Санкт-Петербургский государственный университет

сервиса и экономики псковский Филиал

***Работа***

По дисциплине предмету «Менеджмент и Маркетинг на предприятии в сервисе»

**«Организация и продвижение услуги «Аэрографии автомобиля» на рынке автосервисных услуг г. Пскова»**

Выполнил:

Специальности «Автосервис»

группы ОА-51

Большаков Иван

Проверил:

Васильева М.В.

Псков

2009 г.

**Содержание.**

[**Характеристика предприятие "Авто-Русь" – «Chevrolet»** 3](#_Toc229824860)

[**Организационная структура предприятия** 4](#_Toc229824861)

[**Мотивирование работников автосервиса** 6](#_Toc229824862)

[**Анализ положения предприятия на рынке** 9](#_Toc229824863)

[**STEP анализ** 10](#_Toc229824864)

[**SWOT – анализ:** 11](#_Toc229824865)

[**Сегментирование рынка** 13](#_Toc229824866)

[**Планирование рекламной кампании** 14](#_Toc229824867)

[**Общий вывод по работе.** 16](#_Toc229824868)

[**Приложения.** 17](#_Toc229824869)

[**Приложение 1** 17](#_Toc229824870)

[**Приложение 2** 19](#_Toc229824871)

**Характеристика предприятие "Авто-Русь" – «Chevrolet»**

Компания ЗАО "Авто-Русь" входит в состав Союза Автотранспортных Предприятий "Авто-Альянс". Образована компания в июне 2005 года. И является дилером по Пскову и Псковской области автомобилей концерна GENERAL MOTORS. Компания "Авто-Русь" один из лидеров регионального рынка с опытом работы по продажам и комплексному обслуживанию отечественных и иностранных автомобилей.

Построенный ей в начале 2005 года в Пскове автосалон "CHEVROLET" отвечает всем требованиям международных стандартов.

Современное здание, оснащено автономными системами жизнеобеспечения, создающими оптимальные условия для работы персонала и обслуживания клиентов.

Автосалон "CHEVROLET" оснащен передовым оборудованием для качественного обслуживания и ремонта автомобилей как отечественного, так и иностранного производства. Здесь мы оказываем комплексные услуги по продаже автомобилей, запасных частей и аксессуаров, а также производим техническое обслуживание и ремонт любой сложности.

В автосалоне "CHEVROLET" оказывают весь спектр услуг по сервисному обслуживанию и ремонту автомобилей. Квалификация персонала станции поддерживается постоянным обучением в ведущих российских учебных центрах. Это позволяет специалистам компании работать на передовом оборудовании и оказывать услуги различной степени сложности. При ремонте мастера пользуются специальной технической документацией, используя при этом оригинальные запасные части и расходные материалы.

В процессе работы на станции в обязательном порядке используются специальные приспособления для сохранности внешнего вида автомобиля - это разовые чехлы для сидений, колес (при покраске), а также накладки и коврики на руль, и крылья автомобиля. Организационная структура предприятия имеет тип функциональной структуры и изображена на рис. 1.

**Организационная структура предприятия**

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Директор автосалона

Начальник СТО

Менеджер по маркетингу и рекламе

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Директор по продажам

Инженер по гарантии

Менеджер по запасным частям

Старший экономист

Рис 1.Функциальная структура предприятия

Проблемы данной структуры:

1. Большое количество менеджеров по продажам
2. Один уровень в иерархии директора по продажам и менеджеров по продажам – слабая координация действий менеджеров по продажам с директором по продажам
3. Лишняя взаимосвязь менеджера по маркетингу и рекламе с начальником СТО

Пути решения проблем:

1. Сократить количество менеджеров по продажам до трёх человек
2. Разделить уровни иерархии у директора по продажам и менеджеров по продажам
3. Убрать взаимосвязь менеджера по маркетингу и рекламе с директором СТО, и оставить связь только с директором автосалона.

Старший экономист

Главный бухгалтер

Директор автосалона

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Директор по продажам

Генеральный директор

Начальник СТО

Менеджер по запасным частям

Инженер по гарантии

Менеджер по маркетингу и рекламе

Рис 2. Функциональная структура предприятия после оптимизации

Вывод: Предложенная нами структура предприятия позволяет оптимизировать процесс руководства и управления на предприятии, т.к. нами была создана подчинённость менеджеров по продажам директору по продажам, и решена проблема с излишней нагруженностью менеджера по маркетингу и рекламе.

После проведения оптимизации организационной структуры предприятия необходимо провести мотивационные предприятия для работников автосервиса

**Мотивирование работников автосервиса**

Мы считаем, что для работников предприятия, чтобы они работали с более высокой отдачей, можно выделить следующие потребности, из предлагаемых для данного вида работы:

1. Достойная оплата труда
2. Хорошие условия труда
3. Хороший климат в трудовом коллективе
4. Интересная работа
5. Уверенность в завтрашнем дне/гарантия занятости

Так же можно мотивировать работников путём изменения их статусов, например:

1. Предоставить личного секретаря
2. Предоставление служебного автомобиля
3. Улучшения условий работы
4. Отдельный кабинет
5. Дополнительное оборудование в офисе

На предприятии "Авто-Русь" мы решили провести анкетирование работников, с целью проведения оценки мотивационного потенциала работников.

Нами была создана анкета для определения мотивационного потенциала работников (См. приложение 1)

Значение мотивационного профиля мы рассчитывали по следующей формуле:

разнообразие + целостность + значимость работы

Мотивационный потенциал = ------------------------------------------------------------------------ х 3 самостоятельность х обратная связь

Проанализировав варианты ответов, мы построили кривую мотивационного профиля для каждого работника:



Рис. 3 – Кривая мотивационного профиля

Значения по оси «Х»:

|  |
| --- |
| 1. Разнообразие |
| 2. Целостность |
| 3. Значимость |
| 4. Самостоятельность |
| 5. Обратная связь |

Как видно из результатов проведённого анкетирования, что на каждого работника разные мотивационные характеристики влияют по-разному. Но в большинстве наблюдается неудовлетворение работников их работой.

Для повышения мотивации можно применить следующие методы:

1. Разнообразие навыков: обеспечение обучения, расширение обязанностей, требующих более разнообразных навыков.

2. Значимость работы: информирование работника о значимости результатов его труда для подразделения. Проведение обучения, направленного на лучшее понимание работником важности результатов его труда. Формирование у работников привлекательного имиджа организации, повышающего в его глазах престижность и значимость его труда.

3. Самостоятельность: предоставление больших полномочий для принятия самостоятельных решений, привлечение работников к решению проблем, оказывающих негативное влияние на их работу, предоставление больших прав и большей ответственности в процессе реализации своих рабочих функций.

4. Обратная связь: Внедрение информационных систем, которые способны своевременно обеспечить работников необходимой обратной связью о результатах их труда. регулярное доведение до работников информации о рабочих показателях коллег, выполняющих аналогичную работу. предоставление работнику объективной и оперативной информации от руководителя, как в процессе текущего контроля за его работой, так итак и на основе контроля по конечному результату.

Но в процессе руководства на предприятии нужно учитывать не только мотивирование работников, но и риски для предприятия.

**Расчёт рисков для предприятия**

Любой предпринимательской деятельности присущ риск. Предпринимательский риск — это риск неполучения доходов или риск убытков от предпринимательской деятельности в результате невыполнения контрагентами своих обязательств или изменения этой деятельности по не зависящим от компании причинам. На практике под предпринимательским риском часто понимают совокупность различных рисков, которые могут оказать негативное влияние на конечный финансовый результат деятельности предприятия. Эксперты, приглашенные с консалтинговой фирмы «Альбатрос», выделили следующие потенциальные риски:

Таблица 1. – Вероятность возникновения рисков на предприятии.

|  |  |
| --- | --- |
| Вид риска | Вероятность |
| Операционный валютный риск | 0,01 |
| Экономический валютный риск | 0,1 |
| Процентный позиционный риск | 0,2 |
| Падение спроса на работы | 0,15 |
| Нарушение своих обязательств поставщиками | 0,15 |
| Отказ заказчика оплатить работы | 0,2 |
| Ошибки персонала | 0,1 |
| Авария автотранспорта | 0,09 |
| Итого: | 1 |

Ошибки персонала:

Сотрудник при выполнение работ по ремонту двигателя нарушил правила установки двигателя, в результате чего двигатель пришел в негодность в связи с чем предприятию пришлось покупать новый. Стоимость нового двигателя составляет 295000 рублей

С учётом того, что вероятность наступления данной ситуации – 0,1, следует зарезервировать сумму в размере 2950 рублей на покрытие данного риска.

Экономический валютный риск:

Сегодня фирма может приобрести комплектующие для автомобилей по цене 1000 рублей за штуку. Всего фирме необходимо 800 шт. комплектующих. Сумма составит: 1000\*800=800000 рублей. При увеличении импортных цен на 20 % затраты фирмы возрастут на 160000 рублей. С учётом того, что вероятность такого роста цен – 0,1, то необходимо зарезервировать 16000 рублей на покрытие данного риска.

Процентный позиционный риск:

Фирма получила кредит в банке на условиях 450000 рублей на 1 год под 15 % годовых, что составит 67500 руб. В случае повышения банком в одностороннем порядке ставок за пользование кредитом на 5 % , потери фирмы составят 22500 руб. С учётом того, что вероятность такого роста процентной ставки – 0,2, необходим резерв денежных средств в размере 4500 рублей.

Суммарно необходимо зарезервировать 23450 рублей для покрытия всех рисков. Данную сумму мы застрахуем в страховой фирме «Росгосстрах».

**Анализ положения предприятия на рынке.**

SNW Анализ:

10 экспертам было предложено оценить предприятие по данным критериям, и выставить оценку от 1 до 5, и занести результат в таблицу.

Были получены следующие результаты:

Таблица 2. – Оценка потенциала фирмы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Экономический потенциал |  |  | \* |  |  |
| Инновационный потенциал |  |  |  | \* |  |
| Информационный потенциал |  |  |  |  | \* |
| Ресурсный потенциал |  |  |  | \* |  |

Вывод: Как видно из таблицы, эксперты практически все выделенные критерии анализа оценили достаточно высоко, это значит, что предприятие имеет неплохую базу, и может развиваться во многих направлениях. Самую низкую оценку получил экономический потенциал, т. к. у данного предприятия идёт сильна зависимость от головной компании Шевроле, и как следствие предприятие имеет фиксированную прибыль, и фирме не позволяется вводить новые инновации без согласования их с головной компанией.

**STEP анализ**

Экспертам было предложено оценить влияние совокупности всех факторов среды на деятельность предприятия.

Таблица 3. – Оценка влияния факторов среды на деятельность предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка экспертов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Средняя оценка |
| Социальные | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Технология | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2,8 |
| Экономика | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4,4 |
| Политика | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2,6 |

Вывод: Наиболее важными факторами эксперты посчитали Экономические и социальные факторы. Скорее всего это связано с финансовым кризисом, и как следствие влияет на экономику предприятия и на социальные факторы – здесь наблюдается общее падение спроса на продукцию и услуги фирмы.

**SWOT – анализ:**

Для проведения SWOT анализы были выявлены следующие силы, слабости, возможности и угрозы для предприятия:

Силы:

1. Официальный дилер
2. Качественное обслуживание
3. Принадлежность к группе компаний «Авто-Альянс» и головному предприятию «Шевроле»

Слабости:

1. Высокие цены на обслуживание

2. Долгое ожидание запасных частей

3. Нехватка рабочих постов для обслуживания

Возможности:

1. Создание дополнительных услуг
2. Расширение спектра обслуживаемых автомобилей
3. Создание собственных рекламных кампаний

Угрозы:

1. Сильное падение спроса на автомобили и услуги
2. Появление новых конкурентов
3. Потеря рабочих

Таблица 4. – SWOT Анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| - | Силы  1 2 3 | Слабости  1 2 3 |
| Возможности  1  2  3 |  |  |
| Угрозы  1  2  3 |  |  |

Вывод: Группа «Сила - Возможности»: Благодаря сильным сторонам качественное обслуживание и возможности создания собственных рекламных акций, активная реклама будет иметь большой успех, учитывая положительную репутацию предприятия.

Группа «Возможности – Слабость»: Из-за небольшого количества рабочих постов потребуется увеличение их количества на предприятия для того что бы увеличить спектр обслуживаемых автомобилей.

Группа «Силы – Угрозы»: При появление новых конкурентов в сочетанием высоких цен нашего предприятия, создаст угрозу для предприятия потребуещую вмешательства головной компании.

Группа «Угрозы – Слабость»: При условиях падения спроса на автомобили и услуг и высоких цен на обслуживания, предприятию будет необходимо провести переучёт цен на обслуживание в сторону её снижения.

После проведения анализа сил и возможностей предприятия, наш менеджер по маркетингу и рекламе предложил ввести новую услугу – аэрография автомобилей, но для этого необходимо провести её маркетинговый анализ

**Разработка новой услуги на предприятии, и её внедрение на рынок**

Менеджер по маркетингу и рекламе предлагает ввести новую услугу на предприятии – аэрографию автомобилей. Аэрография — это метод нанесения рисунка при помощи специального инструмента – аэрографа на поверхность автомобиля, мотоцикла, защитного шлема и т. п. Нами была разработана анкета для выяснения потребительского мнения до выхода на рынок (Приложение 2).

*Методика анализа анкеты:* При анализе анкеты можно использовать построение кривой потребительского мнения, и затем можно выяснить, какой контингент людей будет обращаться за данной услугой

После анкетирования потребительского мнения и проанализировав результаты, были сделаны выводы что услуга аэрография будет введена в спектр услуг сервиса.

**Сегментирование рынка**

Основными клиентами, которые будут обращаться за новой услугой, по исследованию, которое проводилось в Интернете, будут люди в возрасте 25-40 лет, с достаточно высоким уровнем заработка (более 10000 рублей на человека в семье за месяц). Скорее всего работающий, или частный предприниматель. Спрос на эту услугу, скорее всего, будет носить сезонный характер – повышенный спрос будет ожидаться весной. поскольку эта услуга будет являться одноразовой, то возможно клиент будет обращаться повторно только в случае смены автомобиля, или в случае, если автомобиль клиента попал в аварию и требуется восстановление аэрографии.

Спрос на эту услугу будет ожидаться со всего города, но так же необходимо учесть, что на рынке уже присутствуют конкуренты, и как следствие рыночная доля в начале может быть небольшой.

**Ценообразование**

Абзац В связи с повышенной конкуренцией на данный вид услуг лучше применить политику ценообразования, основанную на конкуренции. Здесь потребуется проанализировать расценки конкурентов на данную услугу, и, исходя из неё, указать чуть завышенную цену, делая акцент на более высокое качество выполняемых работ. Возможно здесь же следует напомнить потенциальным клиентам о том, что предприятие уже давно занимается малярно-покрасочными работами, и как следствие имеет большой опыт. Мы провели анализ конкурентов, и выяснили, что средняя цена у них за данную услугу 8000 рублей. Значит необходимо определить издержки на данную услугу, чтобы проверить, окупиться ли услуга при цене рассчитанной нашим менеджером по маркетингу в 10000 рублей.

Для включения услуги в спектр услуг предприятия потребуется:

- Покрасочное оборудование, которое потребуется для выполнения работ по оказанию услуги стоит 30000 рублей. Срок её эксплуатации равняется 2 годам. Т. е. если в среднем брать количество клиентов 8 в месяц, то на амортизацию оборудования потребуется: 30000/24/8=156,25 рублей

- Для расчёта расходов на оплату труда управленческого персонала возьмём среднюю месячную зарплату одного работника в 25000 рублей. Учитывая, что работник связанный с выполнением данной услуги один, то при перерасчёте на единицу оказываемой услуги: 25000/8=3125 рублей.

- Рассчитаем отчисления в фонд социального страхования работников управленческого персонала для единицы услуги: 3215\*0,262=818,75 рублей.

- Для расчета затрат на коммунальные услуги, будем исходить из ежемесячных платежей по коммунальным услугам. Если учесть, что месячные расходы на коммунальные услуги составляют 12000, то на единицу услуги 12000/8=1500 рублей.

- Стоимость материалов, для оказания услуги составляет 600 рублей.

- Для расчёта расходов на оплату труда рабочего персонала возьмём среднюю месячную зарплату одного работника в 17000 рублей. При перерасчёте на единицу оказываемой услуги получаем: 17000/8=2125 рублей.

- Рассчитаем отчисления в фонд социального страхования работников: На единицу услуги 2125\*0,141= 299,рублей.

Суммарно имеем издержек на 8624 рубля. Т. е. при цене в 10000 рублей мы получим прибыль в размере: 10000/8624\*100%=115.96 %.

**Планирование рекламной кампании**

Рекламу планируется размещать на телевидении, радио и наружной рекламе. На первом этапе планируется проводить активную рекламу, всеми выше перечисленными средствами. Затем, через два месяца планируется отказаться от телевизионной рекламы, и оставить рекламу только на радио и на уличных щитах. Спустя ещё три месяца, планируется оставить только наружную рекламу, для напоминания клиентам об услуге.

Таблица 5. – Медиаплан

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид рекламы/месяцы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Наружная | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Радио | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | - | - | - | - |
| TV | 5000 | 5000 | - | - | - | - | - | - |

Медиаплан изображен на рисунке номер 4.



Рис. 4 – Медиаплан

Вывод: В начала реклама будет проводиться наиболее активно на телевидение радио и наружной рекламе. Затем, через два месяца планируется отказаться от телевизионной рекламы, и оставить рекламу только на радио и на уличных щитах. Спустя ещё три месяца, планируется оставить только наружную рекламу, для напоминания клиентам об услуге.

**Общий вывод по работе.**

Целью данной работы было проведение анализа конкурентного положения предприятия "Авто-Русь" – «Chevrolet» и оценка возможности внедрения на рынке разработки новой услуги - ?.

Проведя Результаты исследований показали, что анализ положение предприятия на рынке достаточно устойчивое и оно имеет неплохую оптимальную материально-техническую базу и может развиваться в направлении - ???

Мы оценили возможность внедрения новой услуги – аэрография автомобилей.

После анкетирования потребительского мнения и проанализировав результаты и согласовав данные анализа с головной компанией «Шевроле», было принято решение, что услуга аэрография будет введена в спектр услуг сервиса.

Дальше сам выправляй.

На будущее работу можно взять за основу для ДП

Работа зачтена

**Приложения.**

**Приложение 1**

1. Анкета для определения мотивационного потенциала работников

Для выбранных характеристик выберите оценку, наиболее полно отражающую ваше мнение, и обведите её кружком:

**1. Разнообразность работы. Насколько разнообразна ваша работа, в какой мере ваша работа связана с выполнением различных функций, которые задействуют разнообразные навыки и способности?**

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мало разнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций | Умеренно разнообразна. | Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использование ряда навыков и способностей. |

**2. Целостность, законченность работы. Насколько целостной и законченной является ваша работа?**

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Моя работа является лишь малой частью общего объёма работ, и результаты моей деятельности нельзя различить в конечном продукте или услуге | Моя работа является довольно весомым блоком в общем объёме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте. | Я обязан выполнять всё задание целиком – от начала до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге. |

**3. Значимость работы насколько важна ваша работа?**

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут серьёзное воздействие на других людей. | Относительно важна. | Очень важна. её результаты могут весьма серьёзно повлить на других людей. |

**4. Самостоятельность. Насколько самостоятельны вы в выполнении своей работы?**

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мало самостоятелен. Работа почти не даёт мне права принятия решений, когда и как её выполнять. | Достаточно самостоятелен Многие элементы находятся вне моего контроля, но в то же время я могу принимать некоторые решения самостоятельно. | Очень самостоятелен. Я могу принимать решения когда и как выполнять работу. |

**5. Обратная связь. в какой степени сама работа предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? Даёт ли сама работа информацию о том, насколько она вам удаётся, - независимо от обратной связи со стороны коллег и руководства?**

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| В очень малой степени. Работа организованна так, что я могу работать долго, не зная, как у меня идут дела. | В достаточной степени. Иногда выполнение работы даёт мне обратную связь, иногда нет. | В ходе работы я почти постоянно имею обратную связь о том, как идут дела. |

**Приложение 2**

Нами была разработана следующая анкета, для выяснения потребительского мнения до выхода на рынок:

Пожалуйста, выберите нужный вариант и обведите его:

1. Ваш возраст:

18-35

35-55

старше 55

2. Ваш пол:

Мужской

Женский

3. Хотели бы вы сделать аэрографию на свой автомобиль?

Да

Нет

1. Какую сумму вы хотели бы потратить на аэрографию?

Меньше 5000 рублей

5000-10000 рублей

10000-15000 рублей

15000-20000 рублей

более 20000 рублей

Мы благодарим Вас за то, что Вы согласились ответить на вопросы анкеты.