

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)
Производственный менеджмент
(наименование профиля, специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
услуг (на примере ООО Евросеть – Ритейл).

Студент

В. И. Маркина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« ____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Маркина Виктория Игоревна

1. Тема Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг (на примере ООО Евросеть – Ритейл).
2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Евросеть-Ритейл»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические аспекты понятия конкурентоспособности

1.1 Понятие и содержание конкурентоспособности

1.2 Методы оценки конкурентоспособности

2 Анализ конкурентоспособности услуг ООО «Евросеть-Ритейл»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2. Анализ и оценка конкурентоспособности

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Евросеть-Ритейл»

3.1 Разработка мероприятий по оценке клиентской лояльности на рынке сотовой связи

3.2 Совершенствование обслуживания клиентов на основе стимулирования продавцов

3.3 Разработка технологии внедрения CRM-системы
3.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий
Заключение
Список использованных источников и литературы
Приложение

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 27 января 2017 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

В. И. Маркина

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« ____ » _____ 2017 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Маркина Виктория Игоревна
по теме Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг (на
примере ООО Евросеть –ритейл).

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016 – 28.12.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	30.05.2017 – 05.06.2017	30.05.2017 – 05.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

Задание принял к исполнению

(подпись) С. Ю. Данилова
(И.О. Фамилия)

(подпись) В. И. Маркина
(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Маркина В. И.

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг (на примере ООО Евросеть –ритейл).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Данилова С. Ю.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности услуг предприятия.

Объект исследования – организация ООО «Евросеть-Ритейл».

Предмет исследования – экономико-организационные мероприятия стратегического характера, направленные на повышение конкурентоспособности услуг организации в условиях кризиса

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты понятия конкурентоспособности

Во второй главе проведён анализ конкурентоспособности услуг.

В третьей главе приводятся разработанные на основе проведенного анализа рекомендации, и дается оценка их экономической эффективности.

В заключении сделаны основные выводы и предложения по реализации результатов проведенного исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 44 источников и 3-ми приложений. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-14, рисунков – 16.

Содержание

Введение	7
1. Теоретические аспекты понятия конкурентоспособности.....	9
1.1. Понятие и содержание конкурентоспособности.....	9
1.2. Методы оценки конкурентоспособности услуг	14
2. Анализ и оценка конкурентоспособности услуг ООО «Евросеть-Ритейл»	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации ..	24
2.2. Анализ и оценка конкурентоспособности предоставляемых услуг.....	28
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Евросеть-Ритейл».....	40
3.1. Мероприятия по совершенствованию обслуживанию услуг клиентов в ООО «Евросеть-Ритейл»	40
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	51
Заключение	61
Библиографический список	64
Приложение	68

Введение

На современном этапе развития рыночных отношений можно заметить значительное ужесточение конкуренции. Наличие конкуренции на рынке ведет к лучшему использованию способностей и знаний, а также наиболее полному удовлетворению человеческих потребностей путем рационального поведения на рынке. Она заставляет фирмы переходить на самые эффективные технологии производства, чтобы удовлетворять возрастающие потребности общества.

Конкурентное преимущество создает для фирмы определенное превосходство над конкурентами (миссия, имидж, уровень культуры, качество системы менеджмента и др.), увеличивает рыночную силу и, таким образом, оказывает влияние на состояние экономической конъюнктуры.

Особенности конкурентной среды предприятия оказывают большое влияние на степень развития рынка и сложность работы на нем. Она является наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, конкурентная среда определяет многие маркетинговые характеристики такие как: методы рекламы, стимулирование сбыта, цены, объем и условия продаж и так далее. Исходя из того, что соперничество служит главным двигателем процессов, происходящих на рынке, то через взаимоотношения конкурентов можно точно выявить изменения которые там происходят.

Обеспечение достаточного высокого уровня конкурентоспособности организаций (предприятий) и услуг (товаров) во всех сферах деятельности – одна из наиболее актуальных проблем на сегодняшний день.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности услуг предприятия.

Актуальность рассматриваемых вопросов предопределила выбор темы исследования, ее цель и задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты понятия конкурентоспособности;

- проанализировать конкурентоспособность услуг рассматриваемой организации и его конкурентов;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности услуг рассматриваемой организации.

Объект исследования – организация ООО «Евросеть-Ритейл».

Предмет исследования – экономико-организационные мероприятия стратегического характера, направленные на повышение конкурентоспособности услуг организации в условиях кризиса.

При выполнении работы использованы следующие методы исследования: положения системного анализа, методы экономического, социологического и психологического анализа.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении основных направлений совершенствования сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов. Применение различных методов исследования имела целью получение информации, которые в наибольшей степени отрицательно воздействуют на эффективность и качество сбыта продукции, выявления причин их возникновения и способов устранения.

1. Теоретические аспекты понятия конкурентоспособности

1.1. Понятие и содержание конкурентоспособности

Понятие конкуренция можно встретить в трудах представителей классической и неоклассической школ. Основы общей теории конкуренции представлены в работах Адама Смита, Давида Рикардо, Дж. Ст. Милля, А.Маршалла, в теориях Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и других. Если сравнивать трактовки разных авторов, то можно заметить, что они достаточно разнообразны.

Представляю более точные, на мой взгляд, понятия конкуренции:

1. Принцип «невидимой руки», подчиняющий интересы предпринимателей интересам общества. (А. Смит).

2. Механизм регулирования рыночных цен и количества товара. (Н.Мэнкью).

4. Соперничество участников экономических процессов за наиболее выгодные условия реализации своих интересов. (Э. Дж. Доллан, Д. Линдсей).

5. Процесс управления предпринимателем своими конкурентными преимуществами в конкурентной борьбе, осуществляемой в рамках законодательства (Б. Буркинский)

6. Соревнование предприятий на рынке за предпочтения потребителей сцелью получения наибольшей прибыли или дохода. (И. Стародубовская) [4, с. 277]

Существуют пять основных сил, которые характеризуют конкуренцию. За часть рынка в конкуренции, соперничая, участвуют как потребители, так и поставщики, новые участники, продукты-заменители и другие[1, 208 с.].

Таким образом, компания для получения максимальной прибыли самавправе определиться в выборе оптимальной конкурентной стратегии, занятьнаиболее выгодное положение в отрасли (на рынке) и верную позицию длязащиты от конкурентов. Достигается конкурентное преимущество

благодаря использованию наступательной стратегии, которой очень трудно противостоять конкурентам.

Для защиты конкурентного преимущества используют оборонительные стратегии. Цель этих стратегий направлена на удержание своей рыночной позиции, снижение риска быть атакованным, оказание давления на бросающих вызов и перенос атаки конкурента с наименьшими потерями. Переориентация их на борьбу с другими конкурентами.

Для защиты конкурентного преимущества выделяют несколько подходов. Один из них заключается в попытке помешать конкурентам начать свои наступательные действия.

Наличие конкуренции на рынке ведет к лучшему использованию способностей и знаний, а также наиболее полному удовлетворению человеческих потребностей путем рационального поведения на рынке. Она заставляет фирмы переходить на самые эффективные технологии производства, чтобы удовлетворять возрастающие потребности общества [3, с. 234].

Рассмотрим признаки, которыми обладает конкуренция.

Проявляет себя на всех стадиях существования продукции (проектирование, изготовление, предпродажное и продажное обслуживание и потребление).

Существует три вида конкуренции: функциональная, видовая и маркетинговая.

Функциональная – что удовлетворить можно любым различным способом любую потребность. [62] Исходя из этого, можно сделать вывод, что все компоненты, способствующие ее удовлетворению, являются функциональными конкурентами. Даже если речь идет об уникальном продукте, то в этом случае необходимо также учитывать фактор функциональной конкуренции.

Характеристика видовой конкуренции сводится к тому, что существуют продукты одного и того же назначения, которые имеют много

общего по некоторым параметрам, но отличаются по каким-либо существенным характеристикам.

Если между продуктами мало существенных различий или услуги полностью идентичны, то возникает маркетинговая конкуренция, также называемая межфирменной. Она обуславливает дифференциацию продуктов.

Если рассматривать с точки зрения механизмов и методов осуществления, можно разделить конкуренцию на два вида: ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция. Заключается в предложении товаров или услуг по более низким ценам, по сравнению с конкурентами. Снижение цены может осуществляться за счет издержек производства или уменьшения прибыли.

Предприятие получает возможность укрепить свои позиции на рынке по сравнению с конкурентами, путем снижения цены на товар или услугу. Стоит отметить, что на рынке услуг результат действия ценовой конкуренции более сложен, по сравнению с товарным рынком, и состоит он из двух компонентов: прямого (естественное улучшение конкурентных позиций) и дополнительного (укрепление социального имиджа предприятия) результатов.

Неценовая конкуренция. Качество товара, обслуживания, предложение потребителю большего ассортимента услуг, является главным критерием успеха в борьбе за предпочтения потребителя, именно влияя не на цену, а на качество продукта или услуги. Тем не менее, предприятие, повышая качественные характеристики своего продукта, имеет большое преимущество перед своими конкурентами, получая возможность повышения цены на товар или услугу.

Исходя из того, что соперничество служит главным двигателем процессов, происходящих на рынке, то через взаимоотношения конкурентов можно точно выявить изменения которые там происходят.

Рассмотрим факторы, которые влияют на силу конкурентной борьбы.

Увеличение числа конкурирующих фирм, которые являются относительно сравнимыми по размерам и возможностям, усиливают конкурентную борьбу, повышая вероятность новых стратегических инициатив. Конкуренция на равных основаниях возможна в том случае, если фирмы, являющиеся соперниками, сравнимы по размерам и возможностям. Можно сделать вывод о появлении фирм-лидеров на рынке и возможной степени контроля с их стороны, если для каких-то фирм конкуренция становится тяжелее.

Если спрос на продукты медленно растет, то это свидетельствует об усилении конкурентной борьбы. В быстро расширяющемся рынке соперничество ослабевает, так как места здесь хватает всем. Борьбу за рыночную долю предприятия начинают только тогда, когда рост рынка замедляется. За счет этого происходит появление новых стратегических идей, мер и маневров, которые направлены на привлечения клиентуры конкурентов.

Значительные сезонные колебания спроса на товары и услуги, также свидетельствуют об усилении конкуренции на рынке. Использование скидок, акций и других подобных действий является стратегической задачей компании для привлечения потребителей, с целью увеличения продаж.

Недостаточно дифференцированные продукты фирм, так же приводят к усилению конкурентной борьбы. Дифференциация – это фактор, не сдерживающий конкуренцию, но она оживляет и делает более разнообразной конкурентную борьбу с помощью -принуждения фирм к поиску новых путей повышения качества услуг.

Конкурентная борьба усиливается исходя из размера отдачи от успешных стратегических маневров. Скорость реакции конкурентов существенно влияет на отдачу.

На основе вышеизложенных определений можно сделать следующие выводы:

- большинство авторов рассматривают конкурентоспособность субъекта с точки зрения конкурентоспособности выпускаемой им продукции, соответствующей требованиям рынка;
- конкурентоспособность субъекта характеризуется эффективностью использования имеющихся ресурсов;
- конкурентоспособность является динамичным показателем, зависит от внешних и внутренних факторов;
- конкурентоспособность – это способность субъекта выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными субъектами на данном рынке, показывает уровень его развития по сравнению с конкурентами.

Обобщая данные приведенной выше таблицы можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия тесно связана с конкурентоспособностью выпускаемого им товара. Ведь только качественная, конкурентоспособная продукция способна приносить предприятию прибыль и удерживать его на своей нише на рынке.

В жестких рыночных условиях конкурентоспособность становится не только центральной проблемой, благодаря которой обеспечивается рентабельность предприятия. Это обязательное условие для выживания и понятно, что конкурентоспособное качество продукции – ключ к коммерческому процветанию.

Конкурентоспособность – термин, смысл которого может быть понятен лишь при объективном сравнении основных факторов с аналогичными факторами, принятыми за базу. Конкурентоспособность способна меняться в связи с изменениями различных внешних факторов: условий реализации, спроса и предложения на определенный товар (услугу), соответствия правовым нормам страны.

Итак, конкурентоспособность предприятия может зависеть от ряда факторов. Эти факторы можно разделить на следующие группы: технико-экономические, коммерческие и нормативно-правовые [48].

Под технико-экономическими факторами понимаются качество, продажная цена и затраты на эксплуатацию продукции. Эти факторы зависят от производительности труда и издержек производства.

Под коммерческими факторами понимают условия реализации товаров на рынке. Они включают: конъюнктуру рынка (особенности рынка, уровень конкуренции, соотношение спроса и предложения), сервис (качество предоставляемых услуг, наличие центров технического обслуживания), рекламу (её наличие и эффективность), имидж организации на рынке.

Нормативно-правовые факторы включают в себя требования безопасности (экологической, технической) использования товара на рынке и патентно-правовые требования (патентной защиты).

Таким образом, в деятельности современных предприятий далеко не последнюю роль стало играть понятие конкурентоспособности.

Под конкурентоспособностью предприятия принято понимать его способность быть востребованным и успешным на рынке, соперничать с конкурирующими фирмами и получать больше экономических выгод по сравнению с компаниями-поставщиками схожей продукции. Конкурентоспособность - умение хозяйствующего субъекта соперничать на рынке за увеличение рыночной доли с целью повышения доходности и потенциальных возможностей долгосрочного развития деятельности.

В целом конкурентоспособность характеристика комплексная и она может быть выражена через набор показателей. Для определения положения, занимаемого экономическим субъектом на внутреннем и внешнем рынке необходимо производить оценку его конкурентоспособности.

1.2. Методы оценки конкурентоспособности услуг

Для того, чтобы понять свою конкурентоспособность на данный момент времени, предприятию следует произвести анализ следующих параметров:

- выяснить, сколько конкурентов имеется в выбранном сегменте рынка;
- детально изучить продукцию конкурентов, выяснить поставщиков и точки сбыта;
- изучить категории потенциальных потребителей, их желания и предпочтения;
- выяснить, каким образом можно привлечь контактные аудитории (образ предприятия в глазах общественности оказывает прямое влияние на результаты коммерческой деятельности);
- сравнить собственные возможности по каждому параметру проведенного анализа деятельности конкурентов.

Способность предприятия реализовывать и защищать свои конкретные преимущества зависит от успешности противостояния давлению конкурентных сил, которые в настоящий момент действуют на рынке.

Внешнее конкурентное преимущество удерживается на высоком уровне благодаря стратегии отличия (дифференциации) и позволяет укрепить позиции конкретной фирмы в рыночных условиях. Продукция продается по более высокой, чем у конкурентов, цене. Причина – аналогичная продукция главных конкурентов не обеспечивает соответствующего отличия.

Базой внутреннего конкурентного преимущества служит превосходство компании в менеджменте и издержках, что позволяет получить меньшую себестоимость, в отличие от конкурентов. Это преимущество, имеющее ценность для продавца, делает фирму более рентабельной и устойчивой к занижению цен в условиях рынка. Плюс ко всему, предприниматели имеют преимущества в выборе каналов распределения для своих товаров и их продвижения.

Оценка конкурентоспособности, которую необходимо проводить компаниям, зачастую бывает основана на интуитивных ощущениях, однако, её вполне можно формализовать, описав кругом показателей, которые, позволяют осуществить саму оценку и позволяют выделить направления повышения конкурентоспособности через выявление влияющих факторов.

Показатели, которые могут быть использованы при оценке конкурентоспособности компании, различны и их набор может отличаться в зависимости от используемой методики оценки.

В современной науке существует шесть основных подходов к определению конкурентоспособности [2].

В соответствии с первым подходом конкурентоспособность рассматривается с точки зрения преимуществ по сравнению с конкурентами.

Второй подход основан на теории равновесия А. Маршала. У производителя нет повода для перехода в другое состояние, и он достигает максимальной прибыли и уровня сбыта.

Третий подход заключается в оценке конкурентоспособности по качеству продукции на основе составления многоугольных профилей по различным характеристикам компетентности.

Четвертый подход представляет собой матричную методику оценки конкурентоспособности, реализуется посредством составления матриц и предварительном выборе стратегии.

Пятый подход структурный, в соответствии с ним положение предприятия можно оценить через такие показатели как: уровень монополизации отрасли, наличие барьеров для новых предприятий, появляющихся на рынке.

Шестой подход функциональный, его представители определяют соотношение между издержками и ценой, объемы загрузки мощностей производства, количество выпускаемой продукции и другие показатели. В соответствии с этим подходом конкурентоспособными считаются компании, в которых лучше налажено производство и дальнейшая реализация товара, более эффективно поставлено управление финансовыми ресурсами. Например, этот подход применяется в компании «Дан энд Брэдстрит», это известная американская консультационная фирма.

Нам представляется последний подход к определению конкурентоспособности наиболее точным и максимально полно отражающим рыночную ситуацию.

На сегодняшний день разработано множество методов оценки конкурентоспособности предприятий. Матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Более того они основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций.

Считается, что конкурентоспособность выше, чем выше качество товара и меньше его стоимость. Среди положительных черт этих методов можно назвать: простоту и наглядность проведения оценки. Но вместе с тем они не дают полного представления о сильных и слабых сторонах в работе предприятия [4].

Рассмотрим методы, которые базируются на теории эффективной конкуренции. В соответствии с ней самыми конкурентоспособными считаются фирмы, в которых наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы любой такой структуры подразумевает оценку эффективности использования ею ресурсов. Такая методика оценивания применяется больше всего в оценке промышленных предприятий и включает все самые важные оценки хозяйственной деятельности, исключая дублирование конкретных показателей, дает возможность создать общую картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке быстро и точно.

Реализация комплексных методов оценивания конкурентоспособности предприятия осуществляется с использованием метода интегральной оценки. Этот метод включает две составляющие: во-первых, критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, во-вторых, критерий эффективности производства. Положительной чертой этого метода можно назвать простоту осуществляемых расчётов и возможность

однозначно интерпретировать результаты. Вместе с тем, важным недостатком является неполная характеристика деятельности предприятия.

От метода, посредством которого, осуществляется оценка конкурентоспособности фирмы непроизводственной сферы, существенно зависит надежность полученных результатов, простота их идентификации и возможности дальнейшего применения [5].

Для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов. Многообразие существующих сегодня методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.

По результатам проведенного теоретического исследования в первой главе, можно сделать следующие выводы.

В деятельности современных предприятий далеко не последнюю роль стало играть понятие конкурентоспособности.

Под конкурентоспособностью предприятия принято понимать его способность быть востребованным и успешным на рынке, соперничать с конкурирующими фирмами и получать больше экономических выгод по сравнению с компаниями-поставщиками схожей продукции.

В целом конкурентоспособность характеристика комплексная и она может быть выражена через набор показателей. Для определения положения, занимаемого экономическим субъектом на внутреннем и внешнем рынке необходимо производить оценку его конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности, которую необходимо проводить компаниям, зачастую бывает основана на интуитивных ощущениях, однако, её вполне можно формализовать, описав кругом показателей, которые, позволяют осуществить саму оценку и позволяют выделить направления повышения конкурентоспособности через выявление влияющих факторов.

Показатели, которые могут быть использованы при оценке конкурентоспособности компании, различны и их набор может отличаться в зависимости от используемой- методики оценки.

В современной науке существует шесть основных подходов к определению конкурентоспособности. В соответствии с первым подходом конкурентоспособность рассматривается с точки зрения преимуществ по сравнению с конкурентами. Второй подход основан на теории равновесия А. Маршала. У производителя нет повода для перехода в другое состояние, и он достигает максимальной прибыли и уровня сбыта. Третий подход заключается в оценке конкурентоспособности по качеству продукции на основе составления многоугольных профилей по различным характеристикам компетентности. Четвертый подход представляет собой матричную методику оценки конкурентоспособности, реализуется посредством составления матриц и предварительном выборе стратегии.

Пятый подход структурный, в соответствии с ним положение предприятия можно оценить через такие показатели как: уровень монополизации отрасли, наличие барьеров для новых предприятий, появляющихся на рынке. Шестой подход функциональный, его представители определяют соотношение между издержками и ценой, объемы загрузки мощностей производства, количество выпускаемой продукции и другие показатели. В соответствии с этим подходом конкурентоспособными считаются компании, в которых лучше налажено производство и дальнейшая реализация товара, более эффективно поставлено управление финансовыми ресурсами.

Многие из существующих методов оценки конкурентоспособности компаний имеют сугубо формальные различия, относящиеся лишь к теоретической надстройке. Вследствие этого новые и перспективные теоретические разработки исследователей ложатся на ту же несовершенную методологическую основу [16, с. 12].

В целом соглашаясь с тезисом о том, что наиболее точные результаты оценки конкурентоспособности предприятий могут быть получены путем взаимного дополнения сильных сторон продуктового и операционного методов, очевидно, что перед тем, как объединять указанные методы, неплохо бы избавиться и от их недостатков. Желаемое взаимно дополнение можно достичь только путем синтеза, но не механистического «нагромождения» методик, путем уточнения понятия и критериев оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, но не суммирования разнородных категорий.

Сформулированных целей разрешает добиться динамический метод оценки конкурентоспособности фирмы. Своё название он получил, потому что он позволяет в высшей степени действительно оценивать конкурентоспособность не только в статике, но и в динамике. Использование данного подхода делает вероятным анализ динамических рядов частных и общих характеристик конкурентоспособности хозяйствующих субъектов (в табличной и в графической форме).

Динамический подход базируется на точном и универсальном понятии конкурентоспособности фирмы. Он позволяет оценить уровень конкурентоспособности товаров предприятия, а также эффективность выполнения предприятием операционной деятельности.

Методологическая основа оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта очень проста. Она обеспечивает возможность проведения расчетов не только текущего (анализируемого) периода, но и в ретроспективе. В свою очередь это позволяет на основе полученных динамических рядов осуществлять глубокий факторный анализ изменений конкурентоспособности предприятия и прогнозировать соответствующие величины на перспективу [31, с. 697].

Учитывая данные положения по результатам оценки, формируются конкурентные стратегии.

Эффективная конкурентная стратегия должна позволять предприятию адаптироваться к рыночным условиям за счет обеспечения результативной структуры стратегического потенциала [69, с. 64]. Иными словами, конкурентная стратегия должна быть направлена на достижение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Кроме того, исходя из контекста исследования, мы считаем, что необходимо придавать конкурентной стратегии и свойство ориентированности на достижение устойчивости к действиям конкурентов.

Анализ конкурентных стратегий, представленных в различных источниках, позволил типизировать данные стратегии по ряду признаков.

1. Конкурентные стратегии, в основу которых положен принцип роста рынка. С точки зрения конкурентной устойчивости важно обеспечить соответствие темпов роста рынка и темпов роста предприятия. Поэтому конкурентные стратегии данного типа нацелены на использование открывающихся рыночных возможностей.

2. Конкурентные стратегии, в основу которых положено различие в характере конкурентных преимуществ. М. Портер выделяет конкурентные стратегии, основываясь на двух основных типах конкурентных преимуществ и на сфере деятельности компании. Масштаб конкуренции является важным фактором рыночной борьбы и, сам по себе, может стать, потенциальным источником конкурентных преимуществ, определяя конфигурацию и экономику цепочки создания стоимости [21, с. 94].

Для современной экономики характерно, по большому счету, два типа конкурентных преимуществ – дифференциацию и низкие издержки. Различные сочетания данных преимуществ могут дать несколько видов конкурентных стратегий и разные варианты конкурентной устойчивости. Мерилом выбора типа конкурентных преимуществ, при этом являются покупательские предпочтения.

3. Конкурентные стратегии, учитывающие временной фактор (этап жизненного цикла спроса, эволюцию рынка и пр.).

Стратегия увеличения доли на рынке требует больших капиталовложений, чем в среднем по отрасли, для получения явных конкурентных преимуществ. Стратегия роста поддерживает конкурентоспособность предприятия за счет высокого (выше среднеотраслевого) объема инвестирования в развитие. Стратегия увеличения прибыли фокусируется на увеличении рентабельности, при этом размер инвестиций соответствует уровню, необходимому для поддержания соответствующих объемов производства. Стратегия концентрации рынка и стратегия сокращения активов осуществляются на стадиях зрелости и спада рыночного спроса при слабой конкурентной позиции бизнеса. Стратегия раскрутки применяется для увеличения доли рынка бизнеса путем привлечения инвестиций. Стратегия ликвидации и отделения может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, уменьшение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности, сокращение производства низко рентабельных продуктов.

4. Конкурентные стратегии, учитывающие фактор инновационный. Успех реализации инноваций предопределяет лидерство в конкуренции и является основой долгосрочных конкурентных преимуществ. Анализ литературы позволил сделать значимый вывод. Предприятия могут использовать следующие конкурентные стратегии в зависимости от подхода к инновационному процессу: 1) стратегию технологического лидерства, предполагающую монопольное использование прогрессивных технологий; 2) стратегию следования за лидером, означающую отказ от пионерного внедрения инноваций; 3) стратегию сегментирования, связанную с развитием известных инноваций и их приспособлением под требования отдельных сегментов; 4) стратегию имитации, состоящую в копировании технологических подходов конкурентов. Данная группа стратегий связана с теми, что были описаны во второй группе. Вместе с тем, считаем

целесообразным выделять их в самостоятельную группу, так как инновации, необходимы, в том числе для формирования конкурентного преимущества.

5. Конкурентные стратегии, учитывающие производственные факторы.

6. Конкурентные стратегии, учитывающие экологический фактор.

7. Конкурентные стратегии, основанные на анализе размера предприятия (бизнеса).

Таким образом, конкурентные стратегии в зависимости от размера бизнеса наиболее разнообразны, но концептуально все направлены на обеспечение конкурентной устойчивости.

В завершение отметим, что стратегия конкурентных преимуществ должна быть связана с многоаспектным анализом ситуации и являть собой конгломерат из различных вариантов конкурентных стратегий.

Можно сделать вывод, что практически все модели конкурентных стратегий, выделенные нами в соответствии с аспектами конкурентного потенциала, используют фактор роста рынка. Вместе с тем, если предполагается построить алгоритм выбора стратегии повышения конкурентного потенциала предприятия, то необходимо учитывать, что для предприятий, работающих на одном товарном рынке, фактор роста рынка будет одинаков. Поэтому необходимо выбирать иные параметры построения стратегий. Тем более что стратегия повышения конкурентного потенциала должна показывать не относительное отличие от направлений развития других подразделений, входящих в состав предприятия, а вариант конкурентного поведения относительно других предприятий, работающих на том же рынке.

2. Анализ и оценка конкурентоспособности услуг ООО «Евросеть-Ритейл»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

В 2016 году «Евросеть» заняла второе почетное место в рейтинге журнала РБК среди ведущих компаний, ориентированных на корпоративное образование и развитие своих сотрудников. В этом же году компания была награждена национальной премией «Loyalty Awards Russia 2016» за карту «Кукуруза» в номинации «Лучшая программа лояльности непродуктового ритейла» и третий год подряд стала лауреатом ежегодной премии «Права потребителей и качество обслуживания», получив награду в номинации «Финансовая грамотность и открытость» в категории «Денежные переводы». Также в 2016 году «Евросеть» получила награду в номинации Industry Partner/Vendor международной премии «Prepaid Awards: Europe 2016» и стала обладателем премии Customere Xperience Awards Russia в номинациях «Лучший клиентский опыт в непродуктовом ритейле» и «Лучший клиентский опыт в финансовом секторе» за карту «Кукуруза», завоевала одну из наиболее известных и авторитетных премий России для работодателей «HR-бренд 2016». Кроме того, «Евросеть» второй год подряд стала лауреатом конкурса Правительства Москвы «Лучшее предприятие для работающих мам» в номинации «Кадровая политика».

В 2016 году Компания вошла в топ-5 номинантов IX форума People Investor в категории «Управление человеческими ресурсами» с проектом «Мотивационная игра Best\$eller». Также «Евросеть» была особенно отмечена со стороны Министерства финансов РФ за проект «Идентификация пользователей электронных кошельков» и стала лауреатом конкурса «Национальная платежная инициатива» в номинации «Формирование инфраструктуры удаленного финансового обслуживания».

Официальное наименование — Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл», сокращенное – ООО «Евросеть-Ритейл».

Общество создано на неограниченный срок деятельности.

Цель работы: ООО «Евросеть-Ритейл» - получение запланированной величины прибыли, увеличение объема продаж. Экономическая деятельность зависит от спроса на услуги, предоставляемые данным предприятием.

Предметом деятельности: ООО «Евросеть-Ритейл» является деятельность по управлению холдинг-компаниями.

Главные задачи: ООО «Евросеть-Ритейл» – активное распространение услуг сотовой связи и сотовых телефонов, а также сопутствующих товаров максимально полного ассортимента, выпущенных российскими и зарубежными производителями. Магазины: ООО «Евросеть-Ритейл» призваны обеспечивать высокую культуру обслуживания покупателей, добиваться наибольшей экономической эффективности в своей работе, а также поддерживать высокое качество обслуживания клиентов.

Указанный вид деятельности осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. ООО «Евросеть-Ритейл» самостоятельно определяет направления, и порядок использования прибыли, руководствуясь учредительными документами и действующим законодательством.

ООО «Евросеть-Ритейл» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе расчетный и иные счета, в российских банках, круглую печать со своим наименованием. Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, оказании услуг, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли.

Трудовые отношения в организации: ООО «Евросеть-Ритейл» регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации от 30 декабря 2001

г. N 197-ФЗ, определяющим порядок оформления соответствующей документации, по трудовым отношениям.

Основной целью деятельности общества является удовлетворение спроса на товары и услуги, получение прибыли.

Компания ООО «Евросеть-Ритейл» - крупнейшая региональная сеть салонов сотовой связи в г. Тольятти, которая активно развивает свою деятельность.

Главные задачи: ООО «Евросеть-Ритейл» – активное распространение услуг сотовой связи и сотовых телефонов, а также сопутствующих товаров максимально полного ассортимента, выпущенных российскими и зарубежными производителями. Магазины: ООО «Евросеть-Ритейл» призваны обеспечивать высокую культуру обслуживания покупателей, добиваться наибольшей экономической эффективности в своей работе, а так же поддерживать высокое качество обслуживания клиентов.

Структура штата предприятия представляет собой совокупность линейных и функциональных органов предприятия, а также систему их связей, взаимозависимостей и взаимодействия. Организационная структура филиала: ООО «Евросеть-Ритейл» состоит из нескольких отделов, которые посредством их начальников подчиняются генеральному директору. Организационная структура филиала: ООО «Евросеть-Ритейл» представлена следующим образом (рис. 2.1).

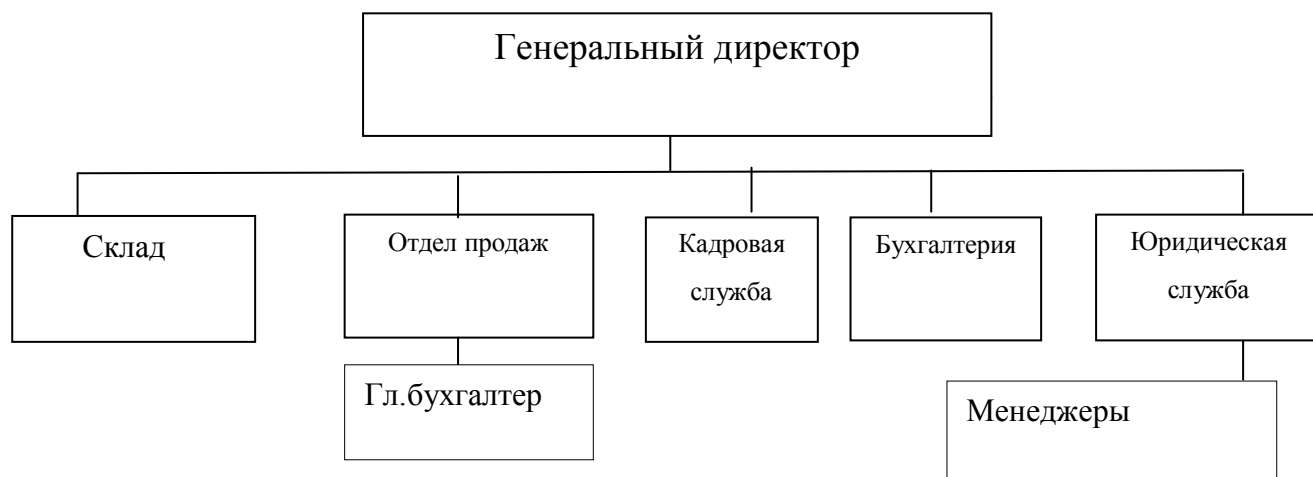


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления

Анализ финансовых результатов и финансового состояния является одним из важнейших аспектов исследования хозяйственной деятельности предприятия.

Проведем анализ динамики факторов формирования чистой прибыли организации. Составим таблицу 2.1.

Таблица 2.1– Расчет показателей рентабельности ООО «Евросеть-Ритейл»

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения 2016 г. к 2015 г.		Изменения 2016 г. к 2015 г.	
				±	%	±	%
1. Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	72535	86 383	102 984	16 601	119,2 2	30 449	141,98
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг тыс. руб.	68142	81 668	99 532	17 864	121,8 7	31 390	146,07
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	4393	4 715	3 452	-1 263	73,21	-941	78,58
4. Прибыль (убыток) до налогообложения	3891	6448	5851	-597	90,74	1 960	150,37
5. Чистая прибыль (непокрытый убыток) отчетного периода	2969	5487	4169	-1 318	75,98	1 200	140,42
6. Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	6,06	5,46	3,35	-2,11	61,41	-2,70	55,35
7. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, %	5,36	7,46	5,68	-1,78	76,11	0,32	105,91
8. Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	4,09	6,35	4,05	-2,30	63,73	-0,04	98,90

Оценивая в целом финансовое состояние организации можно сделать вывод о том, что на конец 2016 года финансовое состояние предприятия заметно ухудшилось. Это связано, прежде всего, с неэффективной деятельностью организации, а в частности с увеличением собственного капитала в основном за счет прибыли и снижения заемных средств, за счет ускорения оборачиваемости кредиторской задолженности.

2.2. Анализ и оценка конкурентоспособности предоставляемых услуг

На современном этапе рынок сотовой связи является одним, из наиболее, привлекательным. Число пользователей сотовой связи, растет с каждым годом. В Самарском регионе функционирует большое число салонов сотовой связи, что обуславливает высокий уровень конкуренции. Все фирмы предлагают потребителю практически идентичный товар, поэтому слабые места следует искать в качестве обслуживания, месторасположении салонов, предлагаемом ассортименте услуг и товаров и др.

Рынок, на котором работает компания, является высоко конкурентным. По объему продаж, и по числу магазинов в г. Тольятти лидирует ООО «Евросеть-Ритейл», ее доля рынка - около 30%. Компания первой из федеральных сетей вышла в г. Тольятти, а затем набрала обороты с помощью рискованной стратегии: открывала на заемные деньги много магазинов.

Основные конкуренты ООО «Евросеть-Ритейл» в г. Тольятти - федералы «МТС», «Связной», «Мегафон» и «Телефон.Ру» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Стратегическая характеристика отрасли сотовой связи

Наименование	Стратегические планы	Цели по размерам рынка	Конкурентная стратегия
«БИЛАЙН»	Сохранить позицию	Сохранение существующей доли	Фокусирование на рыночных нишах
«Евросеть»	Быть лидером	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста	Стремление к ценовому лидерству
«МТС»	Превзойти существующего лидера отрасли	Экспансия путем внутреннего роста	Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии
«Мегафон»	Войти в лидирующую двойку	Экспансия путем приобретений	Преследование, основанное на дифференциации: по качеству диапазону, товаров, имиджу
«Телефон.Ру»	Только выживание	Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Фокусирование на рыночных нишах

Таким образом, в условиях высоко конкурентного рынка и отсутствия фирм, занимающих значительную рыночную долю, игроки на рынке применяют всевозможные виды стратегий.

Модель сил конкуренции Портера для ООО «Евросеть-Ритейл» приведена на в таблице 2.4.

Таблица 2.4- Анализ конкурентной среды на основе модели М. Портера

Конкурентная сила	Характеристика
1. Поставщики	Угроза со стороны данной силы - объединение поставщиков и установление ими высоких цен на материалы, сговор отдельных предприятий-поставщиков, прямая интеграция поставщиков в категорию потребителей.
2. Покупатели	Сила покупателей состоит в том, что они диктуют условия продажи и цену. У покупателя есть выбор и если данный продавец не соглашается на его условия и не идет на компромисс, покупатель делает выбор в пользу фирмы-конкурента.
3. Товары-заменители	Угроза появления аналогов продукции конкурентами с более, лучшими качествами и по более низким ценам. Благодаря тому, что рынок весьма специфический, на нем существует очень мало товаров-заменителей.
4. Барьеры входа в отрасль	Создание стратегических альянсов между сильными конкурентами - повышение барьеров входа в отрасль, достижение конкурентами эффекта опыта, снижение издержек на НИОКР.
5. Конкуренция среди существующих фирм	Угроза заключается в объединении крупных конкурентов и ужесточении конкуренции. На рынке существует достаточно сильная конкуренция среди основных конкурентов.

Потенциальными потребителями сотовой сети связи: ООО «Евросеть-Ритейл» являются в основном люди и организации, нуждающиеся в передаче оперативной информации и исполнении принимаемых руководством решений. Такой вид связи необходим бизнесменам, руководящим работникам, органам охраны, информационным службам.

В настоящее время можно выделить несколько групп потребителей услуг сотовой связи, одни из них приобретают сотовые телефоны для работы, другие для личного пользования. Причем доход и одной и другой группы выше среднего, иначе потребители не могли бы приобретать услуги операторов.

К первой группе покупателей относятся: юристы, адвокаты, политики, работники имеющие частые командировки, коммивояжеры, люди, работающие в сфере услуг, продаже; охранники, телохранители; просто бизнесмены. Вторая группа – это студенты и учащиеся старших классов школ, колледжей, техникумов; домохозяйки; подростки; люди, использующие телефон в экстренном случае.

Молодые потребители услуг сотовой связи стоят за ростом популярности услуг передачи текстовых и графических сообщений, обмена мобильной музыки и видеоиграми – основанными на передаче данных сервисами, которые приносят операторам немалую прибыль. Молодежь действительно тратит на услуги мобильной связи много. Например по прогнозам экспертов каждый среднестатистический 10-летний подросток в будущем потратит на услуги сотовой связи и мобильные сервисы около 30 тысяч долларов, и большая часть этих трат придется на ближайшие 25 лет (пока им не исполнится 35).

Для анализа внутренней среды организации на основе SNW-подхода необходимо заполнить табл. 2.5. SNW-анализ внутренней среды: ООО «Евросеть-Ритейл» проводился методом экспертных оценок.

Таблица 2.5– Стратегический SNW-анализ внутренней среды ООО «Евросеть-Ритейл»

Наименование стратегической позиции	Количественная оценка	Комментарий
1. Стратегия организации	80	Цели развития организации хорошо сформулированы, прописаны планы, руководство видит перспективы развития
2.Перспективность отрасли	75	Отрасль перспективна, рынки сбыта расширяются
3.Общее финансовое положение, в том числе:	50	Нормальное финансовое состояние с эпизодическими задержками платежей
3.1.Уровень бухгалтерского учета	60	Бухгалтерский учет ведется в соответствии с особенностями сферы деятельности организации
4.Конкурентоспособность продукции	85	Продукция высокого качества и отвечает требованиям рынка

Продолжение таблицы 2.5

Наименование стратегической позиции	Количественная оценка	Комментарий
5.Использование технологий	60	Широкое применение новых технологий, оборудования.
6.Уровень менеджмента	80	Состав топ-менеджмента имеет богатый опыт в области управления предприятиями
7.Известность товарного знака, политика брендинга	80	Широко известен в регионе и за его пределами
7.1.Качество персонала	55	Нехватка опытных специалистов
7.2.Репутация на рынке	80	Организация зарекомендовала себя как надежного производителя и контрагента
8.Репутация как работодателя	55	Наблюдается высокий уровень текучести кадров

Принимая во внимание результаты, проведем SWOT-анализ деятельности: ООО «Евросеть-Ритейл» (таблица 2.6).

Итак, главной угрозой деятельности предприятия ООО «Евросеть-Ритейл» по нашему мнению является повышающееся требования потребителей к качеству услуг, т.к. от степени удовлетворенности клиента зависит объем продаж и финансовая устойчивость фирмы в целом. Поэтому для минимизации данной угрозы необходимо применить WT-стратегию, которая содержит мероприятия, которые позволяют преодолеть слабые стороны, чтобы избежать угрозы.

Таблица 2.6– SWOT-анализ ООО «Евросеть-Ритейл»

	Возможности (О) 1. Географическое положение - центр Новосибирска 2. Оказание комплексной услуги по перевозке грузов - автомобиль + грузчики	Угрозы (Т) 1. Усиливающаяся конкуренция со стороны фирм, оказывающих аналогичные услуги 2. Повышающееся требование потребителей к качеству услуг 3.Выравнивание цен на рынке предлагаемых услуг
Сильные стороны (S) 1. Оптимальная оргструктура предприятия, отвечающая целям деятельности 2. Сильные менеджеры у руководства	SO-стратегии 1. Целеустремленно расширять рынок сбыта путем завоевания доверия качеством и низкой ценой. 2. «Стеснение» конкурентов путем их концентрации на конкретном	ST-стратегии 1. Использование заинтересованности инвесторов в увеличении объемов предоставляемых услуг 2. Агрессивная реклама

3. Налаженные каналы сбыта 4. Квалифицированный персонал	виде услуг	компания 3. Проведение выставок-презентаций
Слабые стороны (W) 1. Недостаток собственных средств для расширения деятельности 2. Недостаточно сильная мотивация персонала 3. Высокая текучесть кадров	WO-стратегии 1. Изучение региональных рынков конкурентов с целью завоевания их секторов. 2. Вытеснение посредников	WT-стратегии 1. Поиск новых видов предоставляемых услуг 2. Дальнейшее использование инструментов кредитования 3. Завоевание доверия потребителей путем разработки клиента ориентированного подхода

Основная цель проводимых акций - повышение лояльности абонентов в отношении компании «Евросеть-Ритейл» и формирование положительного имиджа компании.

Анализируя маркетинговую деятельность сети салонов связи: ООО «Евросеть-Ритейл» можно выявить основные проблемы, имеющиеся в организации:

- отсутствуют какие-либо стандарты по работе с клиентами, взаимодействие с клиентами каждый сотрудник ведёт в соответствии со своим жизненным опытом с присущими этому подходу плюсами и минусами;
- источники информации о клиентах разрознены, зачастую противоречат друг другу;
- все клиенты обслуживаются на одном уровне;
- трудно спрогнозировать объемы продаж;
- затруднены оценки маркетинговых акций.

Продукты и услуги частным клиентам ООО «Евросеть-Ритейл»:

1. Мобильная связь: широкий спектр тарифных планов для абонентов предоплатной и постоплатной системы расчетов, сообщения SMS и MMS.

2. Мобильная коммерция: оплата услуг (жилищно-коммунальные услуги, ж/д билеты, билеты в кино, доступ в интернет, телевидение, домашний телефон, сотовая связь).

3. Брендорые устройства «Евросетъ»: мобильные телефоны, смартфоны, планшетные ПК, USB-модемы и WiFi-роутеры.

Также в число направлений деятельности компании входит:

- подключение к операторам сотовой связи «Билайн»;
- продажа мобильных телефонов и сотовых аксессуаров оптом и в розницу, а также в кредит;
- прием наличных платежей федеральных операторов связи «Билайн» через систему «QIWI»;
- прием платежей ЖКХ, детсадов, местных провайдеров интернет и телефонии и т.д. через систему «РПС»;
- продажа карт оплаты, карт международной, междугородной, местной и IP-телефонии, Интернет карт.

Для того, чтобы оценить эффективность работы предприятия ООО «Евросетъ-Ритейл» со своими клиентами необходимо провести анализ их удовлетворенности (рисунок 2.2).

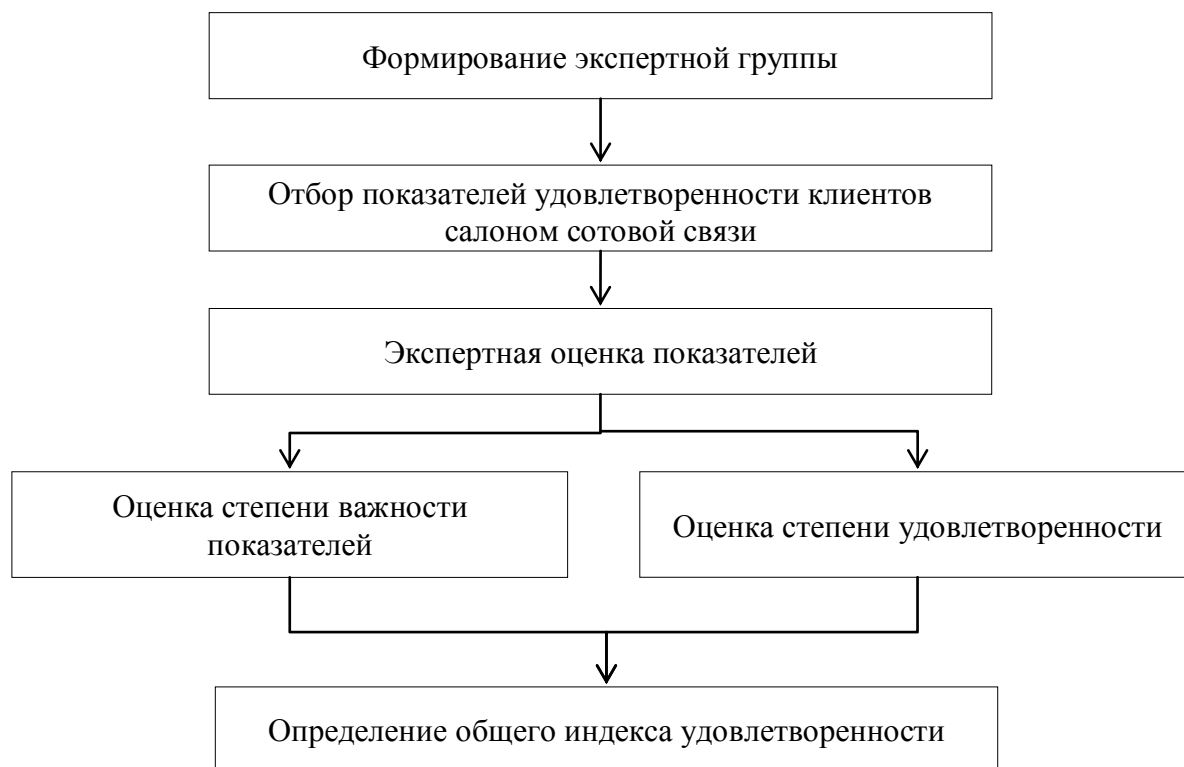


Рисунок 2.2 - Алгоритм оценки удовлетворенности клиентов

В процессе исследования опросу подвергались клиенты салона сотовой связи: ООО «Евросеть-Ритейл». В ходе исследования респондентам была предложена анкета (Приложение) (таблица 2.7).

Таблица 2.7– Результаты оценки степени важности, показателей салона сотовой связи

№ п/п	Показатель	Степень важности (средний балл)
1	Качество обслуживания, вежливость персонала	8,9
2	Возможность внесения наличных платежей для оператора	8,8
3	Удобство расположения салона	8,7
4	Выполнение гарантийных обязательств	8,3
5	График работы салона	8,2
6	Возможность приобретения карты «Экспресс оплаты» нужного номинала и оператора	7,8
7	Широта модельного ряда мобильных телефонов	7,3
8	Наличие дисконтных карт, скидок, акций	7,2
9	Полнота тарифных планов различных операторов, предлагаемых для подключения	6,8
10	Интерьер салона	6,3
11	Продажа телефонов в кредит	6,2
12	Прием телефонов в ремонт	6,0
13	Ассортимент аксессуаров для мобильных телефонов	5,4
14	Наличие в продаже дополнительных цифровых устройств	4,9
15	Возможность печати фотографий с цифровых носителей	4,4
16	Возможность осуществления коммунальных платежей (система «Город»)	4,3
17	Наличие в продаже интернет карт	3,6

Результаты оценки степени важности, показателей салона сотовой связи представим на рисунке 2.3.

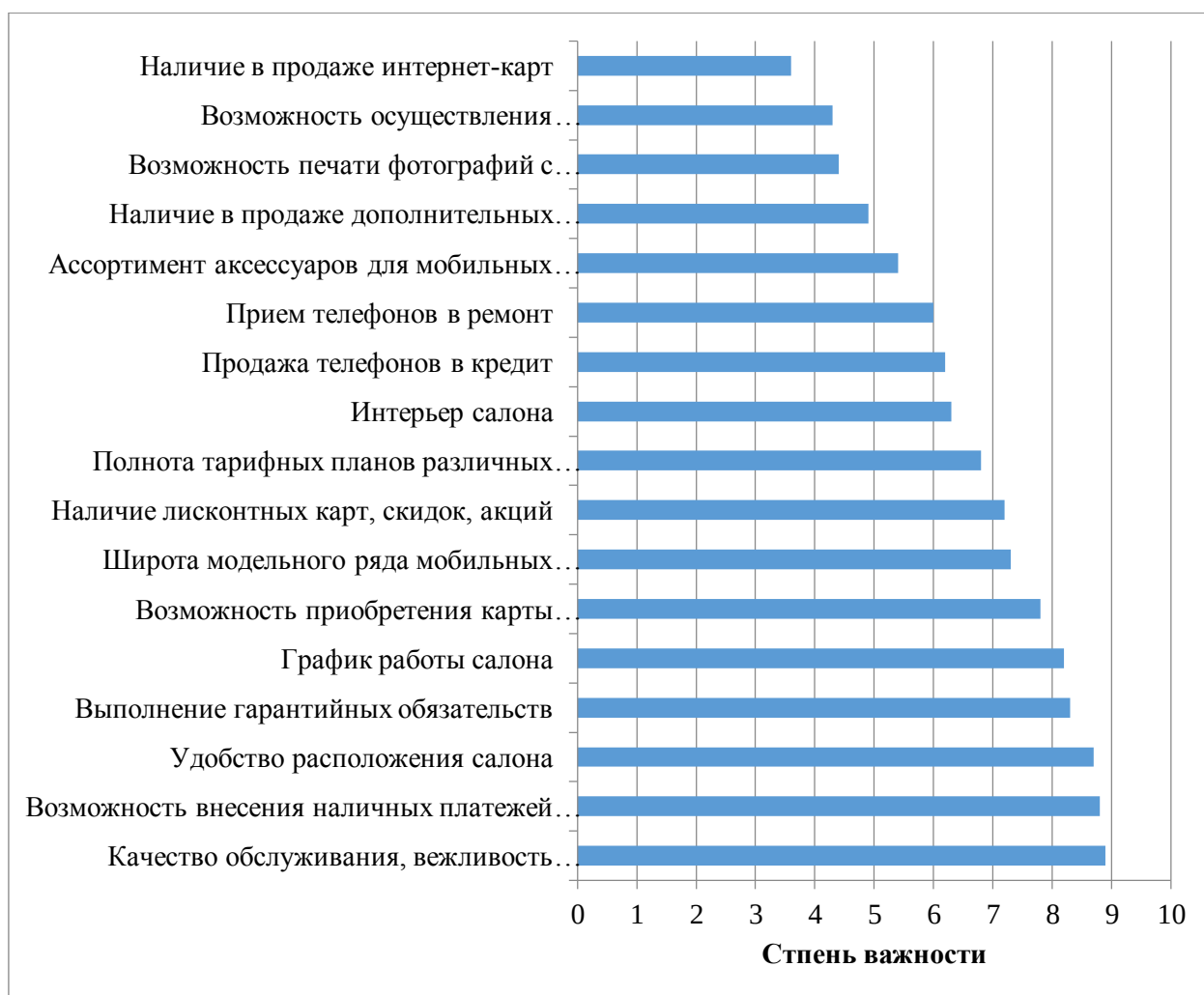


Рисунок 2.3 - Важность показателей салона сотовой связи для клиента

Далее проведем оценку удовлетворенности клиентов по данным показателям (таблица 2.8). Для оценки степени удовлетворенности была использована пятибалльная шкала.

Таблица 2.8 - Результаты оценки степени удовлетворенности клиентов салоном ООО «Евросеть-Ритейл»

№ п/п	Показатель	Степень удовлетворенности (средний балл по 5-балльной системе)
1	Качество обслуживания, вежливость персонала	3,1
2	Возможность внесения наличных платежей для оператора	5
3	Удобство расположения салона	3,9
4	Выполнение гарантийных обязательств	4,3
5	График работы салона	3,7

Продолжение таблицы 2.8

№ п/п	Показатель	Степень удовлетворенности (средний балл по 5- балльной системе)
6	Возможность приобретения карты «Экспресс оплаты» нужного номинала и оператора	4,5
7	Широта модельного ряда мобильных телефонов	3,2
8	Наличие дисконтных карт, скидок, акций	3,3
9	Полнота тарифных планов различных операторов, предлагаемых для подключения	4,7
10	Интерьер салона	3,3
11	Продажа телефонов в кредит	2,5
12	Прием телефонов в ремонт	3,1
13	Ассортимент аксессуаров для мобильных телефонов	3,6
14	Наличие в продаже дополнительных цифровых устройств	3,9
15	Возможность печати фотографий с цифровых носителей	3,7
16	Возможность осуществления коммунальных платежей (система «Город»)	2,2
17	Наличие в продаже интернет карт	3,6

Результаты оценки степени удовлетворенности клиентов салоном ООО «Евросеть-Ритейл» представим на рисунке 2.4.

Наименьшую степень удовлетворенности занимает показатель «Возможность осуществления коммунальных платежей (система «Город»))» (2,2), вместе с ним низкие оценки по показателям «Продажа телефонов в кредит» (2,5) и «Качество обслуживания, вежливость персонала» (3,1). Самая высокая степень удовлетворенности у показателя «Полнота тарифных планов различных операторов, предлагаемых для подключения» (4,7).

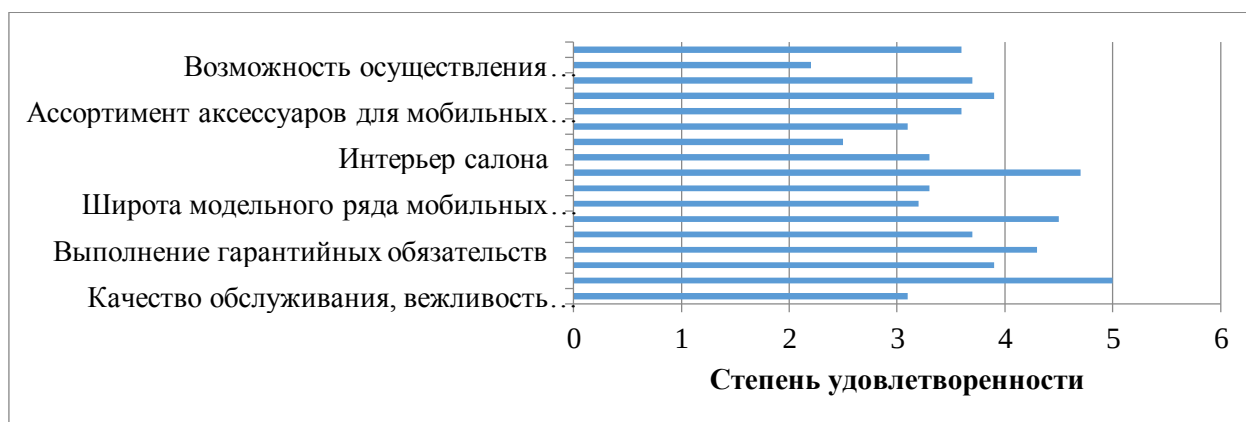


Рисунок - 2.4 - Степень удовлетворенности клиентов салоном ООО «Евросеть-Ритейл»

Построим радар конкурентоспособности (рисунок 2.7).



Рисунок 2.5 - Радар конкурентоспособности

Рассчитаем общий индекс удовлетворенности клиентов. Для этого необходимо умножить степень важности каждого показателя на соответствующую степень удовлетворенности, а затем сложить полученные суммы:

$$\text{Индекс}_{\text{удовлетворенности}} = \text{Степень важности} \times \text{Степень удовлетворенности}$$

В результате получаем общий индекс удовлетворенности клиентов салоном ООО «Евросеть-Ритейл» равным 417,87. Для того, чтобы качественно оценить полученное значение обратимся к таблице 2.9.

В нашем случае общий индекс удовлетворенности клиентов салоном ООО «Евросеть-Ритейл» характеризует среднюю степень удовлетворенности клиента качеством предоставления услуг и деятельностью салона сотовой связи.

Таблица 2.9 – Пределы индекса удовлетворенности клиентов салоном ООО «Евросеть-Ритейл»

Пределы	Степень удовлетворенности	Характеристика
452,4 – 565,5	Высокая	Клиент полностью удовлетворен качеством предоставления услуг и деятельностью салона сотовой связи
339,3- 452, 4	Средняя	Клиент не полностью удовлетворен качеством предоставления услуг и деятельностью салона сотовой связи
226,2 - 339,3	Низкая	Клиентне удовлетворен качеством предоставления услуг и деятельностью салона сотовой связи

Таким образом, анализируя маркетинговую деятельность сети салонов связи: ООО «Евросеть-Ритейл» можно выявить основные проблемы, имеющиеся в организации:

- отсутствуют какие-либо стандарты по работе с клиентами, взаимодействие с клиентами каждый сотрудник ведёт в соответствии со своим жизненным опытом с присущими этому подходу плюсами и минусами;
- источники информации о клиентах разрознены, зачастую противоречат друг другу;
- все клиенты обслуживаются на одном уровне;
- трудно спрогнозировать объемы продаж;
- затруднены оценки маркетинговых акций.

Исследование удовлетворенности потребителей отдельными атрибутами салонов связи выявило направления дальнейшей работы руководства салона: ООО «Евросеть-Ритейл».

На основании всего вышеизложенного необходимо разработать рекомендации по повышению степени удовлетворенности клиентов салоном сотовой связи.

Данные рекомендации должны быть направлены на повышения качества обслуживания клиентов и вежливости персонала, т.к. данный показатель при-оценки получил низкую оценку. В частности, неудовлетворенность посетителей уровнем обслуживания и высокая

значимость данного атрибута салона предопределяют необходимость дальнейшей работы в направлении устранения данного недостатка для совершенствования методов стимулирования сбыта и продвижения продуктов компании: ООО «Евросеть-Ритейл».

3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Евросеть-Ритейл»

3.1. Мероприятия по совершенствованию обслуживанию услуг клиентов в ООО «Евросеть-Ритейл»

Мероприятие 1: разработка мероприятий по оценке клиентской лояльности на рынке сотовой связи.

Менеджерами компании: ООО «Евросеть-Ритейл» было принято решение провести маркетинговое исследование по оценке лояльности клиентов мобильной связи. Исследование проводилось в течение 3 месяцев, выборка составляла 2624 чел. Клиенты были сегментированы по возрастному параметру в следующих интервалах: 12-17 лет, 18-24, 25-34, 35-45, старше 46 лет. Исследование проводилось при помощи анкетирования, методов фокус-группы (12 чел.) и панели (17 чел.). Данное исследование позволило выявить существование определенного рейтинга в сознании потребителей в зависимости от марки телефона. Данный рейтинг в той или иной степени присущ всем возрастным группам выборки. Усредненные данные рейтинговой оценки марок телефонов в соответствии с данным количественным исследованием (опросом) и верифицированным фокус-групповым исследованием представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Рейтинг клиентских предпочтений в отношении марок телефонных аппаратов

Марка	Балл	Марка	Балл
1. iPhone	5	6. Siemens	2,5
2. Nokia	4,5	7. LG	2
3. Samsung	4	8. Alcatel	1,5
4. Motorola	3,5	9. Fly	1
5. SonyEricsson	3		

Следующим важным выводом проводимого исследования явилось положение, что только около 10% всех клиентов производят покупки новых телефонных аппаратов по мотивам, в которых ведущее место занимают технические параметры, обеспечивающие качество связи. Данные клиенты представлены в основном старшей возрастной категорией.

Все остальные клиенты производили данные покупки исходя из мотивов имиджа привлекательности приобретаемого телефонного аппарата или величины услуг, мобильного контента, обеспечиваемых данным аппаратом. Исследование мотивов позволило установить, что 75,6% из них совершали свои покупки, имея в виду использование услуг мобильного контента, а 24,4% — из соображений внешнего имиджа привлекательности (форма, цвет, размер, вес, общая эргономичность).

Таким образом, очевидна высокая значимость контента мобильной связи, косвенно подтверждаемая тем, что согласно результатам исследования, верифицированного данными панельного исследования, 90,4% пользователей обсуждают отдельные услуги контента ежедневно, 3,8% — раз в неделю, 3,7% — раз в 2 недели и 2,1% — раз в месяц. В целом очевидно превалирование контента мобильной связи при выборе нового телефонного аппарата по сравнению со всеми другими атрибутами клиентского выбора на анализируемом рынке.

Исследование, проведенное с использованием двух анкетных опросов, включающее качественные и количественные методы получения информации, позволило компании установить:

– клиенты мобильной связи инертно лояльны к марке конкретного телефона в пределах условного потребительского рейтинга из 4—5 моделей лидеров, к моделям, стоящим в списке ниже, они просто нелояльны. Лояльность к конкретной марке телефона в каждый данный период времени зависит от:

1. существующего варианта рекламного давления,
2. имиджа аппарата вследствие внешних параметров,

3. набора контент-услуг связанных с данной моделью;

– лояльность к точке дистрибуции также инертна и зависит от многих параметров, в том числе и от качеств персонала дистрибутивной точки;

– клиенты относительно лояльны к своему оператору связи.

Исходя из установленных в результате проведенного исследования фактов, рассмотрение клиентской лояльности следует проводить комплексно, в идеале учитывая сочетание всех основных составляющих рынка мобильной связи.

В связи с этим мы предлагаем рассмотрение клиентской лояльности производить исходя из трехступенчатой схемы таковой, учитывающей основных участников рынка мобильной связи:

1. Лояльность к марке телефона (ЛТК).
2. Лояльность дистрибьютера точке (ЛДТ).
3. Лояльность к оператору связи (ЛОС).

Таким образом, очевидно, что наиболее успешными действия каждого из участников рынка от каждой из трех иерархических структур становятся при совместных усилиях или, что тоже, самое, использовании эффекта амплификации клиентской лояльности. В упрощенном варианте это можно описать следующим образом (формула 3.1):

$$L_{\max} = I_{\max1} + I_{\max2} + I_{\max3}, \quad (3.1)$$

где $L_{\max}$ — максимально возможная клиентская лояльность по выделенным трем ступеням;

$I_{\max1}$ — максимально возможная клиентская лояльность к марке телефона;

$I_{\max2}$ — максимально возможная клиентская лояльность к дистрибутивной точке;

$I_{\max3}$ — максимально возможная клиентская лояльность к оператору связи;

Однако данная формализация, демонстрируя зависимость комплексной лояльности от ее составляющих, не имеет большого практического значения, так как отсутствует необходимая детализация по отдельным составляющим лояльности, а также отсутствует возможность их сравнения в абсолютных значениях.

Для преодоления этого недостатка и получения возможности определения комплексной лояльности, как отдельного клиента, так и клиентских групп (микро-сегментов) в каждый данный момент и в динамике, предлагается использовать разработанную экспертами специальную формализованную матричную форму, позволяющую определять качество лояльности клиентских микро-сегментов. Для примера возьмем матрицу определения качества лояльности торговых точек, расположенных в магазинах «Парк Хаус», «Миндаль» и «Русь» (таблицы 3.2, 3.3, 3.4 соответственно).

В данных матрицах представлена лояльность ко всем основным участникам рынка мобильной связи со стороны предложения. Данная форма матрицы позволяет одновременно учитывать степень лояльности клиентов в соответствии с предложенной ранее шкалой в интервале «от нелоялен» до «премиум-лоялен». Распределение по степени лояльности вынесено на ось ординат, а совокупность лояльностей дискретно расположена по оси абсцисс, в следующей последовательности:

- лояльность к телефону (LT),
- лояльность к дистрибьютору (LD),
- лояльность к оператору связи (LO).

Смысл составления такой формализованной таблицы заключается в том, что она позволяет построить график подсчета комплексной лояльности конкретного микро-сегмента, взятой через точки лояльности по каждой составляющей, определенной одномоментно.

Конкретные составляющие в данную таблицу включены в соответствии с результатами маркетингового исследования, где нами было выявлено преобладающее для лояльности влияние указанных факторов. По каждому пункту, данной таблицы может быть присвоено значение от 0 до 3, в соответствии со значениями шкалы лояльности (No — 0, In — 1, La — 2, Pr — 3). Так как интервалов (клеток) учета лояльности в матрице всего девять, то максимальное значение комплексной лояльности может быть 27 или меньше этого числа.

В соответствии с данной матрицей качество лояльности любого микро-сегмента будет укладываться в интервал от 1 до 27 — $1 < L < 27$.

То есть каждый микро-сегмент или даже отдельный клиент может получить оценку лояльности в абстрактном выражении от 1 до 27.

Таблица 3.2 - Матрица определения качества лояльности торговой точки «Русь»

Степень лояльности	LT			LD			LO		
	I	C	T	A	T	P	A	C	P
No					0				
In	1	1				1			
La			2	2				2	
Pr							3		3
No						0			
In		1		1	1				
La	2		2					2	2
Pr							3		

Таблица 3.4 – Матрица определения качества лояльности торговой точки «Миндаль»

Степень лояльности	LT			LD			LO		
	I	C	T	A	T	P	A	C	P
No				0					
In					1	1		1	
La	2	2	2				2		2
Pr									

В таблице по строкам:

No — означает степень отсутствия лояльности,

In — означает наличие инертной лояльности.

La — наличествует латентная лояльность,

Pг — отмечается премиум лояльность.

В таблице по столбцам:

I (image) — имидж телефона;

A (advertising) — рекламное воздействие;

T (technique) — технические возможности;

C (content) — мобильный контент;

P (personal) — уровень обслуживания.

Подставив значения из таблиц в формулу, мы получим максимально возможную клиентскую лояльность по выделенным трем ступеням:

Для торговой точки «Русь»

$$L_{\max} = 4 + 3 + 8 = 15$$

Для торговой точки «Парк хаус»

$$L_{\max} = 5 + 2 + 7 = 14$$

Для торговой точки «Миндаль»

$$L_{\max} = 6 + 2 + 5 = 13$$

Итак, как видно из полученных показателей, качество лояльности на этих трех точках по шкале от 1 до 27 находится на среднем уровне. Наименьшая степень лояльности наблюдается в отношении дистрибьютора, т.е. самой компании «Евросеть-Ритейл», а конкретней в отношении ее технических возможностей и уровня обслуживания.

Поэтому, именно для повышения уровня обслуживания и технических показателей работы нами было предложено внедрить в деятельность компании систему CRM.

Постоянная оценка клиентской лояльности позволяет организации отслеживать эти группы и получать оценку своей эффективности от

клиентов. Постоянный мониторинг уровня удовлетворенности клиентов способствует не только поддержанию, но и расширению клиентской базы, что в свою очередь, оказывает влияние на уровень конкурентоспособности организации.

Мероприятие 2: Совершенствование обслуживания клиентов на основе стимулирование продавцов.

Очевидно, что уровень качества торгового обслуживания является важным фактором конкурентоспособности предприятия торговли в условиях рыночных отношений. Следовательно, персонал торгового предприятия должен быть мотивирован на качественное обслуживание клиентов и эффективную работу. Для этого можно применить ряд методов по его стимулированию.

Для стимулирования активности торгового персонала ООО «Евросеть-Ритейл» предлагаем организовать акцию под названием «Лучший продавец года», программа которой представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Программа соревнования «Лучший продавец года»

№	Элемент акции	Содержание
1	Участники	Продавцы-консультанты
2	Периодичность оценки	Раз в квартал
3	Подведение результатов	В конце года
4	Параметры оценки	1) количественный критерий — процент выполнения плана продаж; 2) качественный критерий — оценка работы персонала «таинственным» покупателем
5	Оценка	Балльная оценка 1) количественный критерий: max 100 2) качественный: 25 за неделю, 100 за месяц
6	Система стимулов	По принципу «кафетерия» на выбор
7	Информированность	1) о критериях оценки 2) об условиях акции 3) о результатах оценки
8	Управленческие решения координационного центра	Менеджеры и специалисты кадровой службы определяют дальнейшие действия по совершенствованию ситуации

Сотрудникам вручаются почетные грамоты, призы и премии в зависимости от занятого места. Призы за первые три места должны быть такими, чтобы работники компании целый год не могли думать ни о чем другом, кроме достижения призового места.

Дополнительным стимулом может послужить объявление о повышении квалификации лучшим сотрудникам с записью в трудовой книжке, фиксированная надбавка к окладу, возможность участия в конкурсе вакансий на менеджерскую позицию, оплачиваемое обучение и т. п. Работник, набравший определенное количество баллов, может сам выбрать необходимый ему стимул, из возможных (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Система стимулов по принципу «кафетерия», на выбор

№ п.п.	Форма и вид стимулирования	Кол-во баллов
1	Почетные грамоты	100
2	Ценные призы за первые 3 места (10-20 тыс. рублей)	I место: 190-200 баллов – 20 тыс. руб. II место: 180-190 баллов – 15 тыс. руб. III место: 150-180 баллов – 10 тыс. руб.
3	Премии по 5 тыс. руб.	130-150 баллов
4	Объявление о повышении квалификации	180-200
5	Фиксированная надбавка к окладу	190-200 баллов – 20% 180-190 баллов – 15% 150-180 баллов – 10%
6	Возможность участия в конкурсе вакансий на менеджерскую позицию	170-200 баллов
7	Помощь в оплате обучения	190-200 баллов – 25 тыс. руб. в год 180-190 баллов – 20 тыс. руб. 150-180 баллов – 15 тыс. руб.

Стабильно высокий результат на протяжении года говорит о высоком уровне профессионализма тех работников, которые сумели его достичь. Это «золотой фонд» компании, поэтому инвестиции в развитие такого персонала окупятся организации сполна.

Работа магазинов оценивается по двум критериям:

- 1) количественный критерий — процент выполнения плана продаж;
- 2) качественный критерий — оценка работы персонала «таинственным» покупателем.

Для подведения итогов используется система баллов. Выполнение плана на 100% соответствует 100 баллам. Чтобы уравновесить значение основных критериев (выполнение плана и качество работы персонала), максимально возможная оценка по качественному критерию должна составлять 100 баллов. Таким образом, если проверять каждый магазин раз в неделю, наивысшая оценка за одно посещение составляет 25 баллов. Анкета может состоять из 25 параметров по одному баллу или из пяти — по 5 баллов каждый (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Анкета «таинственного покупателя» ООО «Евросеть-Ритейл»

Наименование магазина, его адрес	«Евросеть-Ритейл», ул. Революционная, 52а	
Дата посещения	15.04.2016 г.	
Время посещения	14-15 часов	
Фамилия(и) продавца(ов)	Петрова М., Иванов В.	
Фамилия «таинственного» покупателя, подпись	Сидоров	
АНКЕТА (Перечень контролируемых параметров)		
Наименование критерия	Оценка	
	max	факт
1. Доброжелательность	5	2
1.1 Приветствие	1	1
1.2 Улыбка	1	
1.3 Обращение к покупателю (произнесение контактной фразы)	1	1
1.4 Повторное обращение к покупателю	1	
1.5 Прощание с покупателем	1	
2. Техника продаж	5	3
2.1 Презентация товара: свойства — выгоды	1	1
2.2 Сравнение с аналогами	1	1
2.3 Активное предложение совершить покупку	1	
2.4 Работа с возражениями («дорого» — «возьмите в кредит» и т. п.)	1	
2.5 Предложение сопутствующих товаров	1	1
3. Компетентность	5	3
3.1 Знание основных характеристик товара (перечислить)	1	1
3.2 Знание дополнительных характеристик (перечислить)	1	1
3.3 Знание расценок на основные услуги	1	
3.4 Знание расценок на дополнительные услуги	1	

Продолжение таблицы 3.7

3.5 Знание кредитных схем	1	1
4. Продвижение маркетинговых акций	5	3
4.1 Упоминание о проведении основной маркетинговой акции	1	1
4.2 Подробная консультация о подарках покупателю при покупке товара, участвующего в акции	1	
4.3 Продавец рассказал обо всех проводимых в настоящий момент акциях	1	
4.4 Наличие на витринах POS-материалов по маркетинговым акциям	1	1
4.5 Продавец вручил POS-материалы / буклет / каталог	1	1
5. Общее впечатление	5	5
5.1 Выкладка товара соответствует планограмме	1	1
5.2 Товар на витринах стоит аккуратно, отсутствуют промежутки	1	1
5.3 Отсутствие пыли на витринах	1	1
5.4 Порядок в магазине (чистый пол, нет мусора, хорошее освещение и т. п.)	1	1
5.5 Персонал имеет презентабельный и опрятный внешний вид	1	1
Итого	25	16

Перечень контролируемых параметров должен быть известен продавцам. Вместе со сведениями об условиях акции торговый персонал должен получить информацию о критериях оценки его работы.

Регулярная, сбалансированная система мотивации — это доступный и эффективный инструмент управления продажами в розничной сети: ООО «Евросеть-Ритейл».

Мероприятие 3: Разработка технологии внедрения CRM.

Для формирования и достижения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности: ООО «Евросеть-Ритейл» необходимо следующее.

1) С учетом анализа клиентских потребностей и последних достижений российских и иностранных конкурентов должна непрерывно осуществляться инновационная деятельность, должны разрабатываться и внедряться новые услуги, что может быть обеспечено соответствующей квалификацией, инициативой и профессионализмом сотрудников.

2) ООО «Евросеть-Ритейл» должна обладать динамическими способностями, оперативно внедрять услуги, необходимые клиентам, адаптироваться к изменениям бизнес среды.

3) ООО «Евросеть-Ритейл» должен повышать привлекательность своего бренда, эффективность бизнес-процессов и других нематериальных активов, включая квалификацию и профессионализм своих сотрудников.

Для сети салонов связи «Евросеть-Ритейл» мы выбрали CRM-систему АСТ. Рассмотрим теперь этапы внедрения данной системы, и на этом примере увидим основные этапы внедрения CRM-системы.

Проект внедрения CRM-системы можно разбить на несколько этапов (см. таблицу 3.8). Приведенная схема показывает основные этапы внедрения CRM-системы.

Таблица 3.8 – Основные этапы внедрения CRM-системы в ООО «Евросеть-Ритейл»

№	Название	Содержание	Трудоемкость, дней
1	Диагностика	На данном этапе работа специалиста компании АСТiCOM, поставщика CRM-системы АСТ! будет идти по следующим направлениям: анализ и описание бизнес-процессов; выявление основных потребностей бизнеса; оценка функциональной применимости базового программного продукта; определение ожидаемых результатов, сроков, границ и бюджета проекта.	2
2	Анализ	Этап анализа включает: – организацию проекта, – детальное обследование и описание предприятия заказчика, – изучение требований к внедряемому решению, – документирование функциональных требований, полный перечень требуемых модификаций и доработок функциональности.	6
3	Дизайн	На данном этапе происходит описание создаваемого решения; детальное проектирование модификаций и доработок функциональности; планирование изменений бизнес-процессов, уточнение подходов к разработке и испытаниям проектируемого решения	4
4	Разработка и тестирование	включает: – реализацию и первичное тестирование модификаций и доработок функциональности; – установку и настройка системы; – планирование и проведение испытаний;	8

		доработку решения по результатам испытаний	
5	Развертывани е	Здесь происходит подготовка и настройка рабочей системы; разработка пользовательской документации; тренинг конечных пользователей; планирование и запуск в рабочую эксплуатацию; сдача-приемка проекта	7
6	Сопровожден ие	Сопровождение функционирования решения в режиме рабочей эксплуатации. Устранение выявленных несоответствий. Переход к режиму работы заказчика в рамках контракта на регулярное сопровождение	3
	ИТОГО		30

Наиболее оптимальным решением для компании «Евросеть-Ритейл» будет приобретение русской электронной версии АСТ! 6.0.3 на 5 пользователей, в комплекте которой идут электронная почта (утилита MergeMasterPro), сетевая установка, экспресс-обучение. Поставка данной версии осуществляется в течение 7 дней, включает в себя компакт-диск, лицензию и услуги. Стоимость данной версии составляет 1220 у.е. по курсу ЦБ РФ на день платежа. Стоимость разработки базы данных составляет 150 у.е. Также необходимо проектирование экранной формы стоимостью 30 у.е. Общая стоимость всего CRM решения составит:

$$C = 1220 + 150 + 30 = 1400 \text{ (y.e.)}$$

В качестве пилотного варианта CRM-система будет внедрена на трех торговых точках, расположенных в магазинах «Парк Хаус», «Миндаль», «Русь» и в главном офисе компании. Далее планируется постепенное внедрение на всех остальных торговых точках.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В результате внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию стимулирования сбыта за счет повышения качества обслуживания повысится лояльность клиентов, и количество постоянных продаж увеличится.

Как было оценено в параграфе 3.1 лояльность клиентов ООО «Евросеть-Ритейл» в розничной торговой точке «Новый день» составила 13 баллов из 50, т.е. 50 процентов покупателей могут уйти. Из них недовольны качеством обслуживания 32%, т.е. данный фактор оценивается как $50 \times 0,32 = 16\%$ покупателей.

На качество обслуживание, как было отмечено в параграфе 2.3 качество обслуживания оценивается 3.1 балла из 5-возможных, т.е. коэффициент равен $3/5 = 0,6$. Поэтому максимальное увеличение объема продаж составит $16 \times 0,6 = 9,6\%$.

Таблица 3.9 – Исходные данные для расчета эффективности предлагаемого мероприятия

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Обозначение показателя	Значение показателя	Источник информации
1.	Объем реализации услуг в отчетном периоде	тыс. руб.	Оф	102 984	Таблица 2.1
2.	Планируемый прирост объема реализации услуг, за счет внедрения мероприятия	тыс. руб.	ΔО	9,6%	Расчет
3.	Среднесписочная численность работающих на предприятии в отчетном периоде	чел.	Чотч	25	Таблица 2.1
4.	Среднегодовая выработка одного работника в отчетном периоде	тыс. руб.	В	4119	Таблица 2.1
5.	Среднегодовая заработная плата одного работника в отчетном периоде	тыс. руб.	Зср	180	Таблица 2.1
6.	Ставка отчислений на социальное страхование и обеспечение	%	Уот	30	Государственный норматив

Таблица 3.10 – Расчет эффективности мероприятий

№ п/п	Наименование показателя	Методика расчета	Расчет показателя
1.	Планируемый объем реализации услуг в плановом году, тыс.руб.	$O_{пл} = O_{ф} + \Delta O$	$O_{пл} = 102984 * 1,096 = 112870$
2.	Планируемая выработка одного работника в плановом году, тыс.руб.	$B_{пл} = O_{пл} / Ч_{отч}$	$B_{пл} = 112870 / 25 = 4515$
3.	Прирост производительности труда за счет внедрения мероприятия, %	$\Delta ПР = (B_{пл} - B) / B * 100$	$\Delta ПР = (4515 - 4119) * 100 / 4119 = 9,6$
4.	Условная экономия численности от внедрения мероприятия, чел.	$Эч = \Delta ПТ * Ч_{отч} / (\Delta ПТ + 100)$	$Эч = 9,6 * 25 / (9,6 + 100) = 2,18$
5.	Условно-годовая экономия по зарплате за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эзп = Эч * З_{ср}$	$Эзп = 2,18 * 180 = 392,4$
6.	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Эсн = Эзп * У_{от} / 100$	$Эсн = 392,4 * 30 / 100 = 117,72$
7.	Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эу-г = Эзп + Эсн$	$Эу-г = 392 + 117,72 = 509,72$
8.	Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	Затраты на стимулирование персонала являются единовременными $Э_{год} = Эу-г - З_{стим}$	$Э_{год} = 509,72 - 250 = 259,72$ тыс. руб.

В результате расчета эффективности от повышения лояльности клиентов за счет совершенствования обслуживания было выявлено, что условно-годовая экономия численности составит 2,18 чел., в целом по предприятию производительность труда повысится на 9,6%. С учетом единовременных затрат на стимулирование персонала в размере 250000 руб., годовой экономический эффект составит: $509,72 - 250 = 259,72$ тыс. рублей.

Далее определим затраты и дополнительный доход от внедрения системы CRM.

1) Расчет экономии трудовых и стоимостных затрат на работу менеджера.

Эффективность для проекта автоматизации является необходимой составляющей. Это связано с тем, что внедрение проекта просто не имеет смысла без какого-либо положительного эффекта, т.к. затраты на его

разработку и реализацию не покрываются доходами за счет его использования [43]. Таким образом, можно сказать, что общая эффективность внедрения проекта должна быть больше нуля. Данная эффективность складывается из прямой эффективности и косвенной и должна покрывать затраты, связанные с работой над созданием проекта. Говоря о затратах на разработку и реализацию проекта автоматизированного рабочего места менеджера имеются ввиду прежде всего затраты времени по написанию алгоритма. Затраты на эксплуатацию связаны с расходами на проведение опытной эксплуатации, т.е. затратами времени на выявление причин и устранение ошибок в ходе использования программы менеджером [44].

Рассчитаем экономическую эффективность автоматизации управленческой и маркетинговой деятельности. Предполагается, что в году 264 рабочих дня, в месяце 22 рабочих дня продолжительностью 10 рабочих часов. Средняя зарплата менеджера: ООО «Евросеть-Ритейл», 15 000 руб. в месяц.

Исходные для расчета данные сведем в таблицу (таблица 3.11).

Таблица 3.11– Исходные данные для расчета экономической эффективности проекта

Наименование показателей	Код	Базовый вариант (0)	Код	Проектный вариант (1)	Отклонение
Количественные показатели (N_{ij})					
Кол-во формируемых отчетов (в день)	N_{00}	27	N_{10}	27	0
Кол-во обрабатываемых документов (в день)	N_{01}	27	N_{11}	27	0
Кол-во аналитических таблиц (в день)	N_{02}	10	N_{12}	10	0
Кол-во запрашиваемых документов (в день)	N_{03}	36	N_{13}	36	0
Трудоемкость (T_{ij})					
Трудоемкость формирования одного отчета (мин)	T_{01}	15	T_{11}	5	10
Трудоемкость обработки одного отчета (мин)	T_{02}	20	T_{12}	15	5
Трудоемкость подготовки аналитической таблицы (мин)	T_{03}	40	T_{13}	10	30
Трудоемкость поиска одного документа (мин)	T_{04}	30	T_{14}	10	20

Для расчета показателей экономической эффективности необходимо провести аналитические расчеты стоимостных и трудовых затрат, расчеты прямой экономической эффективности, а также расчет затрат на разработку и внедрение проекта автоматизации деятельности по работе с клиентами.

1. Аналитические расчеты стоимостных и трудовых затрат.

Расчет трудовых затрат (T_i) производится по формуле 3.2.

$$T_i = \sum T_{ij} \cdot N_j, (3.2).$$

где T_{ij} - трудоемкость одного j -го наименования документа,

N_j - количество документов j -го наименования.

Рассчитаем затраты труда менеджеров торговых сетей и менеджеров по маркетингу и рекламе за месяц. Для этого трудовые затраты (T_i) умножим на количество рабочих дней в месяце:

$$T_0 = (15 \times 27 + 20 \times 27 + 40 \times 10 + 30 \times 36) \times 22 = 53\,350 \text{ мин. (889,2 часа)}$$

$$T_1 = (5 \times 27 + 15 \times 27 + 10 \times 10 + 10 \times 36) \times 22 = 22\,000 \text{ мин. (367 часов)}$$

Расчет стоимостных затрат (C_i) произведем по формуле 3.3.

$$C_i = P_i \cdot T_i, \quad (3.3)$$

при $i = 0$ – базовый вариант;

$i = 1$ – проектный вариант;

где P_i - часовая тарифная ставка работника в рублях, (682 рублей в час, из расчета 15 000 рублей в месяц).

T_i - трудовые затраты.

$$C_0 = 682 \text{ руб.} \times 889,2 \text{ час.} \times 1,3 = 788\,365 \text{ рублей.}$$

$$C_1 = 682 \text{ руб.} \times 367 \text{ час.} \times 1,3 = 325\,382 \text{ рублей.}$$

Социальный налог составляет 30 %.

2. Расчет показателей прямой экономической эффективности:

Снижение стоимостных затрат (ΔC) рассчитаем по формуле 3.4.

$$\Delta C = C_0 - C_1, \quad (3.4).$$

где C_0 - базисные затраты,

C_1 - затраты проектируемого варианта,

$$\Delta C = 788\,365 \text{ руб.} - 325\,382 \text{ руб.} = 462\,983 \text{ руб.}$$

Расчет абсолютного показателя снижения трудовых затрат (ΔT) произведем по формуле 3.5.

$$\Delta T = T_0 - T_1, \quad (3.5).$$

где T_0 - трудовые затраты базисного варианта,

T_1 - трудовые затраты проектируемого варианта.

$$\Delta T = 889,2 - 367 = 522,2 \text{ часа.}$$

Расчетные данные сведем в таблицу (таблица 3.12).

Таблица 3.12– Результаты расчета экономической эффективности проекта

Наименование показателей	Код	Базовый вариант (0)	Код	Проектный вариант (1)	Отклонение
Трудовые затраты на формирование одного отчета (мин)		405		135	270
Трудовые затраты на обработку одного отчета (мин)		540		405	1 215
Трудовые затраты на подготовку аналитической таблицы - (мин)		400		100	500
Трудовые затраты на поиск одного документа - (мин)		1080		360	1 440
ВСЕГО (мин/мес.):		2 425		1 000	1 425
Трудовые затраты (час/год)	T_0	889,2	T_1	367	522,2
Стоимостные затраты (руб./год)	C_0	788 365	C_1	325 382	462 983

Данные таблицы свидетельствуют о сокращении трудоемкости и стоимостных затрат на анализ деятельности по работе с клиентами. Трудовые затраты снизились на 522,2 часа (с 889,2 часа до 367 часа) за счет снижения трудоемкости учетного процесса и ускорения документооборота, а именно:

- за счет снижения трудоемкости формирования одного отчета на 10 мин;
- за счет снижения трудоемкости обработки одного отчета на 5 мин;
- за счет снижения трудоемкости подготовки аналитической таблицы на 30 мин;
- за счет снижения трудоемкости поиска одного документа на 20 мин.

Стоимостные затраты снизились на 462 983 рублей в год, что является существенной экономией денежных средств, предприятия, которые могут пойти на другие нужды.

Произведем также расчет индекса изменения трудовых затрат (I_T) по формуле 3.6 и коэффициента эффективности трудовых затрат (K_T) по формуле 3.7.

$$I_m = \frac{T_0}{T_1}, \quad (3.6)$$

$$K_m = \frac{(T_0 - T_1)}{T_0} \times 100\%, \quad (3.7)$$

где T_0 - трудовые затраты базисного варианта,

T_1 - трудовые затраты проектируемого варианта.

$$I_m = 889,2/367 = 2,4$$

$$K_m = (889,2 - 367)/889,2 \cdot 100\% = 59\%$$

Данные расчеты говорят о том, что при внедрении проектируемой системы трудовые затраты снизятся в 2,4 раза или на 59 %.

2. Затраты на разработку и внедрение проекта.

Внедрение проекта предполагает дополнительные капитальные затраты, к которым относятся:

- затраты на анализ и выявление основных потребностей бизнеса; оценку функциональной применимости базового программного продукта; организацию проекта, проектирование модификаций;

Трудовые затраты на разработку ППП (T_{nn}):

$$T_{nn} = 30 \text{ дней.}$$

Расчет стоимостных затрат на разработку ППП (C_{nn}) производится по формуле 3.8.

$$C_{nn} = (T_{nn} \cdot p) \cdot 22, \quad (3.8)$$

где T_{nn} - трудовые затраты на разработку ППП,

p – часовая тарифная ставка.

Часовая ставка аналитиков и программистов равна 909 рублей, исходя из того, что их средняя заработная плата составляет 20000 рублей. Данную ставку увеличим вдвое, подразумевая, что над проектом работает группа специалистов.

$$C_{nn} = 30 \cdot (909 \cdot 2) \cdot 1,3 = 70\,902 \text{ руб.}$$

– затраты на разработку базы контактов и проектирование экранной формы;

Данные затраты составят:

$$150 + 30 = 180 \text{ у.е. или } 9000 \text{ руб. (по среднему курсу ЦБ РФ на май 2015} \\ 1 \text{ у.е.} = 65 \text{ руб.)}$$

– затраты на внедрение и освоение проекта, в том числе стоимость доработки, отладки и внедрение программ, расходы на обучение, опытную эксплуатацию и др.

Трудовые затраты на внедрение CRM-системы на 5 пользователей

$$T_{вн} = 10 \text{ дней.}$$

Все эти затраты включены в стоимость поставки CRM-системы АСТ! и составляют 26 000 руб.

Общие затраты на автоматизацию работы 5 пользователей рассчитаем по формуле 3.9.

$$C_{auc} = C_{nn} + C_{вн} + C_{мс}, \quad (3.9)$$

где C_{nn} - стоимостные затраты на разработку ППП;

$C_{вн}$ - стоимостные затраты на проектирование;

$C_{мс}$ - стоимостные затраты на приобретение технических средств и внедрение.

$$C_{auc} = 70902 + 9000 + 26000 = 105902 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости проекта рассчитаем по формуле 3.10.

$$T_{auc} = \frac{C_{auc}}{\Delta_{з/п}}, \quad (3.10)$$

где C_{auc} - общие затраты на автоматизацию;

$\Delta_{з/п}$ – экономия зарплаты

$$T_{\text{анс}} = 105902/462\,983 = 0,23 \text{ года или около 3 месяцев.}$$

Таким образом, были предложены мероприятия для повышения качества обслуживания клиентов ООО «Евросеть-Ритейл», которые позволят получить следующие экономические результаты, представленные в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Сводная таблица показателей, экономической эффективности повышения качества обслуживания в ООО «Евросеть-Ритейл»

№	Мероприятие	Условное высвобождение численности работников, чел.	Прирост производительности труда, %	Прирост объема реализации услуг, тыс.руб.	Условно-годовая экономия, тыс.руб.	Затраты на внедрение мероприятия, тыс.руб.	Годовой экономический эффект, тыс.руб.
1	Разработка мероприятий по оценке клиентской лояльности на рынке сотовой связи	2,18	9,6	9886	509,72	250	259,72
2	Совершенствование обслуживания клиентов на основе стимулирования продавцов						
3	Разработка технологии внедрения CRM-системы	1,2	5	5148	462,98	31,77	431,21
	Итого	3,38	15,63	15034	972,7	281,77	690,93

Прирост производительности труда в целом по предприятию составит:

$$P_m = \frac{\mathcal{E}_{\text{ч.общ.}} \times 100}{\mathcal{Q}_{\text{исх.общ.}} - \mathcal{E}_{\text{ч.общ.}}} = \frac{3,38_{\text{чел.}} \times 100}{25_{\text{чел.}} - 3,38_{\text{чел.}}} = 15,63\%$$

После внедрения мероприятий по совершенствованию обслуживания клиентов ООО «Евросеть-Ритейл» на основе клиента ориентированного подхода планируется условное высвобождение численности работников

(на 3,38 чел.), прирост производительности труда составит 15,63 %, прирост объема реализации услуг составляет 15034 тыс.руб.

Годовой экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию методов стимулирования ООО «Евросеть-Ритейл» составляет 690,93 тыс.руб.

Построим радар конкурентоспособности по результатам проведения мероприятий (рис. 3.1).



Рисунок 3.1- Радар конкурентоспособности по результатам мероприятий

В результате улучшатся не только экономические показатели работы предприятия, но и повысится качество обслуживания клиентов, что обеспечит конкурентоспособность компании и увеличит объем сбыта продуктов компании.

Заключение

Итак, конкурентоспособность предприятия может зависеть от ряда факторов. Эти факторы можно разделить на следующие группы: технико-экономические, коммерческие и нормативно-правовые.

Под технико-экономическими факторами понимаются качество, продажная цена и затраты на эксплуатацию продукции. Эти факторы зависят от производительности труда и издержек производства.

Под коммерческими факторами понимают условия реализации товаров на рынке. Они включают: конъюнктуру рынка (особенности рынка, уровень конкуренции, соотношение спроса и предложения), сервис (качество предоставляемых услуг, наличие центров технического обслуживания), рекламу (её наличие и эффективность), имидж организации на рынке.

Нормативно-правовые факторы включают в себя требования безопасности (экологической, технической) использования товара на рынке и патентно-правовые требования (патентной защиты).

Таким образом, в деятельности современных предприятий далеко не последнюю роль стало играть понятие конкурентоспособности.

Многие из существующих методов оценки конкурентоспособности компаний имеют сугубо формальные различия, относящиеся лишь к теоретической надстройке. Вследствие этого новые и перспективные теоретические разработки исследователей ложатся на ту же несовершенную методологическую основу.

В целом соглашаясь с тезисом о том, что наиболее точные результаты оценки конкурентоспособности предприятий могут быть получены путем взаимного дополнения сильных сторон продуктового и операционного методов, очевидно, что перед тем, как объединять указанные методы, неплохо бы избавиться и от их недостатков. Желаемое взаимно дополнение можно достичь только путем синтеза, но не механистического «нагромождения» методик, путем уточнения понятия и критериев оценки

конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, но не суммирования разнородных категорий.

Конкурентные стратегии в зависимости от размера бизнеса наиболее разнообразны, но концептуально все направлены на обеспечение конкурентной устойчивости. В завершение отметим, что стратегия конкурентных преимуществ должна быть связана с многоаспектным анализом ситуации и являть собой конгломерат из различных вариантов конкурентных стратегий. Можно сделать вывод, что практически все модели конкурентных стратегий, выделенные нами в соответствии с аспектами конкурентного потенциала, используют фактор роста рынка. Вместе с тем, если предполагается построить алгоритм выбора стратегии повышения конкурентного потенциала предприятия, то необходимо учитывать, что для предприятий, работающих на одном товарном рынке, фактор роста рынка будет одинаков. Поэтому необходимо выбирать иные параметры построения стратегий. Тем более что стратегия повышения конкурентного потенциала должна показывать не относительное отличие от направлений развития других подразделений, входящих в состав предприятия, а вариант конкурентного поведения относительно других предприятий, работающих на том же рынке.

Под конкурентоспособностью предприятия принято понимать его способность быть востребованным и успешным на рынке, соперничать с конкурирующими фирмами и получать больше экономических выгод по сравнению с компаниями-поставщиками схожей продукции. Конкурентоспособность - умение хозяйствующего субъекта соперничать на рынке за увеличение рыночной доли с целью повышения доходности и потенциальных возможностей долгосрочного развития деятельности.

В целом конкурентоспособность характеристика комплексная и она может быть выражена через набор показателей. Для определения положения, занимаемого экономическим субъектом на внутреннем и внешнем рынке необходимо производить оценку его конкурентоспособности.

Анализ финансовых результатов и финансового состояния является одним из важнейших аспектов исследования хозяйственной деятельности предприятия. Оценивая в целом финансовое состояние организации можно сделать вывод о том, что на конец 2016 года финансовое состояние предприятия заметно ухудшилось. Это связано, прежде всего, с обострением конкурентной борьбы за клиента. В этой связи для совершенствования стимулирования сбыта и обслуживания и удержания клиентов необходимо использовать клиента ориентированный подход.

Для этого в третьей части выпускной квалификационной работы были предложены соответствующие мероприятия.

В третьем разделе были разработаны мероприятия по оценке клиентской лояльности на рынке сотовой связи. В процессе оценки было установлено, что наименьшая степень лояльности наблюдается в отношении дистрибьютора, т.е. самой компании: ООО «Евросеть-Ритейл», а конкретней в отношении ее технических возможностей и уровня обслуживания. Для повышения степени лояльности клиентов и автоматизации рутинных процессов была разработана технология внедрения CRM-системы в деятельность менеджеров компании: ООО «Евросеть-Ритейл». Доказана экономическая эффективность внедрения мероприятий.

После внедрения мероприятий по совершенствованию обслуживания клиентов ООО «Евросеть-Ритейл» на основе клиента ориентированного подхода планируется условное высвобождение численности работников (на 3,38 чел.), прирост производительности труда составит 15,63 %, прирост объема реализации услуг составляет 15034 тыс.руб. Годовой экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по повышению качества обслуживания ООО «Евросеть-Ритейл» составляет 690,93 тыс.руб. В результате улучшатся не только экономические показатели работы предприятия, но и повысится качество обслуживания клиентов на основе внедрения клиента ориентированного подхода, что обеспечит конкурентоспособность компании.

Библиографический список

1. Бармина, ЕЛО. Принципы оценки конкурентоспособности товаров [Текст] / Е. Ю. Бармина, О. Ю. Мичурина // Вестник АГТУ. - 2015. - № 3. - С. 13-16.
2. Белых, В.И. Конкурентный потенциал предпринимательских структур автомобильного транспорта / В.И. Белых, О.В. Щеголева // Инновационное образование и экономика. - 2012. - №3 (14). - С. 28-30.
3. Беляев, Г.Л. Маркетинг: основы теории и практики [Текст] / Г.Л. Беляев. - М.: КНОРУС, 2014. - 672 с.
4. Бешкинский, М.Е. Конкурентный потенциал венчурной компании: способы управления [Текст] / М.Е. Бешкинский // Вестник Академии. - 2012. - №2. - С. 61-63.
5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. - СПб.: Питер, 2011. - 256 с.
6. Волков, А. Экономический механизм повышения конкурентного потенциала предприятий [Текст] / А.Волков // РИСК. - 2011. - № 2. - С. 274280.
7. Головина, А.Н. Устойчивость функционирования промышленного предприятия и ее оценка [Текст]: монография / А. Н. Головина, Е. Н Чижова, А. А. Рудычев. - Белгород: Изд-во БГТУ, 2012. - 154 с.: ил.
8. Горелова, А.А. Бенчмаркинг. конкуренция или сотрудничество? [Текст] / А.А. Горелова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. - 2015. - № 2. - С. 377-380.
9. Гохберг Л. Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» [Текст] // Вопросы экономики. - 2014. - № 3. - С. 37-39.
10. Даровских, В.Д. Анализ устойчивости конкурентных отношений в предпринимательстве [Текст] / В.Д. Даровских // Вестник ХГАЭП. - 2011. - № 1 (46).-С. 6-15.

11. Дорошенко, Ю.А. Антикризисное управление [Текст]: организационно-экономический и социально-психологический аспекты / Ю.А.Дорошенко, С.Н.Жирякова, Ю.И.Юров. -Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2016. - 868 с.
12. Друкер, П. Менеджмент [Текст]: пер. с англ. / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф. - М.: ООО «И.Д. «Вильяме», 2011. - 704 с.
13. Дубинина, Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия [Текст] / Н. А. Дубинина // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. - 2012. - № 2.-С. 65-71.
14. Забелин, П.В. Основы стратегического управления [Текст]: учеб.пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационновнедренческий центр «Маркетинг», 2012. - 195с.
15. Иванов, В.Н. Обоснование критериев конкурентного потенциала предприятия пищевой промышленности [Текст] / В.Н. Иванов // Вестник Чувашского университета. - 2014. - № 3.- С. 413-420.
16. Избашева, Б.Х. Оценка конкурентного потенциала региона [Текст] / Б.Х. Избашева, А.М. Кидакоева, А.Х. Шидов // Международный журнал экспериментального образования. - 2011. - №8. - С. 225-226.
17. Клементьев, Г.А. Конкурентная стратегия обеспечения финансовой устойчивости организаций в информационной экономике [Текст] / Г.А. Клементьев, В.Р. Огороков // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2011. - № 2 (26). - С. 43-49.
18. Клименко, СМ. Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие [Текст] / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. - К.: КНЭУ, 2016. - 527 с.
19. Кунаков, Д.А. Оценка конкурентного потенциала российской экономики в международной торговле [Текст] / Д.А. Кунаков // Российский внешнеэкономический вестник. - 2016. - № 9 (сентябрь). - С. 33- 42.
20. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц; 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт-Издат, 2012. — 464 с.

21. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров [Текст]: учебное пособие / Ш. Ш. Магомедов. - Москва: Дашков и К, 2014. - 293 с.
22. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М. Медведева, А.В. Баранова // Вестник ИжГТУ. - 2015. - № 4. - С. 87-90.
23. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции [Текст] / Ю.Б. Рубин. - М.: Маркет ДС, 2015. - 604 с.
24. Рудычев, А.А. Стратегическое развитие промышленного предприятия: теория, методология, практика [Текст]: монография / А. А. Рудычев. - Белгород: Изд-во БГТУ, 2016. - 192 с.
25. Селиванова, А.Г. Особенности наращивания конкурентного потенциала сервисной сети автодилерских центров в условиях посткризисного развития [Текст] / А.Г. Селиванова // Terraeconomicus. - 2011. - № 2 (Том 9, Часть 3). -С. 54-57.
26. Табурчак, П.П. Механизм кооперации, способствующий устойчивому развитию предприятий строительного комплекса [Текст] / П.П. Табурчак, М.А. Микитась // Экономика и управление. – 2012. - № 3. – С. 49-56.
27. Торгунаков, Е.А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды [Текст]: автореф. дис. на соиск. уч. степ.доктора экономических наук / Е.А. Торгунаков. - СПб, 2011. – 32 с.
28. Тридед, О.М. Организационно-экономический механизм стратегического развития предприятия [Текст] / О.М. Тридед. - Х.: ХДЕУ, 2012. - 364с.
29. Фасхиев, Х.А. Конкурентный потенциал предприятия: оценка и управление [Текст] / Х. А. Фасхиев // Экономическое возрождение России. - 2016. -№3(17). -С. 56-62.
30. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р.А. Фатхтдинов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.

31. Федцов, В. Г. Менеджмент в предпринимательской деятельности [Текст]: учеб.пособие / В.Г. Федцов, В.В. Федцов. - М.: Рус. деловая лит., 2014. -256 с.
32. Цибарева, М.Е. Новые условия обеспечения экономической устойчивости предприятий промышленности на конкурентном рынке России [Текст] / М.Е. Цибарева // Вестник СамГУ. - 2015. - № 3(33). - С. 161-168
33. Чурсин, А.А. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] / А.А. Чурсин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 276 с.
34. Шаталова, Т.Н. Производственная интеграция как фактор повышения конкурентного потенциала предприятия [Текст] / Т.Н. Шаталова, М.В. Галушко // Вестник ОГУ. - 2015. - № 5. - С 65-68.
35. Шигапова, З.Ф.Управление конкурентным потенциалом АТП [Текст] / З.Ф. Шигапова // СЭТС (Социально-экономические и технические системы). -2016. - № 1. - С. 34-39.
36. <http://fan-.ru/think/Personal-predpriyatiya-page.php>
37. <http://hr-portal.ru/article/sovremennyye-metody-podbora-personala>
38. <http://etalon-centr.ru/biblioteka/id381>
39. <http://job.bl.by/articles/276261.php>
40. http://www.avpartners.ru/press_center/articles/5s/
41. <http://www.kadrovik.ru/modules.php?file=article&name=News&op=modload&sid=5923>
42. http://studopedia.net/14_87669_printsipi-kadrovoy-politiki.html
43. <http://www.kribel.ru/kadric/043.html>
44. <http://www.lerc.ru/?art=4&page=13&part=bulletin>
45. <http://www.smartcat.ru/Marketing/upravleniepersonalomCA.shtml>

Приложение

Анкета

Уважаемый клиент!

Оцените, пожалуйста, степень удовлетворения для Вас каждого из указанных ниже показатели.

Если Вы полностью удовлетворены показателем, то поставьте знак в столбике напротив цифры 5, если Вы полностью не удовлетворены – напротив цифры 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной оценке

№ п/п	Показатель	Оценка
1	Качество обслуживания, вежливость персонала	
2	Возможность внесения наличных платежей для оператора	
3	Удобство расположения салона	
4	Выполнение гарантийных обязательств	
5	График работы салона	
6	Возможность приобретения карты «Экспресс оплаты» нужного номинала и оператора	
7	Широта модельного ряда мобильных телефонов	
8	Наличие лисконтных карт, скидок, акций	
9	Полнота тарифных планов различных операторов, предлагаемых для подключения	
10	Интерьер салона	
11	Продажа телефонов в кредит	
12	Прием телефонов в ремонт	
13	Ассортимент аксессуаров для мобильных телефонов	
14	Наличие в продаже дополнительных цифровых устройств	
15	Возможность печати фотографий с цифровых носителей	
16	Возможность осуществления коммунальных платежей (система «Город»)	
17	Наличие в продаже интернет-карт	