

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование управления продажами регионального дилерского  
центра Naval с учётом международного опыта (на примере ООО  
«Автоплюс»)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Д.Н. Суслов

Выпускник \_\_\_\_\_ С.А. Зенкина

Красноярск 2021



Продолжение титульного листа БР по теме:

Разработка мероприятий по привлечению слушателей в Институт непрерывного образования Сибирского федерального университета с учетом международного опыта

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Г.А.Федоткина

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы

Студентке Зенкиной Софье Андреевне  
Группа ЭЭ17-06Б-ММ  
Направление 38.03.02 Менеджмент  
Профиль подготовки 38.03.02.05 Международный Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование управления продажами регионального дилерского центра Navai с учётом международного опыта (на примере ООО «Автоплюс»)»

Утверждена приказом по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: Д. Н. Суслов

Исходные данные для ВКР:

- информация о компании ООО «Автоплюс»
- информация с сайтов официального дилерского центра и производителя марки Navai.

Перечень разделов ВКР:

- Введение
- 1 Современное состояние мирового рынка легковых автомобилей
  - 2 Анализ хозяйственной и финансовой деятельности регионального дилерского центра Navai
  - 3 Мероприятия по совершенствованию системы управления продажами в ООО «Автоплюс»
- Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 31 Таблица;
- 10 Рисунков;
- 5 Приложений.

Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

Суслов Д. Н

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

Зенкина С.А.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК**  
выполнения выпускной квалификационной работы

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления дипломного исследования.	20.02.2021-23.02.2021
Обсуждение с научным руководителем структуры дипломной работы.	5.03.2021-10.03.2021
Сбор теоретического материала.	5.03.2021-2.04.2021
Прохождение преддипломной практики.	9.04.2021-22.05.2021
Подготовка разделов дипломной работы: Введение.	23.03.2021
I раздел (глава).	5.03.2021-9.06.2021
II раздел (глава).	22.05.2021-22.06.2021
III раздел (глава) и заключение.	22.06.2021-10.06.2021
Оформление выпускной квалификационной работы.	10.06.2021-11.06.2021
Предзащита дипломной работы на кафедре.	11.06.2021-15.06.2021
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	21.06.2021

Руководитель  
выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

Д.Н. Суслов

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

С. А. Зенкина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

## ANNOTATION

This degree is devoted to developing a complex of activities aimed at improvement of inventory management system of international car brands dealers in example of «Haval Center Avtoplus».

The main purpose of this diploma project is to develop the complex of activities to increase volume with sales and marketing expertise in Haval Dealership.

Successful achieving this goal requires fulfillment the following tasks:

- to explore the dynamics of sales of passengers cars to review trends and determine a share of the total volume is accounted for by crossovers and SUVs;
- consider sales strategies in dealerships in the country;
- analyze the reasons for the inadequacies of the sales department in the regional center of Haval and develop a set of measures to eliminate them;
- clearly define the expected outputs from the implementation of the developed measures in the activities of the organization

The degree work consists of three chapters.

The first chapter includes the theoretical and statistical basis of car sales in Russia and in foreign countries.

The second chapter is dedicated to analyses of financial and organizational characteristics of dealership performance. There are also analyses of competitive environment in regional car market.

The third chapter describes a complex of activities, introduced by the author, which is aimed at solving the problem of car sales department.

Finally, contains the main conclusions of the thesis and the author's proposals to improve sales management system in Haval dealership.

The diploma project contains 58 pages, 31 tables, 10 illustrations and 5 appendices.









## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Современное состояние мирового рынка новых легковых автомобилей .....	6
1.1 Тенденции развития на мировом автомобильном рынке .....	6
1.2 Динамика российского автомобильного рынка .....	17
1.3 Конкурентная среда на рынке автомобилей в Красноярске .....	24
2. Анализ хозяйственной и финансовой деятельности регионального дилерского центра Naval .....	30
2.1 Общая характеристика ООО «Автоплюс» .....	30
2.2 Организационная структура управления ООО «Автоплюс» .....	35
2.3 Анализ особенностей финансовой деятельности ООО «Авто плюс» .....	38
3. Мероприятия по совершенствованию системы управления продажами в ООО «Автоплюс» .....	43
3.1 Общая характеристика мероприятий по совершенствованию управления продажами в ООО «Автоплюс» .....	43
3.2 Мероприятия по совершенствованию деятельности отдела продаж в ООО «Автоплюс» .....	44
3.3 Мероприятия по развитию маркетинговых инструментов управления продажами .....	52
Заключение .....	57
Приложение А .....	59
Приложение Б .....	60
Приложение Г .....	63
Приложение Д .....	64

## ВВЕДЕНИЕ

Автомобиль-высокотехнологичный, сложный продукт, появление которого на рынке изначально было воспринято неоднозначно. Специалисты различных областей приложили немало усилий для того, чтобы сейчас он был доступен каждому. Инженеры в борьбе за техническое совершенство, менеджеры и маркетологи за доверие потребителей, чьим поведением всегда управляет страх ко всему новому, поэтому клиентоориентированность в области продаж непосредственно влияет на показатели эффективности автопроизводителей.

Актуальность дипломной работы обусловлена тем, что автомобильная промышленность является стратегически важной частью мировой экономики. Рынок автомобилей не ограничивается только их производством и реализацией, ему принадлежит гигантский спектр услуг, созданных для поддержания должного технического состояния транспортного средства и модернизации его базовых характеристик. Автобизнес, действительно, очень “сложный”, так как в нем задействован и ряд смежных отраслей, например, нефтедобывающая и строительная, обеспечивающие, соответственно, производство и укладку дорожного покрытия. По состоянию рынка новых легковых автомобилей оценивают уровень экономического развития государства и благосостояния потребителей.

Основной объем спроса сейчас сосредоточен на автомобилях сегментов CUV (Crossover Utility Vehicle) и SUV (Sport Utility Vehicle). В большинстве случаев их объединяют в класс “Кроссоверы”. Это автомобили с увеличенным дорожным просветом, оснащенные полным или передним приводом, в исполнении кузова универсал, предназначенные для эксплуатации в городе и за его пределами.

Целью данной дипломной работы является разработка комплекса мероприятий для улучшения эффективности работы отдела продаж в автоцентре Naval.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить динамику продаж легковых автомобилей в России и мире и определить, какая доля от общего объема приходится на кроссоверы и внедорожники;
- рассмотреть стратегии продаж в дилерских центрах страны;
- проанализировать причины несовершенства работы отдела продаж в региональном центре Naval и разработать комплекс мероприятий по их устранению;
- спрогнозировать ожидаемые результаты от внедрения разработанных мероприятий в деятельность организации.

Теоретической базой исследования выступили статистические состояния рынка автотранспортных услуг в России и за рубежом.

Практическая значимость результатов дипломной работы подтверждается внедрением разработанных мероприятий в деятельность дилерского центра Naval. Справка о внедрении, выданная руководством, представлена в Приложении.

Предметом исследования является система управления продажами в ООО “Автоплюс”, осуществляющего продажу новых легковых автомобилей в соответствии со стандартами официального дистрибьютора марки Naval в России. В процессе написания дипломной работы были использованы теоретические – анализ, классификация, обобщение – и эмпирические – опросы и интервью – методологические основы.

# **1 Современное состояние мирового рынка новых легковых автомобилей**

## **1.1 Тенденции развития на мировом автомобильном рынке**

Автомобильный рынок, в широком смысле, это совокупность экономических отношений, обеспечивающих взаимодействие участников рынка в виде обмена автомобилями на денежные средства или другие эквивалентные по стоимости продукты или услуги. Объектом, разумеется, является готовый автомобиль. По определению – это механическое транспортное средство, имеющее более двух колёс и способное к передвижению без внесения дополнительных изменений. К товарам автомобильного рынка не относятся: мотоциклы, лодки, отдельные компоненты автомобиля и элементы дооснащения. Субъекты автомобильного рынка – это потребители, которых можно разделить на 3 группы в зависимости от заведомо известной цели приобретения. К первой группе будут относиться, так называемые, представители спроса: физические и юридические лица, в их числе – и коммерческие, и государственные организации. Ко второй – представителям предложения – производители и продавцы автомобилей. И к третьей – государство, в лице правительства.

Изначально, чтобы купить автомобиль, покупателю приходилось обращаться напрямую к фирме-производителю, что существенно осложняло процесс приобретения. В настоящее время все автопроизводители реализуют товар через посредников – дилеров, как официальных, так и неофициальных. В шоурумах автоцентров, как правило, выставлены новые автомобили, но также дилеры продают и принимают подержанные и оказывают услуги по техническому обслуживанию для всех желающих.

Выбор автомобилей колоссально велик. Количество брендов исчисляется сотнями, точное количество неизвестно. По некоторым данным в мире зарегистрировано более полутора тысяч марок. Но все они, по факту, являются

составными частями крупных конгломератов, или альянсов, которые обеспечивают производство около 90% всех автомобилей.

Альянс, с юридической точки зрения, это договор между компаниями-партнёрами, намеренных осуществлять свою дальнейшую деятельность в форме групп компаний, холдингов и концернов, акционерных обществ в зависимости от страны создания и действующего в ней законодательства. Такие стратегические программы используются для развития компании как на внешнем, так и на внутреннем рынках. Поэтому основной вектор развития в автомобильной промышленности направлен на поддержание производственных мощностей существующих объединений автопроизводителей с целью расширения их влияния на рынке.[22]

Известные стратегические альянсы:

1. Toyota Motor Corporation, 1937 г

Автомобильные бренды корпорации: Toyota, Lexus, Daihatsu, Hino, Ranz. Компания также владеет частью (16,66%) акций японской компании Subaru и 5,9% акций компании Isuzu.

Штаб-квартира корпорации находится в городе Тоёта (Япония);

2. Volkswagen AG, 1937 г

Автомобильные бренды: Volkswagen (легковые автомобили), Volkswagen Commercial Vehicles (коммерческие автомобили) Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania AB, MAN AG, Ducati, Porsche, ItalDesign Giugiaro. Штаб-квартира находится в городе Вольфсбург (Германия);

3. Daimler AG, 1926 г

Автомобильные бренды, которые входят в компанию: Mercedes-Benz (легковые автомобили, грузовики, автобусы), Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach, Smart, Mitsubishi Fuso. Также концерн владеет частью акций Denza (китайская компания — 50%), MV Agusta (мотоциклы из Италии- 25%), Beijing Automotive Group (12%), КАМАЗ (11%) и Aston Martin (5%). Штаб-квартира концерна находится в городе Штутгарт (Германия);

4. Fiat Chrysler Automobiles, 2014 г

В состав холдинга входят следующие бренды: Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat Automobiles (легковые автомобили), Fiat Professional (коммерческие автомобили), Jeep, Lancia, Ram Trucks, Abarth, Mopar, SRT, Maserati, Ferrari (выделена отдельно и акции распределены между сотрудниками).

Холдинг владеет также крупными дочерними компаниями, такими как Comau, Magneti Marelli, Mopar и Teksid. Штаб-квартира расположена в Нидерландах, а финансовый центр – в Лондоне;

5. Renault–Nissan–Mitsubishi, 1999 г

В альянс входят бренды Renault, Nissan, Mitsubishi, Dacia, Datsun, АвтоВАЗ. Штаб-квартира располагается в Амстердаме (Нидерланды);

6. General Motors, 1908

Бренды, которые сейчас принадлежат GM – Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC. Штаб-квартира – Детройт, Мичиган (США).

7. Groupe Peugeot Société Anonyme, 1976 г

Бренды, составляющие концерн: Citroen, Peugeot, Opel, Vauxhall, DS Automobiles. Кроме того, существует также совместное предприятие Dongfeng Peugeot-Citroën, ориентированное на самый большой в мире китайский рынок автомобилей. Штаб-квартира концерна располагается в Париже (Франция);

8. с 1926 г

Холдинг владеет также брендами Mini, Rolls-Royce, BMW Motorrad (мотоциклы BMW). Штаб-квартира компании находится в Мюнхене (Германия);

9. Hyundai Motor Group, 2000 г

В холдинг входят автомобильные бренды (и соответственно заводы): Hyundai, KIA, Genesis;

10. Tata Motors, 1945 г

Land-Rover и Jaguar. Штаб-квартира располагается в городе Мумбаи (Индия);

11. Geely Automobile, 1986 г

Компания занимается производством автомобилей под своим именем, а также владеет таким известным брендом, как Volvo. Кроме того, компании



принадлежит известный бренд Lotus. Штаб-квартира располагается в городе районе Биньцзян, Ханчжоу (Китай).

Некоторые крупные автопроизводители продолжают вести свою деятельность обособленно. Например, Ford, Honda, Suzuki и Mazda. Однако в истории каждой из компании присутствуют периоды объединения с другими автобрендами. Попытки слияния были либо малоэффективными, либо заведомо подразумевающие краткосрочное сотрудничество.

Далее будут приведены данные для анализа динамики продаж среди существующих брендов и международных корпораций.

Таблица 1 – Топ-15 продаж автомобильных марок в 2015-2019 гг

Бренд	2015	2016	2017	2018	2019
Toyota	7 945 095	8 081 222	8 363 736	8 485 184	8 578 155
Volkswagen	6 226 216	6 372 898	6 595 767	6 682 312	6 620 762
Ford	6 057 095	6 159 031	6 086 421	5 446 410	5 015 196
Honda	4 416 757	4 718 783	5 069 827	5 057 931	4 975 594
Nissan	4 643 809	4 757 131	5 001 235	4 893 634	4 497 818
Hyundai	4 579 216	4 625 518	4 172 678	4 252 694	4 197 585
Chevrolet	4 284 499	4 066 366	4 097 734	4 162 181	3 890 932
Suzuki	2 679 894	2 707 781	3 057 231	3 226 331	2 916 720
Kia	2 713 696	2 868 919	2 600 520	2 690 801	2 681 357
Mercedes-Benz	1 953 994	2 124 989	2 335 829	2 351 203	2 467 238
Renault	1 982 120	2 243 467	2 374 988	2 289 726	2 208 448
BMW	1 706 858	1 770 248	1 855 916	1 880 915	1 983 957
Audi	1 703 415	1 776 835	1 786 927	1 742 086	1 744 561
Mazda	1 449 711	1 462 190	1 527 974	1 559 487	1 459 279
Jeep	1 166 089	1 371 348	1 374 658	1 532 750	1 439 252
Другие марки	33 460 668	35 875 726	36 323 801	36 237 015	34 223 599
Всего	86 969 132	90 982 452	92 625 242	92 490 660	88 900 453

Очевидно, что главенствующие позиции на протяжении последних пяти лет стабильно занимают производители Toyota, Volkswagen и Ford. Им же принадлежат и самые продаваемые модели в мире. Это Toyota Corolla, Volkswagen Golf и Ford F-series. Honda и Nissan последовательно делят между

собой 4 и 5 места в рейтинге. Премиальные бренды оказались за чертой топ-10. Такое распределение объясняется масштабом производства, определяемым спросом потребителей на массовый и премиальный сегменты. Это подтверждает и следующая статистика по автомобильным концернам.

Рассмотрим результаты продаж за 2020 год.

Итак, лидером по объёму продаж на мировом авторынке стал Volkswagen Group, заполучив 11,6% рыночной доли. За год было реализовано 9,31 млн автомобилей. Группа компаний имеет большой глобальный охват рынков и успешно справляется с управлением портфелем брендов.

Вторую позицию занимает Toyota Group, распродавшая за год 8,90 млн автомобилей. Теперь концерну принадлежит 11,1% рыночной доли.

На третьей позиции – альянс Renault-Nissan – 7,95 млн шт. За ним следует Hyundai-Kia, 6,52 млн шт. Благодаря тому, что Южная Корея оперативно среагировала на вспышку коронавируса, потери группы в прошедшем году – минимальные относительно других производителей.

General Motors на пятом месте, реализация – 6,26 млн автомобилей. За последнее десятилетие GM сократила охват рынков и потеряла марку Opel.

Honda Motor – на шестой позиции с результатом – 4,50 млн шт. Далее следует Ford Group – 4,15 млн шт.

Замыкает рейтинг Mercedes Daimler с показателем 2,55 млн шт.

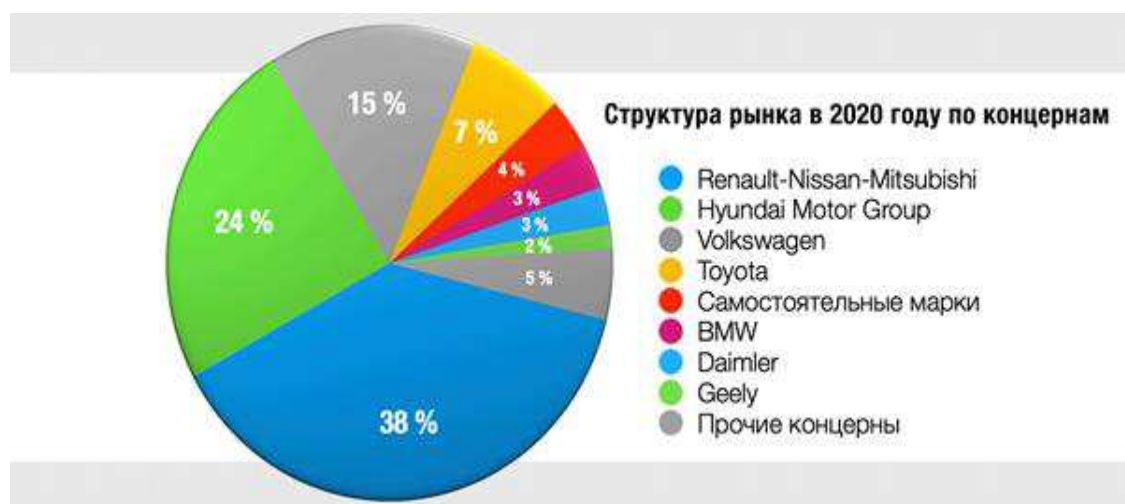


Рисунок 1 – Структура рынка в 2020 году по концернам

Опираясь на вышеперечисленные сведения можно сформулировать первую тенденцию развития мирового автомобильного рынка – это создание новых альянсов в отрасли производства автомобилей массового сегмента.

Основной объём спроса на эти автобренды сосредоточен в ЕС, США и Китае. Об этом свидетельствует количество продаж.

Таблица 2 – Статистика продаж новых легковых автомобилей в мире 2015-2019 гг, в штуках

Континент	2015	2016	2017	2018	2019
Европа	17 672 585	18 531 533	19 292 469	19 549 774	19 712 918
Азия	42 387 319	45 793 584	46 224 502	45 492 355	42 449 556
Северная Америка	21 214 660	21 556 201	21 261 914	21 284 284	20 866 686
Южная Америка	3 518 094	3 030 110	3 803 704	4 104 534	3 935 537
Австралия	1 289 650	1 325 342	1 349 231	1 314 876	1 217 618
Африка	886 824	745 682	693 422	744 837	718 138

В Китае ежегодно реализуется более 20 млн новых легковых автомобилей (доля этой страны в глобальном рынке составляет 33,3%). Неплохие результаты в азиатской части демонстрируют и такие страны, как Япония (4,3 млн шт.), Индия (2,96 млн шт.), Бразилия (2,26 млн шт.) и Южная Корея (1,54 млн шт.).

Таблица 3 – Статистика продаж новых легковых автомобилей в азиатских странах за 2015-2019 гг, в штуках

Страна	2015	2016	2017	2018	2019
Китай	24 562 975	27 938 931	28 941 381	28 038 947	25 754 483
Япония	5 039 427	4 961 325	5 225 594	5 264 023	5 191 245
Индия	3 423 738	3 669 228	4 018 872	4 399 937	3 816 887
Южная Корея	1 833 293	1 825 433	1 793 290	1 813 051	1 781 326
Другие страны	7 527 866	7 398 667	6 245 365	5 976 397	5 905 615

В Европейском Союзе объем продаж рассматриваемой нами продуктовой группы достигает 15 млн новых легковых автомобилей (доля глобального рынка – 24,6%).

В составе рынка ЕС существенными объемами реализации автомобилей отличаются такие страны, как Германия, Франция и Великобритания. А также, в меньшей степени, Италия и Испания. В совокупности эти пять стран устойчиво формируют свыше 70% суммарного спроса европейского рынка на новые автомобили.

Таблица 4 – Статистика продаж новых легковых автомобилей в странах Европейского Союза за 2015-2019 гг, в штуках

Страна	2015	2016	2017	2018	2019
Германия	3 487 016	3 654 050	3 754 568	3 764 431	3 957 403
Франция	2 314 784	2 462 169	2 590 967	2 679 101	2 743 148
Великобритания	3 061 406	3 076 158	2 909 841	2 733 294	2 684 327
Италия	1 689 962	2 005 798	2 152 541	2 082 923	2 094 128
Испания	1 214 337	1 347 423	1 462 230	1 560 837	1 485 354
Другие страны	5 905 080	5 985 935	6 422 322	6 729 188	6 748 558

На рынке США в 2019 году было реализовано 4,71 млн легковых автомобилей, что соответствовало доле – 7,3% от общемировых продаж. Таким образом, на долю трех основных региональных рынков пришлось свыше 65% суммарного объема реализованных легковых автомобилей.

Таблица 5 – Статистика продаж новых легковых автомобилей в странах Северной Америки за 2015-2019 гг, в штуках

Страна	2015	2016	2017	2018	2019
США	17 924 610	17 970 506	17 655 591	17 822 741	17 576 091
Канада	1 938 402	1 982 023	2 076 006	2 040 085	1 972 865
Мексика	1 351 648	1 603 672	1 530 317	1 421 458	1 317 730

Россия, где объём продаж автомобилей заметно сократился в последние годы, все равно остается на достаточно высоком уровне – 1,5 млн легковых автомобилей.

В странах СНГ прирост рынка легковых и легких коммерческих автомобилей в последнее время немного замедлился. Однако растёт доля автомобилей локального производства в общем объёме продаж, достигнув по итогам 60%.

Например, в Узбекистане, прирост продаж составил 24%, достигнув 167,6 тыс. единиц автомобилей. В Беларуси прирост составил 13%.

Таблица 6 – Статистика продаж новых легковых автомобилей в странах СНГ за 2015-2019 гг, в штуках

Страна	2015	2016	2017	2018	2019
Узбекистан	180018	115352	118879	203680	267954
Украина	46546	65562	82248	81937	88437
Казахстан	88160	46266	49253	62248	76217
Беларусь	11654	12184	8167	10463	8054

Такой результат объясняется внедрением со стороны дилеров «привлекательных» финансовых инструментов, за счёт которых автомобили стали более доступными населению. Доля продаж в кредит у большинства дилеров составляет 60%.

На автомобильном рынке Украины, несмотря на явное преобладание импортных автомобилей, отмечен рост продаж новых автомобилей на 6%.

Статистика продаж, как правило, представлена не только по территориальному (относительно производителей и потребителей) и ценовому критериям, но и по техническим характеристикам автомобилей. В целях унификации все автомобили разделены по сегментам в зависимости от типа кузова.

По европейской классификации легковых автомобилей различают:

– А-класс. Mini cars

Особо малый класс; микроавтомобили. Автомобиль, как правило, является четырёхместным, и имеет длину не более четырёх метров. Двигатель практически всегда расположен спереди и приводит в движение передние колёса. Скорость ограничена 150 км/ч;

– В-класс. Small cars

Малый класс; компактный класс. В этот сегмент включаются автомобили длиной от 3,7 до 4,2 м;

– С-класс. Medium cars

Низший средний класс; «гольф-класс». Автомобили С-класса имеют длину около 4,5 м. Наиболее распространённые типы кузовов — хэтчбек, седан и универсал;

– D-класс. Larger cars

Средний класс; семейный класс. Большая часть автомобилей сегмента D имеют кузов типа «седан» или «универсал», хотя также встречаются и хэтчбеки;

– E-класс. Executive cars

Высший средний класс; «бизнес-класс»;

– F-класс. Luxury cars

Верхний класс; представительский класс. Ассортимент автомобилей F-класса ограничен несколькими моделями. Большую часть составляют седаны, универсалы и хэтчбеки. Отличаются расширенной колёсной базой;

– J-класс. Sport utility vehicle

SUV, «внедорожники». Автомобиль с кузовом, похожим на универсал, но построенный на шасси лёгкого грузовика (пикапа);

– М-класс. Multi purpose cars

Минивэны и УПВ (универсал повышенной вместимости). По определению

– это легковой автомобиль с однообъемным кузовом и тремя рядами сидений;

– S-класс. Sport coupe

Спорткупе. В настоящее время «купе» - исключительно маркетинговый термин, призванный отобразить акцент на «спортивности».

Самые выдающиеся результаты у сегмента SUV, который за последние пять лет вырос на 69%, что определяет вторую тенденцию на мировом рынке – это увеличение доли легковых автомобилей J-класса.

Внутри самого сегмента, есть своя классификация кроссоверов, которая основана на габаритах автомобиля.

Таблица 7 – Классификация кроссоверов (SUV) по размерам

Класс SUV	Длина, мм	Ширина, мм	Колесная база, мм	Объем двигателя, л	Мощность Двигателя, л. с
(А)Особо малые	<4241	<1765	<2591	<1,6	<120
(В)Субкомпактные	4241 – 4340	1765 – 1813	2519 – 2674	1,6 – 2,0	120-150
(С)Компактные	4382 – 4695	1805 – 1855	2638 – 2727	1,6 – 2,5	150-200
(D)Среднеразмерные	4680 – 4898	1855 – 1925	2745 – 2824	2,4 – 3,5	170-250
(Е) Полноразмерные	>4980	>1961	>2900	2,4 – 3,5	200-350

По количеству проданных автомобилей – самый крупный подсегмент в категории кроссоверов – это С-кроссоверы. Затем следуют среднеразмерные кроссоверы.

Самый быстрорастущий подсегмент SUV – это полноразмерные кроссоверы, за последние пять лет их “ниша” увеличилась сразу на 117%. Почти столь же стремительный рост демонстрируют субкомпактные кроссоверы – рост продаж за последние пять лет – 102,3%. [23]

Далее, если объединить две предыдущие выкладки по брендам и сегментам, можно получить следующую статистику: больше всего кроссоверов

ежегодно реализует Toyota, Nissan и Honda. На четвертой позиции концерн Ford, на пятой – Hyundai.

Самые продаваемые модели – Toyota RAV-4, Volkswagen Tiguan и Honda CR-V.

В приложении А, Б, В представлена динамика по продажам J-класса за последние два года, где можно проследить, следующую, третью тенденцию – рост интереса потребителей к китайскому кроссоверам. В автомобильной промышленности Китая за последние два года были зафиксированы действительно “прорывные” результаты, а темп прироста по компактным кроссоверам исчисляется в сотнях процентов.

Таблица 8 – Объём продаж новых легковых автомобилей в мире китайских марок в 2015-2019 гг

Бренд	2015	2016	2017	2018	2019
Geely	503 414	779 695	1 252 782	1 389 486	1 250 517
Changan	1 311 312	1 426 751	1 386 399	1 210 201	1 143 162
Dongfeng	1 007 505	1 191 564	1 244 597	1 053 146	1 012 317
Haval	666 652	939 433	854 842	747 313	792 486
Foton	495 167	502 599	564 486	522 579	548 829
Chery	478 405	564 006	470 866	523 346	535 685
FAW	406 534	424 403	523 881	482 441	482 627
Zotye	223 834	334 017	318 668	239 516	119 517
Hawtai	71 205	73 062	132 274	120 033	38 636
Brilliance	176 186	189 036	99 963	80 759	25 984
Lifan	323 050	328270	303125	92 845	7 462
Всего	5 663 264	6 752 836	7 151 883	6 461 665	5 957 222

Китай переживает настоящий автомобильный бум: страна выпускает более 30 миллионов автомобилей в год, из которых 25 миллионов приходится на легковые модели. Спрос на китайские автомобили растёт за счёт их технологичности, оптимального соотношения цены и качества, наполненности комплектаций.



## 1.2 Динамика российского автомобильного рынка

Структура российского авторынка будет рассмотрена в разрезе моделей, занимающих лидирующие позиции по объему продаж в зависимости от пробега, страны-производителя и типа кузова автомобиля. Показатели этих значений по субъектам различны, однако, в динамике спроса и предложения наблюдаются общие тенденции.

Статистика продаж новых легковых автомобилей в России по данным Комитета автомобильного бизнеса АЕБ. Рейтинг составлен по результатам продаж за месяц.

Таблица 9 – Объем продаж 20 ведущих автобрендов в России в 2015 г

Бренд	Количество проданных автомобилей, шт	Темп прироста, %	Самая продаваемая модель	Количество проданных автомобилей, шт
Lada	269,096	-31%	Granta	120,182
Kia	163,500	-16%	Solaris	115,868
Hyundai	161,201	-10%	Rio	97,097
Renault	120,411	-38%	Duster	43,923
Toyota	98,149	-39%	Camry	30,136
Nissan	91,100	-44%	Almera	25,977
Volkswagen	78,390	-39%	Polo	45,390
Skoda	55,012	-35%	Rapid	24,547
Chevrolet	49,765	-60%	Niva	31,367
УАЗ	48,739	-2%	Patriot	19,950

В 2015 г. российский автомобильный рынок снизился на 35,7%, или на 890 187 штук проданных новых легковых и легких коммерческих автомобилей по сравнению с аналогичным периодом 2014 года (данные Комитета автопроизводителей АЕБ). В 2015 году было продано всего 1 601 216 автомобилей.

Таблица 10 – Объём продаж 10 ведущих автобрендов в России в 2016 г

Бренд	Количество проданных автомобилей, шт	Темп прироста, %	Самая продаваемая модель	Количество проданных автомобилей, шт
Lada	266 296	-1%	Granta	87 726
Kia	149 567	-9%	Rio	87 662
Hyundai	145 254	-10%	Solaris	90 380
Renault	117 230	-3%	Duster	44 001
Toyota	94 568	-4%	RAV 4	30 603
Volkswagen	74 221	-5%	Polo	47 702
Nissan	70 464	-23%	Qashqai	18 723
УАЗ	48 848	1%	Patriot	19 381
Skoda	55 386	1%	Rapid	25 931
Ford	42 528	10%	Focus	11 973

В 2016 г. российский автомобильный рынок снизился на 11%, или на 176 319 штук проданных новых легковых и легких коммерческих автомобилей по сравнению с аналогичным периодом 2015 года (данные Комитета автопроизводителей АЕБ). В 2016 году был продан всего 1 425 791 автомобиль.

Таблица 11 – Объём продаж 10 ведущих автобрендов в России в 2017 г

Бренд	Количество проданных автомобилей, шт	Темп прироста, %	Самая продаваемая модель	Количество проданных автомобилей, шт
Lada	311 588	17%	Granta	93 686
Kia	181 947	22%	Rio	96 689
Hyundai	157 858	9%	Solaris	68 614
Renault	136 682	17%	Duster	43 828
Toyota	94 238	0%	RAV 4	32 931
Volkswagen	89 469	21%	Polo	48 595
Nissan	76 000	8%	X-Trail	20 626
Skoda	62 302	12%	Rapid	29 445
Ford	50 360	-15%	Focus	15086
УАЗ	41 632	45%	Patriot	15860

В 2017 году автомобильный рынок вырос на 11,9% или на 169 946 штук проданных новых автомобилей по сравнению с 2016 годом. В 2017 году в январе – декабре было продано 1 595 737 автомобилей.

Таблица 12 – Объём продаж 10 ведущих автобрендов в России в 2018 г

Бренд	Количество проданных автомобилей, шт	Темп прироста, %	Самая продаваемая модель	Количество проданных автомобилей, шт
Lada	360 204	16%	Vesta	108 364
Kia	227 584	25%	Rio	100 148
Hyundai	178 269	13%	Creta	67 588
Renault	137 062	0%	Duster	41 409
Toyota	108 492	15%	Camry	33 700
Volkswagen	106 056	19%	Polo	59 450
Skoda	81 459	31%	Rapid	35 089
Nissan	80 925	6%	Qashqai	23192
Ford	53 234	6%	Focus	14388
УАЗ	41 252	-1%	Patriot	15422

В 2018 году автомобильный рынок вырос на 12,8% или на 204 854 штуки проданных новых автомобилей по сравнению с 2017 годом. В 2018 году в январе – декабре было продано 1 800 591 автомобиль.

Таблица 13 – Объём продаж 10 ведущих автобрендов в России в 2019 г

Бренд	Количество проданных автомобилей, шт	Темп прироста, %	Самая продаваемая модель	Количество проданных автомобилей, шт
Lada	362 356	1%	Granta	135 831
Kia	225 901	-1%	Rio	92 475
Hyundai	178 809	0%	Creta	71 487
Renault	144 989	6%	Duster	39 031
Toyota	103 597	-5%	Camry	34 017
Volkswagen	104 384	-2%	Polo	56 102
Skoda	88 609	9%	Rapid	35 121
Nissan	64 974	-20%	Qashqai	25 158

### Окончание таблицы 13

Бренд	Количество проданных автомобилей, шт	Темп прироста, %	Самая продаваемая модель	Количество проданных автомобилей, шт
Mercedes-Benz	42 046	11%	GLC-Class	8586
УАЗ	38 892	6%	Patriot	15113

В 2019 году автомобильный рынок сократился на 2,3% или на 41 059 штук проданных новых автомобилей по сравнению с 2018 годом. В 2019 году в январе – декабре было продано 1 759 532 автомобиля.

Далее обратимся к статистике продаж автомобилей по федеральным округам (ФО). По данным на 2020 год самым “активным” был рынок Уральского ФО, продано 53 автомобиля на 1000 жителей. Аналогично, на втором месте - Дальневосточный и Сибирский, 51 автомобиль. Далее следуют Северо-Западный, Центральный и Южный, по 50 единиц. При этом, в Санкт-Петербурге, были зафиксированы максимальные результаты - 45 автомобилей. В культурной столице, в целом всегда, продавалось больше автомобилей, чем в остальных городах. Однако в прошлом году, удалось опередить и Москву - 36 единиц. В Северо-Кавказском ФО был продан 41 автомобиль, что является наименьшим значением данного показателя. В среднем, на каждую тысячу жителей в России продаётся 48 автомобилей, из них 10-новых, 38-с пробегом.

Между производителями рынок разделен следующим образом: на первом месте - Lada, чьи продажи в феврале выросли на 13% и составили 28272 автомобиля. Самые продаваемые модели - Granta и Vesta, реализация в 2020 году увеличилась на 2% и 8% соответственно. Второе место по объему продаж сохраняет Kia – 16516 автомобилей. Самая продаваемая модель Rio с показателем 8773 машины, что на 5% больше по сравнению с предыдущим годом. На третьем - Hyundai. Далее следует Renault и Toyota, их результаты остались на прежнем уровне. В ТОП-10 самых продаваемых марок также вошли Skoda, Volkswagen, Nissan, ГАЗ и Mazda. Datsun и Lifan предпочли наименьшее количество потребителей, продажи снизились на 34% и 65% соответственно. Не

попали в рейтинг и премиум-бренды Infiniti и Genesis, вынужденные сократить модельный ряд в нашей стране, объем продаж уменьшился вдвое.

Общий объем парка легковых автомобилей в России, по состоянию на начало текущего года, составляет 42,75 млн единиц. На долю иномарок в этом объеме приходится 61,2% или 26,16 млн единиц, а на долю российских машин — 38,8%, что соответствует 16,6 млн штук. Такое соотношение объясняется расширением масштабов локализации импортных автокомпонентов, ввиду чего доля отечественных автомобильных платформ существенно сократилась, а доминирующие позиции в производстве автомобилей заняли иностранные модели.



Рисунок 2 – Динамика продаж автомобильных брендов в России

Наилучшую динамику показали автопроизводители Китая, лидирует - Changan с результатом 7102 проданных автомобиля, и ростом на более чем 150%, далее - Chery, 11452 шт, затем Geely и Haval, чьи дилеры передали клиентам 15475 и 17381 единиц. Эти бренды полностью сфокусировались на продаже автомобилей в кузове SUV. Это самый крупный сегмент в России. На кроссоверы приходится 48,5% от общего объема продаж новых автомобилей, тогда как вторую половину делят между собой все остальные. Седаны 27%, лифтбеки 9%, универсалы и хэтчбеки по 7%. Однако примеру китайских брендов последовали

и другие производители. Например, Nissan, который оставил в российской линейке только четыре кроссовера, отказавшись от седанов, хэтчбеков и других типов кузова.



Рисунок 3 – Рынок автомобилей по сегментам

Такой спрос объясняется необходимостью потребителей в проходимых, одновременно компактных и вместительных автомобилях.

Класс SUV (C) наиболее популярен среди жителей крупных городов, преследующих активный образ жизни. Модные тенденции тоже имеют место быть, престижность и внешний вид привлекают более половины россиян в возрасте от 17 до 34 лет, каждого пятого в возрасте 50+, каждого седьмого предпринимателя и каждую восьмую молодую маму в России. Как раз ещё одним фактором, стимулирующим спрос на автомобили сегмента SUV, стало расширение программы льготного кредитования на автомобили стоимостью до 1450 тысяч рублей. В эту ценовую категорию попадает большинство бюджетных кроссоверов в базовой комплектации.

Запросам современного населения получилось угодить автопроизводителям Китая. Именно запуск моделей SUV способствовал их успеху на российском рынке. В 2020 году в России зарегистрированы 134,6

тысячи кроссоверов из них 57,2 тыс. автомобилей китайских марок. Самые популярные - Geely Atlas, Haval F7, Haval F7.

Ранее статистика была следующей.

Таблица 14 – Объём продаж автомобилей китайских марок в 2015-2019 гг в России

Бренд	2019	2018	2017	2016	2015
Haval*	12 284	3 213	1 894	-	-
Geely	9 602	3 352	2 234	4 473	11 617
Chery	6 358	5 611	5 905	4 758	4 964
Lifan	3 960	15 097	16 964	17 460	15 131
Changan	2 805	1 510	1 411	540	734
Dongfeng	1 548	1 445	913	1 152	1 365
FAW	1 519	1 417	553	829	-
Zotye**	1 373	3 175	1 088	301	-
Brilliance	266	171	219	863	1 202
Foton	189	362	534	75	19
Hawtai***	69	144	99	-	-

\*Продажи Haval представлены с января 2017 г  
 \*\*Продажи марки Zotye в России начались в марте 2016 г  
 \*\*\*Продажи Hawtai представлены с января 2017 г

Далее рассмотрим статистику по моделям.

Таблица 15 – Динамика спроса на самые продаваемые модели автомобилей китайских марок в России за 2020 год

Бренд	Количество проданных автомобилей, шт	Темп прироста, %
Haval F7	7958	20
Geely Atlas	4562	-8
Chery Tiggo 4	3339	8
Geely Coolray	2843	0
Changan CS35Plus	2379	5
Haval H6	2183	-12
Geely Emgrand X7	1691	0
Chery Tiggo 8	1098	0
Chery Tiggo 7	999	-1

## Окончание таблицы 15

Бренд	Количество проданных автомобилей, шт	Темп прироста, %
FAW Besturn X40	792	2

Китайские производители за последние пять лет достигли таких показателей, к которым другие марки идут около 20 лет, изменяя при этом модельный ряд раз в три-четыре года.

### 1.3 Конкурентная среда на рынке автомобилей в Красноярске

По данным аналитического агентства “Автостат” в Красноярском крае на текущий момент насчитывается 899,3 тысячи автомобилей. То есть, полагаясь на уже известный показатель, это 300 автомобилей на каждую тысячу человек (при данном измерении в Красноярске автомобилей больше, чем в Москве). Красноярск составляет топ-20 городов-миллионников по обеспеченности машинами.

Наибольшую долю на местном рынке занимает отечественная марка Lada – 17,8%. За ней следуют Hyundai и Kia, 15% и 12,2% соответственно. Четвертое место принадлежит Toyota, 10,7%. Суммарно эти марки занимают более 55% красноярского авторынка.

Что касается китайский брендов на рынке Красноярска, то на данный момент в нашем городе открыты 6 официальных дилерских центров:

- Chery;
- Geely;
- Lifan;
- Haval;
- Changan;
- Dongfeng.

Спрос на китайские автомобили на Красноярском авторынке сдерживается отсутствием многолетнего опыта эксплуатации. Как только появится статистика,



подтверждающая качество китайского автопрома в долгосрочном периоде, то продажи значительно увеличатся.

В момент принятия решения о покупке потребитель, опять же, китайские автомобили — это оптимальное соотношение цены и качества. За аналогичную стоимость китайского авто в полной комплектации практически невозможно приобрести европейскую или корейскую модель даже в базовой версии. Например, бензиновый двухлитровый Haval Jolion стал самой доступной моделью марки на рынке — цена стартует от 1189000 рублей. Аналогичный по комплектации Hyundai Tucson стоит от 1744000 рублей, а переднеприводный Kia Sportage с тем же мотором (но с автоматической коробкой передач) обойдется минимум в 1794900 рублей.

Рассмотрим на примерах. Модель Haval F7, который в сравнении с конкурентами имеет массу преимуществ по стоимости и комплектации. В Haval F7 присутствуют такие опции как:

- Функция безключевого доступа;
- Камера заднего вида;
- Выбор режима полного привода;
- Функция Auto-Hold с электронным стояночным тормозом,
- Зеркало заднего вида с автоматическим затемнением;
- Лепестки переключения передач на руле
- Премиальный экран мультимедиа 9” (самый большой в классе);
- Цветной дисплей бортового компьютера.

Аналогичные опции не встречаются среди конкурентов в референтных комплектациях. Отделка салона Haval F7 также отличается более высококачественными материалами.

Таблица 16 – Конкуренты F7

Параметр сравнения	Naval F7	Mazda CX-5	Kia Sportage	Skoda Kodiaq	Nissan Qashqai	Hyundai Tucson	Geely Atlas
Дорожный просвет, мм	190	192	182	189	200	182	190
Габариты, мм: длина ширина высота	4620 1846 1690	4550 1840 1675	4485 1855 1655	4697 1882 1655	4377 1837 1595	4480 1850 1660	4519 1831 1694
Колёсная база,	2725	2700	2670	2791	2646	2670	2670
Объём багажника, л	723	442	466	593	430	488	397
Объём топливного бака	56	56	62	58	60	62	60

Цены также являются решающим фактором при выборе автомобиля.

Таблица 17 – Цены на кроссоверы, конкурирующие с Naval F7

Модель	Интервал цен
Naval F7	1449000-1819000
Mazda CX-5	1559000-2180000
Kia Sportage	1389000-2304900
Skoda Kodiaq	1454000-2842000
Nissan Qashqai	1290000-1956000
Hyundai Tucson	1444000-2204000
Geely Atlas	1089000-1639990

На карте позиционирования конкурентов это выглядит следующим образом.

Для построения данной маркетинговой карты используются две переменные – статус или престижность (по вертикали) и цена (по горизонтали)

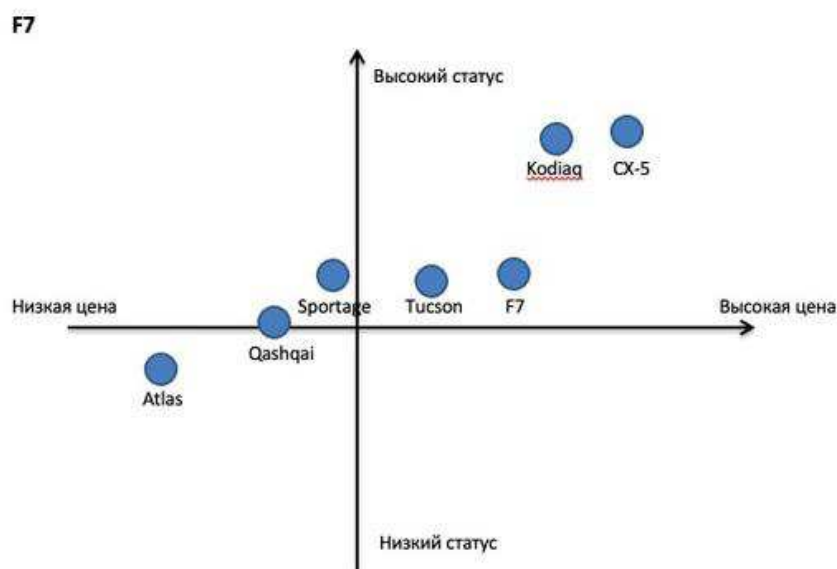


Рисунок 4 - Карта позиционирования конкурентов Haval F7

Далее рассмотрим конкурентов модели Н9. Отличительными особенностями внедорожника Н9 являются:

- климат-контроль на три зоны;
- подогрев передних кресел и руля;
- система бесключевого доступа;
- камера заднего вида и парктроники;
- мультимедийная система с 8-дюймовым экраном и портом USB.

Основная концепция этого внедорожника - качественная сборка, окраска и визуальное сходство с культовой моделью Toyota Land Cruiser Prado.

Таблица 18 – Конкуренты Н9

Параметр сравнения	Haval Н9	Toyota Land Cruiser Prado	Toyota Fortuner	Kia Mohave	Mitsubishi Pajero	Mitsubishi Pajero Sport	Jeep Grand Cherokee
Дорожный просвет, мм	206	215	225	217	235	218	205
Габариты, мм:							
длина	4856	4840	4795	4930	4900	4785	4828
ширина	1926	1885	1855	1920	1875	1815	1943
высота	1900	1895	1875	1790	1870	1805	1802

## Окончание таблицы 18

Параметр сравнения	Naval H9	Toyota Land Cruiser Prado	Toyota Fortuner	Kia Mohave	Mitsubishi Pajero	Mitsubishi Pajero Sport	Jeep Grand Cherokee
Колёсная база,	2800	2790	2745	2895	2780	2800	2915
Объём багажника, л	747	621	621	1050	663	715	782
Объём топливного бака	80	87	80	82	88	70	94

Следующий конкурентный фактор, цена:

Таблица 19 – Цены на внедорожники, конкурирующие с Naval H9

Модель	Интервал цен
Naval H9	2 559 000 – 2 782 000
Toyota Land Cruiser Prado	2 412 000 – 4 285 000
Toyota Fortuner	2 000 000 – 2 946 000
Kia Mohave	2 619 000 – 3 049 000
Mitsubishi Pajero	2 829 000 – 3 091 000
Mitsubishi Pajero Sport	3 400 000 – 4 879 000
Jeep Grand Cherokee	3 020 000 – 3 940 000

Аналогичным образом составим карту позиционирования для выбранных моделей.

Субъективное мнение потребителей по Naval H9 совпадает в большинстве случаев и чаще всего его сравнивают с внедорожниками Toyota. Однако совокупная оценка по результатам продаж и техническим характеристикам представлена следующим образом:

H9

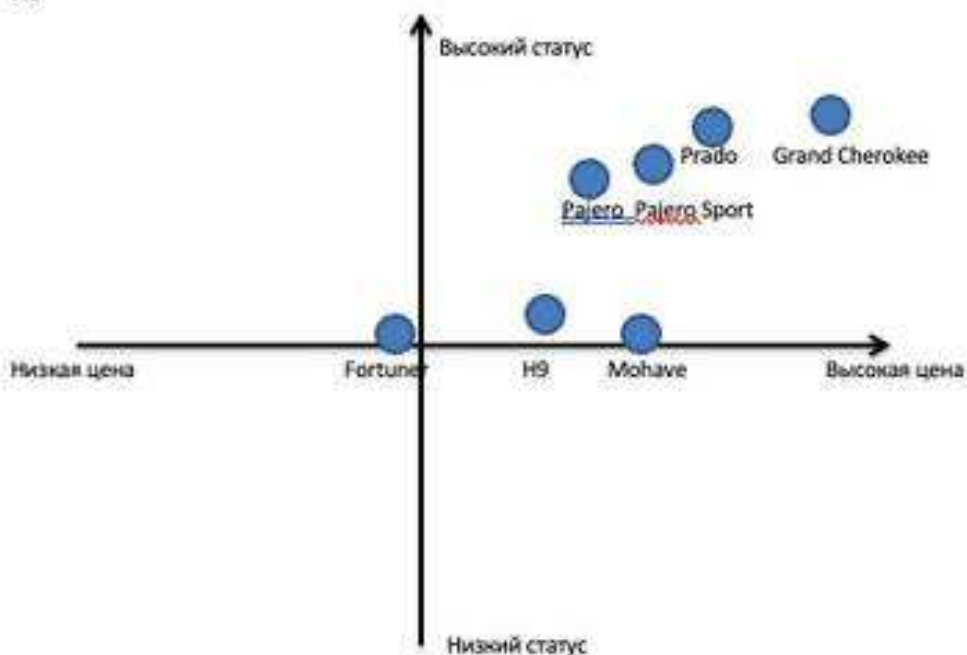


Рисунок 5 - Карта позиционирования конкурентов Naval H9

Итак, сравнив две самые упоминаемые модели Naval с их конкурентами в соответствующих сегментах можно сделать выводы о том, что передовые позиции по рангу престижности пока занимают проверенные бренды с многолетней историей. Однако бренду Naval всё же получилось опровергнуть стереотипы о низком качестве китайских автомобилей и даже превзойти ведущих корейских и японских производителей, таких как Kia, Hyundai и Nissan.

## **2. Анализ хозяйственной и финансовой деятельности регионального дилерского центра Haval**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Автоплюс»**

Хавейл Центр Автоплюс существует на автомобильном рынке Красноярского края с 2016 года. Организация входит в группу компаний “Арсенал” (ГК), которая объединяет дилерские центры Audi, Mazda, Ford, Infiniti, Nissan, Datsun, Jaguar, Land Rover, Haval и Changan.

Юридический и фактический адреса совпадают: г. Красноярск, ул. Партизана Железняка 46д..

Основная цель деятельности ООО “Автоплюс”, как и любой другой коммерческой организации, является получение прибыли от продаж товаров и предоставления услуг, а именно от [30]:

- продажи новых легковых автомобилей и элементов дооснащения;
- осуществления гарантийного и постгарантийного сервисного обслуживания;
- услуг по страхованию автомобилей;
- взаимодействия с банками-партнёрами.

Вновь поступившие на склад автомобили проходят необходимую предпродажную подготовку перед тем, как они будут выставлены в шоуруме и переданы покупателю.

Площадь выставочного зала составляет 6924,4 кв.м, которое включает в себя зал для демонстрации автомобилей, современную сервисную зону, складские и офисные помещения. При данных масштабах в салоне обычно выставлено от 7 до 10 автомобилей, чтобы предоставить посетителям возможность ознакомиться со всем модельным рядом бренда Haval.

Рабочий день дилерского центра Haval начинается и заканчивается в 9 и 19 часов соответственно.

Деятельность по ЭКВЭД (Отрасль: 45.11.2. Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах):

- оптовая и розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах;
- техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств;
- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;
- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию;
- исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения;
- аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств.

В автосалоне Haval представлены кроссоверы Haval F7, Haval F7x, а также - рамные внедорожники Haval H9 и Haval H5.

В июне 2021 года запланировано поступление новой модели Haval Jolion (Chulian). На данный момент модель доступна только по предварительному заказу.

Кроссоверы:

Haval F7. С передним или полным приводом, оба варианта доступны с турбомоторами объемом 1,5 и 2 литра и роботизированной 7-ступенчатой коробкой с двумя сцеплениями.

Базовая “Comfort” включает в себя передние и боковые подушки безопасности, датчики света, дождя и давления в шинах, парктроник, электрический «ручник», противоугонная система, бесключевой доступ, климат-контроль, рейлинги, литые диски на 17 дюймов.

Средняя “Elite” - в дополнение идет электропривод кресла водителя, зеркало с автозатемнением, камера заднего вида, подогрев задних сидений, шторка в багажнике.

“Premium” - то же самое, добавляются шторки безопасности, светодиодные фары, панорамная крыша с люком, искусственная кожа, электроскладывание зеркал, система кругового обзора, система автоторможения, литые диски на 19 дюймов.

Топ-версия “Tech Plus” расширена дополнительными системами помощи водителю: мониторинг слепых зон, помощь при выезде с парковки, распознавание дорожных знаков и приближающихся пешеходов, система предупреждения о выходе из полосы движения с функцией возврата в полосу, адаптивный круиз-контроль, а также система автоматического управления дальним светом.

Naval F7x. Во всем идентичен F7, но автомобиль ниже на 35 мм, ввиду того что F7x имеет купеобразный кузов, а F7 – это «классический» кроссовер.

Внедорожники:

Naval H5. Рамный полноприводный внедорожник, представлен с двухлитровым бензиновым мотором, который производится по лицензии Mitsubishi.

Предлагается всего 2 комплектации «Comfort» и Premium. В базовой комплектации: климат-контроль, медиасистема с «тачскрином», электрорегулировка и обогрев боковых зеркал, подогрев передних сидений и лобового стекла, система помощи при старте на подъёме и спуске.

В топовую включены камера заднего вида, электропривод настройки водительского сиденья, датчик дождя и света, дополнительные высокочастотные динамики. Обшивка салона из экокожи, в комплектации «Comfort» - тканевая.

Naval H9. Это рамный внедорожник, самый большой представитель концерна, представлен в 5- и 7-местном исполнениях. Все версии идут в полноприводном исполнении.



В младшей комплектации «Comfort»: круиз-контроль, цифровую приборную панель, медиасистему с сенсорным дисплеем, трёхзонный климат-контроль, подогрев передних сидений, руля, лобового стекла, боковых зеркал.

Исполнение «Elite» помимо прочего, включает в себя электропривод водительского места, подогрев сидений второго ряда, систему мониторинга слепых зон, премиальную акустику с девятью динамиками и сабвуфером. Из внешних отличий — 18-дюймовые колёсные диски вместо 17-дюймовых, кожаная отделка кресел, атмосферная подсветка с возможностью выбора цвета.

В топовой комплектации «Premium» акцент сделан только на ощущение «статусности». Панорамная крыша с электроприводом, кожаная обивка сидений, ионизация воздуха в салоне. Места первого ряда оснащены функциями массажа и вентиляции.

Таблица 20 – Прайс на модельный ряд Naval, тыс. руб

Комплектация	F7	F7x	Jolion	H9	H5
Comfort	1529	1579	1189	1399	1399
Elite	1619-1819	1679-1879	1289-1509	1549	1549-1579
Premium	1799-1939	1849-1989	1559-1679	1579	-
Tech Plus	2009	2059	-	-	-

Описание бизнес-процесса по розничным продажам автомобилей представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Бизнес-процесс реализации автомобиля

Инструкция по заказу автомобилей изображена в виде схемы на рисунке 2. Согласно данной инструкции Naval Motor Manufacturing Rus обновляет базу свободных автомобилей три раза в неделю по установленным дням. Одновременно с обновлением данных на сайте дилерам дублируется информация по электронной почте. Выбор необходимого автомобиля возможно осуществить непосредственно на сайте через функцию поиска по VIN-номеру на сайте, добавить в корзину и оформить заказ.

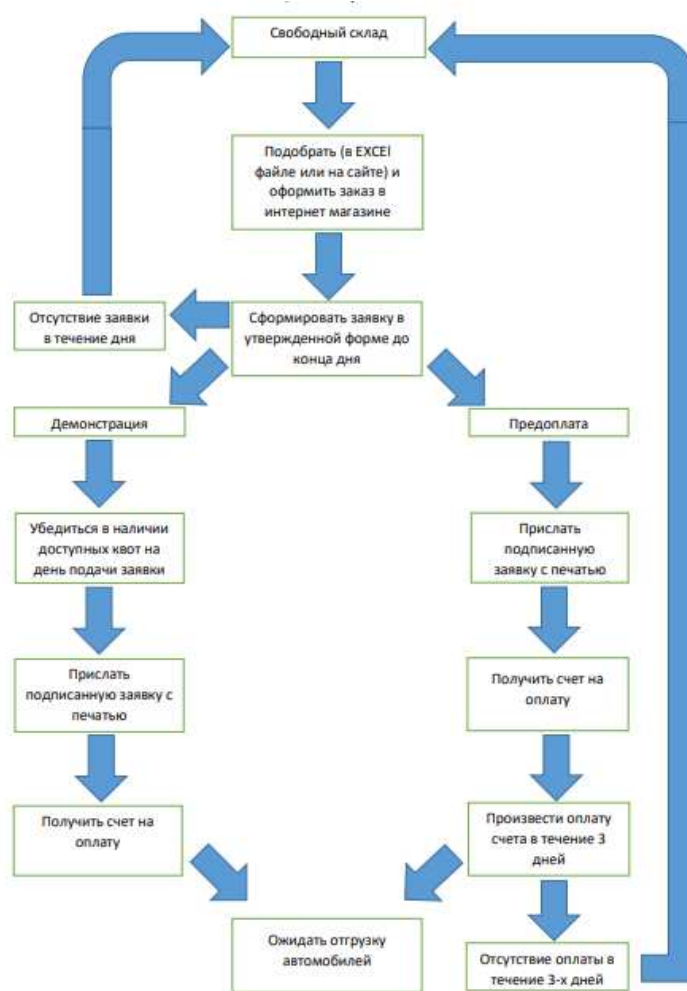


Рисунок 5 - Общая схема заказа автомобиля

После резервирования автомобиля на сайте дилеру необходимо прислать заявку на автомобиль в течение одного рабочего дня (в форме резервирования указывать актуальные данные, чтобы представитель Haval Motor Manufacturing Rus мог связаться дилерским центром).

## 2.2 Организационная структура управления ООО «Автоплюс»

В ООО «Автоплюс» выстроена организационная структура линейного типа, что позволяет проводить эффективный контроль за выполнением всех основных видов деятельности. Линейной системе управления характерно наличие функциональных отделов, в рамках которых каждый работник

подчиняется одному руководителю. Это исключает появление повторяющихся или противоречащих миссии организации заданий.

Основной руководящий состав ООО «Автоплюс» обладает достаточным опытом работы и большими практическими знаниями в автомобильной отрасли. Руководители имеют обширные и глубокие знания по своей специальности, широкую общую эрудицию в служебных вопросах, чтобы ориентироваться в вопросах деятельности смежных структурных подразделений. Ключевые менеджеры обладают достаточными знаниями в области теории управления, умеют эти знания использовать на практике в своей профессиональной деятельности.



Рисунок 6 - Организационная структура ООО «Автоплюс»

Структура организации в ООО «Автоплюс» можно описать следующим образом:

Генеральный директор, которому, подотчетна вся финансовая и хозяйственная деятельность Общества, контролирует своевременное выполнение обществом всех задач и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.

Руководитель отдела продаж проводит систематическое наблюдение и анализ рынка, занимается разработкой целевых установок, рыночных стратегий и оперативных мероприятий.

Продавец-консультант - принимает участие в стимулировании продаж автомобилей, обращает внимание покупателей на заданный товар и консультирует по особенностям и преимуществам конкретных моделей.

Руководитель отдела сервиса обеспечивает поддержание надлежащего качества в центре технического обслуживания клиентов.

Мастера-консультанты предоставляют информацию о ходе выполнения работ, невыполненных заявках и причинах задержки в сервисе.

Руководитель клиентской службы. Должностные обязанности на данной позиции - организация работы сотрудников отдела, контроль соблюдения стандартов работы компании, коммуникация с ключевыми клиентами и выстраивание долгосрочных отношений с ними, согласование условий договоров.

Специалист клиентской службы проводит мониторинг и контроль качества обслуживания клиентов дилерского автоцентра.

Средний возраст коллектива - 30 лет.

Для соответствия статусу «Официальный дилер» персонал компании должен соответствовать определенным требованиям к квалификации, а также проходить определенное обучение по специализированным программам:

1. 70% технического персонала (механики, мастера цехов, сервисные консультанты, локальные тренеры) должны пройти обучение и быть сертифицированы по программе «Masters»;

2. 100% сотрудников отдела продаж должны быть зарегистрированы в системе дистанционного обучения E-Learning и 50 % из них должны пройти курсы по Стандартам Продаж;

3. 100% сотрудников отдела корпоративных продаж должны пройти сертификацию;

4. 80% персонала по продажам и маркетингу должны быть сертифицированы.

### 2.3 Анализ особенностей финансовой деятельности ООО «Авто плюс»

Представленный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО "Автоплюс" выполнен за период с 01.01.2016 по 31.12.2020 г. (5 лет). Используются две взаимосвязанные отчётные формы: бухгалтерский баланс, который представлен в Приложении А, и отчёт о финансовых результатах.

В области финансово-экономической деятельности наблюдается рост кредиторской задолженности, уменьшение размера дебиторской и увеличение чистой прибыли компании.

Таблица 21 – Отчёт о финансовых результатах

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка	6056	22951	2325	116502	321307
Себестоимость продаж	5403	21753	2180	111031	301752
Валовая прибыль	653	1198	145	5471	19575
Коммерческие расходы	170	511	380	7499	14178
Управленческие расходы	0	0	0	475	3834
Прибыль (убыток) от продаж	483	687	-235	-2503	1563
Проценты к уплате	78	396	206	276	579
Прочие доходы	0	650	0	2841	7369
Прочие расходы	13	675	67	174	1655
Прибыль (убыток) до налогообложения	392	266	-508	-112	6698
Налог на прибыль	0	0	0	0	-555

Для наглядности динамика показателей представлена на рисунках 7, 8 и 9.

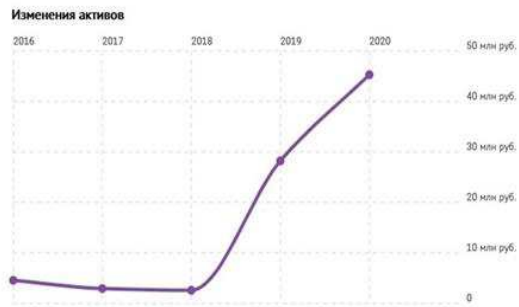


Рисунок 7 - Изменения величины активов

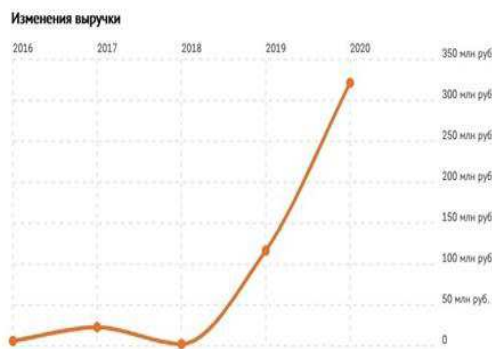


Рисунок 8 - Изменения показателей выручки

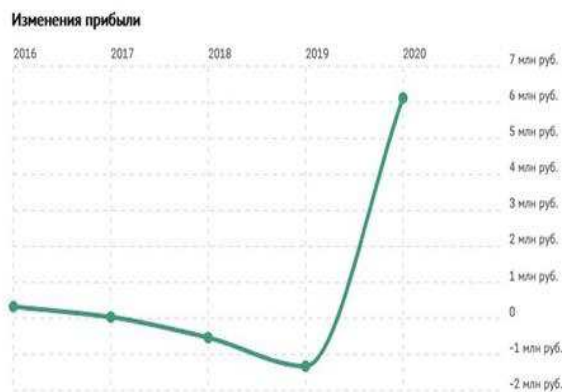


Рисунок 9 - Изменения показателей прибыли

Финансовый анализ ООО «АВТОПЛЮС» по 9 основным финансовым коэффициентам, рассчитанным согласно данным ФНС, а также их сравнение со средними (медианными) значениями по соответствующей отрасли за 2020 год.

Таблица 22 – Финансовый анализ ООО «Автоплюс»

	Значение коэффициента	Медианное значение по отрасли
<b>Финансовая устойчивость</b>		
Коэффициент финансовой независимости	0,1	0,29
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	0,16
Коэффициент покрытия инвестиций	0,11	0,64
<b>Платёжеспособность</b>		
Коэффициент текущей ликвидности	1,12	1,68
Коэффициент срочной ликвидности	0,15	0,84
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,33
<b>Рентабельность</b>		
Рентабельность продаж	1,9%	2,2%
Рентабельность активов	13,51%	4,26%
Рентабельность собственного капитала	131,61%	20,48%

Итак, коэффициент автономии организации на последний день анализируемого периода (31.12.2020) составил 0,1. Полученное значение показывает, что ввиду недостатка собственного капитала, то есть организация в значительной степени зависит от кредиторов. Следовательно, сравнительно невысокие значения коэффициентов обеспеченности собственными оборотными средствами и покрытия инвестиций также объясняются недостаточной величиной собственного капитала [2].

Соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств хуже, чем у подавляющего большинства организаций данной отрасли. Это угрожает платежеспособности организации в долгосрочной перспективе. Ликвидные активы не гарантируют сохранения платежеспособности в среднесрочной перспективе. Краткосрочные обязательства обеспечены высоколиквидными активами значительно хуже, чем у аналогичных предприятий. Это может привести к проблемам погашения наиболее срочных обязательств.



Показатели рентабельности свидетельствуют от том, что в 2020 году ООО «Автоплюс» получила прибыль от продаж, так как собственный капитал был реализован с максимальной эффективностью [4].

Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Автоплюс» необходим, так как он позволяет оценить текущее и перспективное финансовое состояние, выявить возможности повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта с помощью рациональной финансовой политики. Необходимость анализа финансово-экономической деятельности также заключается в выявлении изменений в пространственно-временном разрезе, основных факторов, вызвавших изменение финансовом состоянии, в прогнозировании основных тенденций в финансовом состоянии [5].

Управленческий анализ в отличие от финансового больше ориентирован на бизнес-процессы. Управленческий учет является важным элементом системы управления организацией и функционирует параллельно с системой финансового учета [2].

Наиболее комплексным и объёмным является бизнес-планирование текущей деятельности [7]. В данном отчете представлены планы для двух наиболее взаимосвязанных отделов предприятия, продаж и маркетинга.

Таблица 23 – Отдел продаж. Бизнес-план 2021

Модель	Объём продаж за 12 месяцев, шт	Средняя маржа, тыс. руб	Итого маржа, тыс. руб
H5	11	75 000	825 000
F7	120	75 000	900 0000
F7X	113	75 000	8 475 000
H9	12	150 000	1 800 000
Итого за 12 месяцев	266	475 000	2 110 0000

Наибольший удельный вес в доходах дилерской организации занимает именно продажа автомобилей, так как сама по себе специфика бизнеса дилерской организации такова, что автомобиль - дорогостоящий товар.

Разработке бизнес-плана по основному виду деятельности предшествует маркетинговое исследование, результаты которого изложены в плане маркетинга.

Таблица 24 –Маркетинг бизнес-план 2021

Статьи затрат АВТОПЛЮС	План 2021
<b>ATL/BTL</b>	3 279 169
Радио (с учетом компенсации ХМР)	1 060 000
Реклама	845 009
Классифайды(drom.ru, avito.ru, auto.ru)	295 000
Фотосесии для соцсетей	32 000
Работа сайта	171 680
Аудиоролики	22 000
Мероприятия	820 000
<b>Сервис, ОЗЧ</b>	51 000
Визитки и бейджи	11 000
Дилерские листовки по сервису	20 000
Дилерские POS в шоурум	20 000
<b>Деловая полиграфия отдел продаж</b>	87 000
Визитки и календари	23 000
Папки и пакеты на выдачу	64 000
<b>Pos-материалы</b>	178 000
Оклейка автомобилей	13 000
Флаги	52 000
Фальшномера, подномерные таблички	22 000
Постеры в шоурум	8 000
Сувенирная продукция	80 000
Бейджи	3 000
<b>Обновление шоурума/ ПЕРЕЕЗД</b>	940 000
Оформление входной группы (оклейка фасада)	140 000
Закуп логотипов Naval (вывеска, ресепшн, пилон)	700 000
Внутренний брендинг (таблички, указатели)	100 000
Дополнительные расходы	153 480

План маркетинга – это детальное обоснование объема продаж в цельном бизнес-плане [3].

### **3. Мероприятия по совершенствованию системы управления продажами в ООО «Автоплюс»**

#### **3.1 Общая характеристика мероприятий по совершенствованию управления продажами в ООО «Автоплюс»**

Управление продажами или планирование продаж в автомобильном бизнесе – это инструмент стратегического менеджмента, практическое применение которого направлено на достижение основной цели дилерского центра – получение прибыли от реализации автомобилей.

По результатам проведённого исследования можно сделать вывод о том, что многие бренды автомобилей уже давно «продают себя сами», так как мнение о них у потребителей сформировано, а качество автомобилей и сервиса заверено многолетним присутствием на рынке. Поэтому для дилеров «имя» - некий фиксированный (гарантированный) уровень продаж, а положение дилерского центра на региональном рынке и наличие преимуществ перед конкурентами – это исключительно результат эффективного управления продажами.

Для достижения организацией плановых показателей по продажам необходимо лишь чёткое знание и исполнение своих обязанностей сотрудниками коммерческого отдела [8]. Однако для достижения сверхплановых результатов необходимо задействовать специалистов всех структурных подразделений. Менеджеры по продажам, административный персонал, сервисная служба, все, должны выходить за рамки должностных инструкций и «быть проактивными», то есть максимально вовлечёнными в процесс удовлетворения потребностей клиентов. В автомобильном бизнесе проактивность можно сформулировать как комплекс самостоятельных задач – это, в первую очередь, предвосхищение ожиданий клиента от покупки новой машины, и, затем, установление долгосрочных связей с покупателями для помощи с постпродажным обслуживанием [1].

На мой взгляд, это именно то качество, развитию которого у менеджеров уделяют недостаточно внимания в отделе продаж в ООО «Автоплюс», и первый комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления продажами будет направлен на изменение техники установления контакта между продавцом и клиентом и развитие мотивационной сферы. Следовательно, в следующем разделе будут представлены организационная структура отдела продаж, матрица ответственности по функциональным обязанностям и способы их модернизации.

Следующий качественный недостаток, который мне удалось выявить, касается сферы маркетинга. В организации не выдержан фирменный стиль бренда Naval, соответствие которому обязательно в рамках осуществления дилерства. Последний раздел посвящен решению проблем, связанных с позиционированием и узнаваемостью китайского бренда Naval в Красноярске, будет посвящен последний раздел данной выпускной квалификационной работы.

Основные задачи маркетингового анализа - организация продвижения бренда на рынке и реклама, поиск каналов реализации, анализ качества и конкурентоспособности. Для обоснования предложенных мероприятий используется маркетинг-план, разработанный для ООО «Автоплюс» на 2021 год.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию деятельности отдела продаж в ООО «Автоплюс»**

В Naval Центр Автоплюс штат отдела продаж автомобилей (далее ОПА) – рабочая группа из 5 человек:

- руководитель отдела продаж (далее - РОП);
- три продавца-консультанта;
- эксперт по оценке автомобилей.

График работы отдела составлен из расчёта – минимум 2 специалиста в смене. При условии увеличивающегося спроса на китайские автомобили двух менеджеров недостаточно. Несмотря на то, что поток клиентов постоянно растёт,

этот фактор неоднозначно сказывается на качестве работы отдела продаж. Разумеется, с увеличением посетителей, увеличивается и количество лидов, происходит расширение клиентской базы, следовательно, продаётся и покупается большее количество автомобилей. То есть, по фактическим показателям динамика - положительная. И во время прохождения преддипломной практики было зарегистрировано всего 7 претензий в сервис и 37 благодарностей, которые оставили покупатели после выдачи автомобиля. Также за этот период количество «упущенных контактов» в трафике не превысило 5 человек. Но если рассматривать весь поток за полтора месяца, то на общее количество первичных клиентов, 159, приходится всего лишь 15 повторных.

Причины, по которым клиенты не возвращаются могут быть объективными (переезд, финансовое положение) и субъективными (выбор в пользу другого автомобиля или дилера).

Субъективная оценка клиента основывается в первую очередь на первом впечатлении от посещения центра и во многом зависит от общения с сотрудниками организации.

В Naval Центре Автоплюс это происходит по следующей цепочке. Попадая в выставочный зал, посетителей приветствует администратор и направляет к автомобилям, где с клиентами, если они заинтересованы, знакомится менеджер.

Необходимо отметить, что каждый из специалистов в данном случае выполняет всего одну-две функции. Администратор – встречает, продавец-консультант – проводит презентацию модели. Для наиболее эффективного и «эффектного» знакомства спектр обязанностей необходимо расширить. Актуальная методика представлена на рисунке 10.

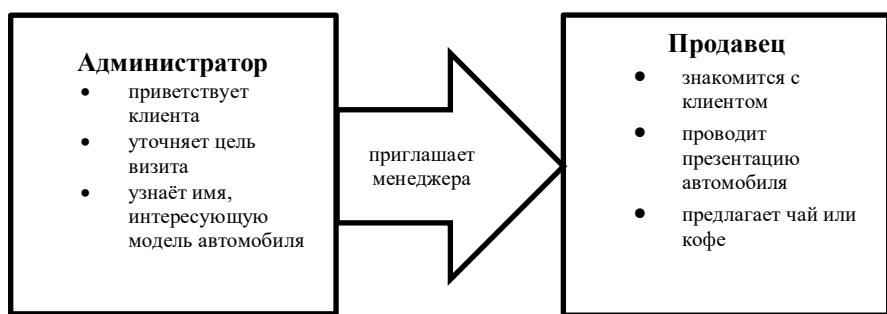


Рисунок 10 – Модель первичного знакомства с клиентом

Администратор в таком случае «разгружает» функционал менеджера, тем самым предоставляя время для более содержательной беседы, с целью информирования клиента об условиях и выгоде приобретения автомобиля в данной организации.

Для сравнения предложенных мероприятий рассмотрим две версии матрицы ответственности – без изменений и с учётом расширения функциональных обязанностей.

Условные обозначения:

1. И – исполнение

Таблица 25 – Матрица ответственности при работе с первичными клиентами

Обязанности	Отдел продаж	Административный персонал
Приветствие	И	И
Знакомство	И	
Анализ потребностей	И	
Сопровождение	И	И
Презентация автомобиля	И	
Дополнительные услуги (чай, кофе)		

Таблица 26 – Матрица ответственности при работе с первичными клиентами с учётом расширения обязанностей

Обязанности	Отдел продаж	Административный персонал
Приветствие	И	И
Знакомство		И
Анализ потребностей		И
Сопровождение	И	И

Продолжение таблицы 26 – Матрица ответственности при работе с первичными клиентами с учётом расширения обязанностей

Обязанности	Отдел продаж	Административный персонал
Презентация автомобиля	И	
Дополнительные услуги (чай, кофе)	И	И

Эффективность предложенных мероприятий будет обеспечена за счёт доверия посетителей. Проявление заинтересованности к клиенту в наибольшей степени располагает к долгосрочному сотрудничеству.

Также рассмотрим вариант перераспределения обязанностей внутри самого отдела продаж. Как упоминалось ранее, два менеджера в рабочей смене не справляются с потоком клиентов, что негативно сказывается на конверсии посетителей.

На практике менее задействованным из всех является эксперт по оценке автомобилей, несмотря на то что уровень компетенции на этой должности позволяет проводить полноценные консультации по имеющимся в наличии автомобилям. Кроме того, количество сделок по схеме трейд-ин (продажа старого автомобиля в счёт покупки нового) увеличивается. То есть, специалист по приёмке бывших в употреблении автомобилей может дополнительно брать на себя обязанности продавца-консультанта.

Руководитель отдела продаж, наоборот, может делегировать часть полномочий, например, по заказам автомобилей, чтобы максимально сфокусировать внимание на развитии потенциала работников и разработке плана увеличения продаж.

Для решения этих задач будут предложены следующие рекомендации:

1. Установление минимального месячного плана продаж автомобилей.
2. Проведение ежедневного брифа с РОП ОПА – как инструмент контроля за выполнением требований.
3. Разработка системы вознаграждений за проделанную работу.

Итак, основная цель разработки плана продаж в дилерском центре заключается в ответе на вопрос «Сколько автомобилей в месяц должен продавать

менеджер?». Как было отмечено ранее, во время прохождения практики (9.04.2021-22.05.2021) в ООО «Автоплюс» было произведено 37 выдач автомобилей. Для удобства рассмотрим следующий отчётный период, 22.04.2021-22.05.2021, а этот промежуток времени был выдан – 31 автомобиль.

В соотношении между менеджерами:

Менеджер 1 – 19 выдач.

Менеджер 2 – 7 выдач.

Менеджер 3 – 5 выдач.

Исходя из этих результатов можно сделать вывод, что первый менеджер работает в 2,7 раза эффективнее второго менеджера, и в 3,8 эффективнее третьего.

Ввиду того, что менеджер 1 из-за календарного плана отпусков работал 17 дней в отчётный промежуток, а не 20 дней (положенное количество рабочих дней за месяц), можно спрогнозировать, что он мог продать не 19, а от 25 до 30 автомобилей.

В среднем по России – 25 автомобилей в месяц (на одного специалиста)– наиболее часто встречающийся результат по продажам в дилерских центрах автомобилей массового сегмента (по данным аналитического агентства «Автостат»).

Для активно развивающегося бренда Naval допустим, что 30 автомобилей – это 100% месячного плана на одного менеджера, тогда в ООО «Автоплюс» совокупный план для отдела продаж будет равен 90 автомобилей в месяц.

Далее РОП должен составить личный план для каждого продавца, равноценно распределив нагрузку в соответствии с количеством рабочих дней сотрудников (с учётом графика отпусков и резервных дней на случай больничных). На данный момент соотношение количества продаж нельзя назвать справедливым, так как менеджеры опережают друг друга по количеству продаж в 1,5 раза каждый, что также необходимо обозначить и зафиксировать. С этого момента начинается следующая обязанность руководителя – это контроль за выполнением плана и развитием у сотрудников мотивации для его реализации.



Контроль рекомендуется вести по дням, то есть, начало и конец рабочей смены должны сопровождаться кратким брифом с руководителем ОПА, на котором будут вынесены результаты за предыдущие день и неделю и количество сделок, которые находятся в процессе, актуальная информация об услугах автосалона (продуктах, акциях, кредитных программах и специальных предложениях по автострахованию и дополнительному оснащению). Кроме того, важен и человеческий фактор, РОП должен нейтрализовать негатив и настроить команду на продуктивный день, оценить внешний вид сотрудников и только после этого допустить к работе.

В ООО «Автоплюс» каждый менеджер лично предоставляет личный отчёт за день через сервис MT DMS (Dealer Management System – самая наполненная функциональная система управления автобизнесом), в котором содержится информация об открытых сделках, количестве лидов в работе, отказах с причинами по каждому, проблемам, которые препятствовали увеличению продаж, просьбах и предложениях клиентов. Установленный сервис имеет понятный интерфейс для считывания трафика салона и проведения последующей аналитики, необходимой для прогнозирования отделам продаж и маркетинга. Все сделки отображаются в программе с указанием полной стоимости автомобиля и приобретённых «допах» и различных финансовых услугах, данных о первичном сервисном обслуживании и отзывах клиентов. Это информация применяется для расчёта надбавки к окладу и начисления премии. Ведь в наибольшей степени мотивация менеджера зависит от заработной платы.

В ООО «Автоплюс» заработная плата складывается по стандартной системе, «твёрдый» оклад (20467 руб) суммируется с процентом от продаж (6%) и премиями за положительные отзывы клиентов и различные внеплановые работы. Опираясь на рекомендованный план продаж, необходимо конкретизировать и систему вознаграждений. За основу возьмём существующую систему, а премиальную часть можно «привязать» к плану продаж:

– 0–18 автомобилей. Учитываются только проценты о завершённых сделок, без премии. По результатам финансового анализа -компания в убытках, при выполнении плана продаж до 60%;

– 19–24 - это 75% от рекомендованного объёма продаж. Менеджер вывел компанию в точку безубыточности. Размер премии может варьироваться от 5% до 7%;

– 25–30 автомобилей - 100% или максимальный процент премии с каждого проданного автомобиля 8-10%. Пересчет ведется от всего количества автомобиля и всей выручки.

В заключение вновь обратимся к матрицам ответственности – «до» и «после» предлагаемых нововведений.

Условные обозначения:

1. У – утверждение;
2. О – ответственный;
3. И – исполнение;

Таблица 27 – Матрица ответственности отдела продаж, разработанная для ООО «Автоплюс» без изменения функциональных обязанностей

Бизнес-процесс	РОП	Продавец-консультант	Эксперт по оценке
Развитие клиентской базы	У, О	И	
Обслуживание покупателей		И	И
Заключение договоров с покупателями	О	И	И
Выполнение заказов покупателей	И		
Анализ и планирование продаж	У, О	О	
Маркетинговые исследования	О		
Управление подразделением	И		

Далее рассмотрим матрицу, с учётом изменений.

Таблица 28 – Матрица ответственности отдела продаж, разработанная для ООО «Автоплюс», с учётом изменения функциональных обязанностей

Бизнес-процесс	РОП	Продавец-консультант	Эксперт по оценке
Развитие клиентской базы	У, О	И	И
Обслуживание покупателей		И	И
Заключение договоров с покупателями	О	И	И
Выполнение заказов покупателей		И	И
Анализ и планирование продаж	У, О		
Маркетинговые исследования	О		
Управление подразделением	И		
Мотивационная программа	У, О	И	И

Основной ресурс в дилерском центре – это не автомобили, а сотрудники, поэтому данные мероприятия направлены на раскрытие человеческого потенциала внутри организации. Рекомендации базируются на принципах делегирования полномочий между сотрудниками различных отделов и поддержании должного уровня мотивации менеджеров по продажам.

Карта реализации проекта по внедрению расширенных должностных инструкций представлена в приложении Д. На схеме указан план работ на 12 месяцы, начиная со второго квартала 2021 года.

Первый этап – проведение исследования с целью накопления теоретической базы. По результатам анализа предоставленной информации обозначаются актуальные проблемы в организации, которые описываются в данной дипломной работе (низкий уровень вовлечённости сотрудников), и предлагаются варианты их решения, формулируются конкретные задачи, обязательные к исполнению для достижения цели проекта.

Затем, проводятся «пробные» испытания, чтобы сформировать статистику и оценить результативность проекта. На этом этапе менеджеры по собственной инициативе применяют предложенные разработки, самостоятельно сравнивают результаты до и после изменения подхода к работе.

Далее – формальное закрепление нововведений, руководитель утверждает изменения в должностных инструкциях. Вся рабочая группа следует положениям в обязательном порядке.

Последние три месяца снова проводится оценка информации, осуществляется выгрузка данных из программы для отчётности о завершённых сделках. Сравниваются результаты текущего и прошедшего периодов.

### **3.3 Мероприятия по развитию маркетинговых инструментов управления продажами**

Позиционирование бренда Naval на рынке Красноярского края – преобладающее направление деятельности отдела маркетинга в ООО «Автоплюс».

Naval Центр Автоплюс располагается в выставочном зале, который с 2008 года принадлежит Форд Центру Редут, представителю бренда Ford (компания полностью прекратила продажу легковых автомобилей в России в 2019 году, сохранив при этом все действующие станции технического обслуживания и модельный ряд коммерческого транспорта), что создаёт массу препятствий для узнаваемости бренда Naval в Красноярске [9]. Во-первых, это связано с тем, что главный вход в здание до сих пор обозначен логотипом «Ford». Во-вторых, все картографические приложения (2ГИС, Яндекс. Карты) определяют адрес – улица Партизана Железняка 46Д – как сервисный центр Редут. Вывеска и другие атрибуты бренда Naval (тенты, постеры, флаги) расположены на едва обозримой стороне здания, и большая часть посетителей, попадая на территорию автоцентра, тратит в среднем от 2 до 5 минут на то, чтобы попасть в шоурум.

Помимо прочих несущественных отклонений от регламентированных в брендбук требований, зафиксировано следующее грубое нарушение – в выставочном зале находятся автомобили бренда Changan, прямого конкурента Naval (ООО «Автостиль» - официальный дилер Changan в Красноярске также входит в группу компаний «Арсенал»).

В соответствии с дилерским соглашением, заключённым в 2016 году между производителем Haval Motor Manufacturing Rus и обществом с ограниченной ответственностью «Автоплюс», последнему разрешается осуществлять продажу и сервисное обслуживание автомобилей Haval на единой территории с сервисным центром Ford. Аналогичное соглашение, подразумевающее продажу автомобилей других брендов, отсутствует.

Проблемы, которые необходимо решить в первую очередь – это изменение стилистики фасада автосалона и сепарирование с брендом Changan. Затраты на эти мероприятия заложены в маркетинг-плане, представленном в разделе 2.3 в статье «обновление шоурума». Примерные расходы на ремонт составляют 940 000 рублей.

Для того, чтобы доказать целесообразность вложений в развитие бренда проведём комплексный маркетинговый анализ Хавейл Центра Автоплюс.

При разработке эффективной стратегии позиционирования применяется SWOT-анализ. Э

Таблица 29 – Сильные и слабые стороны Хавейл Центр Автоплюс

Параметр оценки	Сильная сторона	Слабая сторона
Человеческие ресурсы	Индивидуальный подход к каждому клиенту	Нехватка менеджеров; Недостаточный уровень мотивации
Продажи	Выгодные условия по приобретению автомобиля	Отсутствие необходимого числа автомобилей на складе; Возможность изменения цены при заказе автомобиля
Услуги (сервис)	Срок обслуживания по гарантии 3 года или пробег 100 тыс. км	Большая очередь на запись в сервис
Выставочный зал	Просторный шоурум с панорамными окнами Чистые автомобили, экспозиция не нарушена	Неудобное расположение рабочих мест; Не выдержан фирменный стиль; Шоурум на два конкурирующих бренда
График работы	Без перерывов и выходных	Рабочий день 10 часов, а не 12

Из всего перечня выберем наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия, которые применимы для матрицы SWOT.

Для этого можно использовать балльную оценку.

Сильные стороны:

- внимательное отношение к клиентам;
- чистое состояние автомобилей;
- качественные услуги.

Слабые стороны:

- 1-2 менеджера в смене не справляются с потоком клиентов;
- при заказе автомобиля сроки ожидания от 2 до 4 месяцев;
- запись в сервис заполнена на ближайшие 7 дней;
- большие расходы на поддержание выставленных автомобилей;
- нарушения в оформлении фасада. Здание дилерского центра ранее принадлежало марке Ford. На главном входе - вывеска Ford, а не Naval, из-за чего клиенты ошибочно попадают не в выставочный зал, а в зону выдачи автомобилей.

Составим перечень параметров, по которому будет оцениваться внешняя среда организация с целью выявления угроз и возможностей.

Таблица 29 – Возможности и угрозы Хавейл Центр Автоплюс

Параметр оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция	Быстро растущий рынок автомобилей сегмента J	Потребители предпочтут автомобили других брендов
Персонал	Ввести поощрительный за качественное обслуживание клиентов, с учётом фиксации данного факта в письменном виде (книга жалоб и предложений)	Соперничество внутри рабочих групп
Услуги	Создание резервных мест для записи клиентов, которые только что приобрели автомобиль	Увеличение стоимости нормо-часов в сервисе

## Окончание таблицы 29 – Возможности и угрозы Хавейл Центра Автоплюс

Параметр оценки	Возможности	Угрозы
Склад	Наличие автомобилей всех моделей минимум в двух экземпляров	Высокие затраты на реструктуризацию системы хранения
Интерьер	Оформление выставочного зала в соответствии с предоставленным производителем брендбуком	Приостановление деятельности всего автокомплекса на время ремонта

Составим матрицу SWOT, куда вносятся наиболее важные сильные и слабые стороны, угрозы и возможности.

Таблица 30 – Матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	- привлечение новых клиентов	- развитие стратегии позиционирования
Угрозы	- улучшения качества сервисного обслуживания	- проведение ремонта

Выводы по SWOT-анализу свидетельствуют о потребностях компании, которые требуют первостепенного разрешения. Далее сравним, какими конкурентными преимуществами обладают другие дилерские центры китайских автомобилей в Красноярске.

Таблица 31 – Положение конкурентов-дилеров китайских брендов

Конкурент	Сильные стороны
Chery КАМА Центр Красноярск	Единственный официальный представитель бренда
Geely Медведь-Прогресс Geely Автоцентр ВСК	Входит в состав холдинга с высоким рейтингом среди дилеров автомобилей в России Выгодное расположение для жителей пригорода Красноярска (пос. Солонцы)

Окончание таблицы 31 – Положение конкурентов-дилеров китайских брендов

Конкурент	Сильные стороны
Центральный Lifan Центральный DongFeng	Единственный официальный представитель бренда
ChangAn Центр СИАЛАВТО	Входит в состав крупной сети автосалонов, которые выделяются среди конкурентов высоким качеством обслуживания клиентов

ChangAn Центр Автостиль, группа компаний «Арсенал», осуществляет деятельность с января 2019 года. Это слишком маленький срок для приведения в статистику.

На аналогичных условиях соглашения о совместной деятельности с сервисным центром Ford в Красноярске действует ещё одна организация - ООО "КАМА центр Красноярск по адресу ул. Енисейская д. 2/4. Остальные дилера из списка имеют собственные шоурумы для китайских брендов.

Итак, мероприятия по модернизации системы управления продаж через отдел маркетинга ориентированы на узнаваемость бренда в Красноярске за счёт усиления приятного визуального восприятия для создания соответствующего имиджа у потребителей.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы, направленной на исследование рынка новых легковых автомобилей были сделаны следующие выводы:

Мировой авторынок развивается в соответствии трём основным тенденциям - создание альянсов автопроизводителей, увеличение количества продаж автомобилей в сегменте SUV и наращивание производственных и сбытовых мощностей китайского автопрома.

Результаты продаж на автомобильном рынке в России также подкрепляют существование этих тенденций. Несмотря на то, что свой выбор в “абсолютном большинстве” потребители отдают отечественным автомобилям, наибольшим спросом среди остальных производителей пользуются китайские бренды, чей модельный ряд преимущественно составляют кроссоверы и внедорожники. Поэтому рынок Красноярского края был подробно изучен по автомобилям, соответствующих заданным параметрам: страна производитель - Китай, тип кузова - кроссовер.

На правах официальных представителей китайские автомобили в Красноярске продают несколько автосалонов, в дипломной работе был представлен анализ деятельности регионального дилерского центра Naval “Автоплюс”.

ООО “Автоплюс” действует с 2016 года и занимается продажей и сервисным обслуживанием легковых автомобилей бренда Naval, дочернего предприятия Great Wall Motors. Модельный ряд в рамках осуществления дилерства в России составляют 3 компактных кроссовера (F7, F7x, Jolion) и 2 рамных внедорожника (H5, H9).

Результаты исследования показали, что дилерский центр при имеющихся достоинствах (выгодное расположение, актуальный модельный ряд, качественный сервис) имеет существенные недоработки в системе управления продажами. Следовательно, есть необходимость в её изменении.

В качестве таких изменений были предложены два комплекса мероприятий, разработанных специально для отдела продаж и отдела маркетинга:

- перераспределение функциональных обязанностей между административным персоналом и продавцами-консультантами и создание особых условий и стимулов для увеличения объёма продаж;
- повышение узнаваемости бренда путём стандартизации внешних способов коммуникации.

Рекомендации, предназначенные для отдела продаж, имеют наибольшую значимость, и, в соответствии с картой реализации, их внедрение запланировано на август 2021 года.

Практическая значимость данной бакалаврской работы заключается в быстрой интеграции разработанных решений для организаций в сфере автомобильного бизнеса.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Кроссоверы В-класса (длиной до 4,3 м)

Модель	Количество проданных автомобилей в 2020, шт	Количество проданных автомобилей в 2019, шт	Темп прироста, %
Hyundai Creta	73 537	71 487	+3%
Kia Soul	11 884	18 520	-36%
Suzuki Vitara	5455	5590	-2%
Suzuki SX4	1219	1584	-23%
JAC S3	317	425	-25%
Lifan X60	283	1305	-78%
Changan CS35	222	903	-75%
Citroen C3 AirCross	113	202	-44%
Lifan X50	90	697	-87%
Peugeot 2008	15	37	-59%
Nissan Juke	12	1399	-99%
Chery Tiggo 2	5	231	-98%
Ford EcoSport	2	635	-99%
Итого	93154	103 035	-10%

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Компактные кроссоверы (длиной до 4,6 м)

Модель	Количество проданных автомобилей в 2020, шт	Количество проданных автомобилей в 2019, шт	Темп прироста, %
Toyota RAV4	36 433	30627	+19%
Volkswagen Tiguan	32 982	37242	-11%
Renault Duster	31 640	39031	-19%
Kia Sportage	28 190	34 370	-18%
Nissan Qashqai	22 110	25158	-12%
Hyundai Tucson	22107	22 753	-3%
Renault Kaptur	20284	25 799	-21%
Mazda CX-5	20033	22 565	-11%
Renault Arkana	16814	11 311	+49%
Skoda Karoq*	1551	-	-
Kia Seltos*	12774	-	-
Nissan Terrano	11178	12 622	-11%
Geely Atlas	7311	7536	-3%
Haval F7	6782	3219	+111%
Chery Tiggo 4	5715	1968	+190%
Geely Coolray*	5634	-	-
Haval F7X	4417	477	+825%
Changan CS35PLUS	3443	1323	+160%
Mitsubishi ASX	2658	4286	-38%
Changan CS75	2203	489	+350%
Chery Tiggo 7 Pro*	2133	-	-
Geely Emgrand X7	1894	1211	+56%
Toyota C-HR	1721	2361	-27%
FAW Besturn X40	1455	508	+186%
Mitsubishi Eclipse Cross	1252	1625	-23%
FAW Besturn X80	1237	1011	+22%
Changan CS55	1234	90	+1271
Honda CR-V	1231	1608	-23%
Chery Tiggo 7	1065	1563	-32%
Subaru XV	666	1044	-36%
Peugeot 3008	511	883	-42%
Haval H2	417	1345	-69%
Chery Tiggo 3	382	2262	-83%
Jeep Compass	361	259	+39%
Citroen C5 Aircross	327	173	+89%
Geely Tugella*	260	-	-
Brilliance V3	223	99	+125%
Lifan X70	220	87	+153%
Jeep Renegade	136	176	-23%

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Модель	Количество проданных автомобилей в 2020, шт	Количество проданных автомобилей в 2019, шт	Темп прироста, %
JAC S5*	134	248	-46%
Geely GS	118	26	+353%
Opel Grandland X*	117	-	-
Chery Tiggo 5	88	314	-72%
Brilliance V5	29	165	-82%
Lifan Myway	4	384	-99%
Ford Kuga	3	5799	-100%
Naval H6 coupe**	-	13	-
HTM Boliger**	-	11	-
HTM Laville**	-	58	-
Итого	325477	304099	+7%
* Продажи автомобиля начались в 2020 году			
** Продажи автомобиля прекращены			

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Среднеразмерные кроссоверы (длиной до 4,8 м)

Модель	Количество проданных автомобилей в 2020, шт	Количество проданных автомобилей в 2019, шт	Темп прироста, %
Skoda Kodiak	20 578	25 069	-18%
Nissan X-Trail	20 237	20915	-3%
Mitsubishi Outlander	17836	23 894	-25%
Hyundai Santa Fe	8340	11 519	-28%
Kia Sorento	6816	5648	+21%
Kia Sorento Prime	6631	11030	-40%
Subaru Forester	4940	5603	-12%
Haval H6	2090	6378	-67%
Chery Tiggo 8*	2064	-	-
DFM AX7	942	1548	-39%
Renault Koleos	286	679	-58%
CheryExeed TXL	226	-	-
Peugeot 5008	188	294	-36%
Jeep Cherokee	150	127	+18%
Foton Sauvana	134	125	+7%
Zotye T600	122	764	-84%
GAC GS5	56	-	-
Zotye Coupa	36	609	-94%
Итого	91 672	114 202	-20%
* Продажи автомобиля начались в 2020 году			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Бухгалтерский баланс ООО “Автоплюс”, тыс. руб

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Внеоборотные активы</b>					
Итого по разделу	0	0	0	0	0
<b>Оборотные активы</b>					
Запасы	3240	1370	0	1995	39063
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	186	2996
Дебиторская задолженность	750	432	632	25705	2194
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	1100	1520	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	570	24	437	336	1044
Итого по разделу	4560	2925	2589	28222	45297
<b>БАЛАНС</b>	<b>4560</b>	<b>2925</b>	<b>2589</b>	<b>28222</b>	<b>45297</b>
<b>Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал	10	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль	331	372	-157	-1480	4641
Итого по разделу	341	382	-147	-1470	4651
<b>Долгосрочные обязательства</b>					
Заемные средства	4200	2069	2069	304	304
Итого по разделу	4200	2069	2069	304	304
<b>Краткосрочные обязательства</b>					
Заемные средства	10	401	608	22576	17665
Кредиторская задолженность	9	73	59	0	22677
Доходы будущих периодов	0	0	0	6812	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>4560</b>	<b>2925</b>	<b>2589</b>	<b>28222</b>	<b>45297</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Карта реализации проекта по изменению экстерьера дилерского центра

	И	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М
Анализ текущего состояния												
Сбор фактических данных												
Выявление проблем												
Разработка мероприятий по их решению												
Оценка результативности												
Внедрение мероприятий												
Мониторинг достигнутых результатов												



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б. А. Аникин. — Москва : ИНФРА, 2018. — 385 с.
2. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учебник для студ.эконом.спец. / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет; под ред. М.И. Баканова. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2007 — 536с.
3. Бандурка, А. М. Финансово-экономический анализ: учебник / А. М. Бандурка, И. М. Червяков, О. В. Посылкина. — Харьков : , 2015. — 394 с.
4. Белолипецкий, В. Г. Финансы фирмы / В. Г. Белолипецкий. — Москва : ИНФРА-М, 2012. — 62 с.
5. Бернстайн, Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л. А. Бернстайн. - Москва: Финансы и статистика. — 2016. — 432 с.
6. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. — 6. — Эльга: Ника-Центр, 2007. — 655 с.
7. Балтакса, П. М. Слагаемые эффективности: из опыта промышленного предприятия / П. М. Балтакса, П. Г. Кливец. — Москва: Экономика, 1987. — 492 с.
8. Васильев, Г. А. Рекламный маркетинг: учебное пособие / Г. А. Васильев. — Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 276 с.
9. Васильева, Т. Оптимизация организационной структуры компании / Т. Васильева. // Кадровый менеджмент. — 2016. — № 6. — С. 57 – 59.
10. Волгин, В. В. Энциклопедия автобизнеса. Секреты дилеров / В. В. Волгин. — 5. — Москва: Ось-М, 2018. — 224 с.
11. Кобзева, В. Игра по правилам: внедряем корпоративные стандарты / В. Кобзева // Кадровое дело. — 2016. — № 2. — С. 12.


12. Смит, П. / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. — 5. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 415 с.
13. Кузнецов, Н. Н. Управление продажами / Н. Н. Кузнецов — 5. — Москва : Дашков и Ко, 2013. — 491 с.
14. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. — Москва: Дело, 2013. — 392 с.
15. Медведева, Л. В. Особенности организации дилерской деятельности на рынке легковых автомобилей зарубежных торговых марок на территории РФ / Л. В. Медведева. — Текст: непосредственный // Эксперт-авто. — 2019. — № 45. — С. 34-36.
16. Махичев, В. П. Обзор рынка автомобилей: социологическое исследование / В. П. Махичев. — Санкт-Петербург: Гортис, 2014. — 298 с.
17. Мишин, В. М. Управление качеством: учебник для студентов вузов / В. М. Мишин. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 463 с.
18. Николаева, А. М. Маркетинг товаров и услуг: учебник / А. М. Николаева. — Москва: Деловая литература, 2021. — 461 с.
19. Николайчук, В. Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис: учебник / В. Е. Николайчук. — Санкт-Петербург: Питер, 2015. — 604 с.
20. Носов, П. А. Интревью Бякова Николая Владимировича / П. А. Носов. // АвтоБизнесРевю. — 2021. — № 4. — С. 8-12.
21. Поляков, А. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / А. Ф. Поляков, А. И. Афоничкин, Н. Д. Гуськова. — Санкт-Петербург: Питер, 2017. — 528 с.
22. Савельева, Н. А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика: Учебное пособие / Н. А. Савельева. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. — 384 с. Савицкая Г.В. «Анализ хозяйственной деятельности» Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013.- 425 с. 53.
23. Лайкер, Д. Дао Toyota / Д. Лайкер. — 5. — Москва: ЭКСМО, 2018. — 400 с.

24. Туревский И.С., Экономика и управление автотранспортным предприятием: учебник / Туревский И.С. - М: Высшая школа, 2010. – 467 с.
25. Травин, В. Персонал и планирование на предприятии / В. Травин, В. Дятлов. — текст: непосредственный // Служба кадров. — 2018. — № 7. — С. с.97–102.
26. Численность населения Красноярского края по полу и возрастным группам на 1 января 2015-2019 гг. — Текст: электронный // Красноярскстат : [сайт]. — URL: <https://krasstat.gks.ru> (дата обращения: 10.06.2021).
27. Официальный сайт журнала «Деловой Квартал» в г. Красноярске: <http://www.krasnoyarsk.dk.ru>
28. Официальный сайт журнала «АвтоБизнесРевю»: <http://www.abreview.ru>.
29. Официальный сайт журнала «Авторевю»: <http://www.autoreview.ru>.
30. Официальный сайт импортера китайских внедорожников и кроссоверов Haval: <http://www.haval.ru>.
31. Официальный сайт дилерского центра Haval в Красноярске: <http://www.avtoplus-krasnoyarsk.ru>.
32. Официальный сайт дилерского центра Changan в Красноярске: <http://www.avtostyl-krasnoyarsk.ru>.
33. Официальный сайт Ассоциации Европейского Бизнеса <http://www.aebrus.ru>.
34. Официальный сайт аналитического агентства АВТОСТАТ: <http://www.autostat.ru>.
35. Официальный сайт группы компаний «Арсенал».



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л. Улина  
«15» июня 2021г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование управления продажами регионального  
дилерского центра Naval с учётом международного опыта  
(на примере ООО «Автоплюс»)

Руководитель



канд. экон. наук, доцент Д.Н. Суслов

Выпускник



С.А. Зенкина

Красноярск 2021