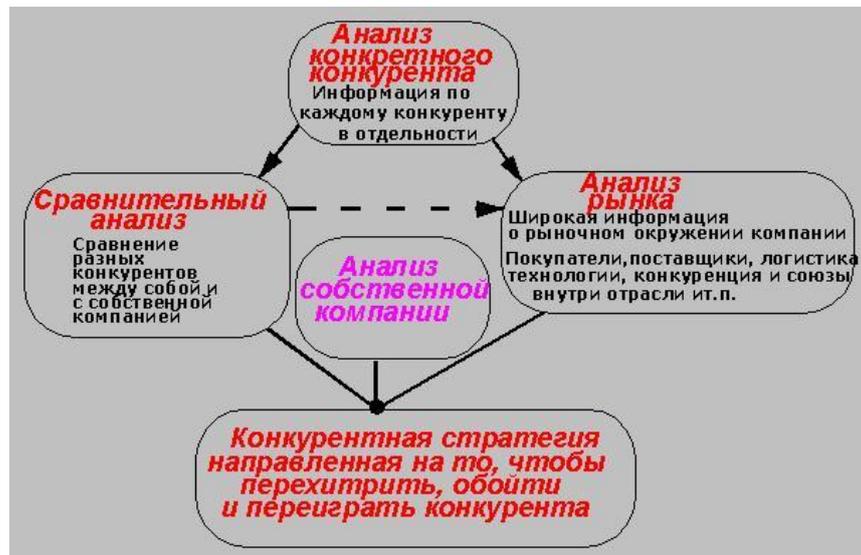


Рис. 1.3. Типы конкурентных характеристик и определение ими стратегии

Все эти четыре категории необходимы для построения полной и всеобъемлющей картины делового окружения компании. Только на основе полного понимания собственного положения на рынке и знания соперников можно принимать верные решения, которые приведут к достижению рыночных преимуществ и защитят от угроз.

Завершающая часть процесса конкурентной разведки - процесс принятия решения и стратегическое планирование. Все подобные планы должны включать в себя мероприятия, позволяющие продолжать мониторинг внешней среды, по мере продвижения вперед, и оценивать результаты предпринятых шагов. Это будет требовать дальнейшего сбора информации и уроки, извлекаемые на этом пути, позволят улучшить качество дальнейших планов.

Таким образом, конкурентная разведка позволяет организациям разрабатывать стратегии, которые могут быть применены для поддержки и усиления конкурентного преимущества, для того, чтобы удерживать лидерство и опережать конкурентов на рынке. В этом - крайне важное преимущество конкурентной разведки.[40]

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ ТК ООО “ПОПУТНАЯ ЗАГРУЗКА”

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Грузоперевозки - это одна из важнейших и приоритетных направлений, при помощи которой возможно обеспечение динамичного роста экономик государств. Россия занимает одно из первых мест по протяженности границ и территории, и роль транспортных компаний, осуществляющих грузовые перевозки, выходит на стратегический уровень для экономики России.

В последнее время большое внимание уделяется развитию транспортной сети и дорожной инфраструктуры, что благотворно сказывается на развитии и качестве транспортных услуг. С увеличением количества грузоперевозок, встает вопрос о предложении и спросе и, как следствие, качестве и оперативности предлагаемых услуг, для тех или иных участников рынка грузоперевозок. Каждый из участников рынка преследует фактически одну и ту же цель, обеспечение доставки - отправки груза в установленный временной интервал и должном качестве и при оптимальных финансовых затратах.

Говоря, казалось бы, о таких не хитрых критериях появляется вопрос, какие правила и требования должны соблюдать участники рынка для получения максимальной прибыли, решение каких задач является первостепенными для максимального удовлетворения спроса потенциального или существующего Клиента. На наш взгляд критерии успеха следующие:

1. Систематизация и четкое структурирование получаемых заказов на перевозку груза.
2. Четкое представление информации о владельце, характеристик автотранспорта.
3. Оптимальные сроки доставки груза.

4. Соблюдение правил, особых условий перевозки, погрузки и разгрузки груза.

5. Обеспечение гарантий.

Транспортная компания является ключевым звеном в цепочке организации доставки, перевозки груза между клиентом (грузоотправителем) и грузополучателем. От компетентности и профессионализма данной компании зависит качество и своевременности перевозки грузов. На наш взгляд транспортная компания обязана удовлетворять следующим требованиям:

- Быстрая и четкая обработка поступающих заказов.
- Поиск и предоставления автотранспорта в заданные сроки.
- Неукоснительное соблюдение всех правил и условий транспортировки груза.
- Контроль за исполнением и информирование клиента о статусе перевозки груза.
- Формирование отчетности и прочих финансовых, сопроводительных документов.
- Строгое соблюдение законодательства РФ

Организационно – правовая форма предприятия «ТК «Попутная загрузка» является общество с ограниченной ответственностью (в тексте именуемая как ООО). Общество с ограниченной ответственностью зарегистрировано администрацией Белгородской области главой администрации Е.С. Савченко от 21.06.2013 года, устав № 0017, а так же регистрационной палатой г. Белгорода. Утвержден учредителем 17 июня 2013 года. Место нахождения ООО «ТК «Попутная загрузка» Российская Федерация, г. Белгород, ул. Сумская, д 12. Генеральным директором ООО «ТК «Попутная загрузка» является Вербицкая Лилия Борисовна.

Сейчас ООО «ТК «Попутная загрузка» занимает лидирующие позиции по Белгородской области среди аналогичных компаний. Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- Организация перевозок грузов;
- Автотранспортные и экспедиционные услуг, автосервис, организация платных стоянок;
- Организация транспортных услуг и прокат транспортных средств и их сервисного обслуживания;
- Предоставление информации по перевозке грузов;
- Деятельность автомобильного грузового транспорта;
- Деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;
- Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;
- Посреднические услуги;
- Курьерская деятельность;
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- Консультационные услуги;
- Бухгалтерские услуги;
- Розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- Прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- Информационно-рекламная и издательская деятельность;
- Организация производства товаров народного потребления;
- Оптовая, мелкооптовая, розничная, комиссионная торговля;

- Коммерческая, посредническая, торгового-закупочная, дилерская деятельность на территории РФ и за рубежом в соответствии с действующим законодательством;

- Операции с недвижимостью и т.д.

Компания основной своей целью считает создание системы современных услуг перевозок, на уровне мировых стандартов, главными качествами которой являются надежность, профессионализм, безопасность.

Опыт работы компании на рынке довольно большой, за 4 года существования коммерческой деятельности на рынке транспортно – логистических услуг ООО «ТК «Попутная загрузка» заняла позицию лидера в сфере товарных грузоперевозок по России и по области. «ТК «Попутная загрузка» является одной из немногих транспортных фирм, которая занимается грузоперевозками по северным направлениям, такие как Бодайбо, Мирный, Тура, Тында, и т.д. Сложность таких перевозок состоит в том, что основных проложенных трасс по северным направлениям нет, а особенно в межсезонье туда очень трудно добираться. Но с помощью грамотного подхода к работе и имея достаточные связи в этом бизнесе, компания неизменно берётся за сложную работу, достигая при этом лучших результатов.

Компания «ТК «Попутная загрузка» на рынке занимает уверенную позицию, её роль при этом не просто организовать грузоперевозки, но и предоставить дополнительный сервис для клиента, для удержания его как источника неизменной прибыли.

Транспортно компания ООО «ТК «Попутная загрузка» позиционируется на рынке автотранспортных грузоперевозок по территории России.

Основные виды предоставляемых услуг: транспортировка грузов средне и крупнотоннажным автотранспортом по России; транспортировка сборных грузов; экспедирование; охрана груза на время пути следования, дополнительное страхование груза; скидки на попутный груз; широкий

выбор услуг спецтехники; погрузо-разгрузочные работы; возможность оплаты транспортных услуг получателем.

При разработке концепции работы предприятия использовался собственный опыт работы на рынке автотранспортных услуг с 2013 года. За время своей деятельности транспортно компания «ТК «Попутная» выступали на рынке в роли частного перевозчика, контактирующего как непосредственно с заказчиком-грузовладельцем, так и через диспетчера, грузовладельца, заказывающего автотранспортные услуги через диспетчера или напрямую у частного перевозчика, диспетчера по автотранспортным услугам.

Приобретённый опыт позволяет компании объективно судить о преимуществах и недостатках в организации своей деятельности, как диспетчеров, так и непосредственных исполнителей автотранспортных услуг - перевозчиков, а также об ожиданиях Заказчиков автотранспортных услуг как при контакте с диспетчером, так и при контакте с непосредственным перевозчиком.

Компания «ТК «Попутная загрузка» старается найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Отношения между заказчиком (грузовладельцем, грузоотправителем) и компанией «ТК «Попутная загрузка», как организатором перевозки груза автомобильным транспортом.

Сегодня рынок транспортно-экспедиционных услуг в регионе находится в стадии активного развития. Преимущественно спросом начинают пользоваться профессиональные и качественные услуги, выполняемые серьёзными компаниями, которые ведут свою деятельность официально.

ООО «ТК «Попутная загрузка» - динамично развивающаяся на российском рынке транспортно – логистическая компания, созданная в 2013 году. За время деятельности, компания зарекомендовала себя как надёжный партнер в сфере транспортно – логистических услуг, подтверждением тому служат долгосрочные отношения со многими известными клиентами –

производителями продукции, сетевыми магазинами, дистрибуторами и многими другими.

На сегодняшний день собственный автопарк компании насчитывает более 500 машин различной тоннажности и характеристик. Существующий автопарк неизменно обновляется путем замены старых машин на новые. Водители компании выступают в качестве экспедиторов, что позволяет нести полную материальную ответственность перед клиентами за принятый к перевозке груз. Компания основной своей целью считает создание системы современных услуг перевозок, на уровне мировых стандартов, главными качествами которой являются надежность, профессионализм, безопасность.

2.2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ООО ТК"ПОПУТНАЯ ЗАГРУЗКА"

Конкурентная стратегия транспортной компании обязана разрабатываться на основе всестороннего понимания правил конкурентной борьбы. Конечная цель конкурентной стратегии состоит в том, чтобы овладеть этими правилами, а также - в идеале - быть способными изменять их в интересах компании. В транспортной области как в любой другой, правила соперничества заключаются в пяти движущих конкурентных силах. Согласно модели М.Портера, конкурентной окружение любой компании складывается из 5 групп влияния (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель М. Портера

Власть покупателей и власть поставщиков. Покупатели и поставщики конкурируют в области из-за влияния на величину прибыли. Чем значительней власть первых, тем более вероятно, что прибыль будет меньше. Власть покупателей над поставщиками в области зависит от целого ряда характеристик положения на данном рынке. По Г. Джонсону и К. Скулзу (1989), власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

- покупатели сконцентрированы;
- имеются альтернативные источники снабжения;
- стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции.

В этом случае покупатели будут более придирчивы к цене и окажут давление на поставщиков.

Точно так же Г. Джонсон и К. Скулз выводят условия, при которых будет велика власть поставщиков:

- поставщики сконцентрированы;
- стоимость замены одного поставщика другим велика;
- покупатели поставщика не имеют для него большого значения.

Если выполняется одно или более из этих условий, весьма вероятно, что поставщик не будет придавать особого значения стабильным и долгосрочным отношениям со своими покупателями.

Угрозы со стороны заменителей товара или услуги. В общем смысле все фирмы данной области конкурируют с отраслями, производящими товары-заменители. Как подчеркивает Портер, заменители ограничивают потенциальную прибыльность области производства, определяя потолок на те цены, которые фирмы данной области могли бы выгодно для себя установить. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью.

Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами. Степень напряженности борьбы между существующими конкурентами также важна и заслуживает рассмотрения в структурном анализе. В конце концов, интенсивность борьбы является важнейшей структурной особенностью, определяющей природу соперничества в данной области. Борьба обыкновенно возникает в связи с тем, что конкуренты ощущают давление или же видят возможность улучшения своего положения в области.

Рынок транспортно-логистических услуг города растет примерно на 5—7% в год [29]. Этому способствует удачное географическое расположение Белгорода, улучшает конъюнктуру и приход в город крупных международных сетей, которым требуется выстраивать транспортные цепочки. Вследствие этого компании начинают напрямую работать с поставщиками из Европы и Китая, минуя столичных посредников. Подобная торговая концепция выгодна, когда удастся наладить бесперебойную цепочку поставок. Рынок транспортно-логистических услуг переживает фазу роста — этим объясняется неравномерное развитие разных сегментов. Например, в сфере авиаперевозок, где существует государственная монополия, возможности авиакомпаний зачастую не удовлетворяют клиентов с точки зрения качества и стоимости услуг. Несмотря на то, что торговля в Белгородской области развивается активно, аэропорт города не имеет технической возможности для обработки регулярных грузовых рейсов. В Белгород не летает ни один регулярный грузовой рейс из Европы или Китая. Приходится выстраивать более сложную цепочку: вести грузы через Екатеринбург, Красноярск, Москву либо организовывать чартерные рейсы. Это влечет удорожание транспортных услуг. Похожая ситуация складывается в сегменте железнодорожных перевозок: поскольку право регулировать тарифы принадлежит государству, участники транспортно-логистического рынка лишены инструментов влияния, что влечет за собой повышенные издержки и ведет к удорожанию перевозки. На фоне государственной

монополии в сфере авиа- и железнодорожного транспорта, в сегменте автомобильных перевозок конкуренция наиболее жесткая. Государство не контролирует этот сегмент ни в отношении количества игроков, ни в плане качества услуг, что делает его привлекательным с точки зрения бизнеса. Да и спрос на автоперевозки с каждым годом все выше, поскольку такой способ транспортировки удобен для клиента. Во-первых, на автомобиле груз можно доставить от двери к двери. Во-вторых, автоперевозчики более мобильно реагируют на потребности заказчиков — по ходу движения можно внести коррективы в маршрут. Между тем, до сих пор рынок растет скорее количественно, нежели качественно. Небольшие компании рушат рынок, предлагая услуги по низкой цене.

Основными конкурентами предприятия в основной сфере деятельности являются логистические компании, список которых представлен в приложении А, где приведена выборка организаций г. Белгорода, специализирующихся на грузоперевозках, которых можно рассматривать в качестве конкурентов, предоставляющих клиентам аналогичный пакет услуг – такой же, который предлагает ООО «Попутная загрузка», исходя из своей специализации.

Основными конкурентами компании на рынке грузоперевозок являются:

ООО «Авалон» – динамично развивающаяся компания, ведущая агрессивную рыночную политику, основанная в 2009 году. Однако, данная организация старше ООО «Попутная загрузка», зато меньше по численности персонала, следовательно, на данном этапе обладает более слабым кадровым потенциалом для захвата большей доли рынка.

По численности персонала к ООО «Попутная загрузка» приближается ООО «Астэк», однако у данной компании более узкий спектр предложений услуг.

Из 11-ти рассмотренных конкурентов ООО «Попутная загрузка» только 3 организации имеют опыт формирования филиальных сетей. При этом, у

таких компаний, как ООО «Астэк» и ООО «Автомобильная Транспортная Компания» имеется опыт открытия только одного филиала. У компании ООО «А-Транс» открыто и функционирует 4 филиала на территории России.

Далее был проведен анализ факторов конкуренции на рынке грузоперевозок г. Белгорода. Анализ факторов конкуренции на рынке грузоперевозок г. Белгорода на современном этапе в табличном виде представлен в Приложении Б.

По результатам проведенных расчетов сделаны следующие выводы.

В целом рынок весьма привлекательный, с растущим спросом и большими потенциальными возможностями.

Несмотря на то, что различные фирмы предлагают на рынке услуги по перевозкам различного качества и различные сервисные услуги, издержки «переключения» клиента невысоки, поэтому товар можно считать стандартизированным по клиенту.

Спрос на рынке ненасыщен, поэтому фирмы преимущественно не склонны к проведению агрессивных стратегий (исключение - ООО «Авалон» – динамично развивающаяся компания, основанная в 2009 году, ведущая агрессивную рыночную политику).

Высокие барьеры ухода с рынка усиливают конкуренцию на рынке. Одновременно четко проявляется высокий уровень конкуренции на смежных рынках с явной тенденцией усиления (предоставление услуг по перевозкам в качестве дополнительных организациями, с иной специализацией).

Относительно высокие барьеры проникновения на рынок (высокие затраты на достижение эффективного масштаба производства – приобретение транспортных средств, либо их аренда, амортизация, расходы сопутствующие материала; противодействие фирм отрасли) обуславливают низкую вероятность появления новых конкурентов на рынке. В перспективе данная ситуация вряд ли изменится.[22]

Отсутствие «монопоставщика» и важность фирмы как клиента в глазах поставщиков говорит о незначительном влиянии со стороны поставщиков. В

перспективе, по оценкам экспертов, данная ситуация не изменится.

Отсутствие крупных клиентов и относительно высокая значимость услуги у покупателя ограничивают возможность угрозы со стороны покупателей. Ситуация останется стабильной и в перспективе.

Белгородский рынок грузоперевозок характеризуется как привлекательный, с растущим спросом. Появление крупного лидера в ближайшее время, по оценкам экспертов, не ожидается. К благоприятно проявляющимся факторам, определяющим уровень конкуренции, можно отнести отсутствие влияния потенциальных конкурентов, поставщиков и покупателей. К факторам, усиливающим уровень конкуренции, относятся высокие барьеры на выход с рынка.

Для оценки и определения конкурентных преимуществ компании был проведен SWOT-анализ. Результаты представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1

SWOT-анализ деятельности ООО «Попутная загрузка»

Сильные стороны компании	Возможности компании во внешней среде
<ol style="list-style-type: none">1. Широкий спектр транспортных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания.2. Высокий трудовой потенциал персонала (молодые сотрудники, повышающие уровень образования и квалификации, в то же время с относительно высоким стажем работы).3. Рост показателей объема производства.4. Текучесть кадров низкая.5. Увеличение численности персонала.	<ol style="list-style-type: none">1. Увеличение доли на рынке путем расширения ассортимента предоставляемых услуг.2. Предоставление выгодных условий сотрудничества с партнерами и клиентами: система скидок, различные формы и условия оплаты.
Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды для бизнеса

Продолжение таблицы 2.1

1. Малый Уставный капитал предприятия, который полностью состоит из взносов учредителей-частных лиц - нехватка оборотных средств. 2. За последний отчетный год отмечено снижение прибыли.	1. Необходимость быстрее приспосабливаться к возможным изменениям технологий бизнеса для сохранения конкурентоспособности 2. Конкуренция в данном секторе бизнеса. 3. На деятельность организации влияние оказывает такое явление как «сезонность». В связи с этим появляется жесткая необходимость в поиске все новых путей преодоления трудностей, связанных с периодами наименьшего спроса.
--	--

Итак, исходя из результатов SWOT-анализа, в качестве основных проблем деятельности ООО «Попутная загрузка» можно рассматривать: нехватку оборотных средств для расширения деятельности, падение прибыли как следствие «застоя» в развитии компании.

Технология грузоперевозочного процесса ООО «Попутная загрузка» состоит из следующих этапов:

- предварительные переговоры с заказчиком. После поступления в компанию заказа на доставку товара, менеджер «Попутная загрузка» связывается с заказчиком и заранее обговаривает с ним день и место забора груза, характер и объем груза (для определения класса автомобиля, который будет послан за ним), согласует документы, по которым будет получен товар. При возникновении препятствий для получения товара, менеджер повторно связывается с заказчиком;

- экспедиторские услуги. К заказчику направляется автомашина с водителем и экспедитором. На руках у экспедитора будет наряд-заказ, выданный накануне менеджером, со всеми документами и данными, необходимыми для получения товара, согласованные с заказчиком накануне. Товар будет получен по количеству упакованных, неделимых мест, промаркирован и будет составлен двусторонний документ - транспортная накладная. Минимальный расчетный вес груза - 100 кг;

- экспедиторские услуги. По прибытию груза в пункт назначения, он будет доставлен до склада (офиса) в черте города. Товар будет передан

получателю согласно транспортной накладной, составленной совместно с поставщиком;

- погрузочно-разгрузочные работы. На разных этапах перевозочного процесса товар несколько раз подвергается погрузке и выгрузке. Во время получения товара у поставщика и передачи его получателю в пункте назначения, ООО «Попутная загрузка» может обеспечить эти работы своими силами за отдельную плату.[29]

Поскольку основу материальной базы предприятия, обеспечивающую осуществление производственного процесса (оказание транспортных услуг) составляет подвижной состав, проанализируем эффективность его использования.

Из таблицы 2.2 видно, что большую часть грузового транспорта (31,11%) составляют машины грузоподъемностью более 15 тонн. Это положительно характеризует подвижной состав компании, поскольку большая часть клиентов испытывает потребность в перевозках грузов крупнотоннажным транспортом на большие расстояния.

Таблица 2.2.

Структура подвижного состава по грузоподъемности

Грузоподъемность а/м	Кол-во, шт.	Удельный вес в общем объеме, в %
До 1.5 тн	4	4.44
Свыше 1.5 до 5.0 тн	12	13.33
Свыше 5.0 до 7.0 тн	18	20.00
Свыше 7.0 до 10.0 тн	12	13.33
Свыше 10.0 до 15.0 тн	16	17.78
Более 15,0 тн	28	31.11
Итого	90	100.00

В таблице 2.3 показаны основные показатели использования транспортных средств, их состояние, изношенность, приобретение.

Таблица 2.3

Показатели использования транспортных средств

№ п/п	Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
1	Первоначальная стоимость ТС (тыс. руб)	31326,1	40126,1	44 288,4
2	Остаточная стоимость ТС (тыс. руб)	26627,18	30897,09	29 066,5
3	Сумма износа за 2010 год (тыс. руб)	4698,915	9229,003	15 221,9
4	Стоимость вводимых ТС (руб)	8800	4162,3	20 456,7
5	Кэф.износа (стр.3/стр.1)	0,15	0,23	0.34
6	Кэф. годности (стр.2/стр.1)	0,72	0,61	0.66
7	Кэф.обновления (стр.4/стр.1)	0,28	0,1	0.46

Коэффициент износа на декабрь 2015 года показывает, что 34% стоимости транспортных средств уже перенесены на готовую продукцию, а также степень изношенности имеющихся на предприятии транспортных средств.

Коэффициент годности характеризует техническое состояние транспортных средств – 66%, хороший показатель. Коэффициент обновления составляет 46 %.

Основным первичным документом, по которому учитывается работа автомобилей, является путевой лист. Согласно данным путевого листа автомобиля осуществляется учет работы автомобиля, расходования горючего, начисляется заработная плата водителю и другим работникам, связанным с перевозкой грузов, а также производятся расчеты за выполненную транспортную работу. Путевой лист выдается водителю ежедневно перед выездом из гаража. После окончания рабочего дня водитель возвращает его диспетчеру. Если в случае командировки путевой лист выдается на более длительный срок, водитель возвращает путевой лист по приезду. Записи в путевом листе в части производственного задания делает диспетчер, фактический расход горючего указывает водитель, все остальные данные о выполненной работе и технико-эксплуатационные показатели заполняются работниками соответствующих подразделений и заказчиком. Перед выпуском машины автомеханик осматривает ее, в путевом листе

удостоверяет техническую исправность машины и подписывает разрешение на выезд. В путевом листе заранее проставляются порядковый номер, дата выдачи, штамп предприятия. На лицевой стороне указывается фамилия, имя, отчество водителя и сопровождающего лица, в чье распоряжение выделена автомашина, а также марка, номер машины, место получения и доставки груза, число ездов с грузом, расстояние перевозки и время выезда из гаража. Порядковая нумерация путевых листов ведется, начиная с 1 января каждого года.

Расход топлива соответственно записывается в специальный раздел путевого листа, где указывается остаток горючего при выезде из гаража, количество выданного горючего и остаток при возвращении машины в гараж. Обратную сторону путевого листа заполняет водитель. Он записывает отдельно каждый рейс с грузом и без груза, с указанием пунктов назначения, наименования и количества привезенного груза, времени прибытия в пункт перевозки. Все эти данные заверяются лицом, в чье распоряжение выделена автомашина и подтверждаются накладными и другими документами, которые водитель сдает вместе с путевым листом.

При заполнении этой части путевого листа водители часто допускают неточности. Не всегда (или почти никогда) не указывают время простоя под погрузкой-разгрузкой, номер товарно-транспортной накладной. Это является нарушением, и в конечном счете является причиной неточного ведения учета. Оформленные путевые листы группируются, указываются табельные номера водителей. Диспетчер составляет обратную ведомость на каждого водителя за весь месяц, где указывается марка автомашины, номер путевки, ежедневный пробег, расход топлива, объем перевезенного груза. Обратная ведомость сшивается с путевками и передается экономисту. Экономист, в свою очередь проверяет эту ведомость, и затем начисляет зарплату водителям. Свод по заработной плате передается бухгалтеру расчетного стола. Таким образом, в путевых листах ООО «Попутная загрузка» отражают лишь самую общую информацию, например марку автомобиля, фамилию

водителя и объем израсходованного бензина. [15]

Организацию учета транспортных средств в ООО «Попутная загрузка» можно посмотреть в Приложении 3. Здесь конкретно просматривается движение первичного документа (путевого листа), ответственные за его заполнение, сроки отчетности. Как видно, документооборот четко расписан, конкретные сроки сдачи, но необходимо возложить ответственность за достоверность и правильность заполнения первичного документа именно на водителя, т.к. он является основным участвующим в процессе заполнения путевого листа.

Данная блок-схема описана в Положении о транспортной службе, но фактически не выполняется. Заполнение путевого листа достаточно субъективно и реальные данные проследить фактически невозможно. Показания спидометра механиком зачастую не проверяются (механик работает по 8-часовой рабочей неделе, а некоторые водители по вахте).

Указанные выше недостатки в системе учета, как показала практика за последние 2 года, привели к следующим зафиксированным нарушениям дисциплины со стороны водителей.

Продажа излишков топлива на сторону. Очень часто норма расхода топлива завышена, и сэкономленное топливо продают, на трассах встречается много предложений по продаже топлива за 60% от номинала.

Покупка поддельных чеков. Водитель покупает чек и сдает его в бухгалтерию предприятия. Бухгалтерия выплачивает водителю необходимую сумму, либо списывает из подотчетных средств.

Заправка по своей топливной карте другого автомобиля.

Сговор с оператором АЗС. Если водитель заправляется по топливной карте, то «левый» чек он купить не может, т.к. данные по чеку не совпадут с ежемесячным отчетом топливной компании. Водитель договаривается с оператором АЗС об «обналичке» средств с топливной карты; можно договориться с оператором о распечатке чека, к примеру, на 200 литров, в бак реально попадает 100 литров, а разницу оператор отдает водителю

наличными по 18-20 рублей за литр топлива.

Заправка более дешевым топливом. Водитель заправляется дешевым топливом (например, из трактора), а привозит чек по рыночной стоимости. Разницу в стоимости водитель кладет в карман, а предприятие расплачивается ремонтом топливной аппаратуры, т.к. часто на трассах продают суррогат.

Водители выполняют «левые» рейсы в своих интересах. Использование техники в личных целях.

Подкручивание одометра. Водителям, которым платят за километраж, выгодно его увеличивать. Они подкручивают показания одометра. При этом можно списать и дополнительное топливо. Этот способ также работает на реальных нормах расхода топлива.

2.3 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Для оценки эффективности деятельности компании большое значение имеет организация постоянной оценки и анализ основных технико – экономических и финансовых показателей.

Основные показатели приведены в таблице 2.4 и на рис.2.2.

Таблица 2.4

Технико–экономические показатели деятельности предприятия ООО «Попутная загрузка»

Показатель	2014г.	2015г.	Отклонение	
			абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	57682,5	63234	5551,5	+9,6
Себестоимость, включая управленческие издержки, тыс. руб.	46542	55587	9045	+19,4
Прибыль, тыс. руб.	11140,5	7647	-3493,5	-31,4
Рентабельность, %	19,3	12,1	-	-7,2
Численность работающих, чел.	49	51	2	+4,08
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1177,19	1239,88	62,69	+5,32

Из таблицы 2.5 видно, что за анализируемый период выручка от реализации услуг увеличилась на 5551,5 тыс. руб., а себестоимость – на 9045 тыс. руб. Превышение темпов роста себестоимости над темпами роста прибыли объясняется ростом стоимости услуг транспортных организаций, которые по договору субподряда выполняют фактическую перевозку грузов заказчиков ООО «Попутная загрузка». Рост тарифов на перевозки со стороны ООО «Попутная загрузка» в таком же размере с учетом жесткой конкурентной борьбы на рынке транспортных услуг был бы нецелесообразным, так как можно было бы потерять клиентов, которые ушли в другие транспортные компании, поэтому цены на грузоперевозки ООО «Попутная загрузка» были повышены в результате роста цен на топливо. Это повлияло на размер прибыли, которая снизилась на 3493,5 тыс. руб.

Анализ выручки в разрезе оказываемых услуг (в процентах) представлен на рис. 2.2.

Анализ выручки по направлениям показывает, что большую долю выручки (42%) составляют перевозки собственным транспортом, затем следуют услуги по ответственному хранению грузов (19%), транспортно-экспедиционные услуги по России (16%). Данный анализ в этом параграфе целесообразно дополнить анализом структуры издержек (таблица 2.5).

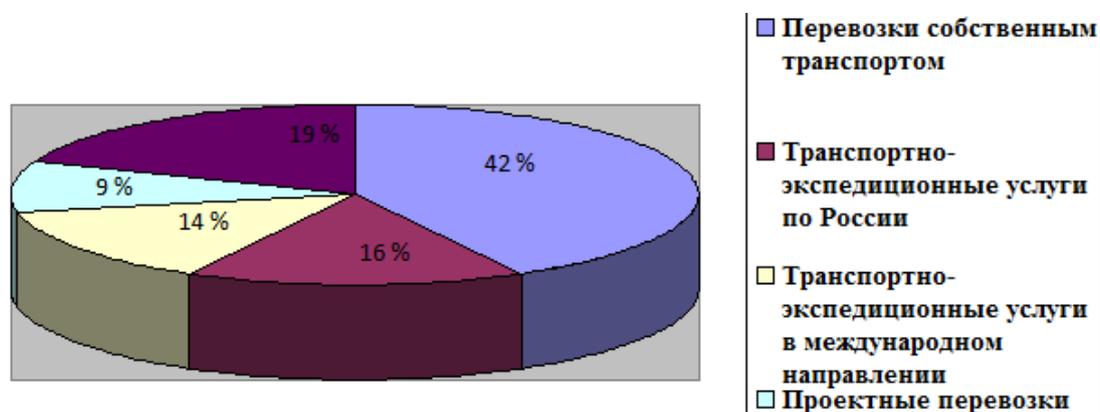


Рис. 2.2. Структура выручки ООО «Попутная загрузка» в 2015 году по направлениям деятельности

Затраты ООО «Попутная загрузка»

Статья затрат	2014 г., тыс.руб.	Удельный вес, %	2015г., тыс.руб.	Удельный вес, %
Амортизация	2266,59	4,87	3524,21	6,34
Водопотребление и стоки	55,85	0,12	66,70	0,12
Зарплата	19542,98	41,99	21662,25	38,97
Командировочные расходы	232,71	0,5	366,87	0,66
Лизинговые платежи	428,18	0,92	1350,76	2,43
Медосмотры	93,08	0,2	38,91	0,07
Охрана труда и техника безопасности	27,92	0,06	33,35	0,06
Прочие производственные расходы	65,15	0,14	289,05	0,52
Ремонт машин и механизмов	242,01	0,52	11,11	0,02
Ремонт текущий и капитальный ОС	3253,28	6,99	3463,07	6,23
Страхование	1251,97	2,69	1467,49	2,64
ТО, диагностика, технадзор ОС	65,15	0,14	138,96	0,25
Топливо.	13725,23	29,49	17087,44	30,74
Отчисления на социальные нужды	5091,69	10,94	5853,31	10,53
Электроэнергия	200,13	0,43	227,90	0,41
Итого	46542	100	55587	100,00

По результатам анализа издержек можно сделать следующие выводы. Максимальный удельный вес в структуре издержек приходится на заработную плату (39% по итогам 2015 года и 42 % по итогам 2014 года) и топливо (30,7% и 29,5% соответственно).

По результатам проведенного анализа процесса организации грузоперевозок и основных экономических показателей работы транспортной службы можно сделать следующие выводы.

Рост авто грузоперевозок по сравнению с 2014 годом на 9,6 %; сопровождался снижением прибыли, обусловленным ростом себестоимости перевозок.

Произошло снижение значений практически всех технико-эксплуатационных показателей работы транспортной службы в 2015г. по сравнению с 2014 годом (коэффициент технической готовности снизился на 3,1%; коэффициент использования грузоподъемности – на

13,3%, выработка на 1 среднесписочную автотонну – на 22,5%).

Необоснованный рост затрат на топливо и ГСМ, вызванный низкой дисциплиной водителей и неудовлетворительным состоянием системы учета.

Таким образом это вызывает необходимость корректировки стратегии предприятия, связанной со снижением затрат на эксплуатацию автотранспорта с целью снижения себестоимости и повышения эффективности деятельности транспортной компании, сопровождающегося ростом соответствующих технико-экономических показателей.

В настоящее время другие компании на этом рынке пока не в состоянии составить ООО "Попутная загрузка" существенного соперничества, но после вступления России в ВТО возможно возникновение соперничества с крупными международными операторами, а также обострятся соперничества между различными видами транспорта. Доля ООО "Попутная загрузка" на рынке грузоперевозок по России ежегодно растет и нет не какой угрозы увеличения доли присутствия на рынке России уже действующих компаний-операторов за счет создания альянсов, совместных предприятий с зарубежными транспортными компаниями или путем слияний и поглощений.[21]

Слабыми сторонами Компании является высокий процент износа основных средств, недостаточное развитие терминально - логистической инфраструктуры. Все это не позволяет полностью реализовать потенциал Компании по оказанию полного спектра высокодоходных услуг интегрированной логистики.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

3.1 Организационная структура службы конкурентной разведки

Перед определением места конкурентной разведки в компании, проанализируем существующую организацию службы маркетинга, которая на сегодняшний день осуществляет конкурентный анализ.

Задачи, стоящие перед отделом маркетинга «Попутная загрузка», представлены ниже:

- разбор макроокружения и выявление основных факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия;
- разбор российского рынка;
- конкурентный анализ;
- сегментация рынка;
- определение позиции предприятия на рынке;
- организация и проведение маркетинговых исследований;
- разбор текущей товарной политики предприятия (в том числе ассортиментный конкурентный разбор);
- анализ текущей ценовой политики предприятия: калькуляция себестоимости, рекомендации по установлению наценок и скидок, конкурентный ценовой разбор;
- разбор текущей сбытовой политики: разбор динамики продаж, география рынков, разбор клиентской базы;
- разбор текущей коммуникационной политики: оценка эффективности стратегии продвижения;
- разработка стратегий и планов маркетинга для достижения поставленных руководством предприятия целей;
- разработка рекомендаций в области ценообразования, сбыта,

ассортимента;

- разработка стратегий продвижения.
- Кроме задач, описанных выше, отдел маркетинга также может

выполнять следующие функции:

- разработка программ формирования лояльности для клиентов на базе изучения их удовлетворенности;
- поддержание работы сайта;
- разбор смежных сфер, с помощью которых предприятие может диверсифицировать свою деятельность;
- участие в подготовке бизнес-планов (как внешних, так и внутренних) при содействии планово-финансового отдела.

Как видно, на текущий момент в компании существует направление «конкурентный разбор», однако лишь как одно из направлений работы отдела маркетинга среди многих других. Рассмотрение конкурентов проводится в основном на основе вторичных данных (Интернет, сайты конкурентов и др.). Первичные изучения практически не проводятся или ограничиваются бессистемными обзвонами конкурентов для уточнения информации. Во многом это обусловлено недостатком времени у сотрудников отдела маркетинга для глубокой проработки данного направления.[19]

Распределение функций осуществляется следующим образом.

Начальник отдела:

- контроль работы подчиненных (проверка аналитических отчетов, планов маркетинга, информационных справок и т.п.);
- взаимодействие с руководством как по вертикали, так и по горизонтали;
- выдача заданий отделу;
- обучение персонала;
- подготовка планов развития компании на средне- и долгосрочную перспективу, согласование развития разных направлений

деятельности и целевых рынков на основе информации, полученной от маркетологов и от сотрудников других отделов;

- предварительный контроль работы подчиненных;
- разработка стратегии позиционирования компании;
- портфельный рассмотрение стратегических единиц бизнеса;
- разработка стандартов обслуживания клиентов.

При этом учитывается, что начальник при необходимости может в полной мере выполнять все функции рядового маркетолога.

Маркетолог 1:

- рассмотрение внешней среды (STEP-рассмотрение, рассмотрение рынка России, потенциальных рынков, рассмотрение статистических данных и др.) для выявления текущего состояния, перспектив развития рынков;
- конкурентный рассмотрение (по всем элементам комплекса маркетинга, построение матриц SWOT для конкурентов) с целью выявления сильных и слабых сторон как предприятия, так и его конкурентов, оценки их конкурентоспособности и построения конкурентной карты для каждого рынка;
- текущий мониторинг СМИ и Интернет-порталов;
- рассмотрение работы компании по всем элементам комплекса маркетинга (в данном случае 7P - product, price, place, promotion, people, physical evidence, process):
 - товарная политика - анализ ассортимента предлагаемых товаров и услуг (ABC-рассмотрение), ширины и глубины ассортимента, оценка удовлетворенности клиентов по показателям удовлетворенности с помощью теории ожиданий и выявление неудовлетворенных потребностей клиентов; построение модели клиентского поведения при выборе продукции и услуг предприятия;
 - ценовая политика - формирование рекомендаций по ценам (конкурентный рассмотрение и рассмотрение рынка) и себестоимости;

- сбытовая политика - рассмотрение существующих методов привлечения клиентов и сбытовых аспектов работы с ними, рассмотрение клиентской базы на основе данных, полученных от менеджеров по продажам;
- процесс - рассмотрение процесса обслуживания клиентов и оценка качества обслуживания;
- персонал - рассмотрение работы персонала, взаимодействующего непосредственно с клиентами (возможно, при участии других отделов или методом «тайнственного покупателя»);
- статистический - рассмотрение показателей по всем элементам комплекса маркетинга;
 - подготовка информационных справок и разработка рекомендации на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
 - оценка эффективности работы по всем элементам комплекса маркетинга.

При необходимости к Маркетологу 1 подключается начальник отдела.

Маркетолог 2 (осуществление коммуникационных задач):

- рассмотрение существующей внутренней и внешней коммуникационной политики предприятия;
- определение целей и задач коммуникационной политики на каждом рынке;
- выбор наиболее эффективных средств продвижения и рекламы на каждом целевом рынке;
 - разработка текущей и перспективной рекламной концепции;
 - оценка уровня рекламного бюджета;
 - участие в выставках;
 - внешний и внутрифирменный PR;
 - взаимодействие с подразделением, выполняющим специализированные функции в области рекламы и продвижения;
- рассмотрение и формирование имиджа предприятия по всем

показателям, формирующим имидж;

- контроль реализации рекламной кампании;
- оценка эффективности рекламных компаний.

Следовательно, работа отдела построена по функциональному принципу. Из представленного разделения функций видно, что функция конкурентного рассматривания возложена на маркетолога 1 (маркетолога-аналитика). Этот сотрудник осуществляет комплексный рассматривание внутренней и внешней среды, в связи с чем, не может в полной мере уделить внимание именно конкурентной разведке.

С учетом результатов рассматривания, проведенного во 2 главе, необходимо выделить конкурентную разведку в отдельное направление рассматривания.[9]

Предлагается включить конкурентную разведку в отдел маркетинга. Это обусловлено ее тесной связью с маркетинговой деятельностью, а также размерами самой компании «Попутная загрузка». Для того, чтобы избежать лишних затрат, предлагается подчинить конкурентную разведку начальнику отдела маркетинга. Следовательно, модифицированная структура отдела будет выглядеть следующим образом(Приложение И).

В новой структуре предполагаются 3 новых сотрудника:

- старший менеджер по конкурентной разведке, координирующий все вопросы, связанный с осуществлением деятельности направления «конкурентная разведка» и разрабатывающий программу действий по противостоянию конкурентам;
- менеджер по конкурентной разведке, осуществляющий полевые изучения;
- менеджер по конкурентной разведке, задачами которого является сбор и рассмотрение информации по вторичным источникам и рассмотрение данных, получаемых от полевого.[40]

Целью создания конкурентной разведки в компании является создание информационной базы для разработки рекомендаций по созданию общей

стратегии «Попутная разгрузка». Для этого перед конкурентной разведкой руководство ставит следующие задачи:

- анализ ассортимента;
- анализ дополнительных услуг;
- анализ системы стимулирования сбыта;
- анализ кредитных программ;
- анализ страховых программ;
- анализ системы ТО и обслуживания;
- анализ системы работы с претензиями клиентов;
- анализ процесса продажи;
- анализ квалификации персонала;
- анализ системы гарантийного обслуживания;
- анализ перспектив развития конкурентов (планы, направления развития и др.);

- анализ динамики продаж;
- анализ системы доставки автомобилей;
- SWOT-анализ конкурентов;
- анализ ценовой политики;
- оценка имиджа (репутации) конкурентов;
- оценка работы конкурентов на выставках, презентациях;
- оценка PR-деятельность конкурентов;
- оценка материально-технической базы конкурента;
- составление «портрета» клиента салона-конкурента;
- другое.

. марки-конкуренты:

- отслеживание тенденций рынка (динамика продаж различных моделей);
- отслеживание появления новинок на рынке;
- посещение выставок с целью получения информации о

перспективах развития рынка;

- ценовой анализ;
- другое.

3.2 Разработка управленческих решений по оптимизации грузоперевозок

Важным условием совершенствования управления и оптимизации грузовых перевозок является повышение научной обоснованности методов принятия решений на всех уровнях планового руководства. Для успешного решения этой проблемы необходимо сделать правильное социально-экономическое обоснование эффективности внедрения каждого прогрессивного технического решения.

На предприятиях автомобильного транспорта определение эффективности от внедрения новой техники, изобретений и рационализаторских предложений осуществляется в соответствии с определенными методиками, которые должны играть роль важнейшего инструмента управления техническим прогрессом и его эффективностью. Перед автомобильным транспортом стоят конкретные цели по увеличению объема грузовых перевозок, повышению интенсивности использования подвижного состава, экономии материальных и энергетических ресурсов, снижению трудовых затрат. Для достижения этих целей необходимо принятие решений по совершенствованию управления и оптимизации грузоперевозок, что создает возможность на предприятии воздействовать на технический уровень новой техники и производства в целом. [33]

Логистический подход к организации автомобильных перевозок обуславливает новое методологическое содержание, заключающееся в том, что основной составляющей частью перевозок должно стать проектирование оптимального (рационального) перевозочного процесса. Под этим понимается поиск наилучших организационных и технически вероятных решений, обеспечивающих максимальную эффективность перевозки грузов

от места их производства до места потребления.

На основании вышеизложенного, для улучшения системы грузоперевозок на предприятии и повышения эффективности использования подвижного состава может быть предложено такое мероприятие как разработка рационального маршрута движения транспортных средств.

Организация движения подвижного состава на маршрутах обязана обеспечивать наибольшую производительность и наименьшую себестоимость перевозок. Маршрутом движения называется путь следования подвижного состава при выполнении перевозок. Маршруты бывают маятниковые и кольцевые.

Длиной маршрута называется путь, проходимый автомобилем от начального до конечного пункта маршрута.

Оборотом подвижного состава на маршруте называется законченный цикл движения, т.е. движение по всему маршруту с возвращением в начальный пункт, из которого началось движение, с выполнением всех соответствующих операций (погрузка – разгрузка, оформление документов и т.д.).

Маятниковым маршрутом называется такой маршрут, при котором движение между двумя пунктами неоднократно повторяется.

Схемы маятниковых маршрутов показаны на рисунке 3.1. (Приложение Б)

Маршрутизация заключается в разработке таких маршрутов движения подвижного состава, которые обеспечивают наилучшее использование пробега автотранспортных средств.

Следовательно, необходимо разработать оптимальный маршрут движения для главного заказчика АТП–10 завода ЖБИ «Первомайский», который занимается поставкой железобетонных изделий до пункта «Москва–Сити».

Выбор маршрута зависит от дислокации погрузочно-разгрузочных пунктов, рода груза и типа использования подвижного состава. На

составление маршрутов оказывает влияние род перевозимых грузов. В ряде случаев даже при наличии встречных грузопотоков порожний пробег подвижного состава неизбежен. Оказывает влияние и тип используемого подвижного состава. Так, при применении специализированного подвижного состава (кроме автомобилей–самосвалов) порожний пробег в большинстве случаев также исключить нельзя.

Количество груза на определенном маршруте часто не обеспечивает полной загрузки подвижного состава в течение времени работы. Поэтому на практике очень часты случаи, когда в течение смены подвижной состав используется для перевозки грузов по нескольким заказам.

В качестве альтернатив для разработки рационального маршрута могут быть предложены следующие маршруты:

Маятниковый маршрут с обратным холостым пробегом, т.е. доставка железобетонных изделий с завода ЖБИ до пункта назначения «Москва–Сити», а потом возвращение на завод ЖБИ без груза.

Маятниковый маршрут с обратным полностью груженым пробегом, т.е. движение автомашин с грузом в обоих направлениях.

Маршрут с обратным не полностью груженым пробегом. В качестве попутного груза для автомобилей АТП можно рассмотреть поставку железобетонных конструкций (арматуры) с Каширского ЖБК №1 на завод ЖБИ «Первомайский».

В настоящее время движение автомашин по маршруту «Завод ЖБИ – Москва–Сити» организовано по первому варианту. (Приложение 3)

В качестве критериев выбора наилучшей альтернативы можно выделить такие критерии, как: максимальная загрузка транспорта; минимум порожнего пробега; уменьшение издержек на перевозку 1 т груза; повышение коэффициента использования пробега.

Разрабатывая маршруты, необходимо учитывать, что наиболее целесообразна организация движения подвижного состава по маятниковым маршрутам с обратным не полностью груженым пробегом или с груженым

пробегом в обоих направлениях. Кольцевые маршруты организуются в тех случаях, когда маятниковые маршруты организовать невозможно.

Правильное составление маршрутов обеспечивает достижение наивысшего коэффициента использования пробега, а, следовательно, обеспечивает уменьшение себестоимости перевозок.

Организация маршрута с обратным холостым пробегом нецелесообразна, т. к. за оборот автомобиля совершается только одна ездка с грузом. Коэффициент использования пробега при этом равен 0,5, отсутствует максимальная загрузка транспорта, издержки на 1 т перевезенного груза достаточно высоки. Применение маршрута с груженым пробегом в обоих направлениях не представляется возможным, так как пункт «Москва-Сити» не является грузообразующим.

Следовательно, наиболее целесообразным становится организация маршрута с обратным не полностью груженым пробегом. При этом добивается максимальная загрузка транспортных средств, повышается коэффициент использования пробега ($\beta > 0,5$) и снижаются издержки на 1 т перевезенного груза.

В этом случае работа подвижного состава будет организована следующим образом: автомашины КАМАЗ 5410 с прицепами направляются на завод ЖБИ «Первомайский», где загружаются железобетонными изделиями и отправляются в пункт назначения «Москва–Сити» (расстояние перевозки 200 км). Потом по прибытии автомашины разгружаются и на следующий день отправляются на Каширский ЖБК №1 для загрузки арматурой, после чего следуют на завод ЖБИ «Первомайский», а потом возвращаются в АТП.

Время, необходимое автомобилю на один оборот, рассчитываем по формуле (3.1), приведенной в [3, с.114]: см. Приложение *

Так как время оборота подвижного состава равно 11 часам, то целесообразно организовать его движение ни одним днем, а двумя.

Схемы маршрутов движения до и после принятия управленческого

решения представлены в Приложении В.

Для реализации предложенного мероприятия необходимо скоординировать и согласовать действия всех участников этого маршрута: АТП, завода ЖБИ и Каширского завода ЖБК №1. При этом автотранспортному предприятию необходимо заключить два договора: один – с Каширским заводом ЖБК №1 по самовывозу арматуры и доставке ее заказчику, второй – с заводом «Первомайский» на поставку арматуры в качестве попутного груза.

В договоре необходимо рассмотреть следующие основные разделы:

Предмет договора, где указывается сумма договора в денежном измерении, т.е. ориентировочная стоимость предстоящих перевозок грузов;

Условия перевозки, где указываются обязанности сторон;

Оплата перевозок и условия расчетов, где указывается порядок и форма расчетов за выполняемые перевозки;

Санкции, где определяется материальная ответственность сторон за невыполнение утвержденных планов и нарушение условий перевозки;

Срок действия и порядок оформления договора, где указываются срок, на который заключается договор, юридические адреса и расчетные счета сторон.

При заключении и исполнении договоров на автомобильные перевозки грузов стороны должны руководствоваться действующим законодательством, а также инструкциями вышестоящих организаций.

Так как перевозки будут носить систематический, а не разовый характер, то основанием перевозки грузов и выполнения экспедиционных операций будет служить договор и заказ. Перевозка грузов автотранспортным предприятием осуществляется при обязательном соблюдении заказчиками следующих условий: подъездные пути к пунктам и местам погрузки-разгрузки должны находиться в состоянии, обеспечивающем нормальный подъезд и свободное маневрирование автомобилей в любое время года; места погрузки-разгрузки должны быть

укомплектованы соответствующими средствами механизации, весовыми устройствами и противопожарными средствами; подъездные пути и места погрузки-разгрузки должны быть оснащены в соответствии с действующими нормами.

Грузоотправители обязаны до прибытия подвижного состава подготовить груз к перевозке, а автотранспортное предприятие, в свою очередь, обязано подавать подвижной состав под погрузку в чистом виде и в состоянии, пригодном для перевозки конкретного груза.

До внесения заказчиком суммы стоимости предстоящей перевозки АТП не принимает грузы к перевозке.

Типовой договор на перевозку грузов автомобильным транспортом приведен в Приложении Г.

Необходимо отметить, что предложенный вариант рационализации маршрута позволит значительно повысить коэффициент использования пробега, а значит снизить издержки на перевозку и позволит получить дополнительную прибыль.

Для оценки эффективности разработанного рационального маршрута движения автомашин АТП необходимо в качестве критериев выбрать:

значение коэффициента использования пробега;

затраты дизельного топлива на 1 т перевезенного груза.

Далее необходимо провести расчет основных показателей работы автомобилей на маршруте.

Коэффициент использования пробега рассчитываем по формуле (3.2), приведенной в [3, с.115]: см. Приложение _

Затраты дизельного топлива на 1 т перевезенного груза рассчитываем по формуле (3.3), приведенной в [3, с.117]: см. Приложение _

Таким же образом можно рассчитать затраты смазочных и прочих материалов на перевозку 1 т груза.

Результаты расчета сведем в таблицу 3.1: см. Приложение _

Из данных таблицы 3.1. видно, что при внедрении предложенных

мероприятий значительно увеличилось значение коэффициента использования пробега (0,8) на маршруте, повысилась производительность подвижного состава ($P_0 = 5120$ ткм), а также снизились затраты топлива и смазочных материалов на 1 т перевезенного груза.

Зависимость себестоимости перевозок от коэффициента использования пробега представлена на рисунке 3.2. [4, с.92]: см. Приложение _

На рис.3.2. видно, что до внедрения ($\beta = 0,5$) затраты составляли 2 руб./ткм, а после внедрения предложенного варианта ($\beta = 0,8$) составляют 1 руб./ткм. Следовательно, произойдет и общее уменьшение себестоимости перевозок, а подвижной состав АТП будет использован более рационально.

Кроме того, предложенные мероприятия позволят АТП получить дополнительный доход в виде платы за транспортные услуги по доставке арматуры на завод ЖБИ «Первомайский».

Из данных таблицы 3.1. можно рассчитать себестоимость перевозки до внедрения предложенного варианта:

$$S_0 = 2 * 3200 = 6400 \text{ руб.}$$

После внедрения:

$$S_1 = 1 * 5120 = 5120 \text{ руб.}$$

Следовательно, произойдет уменьшение общей себестоимости перевозки на 1280 руб. По данным предприятия цена перевозки составляет 7040 руб., значит до внедрения дополнительный доход предприятия составлял 640 руб, а после внедрения при той же цене он будет составлять 1280 руб.

Учитывая все вышесказанное, становится очевидным, что предложенный вариант рационализации маршрута является достаточно эффективным, позволяет улучшить технико-эксплуатационные показатели работы подвижного состава, повысить производительность автомобилей и снизить издержки 1 ткм перевезенного груза, а также получить дополнительную прибыль за оказанные транспортные услуги.

В качестве дополнительных мероприятий по совершенствованию

работы диспетчерской службы и координации деятельности на всех этапах транспортного процесса можно предложить такие мероприятия, как:

Организация совместно с грузоотправителем диспетчерского пункта в местах погрузки грузов.

Улучшение технологии перевозочного процесса путем составления сменно-суточного плана перевозки.

Следовательно, необходимо организовать работу диспетчерского пункта за заводе ЖБИ «Первомайский», основной задачей которого является подготовка, организация и оперативное планирование перевозок, диспетчерское руководство, учет и анализ работы.

Организацию централизованных перевозок грузов с завода ЖБИ с транспортно-экспедиционным обслуживанием осуществляет диспетчерское отделение, в состав которого включаются диспетчер АТП и оперативная группа.

Диспетчер АТП осуществляет свою деятельность на территории автотранспортного предприятия и подчиняется заместителю директора по перевозкам.

Оперативная группа состоит из двух диспетчеров завода ЖБИ: один находится в подчинении АТП, другой – в подчинении завода.

Местом работы диспетчерского отделения является диспетчерский пункт, расположенный на территории завода ЖБИ. При этом порядок организации централизованных перевозок грузов с завода ЖБИ автотранспортным предприятием определяется диспетчерским отделением, в обязанности которого входит обеспечение выполнения сменно-суточных планов и организация контроля за движением автомашин на линиях.

Важнейшими функциями всего диспетчерского отделения являются: выбор типа подвижного состава для централизованных перевозок грузов и распределение их по типу груза; осуществление контроля за эффективным использованием подвижного состава и за работой водителей; обеспечение высокопроизводительного использования подвижного состава; рациональное

использование рабочей силы и механизмов; подведение итогов выполненной работы и принятие мер по устранению выявленных в ходе проверок недостатков.

На диспетчерское отделение возлагается также ответственность за доставку груза и сдачу его по товарно-транспортным накладным грузополучателям, экспедирование грузов со склада на склад и уведомление грузополучателя об отправке грузов.

В обязанности диспетчера АТП, который находится непосредственно на территории автотранспортного предприятия входит: обеспечение выполнения водителями сменно-суточного плана; предоставление своевременной информации грузополучателям об отправке грузов в их адрес; анализ выполнения плана за сутки, декаду, выявление причин невыполнения, принятие мер по устранению недостатков; контроль за своевременным прибытием автотранспорта, его погрузкой и разгрузкой в установленные нормы времени; согласование сменно-суточного плана с оперативной группой»; учет простоев, составление актов для принятия мер; организация выполнения сменно-суточного плана перевозок.

При этом важнейшим условием успешной координации работ является четкое согласование действий диспетчера АТП с оперативной группой ЖБИ.

При этом в обязанности оперативной группы входит: разработка товарно-транспортных накладных; осуществление суточного оперативного планирования перевозок грузов в соответствии с установленным заданием водителю; своевременная передача сменно-суточного плана диспетчеру АТП.

В целях наиболее успешного сотрудничества руководству завода ЖБИ необходимо обеспечить погрузку грузов на каждый автомобиль в установленные нормы времени, установить по потребителю полную номенклатуру грузов, создать специализированные стоянки автотранспорта с учетом наиболее удобного способа его загрузки.

Для упорядочения работы по централизованной доставке

железобетонных изделий совместно с диспетчером АТП разрабатывается согласованный с грузополучателем график подачи подвижного состава под погрузку и разгрузку, а также периодичность доставки с необходимыми уточнениями.

На оперативную группу, находящуюся на территории завода ЖБИ «Первомайский» необходимо возложить дополнительные обязанности: контроль за обеспеченностью грузообразующих пунктов грузами и погрузочными механизмами; контроль за своевременностью прибытия подвижного состава на завод; проверка путевых листов водителей; наблюдение за выполнением водителями заданных маршрутов перевозок; выполнение распоряжений, поступающих от работников диспетчерской группы.

Сфера использования автомобильного транспорта зависит от многих факторов, а также схем транспортировки, предусматривающих определенную систему организации доставки вывоза грузов.

Централизация обработки и анализа информации о планировании необходимого количества автомобилей, объема перевозок и т.п. позволит более четко скоординировать работу автотранспортного предприятия совместно с грузоотправителем.

Централизованные перевозки планируется осуществлять в четком соответствии с договором на оказание транспортных услуг, заключенным между АТП–10 и заводом ЖБИ «Первомайский».

Для совершенствования технологии процесса перевозок и проведения своевременного контроля за этим процессом, необходимо составление сменно-суточного плана на каждый рабочий день. Централизованная доставка грузов будет осуществляться в соответствии с этим планом, который составляется оперативной группой на заводе.

Возможный объем работы устанавливает оперативная группа по согласованию с руководством завода ЖБИ «Первомайский» на основании приказ-накладной и сведений об остатках невывезенных за предыдущий

период грузов. Приказ передается в оперативную группу к 12 часам накануне дня перевозки. Приказ необходимо составлять в двух экземплярах.

При разработке сменно-суточных планов оперативная группа обязана использовать следующие данные: графики доставки грузов потребителям, карту-схему города и области с нанесением на ней потребителей грузов, среднесуточные нормы вывоза грузов.

Составленные сменно-суточные планы подписываются диспетчером АТП и до 14 часов утверждаются у директора АТП.

Сменно-суточные планы составляются в трех экземплярах. Первый остается в оперативной группе, второй передается в АТП и служит заявкой на выделение подвижного состава и заполнения путевых листов, третий остается у диспетчера АТП.

После согласования и утверждения сменно-суточные планы передаются в автотранспортное предприятие не позднее 15 часов.

На оперативную диспетчерскую группу, находящуюся на территории завода ЖБИ возлагается решение следующих вопросов: прием и расстановка подвижного состава в соответствии со сроками подачи, определенными в сменно-суточных планах, вручение приказ-накладных водителям; заполнение приказов: фамилия водителя, принадлежность автомобиля, марка и номер автомобиля, расстояние перевозки, отметка о времени прибытия автомобиля под погрузку.

Вместе с накладными водителям вручается пропуск и отбирается путевой лист, в котором указывается маршрут движения. Получив приказ-накладные, водитель подает автомобиль под погрузку. После погрузки заведующий складом расписывается в отпуске продукции, а водитель – в получении. Один экземпляр накладной остается на складе, а другой передается в оперативную группу, где по нему печатают товарно-транспортные накладные.

Учет за работой подвижного состава в течение смены отражается диспетчером в сменно-суточном журнале и планах, установленных формах

учета и отчетности.

В день получения отгрузочных документов диспетчер АТП сообщает потребителю время прибытия и марку автомобиля. В день вывоза продукции осуществляется контроль за работой подвижного состава на линии, принимаются меры по устранению выявляемых недостатков и поломок.

Важное значение для оперативного руководства подвижного состава на линии имеет организация связи диспетчера АТП с водителями, грузополучателями и т.п. Для этой цели может использоваться телефонная связь, телеграфная или радиосвязь.

Анализ выполнения сменно-суточных планов перевозок осуществляет диспетчерская служба АТП на основании представляемых сменно-суточных планов и товарно-транспортных накладных. На основании этих данных диспетчерская служба составляет ежедневный отчет о перевозке грузов, месячный и годовой отчет в соответствии с установленными формами.

Далее необходимо оценить предложенные мероприятия. Мероприятия, связанные с организацией диспетчерских пунктов в местах погрузки грузов, имеют следующие основные преимущества: четкое распределение обязанностей грузоотправителей, грузополучателей и автотранспортного предприятия в процессе доставки груза; создание предпосылок для широкой механизации погрузочно-разгрузочных работ у грузополучателей и грузоотправителей; возможность организации работы подвижного состава по четкому, заранее разработанному графику; ликвидация непроизводительных простоев в ожидании погрузки-разгрузки за счет организации работы по графику и сокращение простоев подвижного состава под погрузкой-разгрузкой за счет механизации; устранение необходимости перемещения грузчиков и агентов-экспедиторов грузоотправителей и грузополучателей во время перевозки грузов; сокращение общей потребности в грузчиках за счет внедрения механизации и рациональной организации работ; повышение производительности подвижного состава и как следствие сокращение потребности в подвижном составе и уменьшение

себестоимости перевозок.

Следовательно, централизованные перевозки грузов автомобильным транспортом, являющиеся прогрессивным методом эксплуатации подвижного состава, характеризуются значительной экономической эффективностью для всех непосредственных участников процесса доставки грузов: предприятий и организаций – грузоотправителей и грузополучателей и автотранспортных предприятий.

Важнейшими показателями, характеризующими экономическую эффективность, являются: сокращение потребности в подвижном составе для выполнения определенного объема перевозок грузов; уменьшение количества грузчиков и агентов-экспедиторов для погрузки-выгрузки и сопровождения грузов и сокращение лимитов по труду и фондов заработной платы; уменьшение себестоимости перевозок, выгрузки, погрузки и сопровождения груза, т.е. сокращение транспортных расходов.

Себестоимость перевозок, как правило, при централизованных перевозках снижается. Однако возможны случаи, когда при внедрении централизованных перевозок себестоимость несколько повышается, особенно при использовании на этих перевозках специализированного подвижного состава. Специализированный подвижной состав может иметь меньшую, чем у соответствующих моделей автомобилей с универсальной бортовой платформой, грузоподъемность за счет установки различного дополнительного оборудования, повышения собственного веса при установке специализированных кузовов и т.п. Специализированный подвижной состав имеет более высокую стоимость, а, следовательно, и более высокую сумму амортизационных отчислений. Однако при применении специализированного подвижного состава создается возможность перевозить такие грузы, которые не могут быть перевезены автомобилями с универсальной бортовой платформой, например, панели, блок-квартиры, длинномерные грузы и т.д. Некоторое повышение себестоимости перевозок может иметь место и в связи с ростом расходов на заработную плату

водителям – доплата за совмещение обязанностей экспедитора при централизованных перевозках. Тем не менее, следует обязательно учесть сокращение расходов получателей и отправителей грузов на содержание штата экспедиторов.

Практика работы автотранспортного предприятия показывает, что экономия, полученная заказчиками транспорта, во много раз перекрывает «потери» автотранспортного предприятия в связи с незначительным повышением себестоимости. Следовательно, принятое управленческое решение по централизации перевозок является достаточно эффективным и позволяет улучшить планирование перевозок грузов и координацию работ всех участников транспортного процесса.

Составление сменно-суточных планов позволяет четко определить потребность грузоотправителя в перевозке грузов, разработать графики подачи машин под погрузку, рассчитать затраты времени на организацию грузоперевозок по определенному маршруту. Кроме того, сменно-суточный план служит базой для анализа выполнения грузоперевозок по определенному маршруту. Целями анализа являются: определение степени выполнения сменно-суточного плана перевозок в целом по автотранспортному предприятию, по основным видам перевозимых грузов и т.п.; определение причин отклонения от плана; определение состояния расчетов с заказчиками за перевозки грузов; по результатам анализа принимаются соответствующие меры, обеспечивающие устранение выявленных недостатков.

Преимуществом такой организации грузоперевозок является еще и то, что все обязанности по выполнению транспортно-экспедиционных операций принимает на себя автотранспортное предприятие, освобождая грузоотправителей от несвойственных ему функций по организации перевозок, а грузополучателей – от большого количества экспедиторов для сопровождения грузов.

Схема разработки и принятия управленческих решений по

оптимизации грузоперевозок представлена в Приложении Ж.

3.3 Планирование и организация конкурентной разведки

Очевидно, что большую часть информации необходимо получать «опытным» путем, т.е. путем изучения конкурентов непосредственно на месте. В этом случае рекомендуется пользоваться методикой «тайнственного покупателя», которая позволяет получать информацию о том, как конкурент выстраивает свою политику взаимодействия с клиентами (телефонное и личное общение).

Анализ ценовой политики и методов стимулирования продаж может осуществляться путем анализа прайс-листов конкурентов и информации, размещаемой на сайтах и в СМИ.

Анализ рекламной активности требует отслеживания источников информации, в которых может быть размещена информация о фирмах-конкурентах. Зная средства размещения рекламы и стоимость рекламных блоков, можно рассчитать рекламные бюджеты конкурентов.

Изучение покупателей конкурентов может быть проведено с помощью их опроса. Для этого нет необходимости опрашивать покупателей прямо в салоне, достаточно провести опрос владельцев новых автомобилей Ford. В ходе опроса можно выяснить салон, в котором была совершена покупка, и узнать мнение покупателей о своем дилере.

Методы сбора информации и регулярность представлены в таблице 13.

Таблица 3.1

Программа сбора информации в рамках осуществления конкурентной разведки

Направление	Метод	Регулярность
1. конкуренты-по грузоперевозкам:		
1	2	3

Продолжение таблицы 3.1

• анализ рекламной активности конкурентов;	поиск средств размещения рекламы, оценка стоимости размещения, расчет бюджета	ежедневно
• анализ ассортимента;	анализ прайс-листов и наличия автомобилей в салонах	1 раз в 2 недели
• анализ дополнительных услуг;	анализ сайтов и «тайный покупатель»	ежеквартально
• анализ системы стимулирования сбыта;	анализ сайтов и «тайный покупатель»	ежемесячно
• анализ кредитных программ;	анализ сайтов, кредитных программ партнеров автосалона, «тайный покупатель»	ежеквартально
• анализ страховых программ;	анализ сайтов, страховых тарифов партнеров автосалона, «тайный покупатель»	1 раз в полгода
• анализ системы ТО и обслуживания;	«тайный покупатель»	ежеквартально
• анализ системы работы с претензиями клиентов;	«тайный покупатель»	ежеквартально
• анализ процесса продажи;	«тайный покупатель»	ежеквартально
• анализ квалификации персонала;	«тайный покупатель»	ежеквартально
• анализ системы гарантийного обслуживания;	«тайный покупатель»	1 раз в полгода
• анализ работы автосалона по страховым случаям;	«тайный покупатель»	1 раз в полгода
• анализ перспектив развития конкурентов (планы, направления развития и др.);	анализ вторичных данных, «тайный покупатель»	ежемесячно
• SWOT-анализ конкурентов;	обобщение информации	1 раз в полгода
• анализ ценовой политики;	изучение прайс-листов, «тайный покупатель»	ежеквартально
оценка имиджа (репутации) конкурентов;	обобщение анализ вторичной информации, результатов опросов и «тайных покупок»	1 раз в полгода
оценка работы конкурентов на выставках, презентациях;	наблюдение, «тайный покупатель»	по мере проведения мероприятий
оценка PR-деятельность конкурентов;	мониторинг прессы и сайтов компаний	еженедельно
составление «портрета» клиента транспортной компании-конкурента;	опрос (анкетирование)	1 раз в полгода

Продолжение таблицы 3.1

другое.		по мере необходимости
2. транспортной компании -конкуренты:		
отслеживание тенденций рынка (динамика услуг);	анализ вторичных источников информации (сайты, СМИ), выставки и др.	ежемесячно
отслеживание появления новинок на рынке;	анализ вторичных источников информации (сайты, СМИ), выставки и др.)	ежемесячно
посещение выставок с целью получения информации о перспективах развития рынка;	наблюдение, «тайный покупатель»	по мере проведения
ценовой анализ;	прайс-листы, «тайный покупатель»	ежеквартально
другое.		по мере необходимости

Как видно, перед отделом стоит задача сбора и обработки большого объема информации, однако сложность сбора информации будет лишь в первое время функционирования конкурентной разведки, когда еще не отработаны процедуры и методы.

В качестве начальной информации следует рассматривать данные, которые были уже получены ранее в ходе деятельности службы маркетинга.

Определим требования к новым сотрудникам.

Старший менеджер: возраст - от 25 лет; высшее образование (техническое + маркетинг или экономическое); опыт работы маркетологом от 3 лет; опыт аналитической работы и написания планов маркетинга; неизменное совершенствование знаний в области маркетинга; уверенная жизненная позиция и подкрепленные амбиции; умение найти подход к каждому сотруднику и умение работать в команде; умение обучать сотрудников, знание маркетинговых подходов и методик; умение работать с большими объемами информации.

Менеджер (полевик): возраст - от 21 года; опыт работы - от 1 года; высшее или незаконченное высшее образование; возможен прием на работу

студентов старших курсов (5-6 курс); опыт работы или очень хорошее знание принципов, методов и подходов маркетинга; умение работать в команде; обучаемость; активная жизненная позиция.

Менеджер (аналитик): возраст - от 23 лет; высшее образование (маркетинг или техническое + маркетинг); аналитические способности; знание методов обработки данных; опыт работы - от 2 лет; умение работать с большими объемами информации; умение работать в команде; обучаемость.

Для реализации проекта по внедрению конкурентной разведки необходимо определить месячный бюджет на все планируемые мероприятия и единовременные затраты на организацию работы новых сотрудников (таблица 14).

Таблица 3.2

Затраты на организацию конкурентной разведки

№	Мероприятие	Затраты, у.е.	Примечание
Единовременные затраты			
1.	Подбор персонала (старший менеджер и 2 менеджера)	-	Возложить на службу персонала
2.	Приобретение офисной мебели, компьютеров и оргтехники для новых сотрудников (3 рабочих места)	3000	
Итого		3000	
Ежемесячные затраты			
1.	Заработная плата старшего менеджера	800	
2.	Заработная плата менеджеров	1200	Зарплата каждого менеджера составляет 600 у.е.
3.	Затраты на изучения	1500	Усредненно
4.	Затраты на расходные материалы	100	Усредненно
Итого		3600	

Следовательно, годовая сумма затрат на маркетинг без учета расходов на продвижение составляет $3000 + 3600 \times 12 = 46\ 200$ у.е.

Руководство предприятия возлагает на конкурентную разведку укрепление имиджа, повышение удовлетворенности клиентов, улучшение

качества обслуживания и др., а также разработку системы мер по противодействию конкурентам в условиях усиления соперничества и близящегося насыщения рынка..

Рассчитаем эффективность внедрения конкурентной разведки в рамках отдела маркетинга. Для расчетов примем, что средняя стоимость автомобиля оставляет 18 000 у.е., прибыль автосалона от продажи автомобиля - 24%:

$$\text{Э} = [18\,000 * (2300 - 1811) * 0,24] / 46\,200 = 2\,112\,480 / 46200 = 45,7.$$

Таким образом внедрение конкурентной разведки можно считать эффективным - на 1 у.е. затрат на конкурентную разведку компания получит 45,7 у.е. прибыли. Однако, нужно учитывать, что чистый эффект от конкурентной разведки на текущий момент определить нельзя, т.к. в заложенное значение прироста продаж также включается деятельность отдела маркетинга в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня общепризнанной аксиомой в менеджменте является понимание того обстоятельства, что прочность положения любой компании во многом зависит от владения информацией о рыночной конъюнктуре, положении конкурентов, тенденциях развития бизнеса.

Мнений специалистов и ученых, как в России, так и за рубежом о сущности конкурентной разведки множество. Однако большинство определений сводятся к простой формуле: конкурентная разведка необходима для принятия своевременных, правильных решений в сфере бизнеса. Продуктом, или результатом деятельности, конкурентной разведки является проанализированная информация, на основании которой можно принимать взвешенные и своевременные управленческие решения и, следовательно, получать конкурентное преимущество.

Для измерения конкурентоспособности любого предприятия необходима точная информация, которая и даст необходимую количественную оценку конкурентов рынка, на котором оно работает. Поэтому российская действительность такова, что в маркетинговых изучениях в большинстве случаев необходимо применение таких аналитических методов, которые бы позволяли из малого числа данных получать достоверные результаты по всем параметрам развития предприятий в области.

В настоящее время очевидна четкая причинно-следственная связь - чем более полную и достоверную информацию о состоянии внешней среды фирмы имеет руководитель, тем выше вероятность того, что результаты финансового анализа, стратегические планы, коммуникационная программа и т.д. окажутся оптимальными или вообще пригодными. Следовательно, именно степень полноты и качества информации, а другими словами, качество конкурентной разведки влияет на эффективность других инструментов (функций) менеджмента и принимаемых с их помощью

решений.

Появление новых информационных технологий (сетевых структур типа Internet, коммерческих баз данных, систем поиска информации и т.д.) и относительная дешевизна доступа к информационным ресурсам позволяют аналитикам конкурентной разведки готовить качественные материалы, пригодные для принятия решений руководством компаний. Методы конкурентной разведки исключают использование уголовно наказуемых средств и в большей степени ориентированы на цивилизованные способы ведения бизнеса.

Построение системы конкурентной разведки можно разделить на четыре этапа:

- определение конкурентной среды и структурирование отслеживаемой информации;
- определение каналов мониторинга и построение системы неизменного сбора и классификации информации;
- обработка и анализ собранной информации;
- принятие тактических и стратегических решений на основе полученной информации о конкурентах;

Обобщая все вышесказанное, конкурентная разведка обязана превращаться в такое стратегическое поведение фирмы, когда при выборе варианта действия (цены, количества и качества товара), фирма принимает во внимание возможные ответные поступки конкурентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом Оптимизация командной работы (реинжиниринговая технология). - М.: Финансы и статистика, 2016.
2. Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг. Учебное пособие. - М.: Издательская группа Инфра.М - Норма, 2015.
3. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде, 2012.
4. Белкин М. Конкурентная разведка: взгляд без эмоций . 2011г.
5. Баяндин Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку. - М.: Юрист, 2012.
6. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы . 2014г.
7. Борисов Н.И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы
8. Браницкий Я. В. Конкурентная разведка. Взгляд со стороны. 2014г.
9. Бурцева Т.А. Управление маркетингом. Учебное пособие - М.: Экономист, 2013.
10. Вайс А. Малобюджетная конкурентная разведка.-2011
11. Вахрушев А.М. Конкурентная разведка - ключевой элемент эффективной системы управления предприятием. Условия успешного внедрения программы конкурентной разведки.-2012
12. Воронов Ю.П. Принципы конкурентной разведки.-2013
13. Головин И. Карта соперничества // Практический маркетинг. - 2014. - №5.
14. Гребнев Е.Т., Новиков Д.Т., Захаров А.Н. Анализ конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - №3.
15. Демин В.А. Служба конкурентной разведки. Задачи и функции www.prosvet.su
16. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года - Правительство РФ распоряжение от 22 ноября 2008 г. №-1734-р.

17. Кишеня В. Деловая разведка как необходимый инструмент обеспечения экономической безопасности бизнеса // Управление персоналом. - 2011. - №7.
18. Компанец И.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе организации предпринимательской деятельности: Автореф. дис. кан. эк. наук. - Санкт-Петербург, 2011.
19. Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии: Практическое пособие. - М.: Юрист, 2011.
20. Ташбаев Ы.Э. Транспортная логистика. - М., 2015.
21. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. - М.:Юрист,2012.
22. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. - М.: Юрист, 2012.
23. Коссов В.В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, 2014
24. ОгШонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход/ Пер. с англ. Под ред. Д.О.Ямпольской. - СПб: Питер,2012
25. Кадыев Т. Аутсорсинг и развитие компании ,2011
26. Пономарева Е.В. Промышленный маркетинг: Учебн. пособие /Балт.гос.техн.ун-т. - СПб.,2012.
27. Портер М. Конкурентная стратегия. - М.: Альпина, 2010
28. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
30. Пудич В.С. Терешкин В.С., Ачкасова Е.В. Транспортные операции по курсу РУР. Учебное пособие / РХТУ им.Д.И. Менделеева, Новомосковский институт, Новомосковск, 2012.
31. Ходош М.С. Грузовые автомобильные перевозки. – М.: Транспорт, 2013
32. Рыбина М.Н. Организационно-экономические условия формирования конкурентоспособного малого предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - №4.
33. Артемьев С.П. Перевозки грузов автомобильным транспортом. 2015.

34. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования: Учеб. пособие для вузов. - М.:Юнити-Дана, 2014.
35. Складенко Р.П. Маркетинг или шпионаж?,2012
36. Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон. Управление снабжением и запасами. Логистика, 2013
37. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №4.
38. Шамков Ю.В. Управление конкурентоспособностью предприятия с учетом отраслевой среды: Автореф. дис. кан. эк. наук. - Новосибирск, 2011.
39. Энис Б.М., Кокс К.Т. Классика маркетинга. - СПб.: Питер, 2011.
40. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. - М.: Вершина, 2011.

ПРИЛОЖЕНИЕ