

*Беляевская-Плотник Любовь Александровна,
Belyaevskaya-Plotnick LubovAleksandrovna
к.э.н., доцент Департамента «Антикризисное
управление и финансы», ИЭАУ
Associate Professor of the Department "Crisis
management and finance ", IECM
e-mail: belyaevskaya@inbox.ru*

*Чачина Карина Олеговна,
Chachina Karina Olegovna
магистр Департамента «Антикризисное
управление и финансы», ИЭАУ
master of Department "Crisis
management and finance ", IECM
e-mail: karinachachina@gmail.ru*

Оценка стратегического потенциала компании «Автокомфорт» на российском рынке автоаксессуаров

Assessment of the strategic potential of the company Avtokomfort in the Russian market of auto accessories

Аннотация

В данной статье проводится анализ развития стратегического потенциала компании «Автокомфорт», посредством составления рейтинга индекса развития стратегического потенциала компании, а также оценка влияния рассматриваемых факторов внутренней и внешней среды компании, в целях разработки маркетинговой стратегии компании, эффективного распределения ресурсов и достижения стратегических целей компании.

This article analyzes the development of the strategic potential of the company Avtokomfort, by compiling the index of the development of the strategic potential of the company, as well as assessing the impact of the considered factors of the internal and external environment of the company in order to develop a marketing strategy for the company, effectively allocate resources and achieve the strategic goals of the company.

Ключевые слова

Стратегический потенциал, стратегические цели, маркетинговая стратегия развития компании, интегральный метод.

Введение

Разработка последовательной и эффективной стратегии развития компании настоятельно требует идентификации сильных и слабых сторон компании, имеющихся ресурсов, способности адаптироваться к внешним изменениям, реальных возможностей и уязвимых мест по отношению к внешней среде. Недостаточное внимание и неадекватная оценка этих основополагающих вопросов может обусловить создание неосуществимой

стратегии компании, вследствие отсутствия требуемых ресурсов для достижения стратегических целей. Таким образом, важнейшим объектом стратегического анализа является стратегический потенциал компании, под которым понимается «совокупность имеющихся ресурсов и возможностей, необходимых для разработки и реализации стратегии организации»¹.

Стратегический потенциал в целом может быть как условно положительным, так и условно отрицательным. Так, «положительный стратегический потенциал представляет собой возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований. Отрицательный стратегический потенциал выражает дополнительные потребности организации в ресурсах для реализации стратегических целевых установок»². Сравнение текущего и требуемого уровня стратегического потенциала для достижения поставленных стратегических целей компании, позволяет выявить либо резервы организации, либо дополнительные ресурсные потребности.

Иными словами, определение текущего стратегического потенциала является важным исследованием, поскольку владение такими данными служат отправной точкой в разработке стратегии компании, и определением требуемого уровня увеличения стратегического потенциала для увеличения способности и готовности организации выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленных стратегических целей.

Объектом исследования является компания «Автокомфорт» - одна из ведущих оптовых компаний на российском рынке автоаксессуаров. На протяжении более 15 лет компания производит широкий ассортимент товаров для автомобилистов под собственным брендом на крупнейших заводах Китая, Южной Кореи и России. Компания имеет четкую дистрибьюторскую систему продаж и активно развивается в различных регионах Российской Федерации и СНГ.

Во второй половине 2018 года в компании официально появился Отдел маркетинга и рекламы, призванный в первую очередь выявить текущий стратегический потенциал компании, разработать общую маркетинговую стратегию развития компания, конвертировать рыночную информацию в рыночные действия, что помогло бы эффективнее распределять ресурсы предприятия и достигать поставленных стратегических целей. Таким образом, появилась необходимость первоначально проанализировать опыт прошлых лет, посредством наблюдения за итогами развития компании за период 5 лет.

Для проведения наиболее точного анализа, необходимо использовать интегральный метод, где будут учитываться несколько основных показателей последних 5 лет деятельности рассматриваемой компании, включающих как итоговые данные внутренних факторов компании за соответствующие периоды, так и данные влияющих внешних факторов.

Составление рейтинга индекса развития стратегического потенциала компании «Автокомфорт»

В таблице 1 представлены показатели оценки индекса стратегического потенциала компании, которые наиболее полно представляют оценку исследуемого объекта.

¹Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

²Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 232 с. с. 74.

Таблица 1- Показатели оценки индекса стратегического потенциала развития компании «Автокомфорт»

| Показатели и условные обозначения | Характеристика показателей |
|--|--|
| X1 - Количество проданных товаров, шт. | Отражает уровень спроса и лояльности потребителей, являющиеся результатом способности компании удовлетворять нужды и потребности потребителей, в целях привлечения новых и удержания существующих покупателей на конкурентном рынке. |
| X2 - Количество покупателей, чел. | Отражает уровень спроса потребителей, являющийся результатом узнаваемости бренда, соответствию предпочтениям потребителей, своевременной актуализации и гибкости ассортимента в соответствии с изменениями в моде, наличие конкурентных преимуществ, и в целом реализации эффективной маркетинговой (в том числе ценовой) политики. |
| X3 - Реальный располагаемый доход населения РФ, % ³ | Определяется исходя из скорректированных на индекс цен денежных доходов текущего периода, за вычетом обязательных платежей и взносов. Данный показатель характеризует уровень платежеспособности населения, возможность оплачивать свои потребности. |
| X4 - Уровень трудоемкости | Показывает объем затраченного труда одним рабочим для создания единицы выпускаемой продукции. В данном случае, рассчитывается как отношение всех задействованных сотрудников компании к количеству проданного товара. Определяет уровень профессионализма сотрудников, соответствие компетенций специалистов занятым должностям и грамотного управления руководства сотрудниками в постановке задач и сроков их выполнения сотрудниками. |
| X5 - Объем реализации, руб. | Характеризует итог деятельности компании за определённый период, в результате совокупности всех соразмерных используемых показателей. |
| X6 - Автопарк легковых автомобилей в РФ, шт | Характеризует объем целевой аудитории. |

³ Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Бюллетень о текущих тенденциях в российской экономике. Динамика доходов населения. - 2018.

В таблице 2 представлены входящие параметры индекса развития стратегического потенциала компании, где:

Xk среднее – среднее арифметическое значение показателей оценки,

Sk – стандартное отклонение количества показателей оценки

Таблица 2 - Входящие параметры индекса развития стратегического потенциала компании «Автокомфорт»

| Периоды | Значения показателей | | | | | |
|---------------|----------------------|----------------|--------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 |
| 2017 | 7388495 | 3020 | -1,7 | 0,00001367 | 998199228 | 43200000 |
| 2016 | 5401328 | 2316 | -5,8 | 0,00001537 | 811620528 | 41600000 |
| 2015 | 3002841 | 1779 | -3,2 | 0,00002165 | 494192314 | 40622597 |
| 2014 | 1550265 | 1100 | -0,7 | 0,00002774 | 250325814 | 40850000 |
| 2013 | 1460977 | 956 | 4 | 0,00002738 | 170232000 | 39900000 |
| сумма | 18803906,00 | 9171,00 | -7,40 | 0,00010581 | 914750128,00 | 206172597,00 |
| x k ср | 3760781,20 | 1834,20 | -1,48 | 0,00002116 | 182950025,60 | 41234519,40 |
| S k | 2306584,31 | 768,32 | 3,23 | 0,00000586 | 481960759,76 | 1122491,54 |

В таблице 3 указаны входные параметры и расчет индекса стратегического потенциала развития компании, где:

Эталон P0 – максимальное значение при стандартизации показателя.

Показатели, выбранные для оценки объекта, должны быть разделены на стимуляторы и дестимуляторы, на основе характера влияния на данный объект. Признаки, имеющие положительный характер такого влияния, считаются стимуляторами. Напротив, признаки, влияние которых на объект отмечается как тормозящее и негативное, являются дестимуляторами. Разделение признаков на группы стимуляторов и дестимуляторов создает основу для построения «эталонного» объекта P0:

- Из множества стандартизированных стимуляторов выбираем максимальное значение;

- Из множества стандартизированных дестимуляторов выбираем минимальное значение.

Стандартизация показателей позволяет осуществить расчет матрицы расстояний, в которую должны быть сведены все расстояния между показателями отдельного объекта и эталоном P0. Таким образом, каждый стандартизированный показатель характеризуется присущим ему расстоянием до точки «эталона».

Таблица 3 - Входные параметры и расчет индекса развития стратегического потенциала компании «Автокомфорт»

| Периоды | Стандартизация | | | | | |
|------------------|----------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 |
| 2017 | 1,57 | 1,54 | -0,07 | -1,28 | 1,69 | 1,75 |
| 2016 | 0,71 | 0,63 | -1,34 | -0,99 | 1,30 | 0,33 |
| 2015 | -0,33 | -0,07 | -0,53 | 0,08 | 0,65 | -0,55 |
| 2014 | -0,96 | -0,96 | 0,24 | 1,12 | 0,14 | -0,34 |
| 2013 | -1,00 | -1,14 | 1,69 | 1,06 | -0,03 | -1,19 |
| Эталон P0 | 1,57 | 1,54 | 1,69 | -1,28 | 1,69 | 1,75 |

В таблице 4 представлен расчет интегрального показателя, где:

$Ci0$ – расчет матрицы расстояния (расстояние до точки «эталона»),

$C_{cp 0}$ – среднее арифметическое показателей расстояния до точки «эталона»

I – показатель интеграционного анализа

Итоговая оценка рассчитывается с помощью полученных расстояний для каждого показателя. Его величина отражает совокупность всех агрегированных показателей.

Таблица 4 - Расчет интегрального показателя компании «Автокомфорт»

| Периоды | $Ci0$ | I |
|------------------------------|-------------|-------------|
| 2017 | 1,76 | 0,74 |
| 2016 | 3,60 | 0,47 |
| 2015 | 4,40 | 0,35 |
| 2014 | 5,22 | 0,23 |
| 2013 | 5,55 | 0,19 |
| $C_{cp 0}$ | 4,11 | |
| $S0$ | 1,36 | |
| $C0$ | 6,82 | |

Интегральный показатель величина безразмерная и лежит в диапазоне от 0 до 1. Его экономическая интерпретация в следующем: компания «Автокомфорт» обладала более высоким уровнем стратегического потенциала в том периоде, когда величина его интегрального показателя была наиболее приближена к единице. Как видно из таблицы 4, наиболее высокий уровень стратегического потенциала в исследуемой компании выявлен в 2017 году.

На графике 1 показаны итоги результата интегрального анализа стратегического потенциала компании «Автокомфорт».

График 1 - Динамика интегрального анализа стратегического потенциала компании «Автокомфорт»

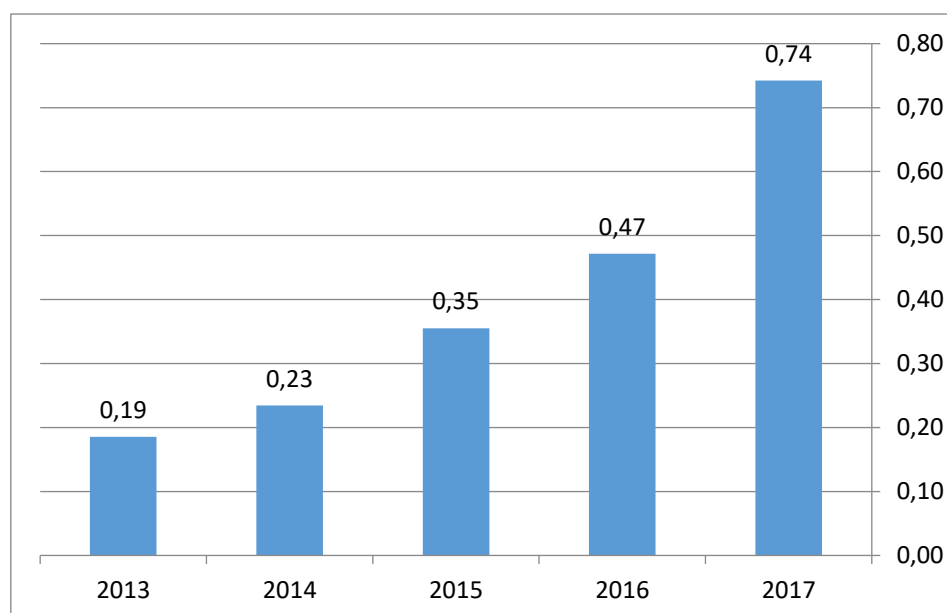
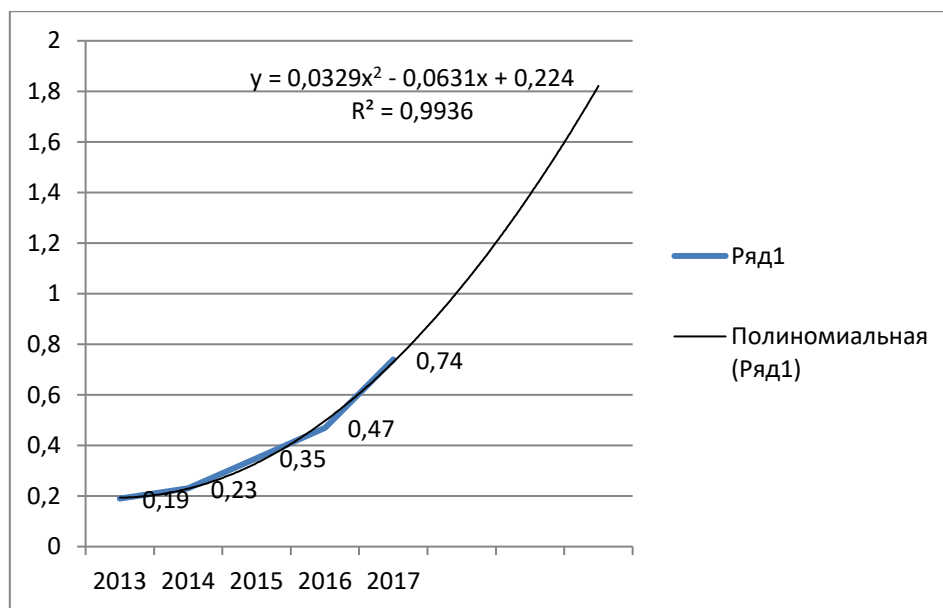


График 2 - Прогноз развития компании «Автокомфорт».



Выводы

Наибольшее значение стратегического анализа компании «Автокомфорт» выявлено в 2017 году, а наименьшее в 2013 году. На повышение стратегического потенциала повлияло изменение следующие факторов: увеличение объема реализации почти в 6 раз, увеличение количества проданных товаров в 2 раза, увеличение количества покупателей более чем в 3 раза, а также рост автопарка легковых автомобилей в РФ на 8,27%.

Линейный график прогноза развития компании показывает, что в связи с тем, что с 2013 по 2017 год деятельность компании положительно и без скачкообразных движений развивалась с каждым годом, в течение трех ближайших лет ожидается также положительная динамика и повышение уровня развития компании.

Помимо показателей, которые брались за основу для рейтинга компаний, существует еще ряд факторов влияющих на стратегический потенциал и устойчивость развития компании «Автокомфорт». К внешним факторам относятся: общая экономическая ситуация в стране, поведение конкурентов, правовые и нормативные акты и законы регулирующие сферы, влияющие на целевую аудиторию. К внутренним факторам относятся: качество автотоваров, широта ассортимента, маркетинговая и ценовая политика, узнаваемость бренда, гибкость и реакция на изменения во внешних факторах, персонал, уровень корпоративной культуры, персонал и т.п.

Так в 2019 году к общему удорожанию автомобилей из-за повышения акцизов и ставок утилизационного сбора, электронных ПТС за последние месяцы добавится повышение НДС с 18 до 20% и скачок цен на топливо. А также, увеличение цен с января 2019, и ежегодное снижение уровня реального располагаемого дохода населения, предполагает соответствующее снижение платежеспособности и спроса покупателей на ассортимент второстепенных авто товаров, имеющих импульсный (спонтанный) спрос. Такая ситуация говорит о приближающемся возможном кризисе и необходимости разработки политики управления финансовой устойчивостью компании «Автокомфорт» в системе ее антикризисного управления. На сегодняшний день, одними из приоритетных направлений действий компании являются:

1. Расширение географии продаж.

2. Выход на новые сегменты рынков по назначению товара посредством внедрения товара в смежные отрасли: охота и рыбалка, туристический инвентарь, аудиомагазины, строительство, для дома, бытовая техника.
3. Повышение лояльности Дистрибьюторов.
4. Повышение узнаваемости бренда у конечных потребителей.

Список литературы:

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
2. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 232 с.
3. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Бюллетень о текущих тенденциях в российской экономике. Динамика доходов населения. - 2018.
4. Беляевская-Плотник Л.А., Кайков Р.В. Рейтинг предприятий нефтегазового сектора в условиях кризиса // Вестник ИЭАУ. - 2016. - № 11. - С. 7.
5. Беляевская-Плотник Л.А. Обоснование места и роли антикризисного управления в аспекте повышения экономической безопасности предприятий // Сегодня и завтра Российской экономики. - 2015. - № 71. - С. 38-41.
6. Беляевская-Плотник Л.А., Селин Р.Д. Анализ факторов и последствий возникновения и развития кризиса в деятельности интегрированных бизнес-структур // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. - 2015. - № 5. - С. 86-90.