

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современный рынок можно сравнить с рыбной ловлей. Когда рыба водится в большом количестве или рыбаков мало, а значит, ее особо не прикармливают, то рыбу можно поймать на хлеб, и на простую блесну. Но когда рыбы мало или слишком много рыбаков, то тут надо придумывать хитрые уловки, особые снасти и оригинальные наживки, чтобы не остаться без улова. Так и на современном рынке: потребителей не так уж много, а конкурентов, которые хотят их «поймать», предостаточно. [14, с. 84]

На данный момент «95% компаний, представителей малого и среднего бизнеса, в том числе и только что вышедших на рынок, не достигают намеченных целей». [31] Многие компании не имеют ясного, конкретного представления о том, в каком именно направлении должен следовать их бизнес. А их владельцы просто не могут реально оценить свои текущие перспективы. В условиях действия конкуренции даже перед компаниями, занимающими лидирующие позиции на рынке, возникает достаточно сложная задача удержания этих позиций.

В условиях развития рыночной экономики особую важность для успешного функционирования организации приобретают вопросы формирования конкурентного потенциала, определения, развития и создания предпосылок для устойчивости конкурентных преимуществ. Для этого нужно производить анализ внешней и внутренней среды организации. Само понятие конкурентного преимущества в настоящее время приобрело особую актуальность, поскольку рост компаний во всем мире замедлился, а поведение конкурентов становится все более агрессивным. Главным стало не просто добиться и выявить конкурентное преимущество, а сделать его устойчивым.

Конкурентное преимущество представляет собой способность предприятия обеспечивать максимум возможностей в преодолении силы конкуренции, привлечении и сохранении потребителей. [21, с. 190]

Усиление конкуренции, нарастающая сложность управления обусловили необходимость усиления контроля на основе наблюдения за изменениями внешней и внутренней среды организации. Значительная часть существующих показателей

и методик исследования конкурентной среды позволяет дать достаточно четкую оценку состояния конкуренции с позиций какой-либо конкретной организации, на основании чего может быть разработана конкурентная стратегия фирмы.

Для успешной деятельности предприятию необходимо выработать стратегию развития, основанную на его конкурентных преимуществах.

Актуальность работы заключается в том, что сегодня использование традиционных способов, зачастую оказывается не достаточным. Располагая информацией о конкурентных позициях, организация может получить возможность определить свои преимущества и узкие места, выбрать правильную стратегию и тактику поведения, адекватную реалиям рыночных процессов.

Объектом исследования является организация малого бизнеса ИП Афанасьев И.И.

Предметом исследования являются сущность Анализ внешней и внутренней среды организации.

Цели работы – исследование анализ внешней и внутренней среды организации, ее влияния на деятельность организации.

Задачи работы - рассмотрение сущности анализ внешней и внутренней среды организации, особенностей применения конкурентных стратегий на предприятии ИП Афанасьев И.И. и путей совершенствования разработки конкурентных стратегий в организации; научиться создавать эффективную конкурентную организацию.

Оригинальность состоит в том, что исследование и разработка мероприятий ранее в этом направлении не велись, так как у компании нет большого штата и средств.

Практическая значимость работы заключается в проведении исследования и разработки конкурентных стратегий для предприятия и особенно актуальна, так как будет внедряться в работу данного предприятия.

В работе рассмотрены монографии, нормативные источники, периодическая литература и электронные источники по данной теме. Большая часть литературных источников используется по теме привлечения и удержания клиентов авторов, которые не просто теоретики, а еще и практики и исследователи:

- консультант по маркетингу, привлечению и удержанию клиентов - Андрей Зинкевич;

- успешный американский бизнесмен - Карл Сьюэлл;

- американский писатель и журналист, автор книг и статей по бизнес - тематике - Пол Браун;

- бизнес - коуч, автор книг по менеджменту, руководитель проекта по изучению проблем управления, бизнес-консультант, писатель, исследователь - Джим Коллинз.

При исследовании рассматриваются подробно понятия конкурентного преимущества, конкурентной среды и конкурентоспособности. Рассматриваются факторы, влияющие на конкурентную борьбу и влияние государства на регулирование конкуренции в России. Проводится анализ влияния конкурентной среды, конкурентоспособности организации. Разрабатываются рекомендации по совершенствованию и применению конкурентных стратегий для предприятия.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНЦИИ**

### **Понятие конкуренции и ее функции**

Вопрос о конкуренции в бизнесе имеет первоочередное значение. Ежегодно в мире открывается сотни тысяч новых фирм, примерно столько же ежегодно объявляют о своем банкротстве. До пятилетнего рубежа доживает лишь небольшая их часть. И только единицы «переваливают» за десятилетний срок.

Конкуренция, в целом, играет положительную роль в развитии, так как заставляет делать лучше, чем у других. Однако если поблизости или же в зоне влияния расположены сильные конкуренты, то этот факт в ряде случаев тормозит развитие продаж. Поэтому в современных условиях сильно усилившейся конкуренции, следует иметь представление о конкуренции, как понятии и учитывать ее функции.

Понятие конкуренции.

О конкуренции и конкурентоспособности написано и опубликовано достаточно много научных работ, в каждой из которых даются те или иные определения этих понятий.

С давних времен под конкуренцией было принято понимать конфликтное соперничество между различными субъектами отношений, которое возникало по разным поводам, но обязательно приводило к приобретению одними соперниками преимуществ над другими. [18, с.17]

Конкуренция (от латинского *concurrere* «сталкиваться», «соперничать») — борьба, соперничество в какой-либо области с получением какой-либо выгоды. [37]

Конкуренция (в экономике) — соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности. [37]

Конкуренция (Большой энциклопедический словарь) - (позднелатинское *concurrentia* - от *concurrere* - сталкиваться), соперничество, соревнование людей, групп, организаций в достижении сходных целей, лучших результатов в определенной общественной сфере. [36]

Конкуренция (от латинского *concurrere* "сталкиваться", "соперничать") - борьба, соперничество в какой-либо области. Экономическое определение данного термина означает: соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности. [38]

Конкуренция есть экономическая категория, выражаемая в самостоятельных (конкурентных) действиях; осуществляемая между конкурирующими субъектами; осуществляющая в определенных экономико-правовых сферах предпринимательской деятельности именуемых рынками. [17, с. 94]

Во всех определениях есть общее — соперничество, борьба, соревнование. Это нормальное явление, мобилизующее силы и способствующее развитию, совершенствованию. Однако бизнес часто небезосновательно сравнивают с войной. Конкуренция становится особенно острой в условиях насыщения рынка. Именно в это время развязывается конкурентная «война», основные методы, ведения которой по своей сути бывают неэтичны. О данном понятии есть много высказываний, например: Эвин Каннон считает, что «экономическая конкуренция – это не война, а соперничество в интересах друг друга. Это стимул для развития бизнеса». А вот Энтони де Мелло в сборнике “Одна минута глупости” написал, что конкуренция – выявляет в вас самое худшее, ибо учит ненавидеть. [30, с. 233]

Определение конкуренция многие годы обсуждалось учеными-правоведами и экономистами: Шершеневич Г.Ф. (теоретиком права и государства), Майклом Портером (автором концепций конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности), Питером Друкер (автором фундаментальных трудов по

менеджменту), Липсиц И.В. (доктором экономических наук, профессор ГУ-ВШЭ), Азоевым Г.Л. (доктором экономических наук, профессором), однако не всегда находили однозначный ответ.

Эволюция взглядов экономистов на проблему конкуренции первоначально формировало модель совершенной конкуренции и разрабатывало черты конкурентного рынка. «Совершенная конкуренция, являлась неким эталоном, отклонения от которого оценивалось негативно. Представлялось, что монополия, как антипод свободной конкуренции, снижает эффективность экономики. Постепенное развитие теории конкуренции приводит к пониманию того, что конкуренция и монополия настолько переплетены, что целесообразно говорить о монополистической конкуренции – такой структуре, где в каждый момент присутствуют черты и монополии и конкуренции. Складывается принципиально новый взгляд на структуры рынка. Становится понятным, что фирме, чтобы одержать победу в конкурентной борьбе необходимо обладать не только конкурентным преимуществом, но и применять методы стратегического планирования». [13, с. 320-321]

Глобальная конкуренция должна стать стратегической целью всех учреждений. Ни одно учреждение, будь то коммерческое предприятие, университет или больница, не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, устанавливаемыми лидерами индустрии, в какой бы части мира они ни находились. [27, с.39]

Рассмотрев многие понятия и определения конкуренции, можно сделать вывод, что конкуренция – это не всегда плохо. Конкуренция – это постоянная работа, она требует непрерывной работы, нужно постоянно экспериментировать, вводить что-то новое. Ведь мы всегда постоянно ищем что-то новое, что-то более интересное. Можно сказать, что конкуренция – это не только не война, но даже двигатель развития. Благодаря этому открытому виду соперничества в каждой сфере общества наблюдаются высокие показатели труда, организациями и отдельными людьми достигается высокое качество производства. Можно говорить о положительном влиянии конкуренции на общество. Конкуренция – это стимул для бизнеса.

Известно, что конкуренция одновременно имеет положительные и отрицательные стороны. (Приложение 1)

В любом случае, при рассмотрении факторов, влияющих на работу любого предприятия, нужно учитывать как положительные, так и отрицательные стороны

конкуренции.

Конкуренция получает широкое распространение во многих видах деятельности, в которых происходит столкновение интересов (политика, экономика, наука, спорт).

Классификация конкуренции.

По масштабам развития (рис. 1)

По масштабам развития

Индивидуальная

Местная

Внутриотраслевая

Отраслевая

Межотраслевая

Национальная

Глобальная

**Рис. 1. Классификация конкуренции по масштабам развития.**

Индивидуальная - один участник рынка стремится занять свое место под солнцем, выбрать наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг.

Местная - среди товаровладельцев какой-то территории. Местные конкуренты вынуждают друг друга снижать цены, улучшать качество и обслуживание, а также создавать новые продукты и процессы.

Отраслевая - в одной из отраслей рынка идет соперничество за получение наибольшего дохода.

Внутриотраслевая — это соперничество между товаропроизводителями одной отрасли за более выгодные условия производства и реализации товаров с целью получения большей прибыли. Внутриотраслевая конкуренция сводит различные индивидуальные стоимости к рыночной стоимости и рыночной цене, обуславливает неравенство индивидуальных норм прибыли предпринимателей различных отраслей производства.

Межотраслевая - соперничество представителей разных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей в целях извлечения большего дохода. Перемещая капиталы в более эффективные отрасли и сферы производства, межотраслевая конкуренция способствует оптимальному использованию производственных ресурсов общества и одновременно установлению необходимых пропорций в экономике.

Национальная - состязание отечественных товаровладельцев внутри данной страны. Конкуренция как рыночный регулятор закономерно воздействует на три явления. Во-первых, она воздействует на цены, предлагаемые продавцами и покупателями. Во-вторых, конкуренция устраняет нестабильное и неравное соотношение спроса и предложения в масштабе национального рынка. В-третьих, она приводит общую рыночную цену к точке равновесия.

Глобальная - это соперничество стран за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за мировые ресурсы и за рынки сбыта продукции; соперничество за получение наивысшей прибыли от национального производства. По способам соперничества (рис. 2)

По способам соперничества

Ценовая

Неценовая

## **Рис. 2. Классификация конкуренции по способам соперничества.**

Ценовая - конкуренция, связанная с непосредственным использованием цен для достижения лучших экономических условий сбыта. Различают прямую ценовую конкуренцию с широким оповещением о снижении цены и скрытую ценовую конкуренцию, когда на рынок выпускается новый товар с улучшенными потребительскими свойствами при сравнительно незначительном увеличении цены. Одной из традиционных форм конкурентной борьбы есть манипулирование ценами - так называемая "война цен". Она осуществляется многими: уценкой, локальными изменениями цен, сезонными распродажами, предоставлением большего объема услуг по существующей цене, удлинением сроков потребительского кредита и тому подобное. По большей части ценовая конкуренция применяется для выталкивания из рынка более слабых соперников или проникновения на уже усвоенный рынок. Может иметь открытый и скрытый характер.

Неценовая - метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства. Неценовая конкуренция основана на предложении товара более высокого качества, с большей надёжностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами. Существенную роль в неценовой конкуренции играют: оформление, упаковка, последующее техническое обслуживание, реклама.

В зависимости от состояния рынка (рис. 3)

В зависимости от состояния рынка

Совершенная

Несовершенная

Монополистическая

Олигополистическая

Монополия

### **Рис. 3. Классификация конкуренции в зависимости от состояния рынка.**

Совершенная, свободная или чистая конкуренция — это такой тип рыночной структуры, где рыночное поведение продавцов и покупателей заключается в приспособлении к равновесному состоянию рыночных условий, имеющая место на рынке с множеством продавцов и покупателей схожего, взаимозаменяемого товара. На таком рынке ни один из продавцов и покупателей не способен оказать решающего влияния на цену и масштабы продаж. Совершенная конкуренция помогает не только распределить ограниченные ресурсы таким образом, чтобы достичь максимального удовлетворения потребностей, но и достичь максимальной производственной эффективности. Совершенная конкуренция заставляет фирмы производить продукцию с минимальными средними издержками и продавать ее за цену, соответствующую этим издержкам.

Несовершенная конкуренция - конкуренция в условиях, когда отдельные производители имеют возможность контролировать цены на продукцию, которую они производят. Не всегда на рынке возможна совершенная конкуренция. Монополистическая конкуренция, олигополия и монополия являются формами несовершенной конкуренции.

Монополистическая - имеющая место на рынке с большим количеством продавцов и покупателей при значительном разнообразии товаров, продаваемых по разным ценам. Монополистическая конкуренция развивается там, где необходима дифференциация продукта, где в большей мере приходится учитывать вкусы потребителя для сбыта своей продукции. Монополистическая конкуренция широко представлена в отраслях, производящих предметы потребления. В условиях монополистической конкуренции объем производства фирмы меньше, чем при совершенной конкуренции, а средние совокупные издержки и цена, как правило, выше.

Олигополистическая - имеет место на рынке с небольшим количеством крупных продавцов товара, способных оказывать существенное влияние на цены, по которым продается данный товар. Каждый "игрок" ищет такой ход, чтобы максимизировать свою выгоду и одновременно ограничить свободу выбора у конкурента. В поисках наиболее "простого" пути фирмы-соперники могут вступить в прямой сговор, договариваясь о единой политике цен, о разделе рынков сбыта. Последний случай наиболее опасен для общества и, как правило, запрещается нормами антимонопольного законодательства.

Монополия (от греч. «моно» - один, «полио» - продаю) - исключительное право производства, промысла, торговли и других видов деятельности, принадлежащее одному лицу, определенной группе лиц или государству. Это означает, что по своей природе монополия - прямая противоположность свободной конкуренции. Типичным примером естественной монополии являются муниципальные коммунальные службы. В этих условиях монополист обладает реальной властью над продуктом, в известной мере контролирует цену и может влиять на нее, изменяя количество товара. Монополия возникает там, где велики барьеры для вступления в отрасль. Это может быть связано с экономией от масштаба, как в автомобильной и сталелитейной промышленности, так и с естественной монополией, когда какие-либо компании - в сфере почты, связи, газоснабжения и водоснабжения закрепляют свое монопольное положение, получая привилегии от правительства.

Виды монополий (рис. 4)

Виды монополий

Закрытая

Открытая

Естественная

Искусственная

#### **Рис. 4. Виды монополий**

Закрытая монополия – монополия, защищенная юридическими запретами, наложенными на конкуренцию.

Открытая монополия - монополия, при которой одна фирма на некоторое время становится единственным поставщиком продукта, но не имеет специальной защиты от конкуренции.

Естественная монополия. Ею обладают собственники и хозяйственные организации, имеющие в своем распоряжении редкие и свободно не воспроизводимые элементы производства. Легальные монополии, образующиеся на законном основании. Их называют "защищенными" от конкуренции.

Искусственные монополии – это объединения предприятий, создаваемые ради получения монополистических выгод. Искусственные монополии образуют ряд конкретных форм - артель, синдикат, трест и концерн.

В зависимости от качества товара (рис. 5)

В зависимости от качества товара

Горизонтальная

Вертикальная

#### **Рис. 5. Классификация конкуренции в зависимости от качества товара**

Горизонтальная конкуренция — это конкуренция между производителями одного и того же вида товара. Лидерами становятся те, кто применяет инновации в области технологии, товара, упаковки, ноу-хау.

Вертикальная конкуренция - это конкуренция между производителями разных товаров, способных удовлетворить одну и ту же потребность покупателя. Вертикальная конкуренция наносит предприятию не меньший ущерб, чем горизонтальная.

Функции конкуренции

Выступая в качестве своеобразного регулятора рыночных отношений, конкуренция выполняет определенные функции, через которые и раскрывается ее сущность. Рассмотрим более подробно самые основные.

**Функция регулирования.** В ходе конкуренции решаются вопросы: что, как и для кого производить, а именно: производить то, что пользуется спросом и направлять туда ресурсы. Это служит лучшему обеспечению рынков товарами и услугами. Производственные факторы должны быть направлены в те сферы, где в них существует наибольшая потребность и где они могут быть использованы с наибольшей эффективностью и отдачей.

**Функция мотивации.** Для производителя конкуренция означает одновременно шанс, риск и стимул. Шанс получить максимально возможную прибыль. Риск получить убытки, а стимул к экономии ресурсов и эффективности их использования. Производимая продукция должна быть конкурентоспособной и приносить прибыль. Также следует соблюдать баланс в соотношении цена – качество, в противном случае неизбежен риск убытков и вытеснение субъекта с рынка наиболее удачливыми конкурентами.

**Функция распределения.** Конкуренция позволяет распределить доход среди предприятий и домохозяйств в соответствии с их вкладом в экономическую деятельность. Распределение доходов происходит в соответствии с результативностью деятельности субъекта. Действует принцип вознаграждения по результатам, который господствует в конкуренции.

**Функция контроля.** Конкуренция контролирует и ограничивает рыночную власть каждого предприятия, каждой отрасли. Ограничиваются односторонние действия субъектов, не позволяется кому-либо из них безраздельно господствовать на рынке, диктуя свою волю потребителю (за исключением естественных монополий). У потребителя появляется возможность выбора производителей одного и того же товара.

Существуют также дополнительные функции:

**Аллокационная функция конкуренции** выражается в эффективном размещении факторов производства в местах, где их применение обеспечивает наибольшую отдачу.

**Инновационная функция** обнаруживается, прежде всего, в финансировании и стимулировании НТП.

Адаптационная функция нацелена на рациональное приспособление фирм к условиям внутренней и внешней среды.

Прочие функции:

Выявление и установление рыночной стоимости товара.

Сведение конкретного труда к общественно необходимому.

Содействие выравниванию индивидуальных стоимостей и прибыли в зависимости от производительности труда и эффективности управления производством.

К сожалению, сегодня поговаривают об угасании или ослаблении конкуренции. Это происходит благодаря негативным рыночным процессам, скажем слиянию и тайному сговору компаний. Технический прогресс также способствует упадку конкуренции, поскольку он требует крупного производства, крупных рынков сырья, информации. Это ведет к концентрации рынка, в котором господствует одна или несколько компаний. [39]

Кроме явных преимуществ конкуренции, у нее есть и недостатки. Банкротство предприятий — одно из самых неприятных последствий конкуренции, которое приводит к повышению уровня безработицы. Фирмы, вовлеченные в конкурентную борьбу, не всегда соблюдают законность и правопорядок в обществе. Мы часто бываем свидетелями недобросовестной конкуренции, ложной рекламы, фальсифицированных товаров, разрушения зданий конкурентов. Существует также промышленный шпионаж, подкуп должностных лиц, «утечка мозгов», то есть переманивание специалистов из одной компании в другую. А конкуренция на «черном» рынке между производителями запрещенной продукции вообще способствует криминализации общества, в котором «прав тот, у кого больше прав и денег».

Несмотря на все негативные явления, конкуренция является одной из основных причин, по которой работает каждая компания, поскольку без нее нет рынка, экономического роста, а значит, и нет прогресса цивилизации.

## **1.2. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу**

Любое предприятие получает извне необходимые ресурсы и рабочую силу, взаимодействует с партнерами и конкурентами, подвергается воздействию социума, культурных и юридических норм, участвует в общественной жизни.

Совокупность факторов, значимых для деятельности предприятия, но при этом не подвластных его влиянию, факторов, которые предприятие должно учитывать в своей деятельности, приспособляясь к ним, - объединяется понятием «внешняя среда». В свою очередь «внутренняя среда» бизнеса (среда фирмы) - это совокупность факторов, значимых для бизнеса и существующих внутри самого предприятия (организация производства, методы управления, системы мотивации, и т.п.), на которые оно имеет возможность влиять в нужном ему направлении.

Некоторые исследователи говорят о такой особенности современного развития, как нарастание «турбулентности» внешней среды.[25, с. 13]

Темпы изменений нарастают - прогресс развивается по экспоненте, а темпы изменений и в дальнейшем будут только нарастать.

Жизненный цикл товаров сокращается - появилась многочисленная категория товаров, основанием для замены которых является не физический, а моральный их износ (устаревание при сохранении способностей выполнять свои функции).

Цена ошибок возрастает - затраты на создание и выведение на рынок многих товаров существенно увеличиваются, а предложение со стороны других производителей и рост числа товаров-заменителей возрастают. Это делает все более существенными риски невостребованности выводимых на рынок новых товаров.

Мир становится одной «глобальной деревней» - развитие транспорта, коммуникаций и появление торговли через интернет существенно расширяет для потребителя возможности выбора.

«Тихих гаваней» становится все меньше и меньше - если раньше конкуренция могла ограничиваться рамками одной отрасли в одной стране, то сейчас правильнее говорить о ее глобальном характере. Иными словами, тихо «отсидеться в своей тине» уже вряд ли возможно.

В связи с особенностями современных условий хозяйствования, связанными с глобализацией экономики и ужесточением международной конкуренции, начинают развиваться такие элементы в системе конкурентных отношений, как конкурентный потенциал, конкурентная стратегия и конкурентоспособность. [23, с. 3]

Более подробно рекомендуется рассмотреть понятие «конкурентоспособность», так как наличие конкуренции на рынке обуславливает необходимость введения

этого понятия из-за широкого применения к различным объектам: продукции, предприятию, отрасли, национальной экономике, стране в целом.

В специальной литературе часто высказывается мнение, что «конкурентоспособность – это такая характеристика товара, которая обеспечивается сравнительной комплексной оценкой всей совокупности производственных, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка и свойств другого товара». [21, с. 189]

Важным моментом конкурентной борьбы является система обеспечения конкурентоспособности. Исходная цель заключается в том, чтобы правильно определить потребность в товаре (объем, ассортимент, качество, доступную равновесную цену) и сроки его массового производства и сбыта с учетом жизненного цикла. Для того чтобы отстаивать или расширять свое место на рынке, фирма должна располагать определенным набором технологических, финансово-кредитных, маркетинговых и торгово-организационных достоинств и преимуществ по сравнению с конкурентами.

Уровень конкурентоспособности зависит от наличия или отсутствия плодотворных идей и разработок, способности быстро воплотить их в жизнь, эффективности маркетинговой службы, действенности методов продвижения товара, экономического и финансового потенциала и, наконец, от ее имиджа. Важную роль в обеспечении конкурентоспособности фирмы играет ее интеллектуальный и научный потенциал.

Здоровая конкуренция – двигатель современной экономики. А что движет ею, определяют факторы конкурентной борьбы. Для того чтобы выделить факторы, влияющие на конкурентную борьбу, нужно определиться сначала с тем, что следует считать «конкурентной борьбой».

Успешное функционирование и развитие предприятий в современных условиях требует соответствующего подхода к формированию его конкурентной стратегии, выявлению конкурентных преимуществ, а это, в свою очередь, предполагает необходимость определения роли и значения конкурентного потенциала в деятельности фирмы. [23, с. 4]

Конкурентная борьба – деятельность предприятия, направленная на приобретение конкурентных преимуществ, на занятие прочных позиций на рынке и на вытеснение с рынка конкурента. Цель конкурентной борьбы – достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на

рынке, (что проявляется, как правило, в захвате большей доли рынка) за счет предложения товаров более высокого качества либо более простых и дешевых или, же за счет более высокого уровня обслуживания потребителей. Иногда в целях обеспечения конкурентного преимущества и вытеснения конкурента с рынка практикуется снижение цен на товары высокого качества, пионерные товары.

Факторы конкурентоспособности организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Внешние факторы:

государственная политика в отношении экспорта и импорта;

уровень экономического развития страны;

государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;

эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;

уровень развития инфраструктуры в стране;

развитие научно-технологического потенциала;

наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;

амортизационная налоговая и финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии;

таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты:

система государственного страхования;

участие в международном разделении труда, разработке финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности предприятия;

государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;

государственный надзор и контроль над соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль;

правовая защита интересов потребителя;

основные характеристики рынка: его тип и емкость; наличие и возможности конкурентов;

деятельность общественных и негосударственных институтов.

Внутренние факторы:

производственная и организационная структура предприятия;

технологии;

учет и регулирование производственных процессов;

уровень квалификации персонала;

качество менеджмента;

информационная и нормативно-методическая база управления;

оборудование;

функционирование системы менеджмента качества;

уровень стратегического управления;

масштабы применения аутсорсинга;

развитость сбытовой (дилерской) сети;

степень защищенности конфиденциальной информации (безопасность системы информационного обеспечения);

масштабы применения современных информационных технологий;

использование сети Интернет для продажи продукции;

ориентация на экономику, основанную на использовании знаний (экономика знаний);

регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;

размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;

масштабы использования достижений НТП;

репутация предприятия;

мотивация персонала на повышение качества товара;

наиболее существенные стратегические конкурентные преимущества;

эффективная конкурентная стратегия;

своевременность проведения реструктуризации (слияние, поглощение, разделение);

стоимость предприятия (бизнеса), отражающая его инвестиционную привлекательность.

На интенсивность конкурентной борьбы могут оказывать влияние различные силы, из которых можно выделить наиболее часто встречаемые факторы:

Масштабность производства (сбыта, реализации) — это упрощённо объём производства. Существует три вида эффектов от изменения масштабов производства:

Положительный эффект от роста масштабов производства — когда темп (скорость) роста издержек не превышает темп роста производства.

Отрицательный эффект от роста масштабов производства — когда темп роста издержек превышает темп роста производства.

Постоянный эффект от роста масштабов производства — когда темп роста объёмов производства соответствует темпу роста издержек.

Привычность товарных марок. Люди склонны к стереотипам, поэтому потребители зачастую ориентированы на приобретение конкретных товаров определенных марок, которые, по их мнению, успешно себя зарекомендовали либо просто потому, что название этой марки постоянно на слуху. Поэтому новым производителям нужно сделать популярной свою марку среди потребителей.

Количество конкурирующих фирм. Чем больше предпринимателей задействовано в одном бизнес - секторе, тем интенсивнее их конкурентная борьба.

Динамика спроса и предложения и их соотношение. Изменение соотношения между спросом и предложением порождает колебания рыночных цен вокруг так

называемой цены равновесия. Создание новых каналов сбыта, изменение в ассортименте нового товара, обновление продукта отрасли является ключевой движущей силой - влияет на методы производства, эффективные масштабы выпуска, маркетинговые затраты, каналы распределения.

Действия конкурентов. Всегда важно знать, что делают ваши конкуренты, что нравится клиентам в продуктах конкурентов, и, по возможности, внедрить это в свой продукт. И наоборот, анализировать ошибки в конкурентных продуктах, чтобы не повторить у себя. Если конкуренты более успешны, чем вы, то это вовсе не означает, что они предлагают лучшие товары или услугу. Возможно, они просто используют более эффективный подход к самопозиционированию, маркетингу и продажам. [31]

Прямые конкуренты – это компании, предлагающие идентичные или подобные товары или услуги. Клиенты легко могут уйти, если соперники предложат более выгодные условия сотрудничества, более низкие цены или интересные скидки, бонусы, подарки.

Косвенные конкуренты - это те компании, которые предлагают товары и услуги, с успехом заменяющие ассортимент.

Потенциальные конкуренты - самый сложный и непредсказуемый вид конкурентов. Выявить их не просто, а их действия предсказать очень сложно. Они пока не играют на рынке определенного бизнес - сегмента, но могут начать это делать в любой момент.

Технологические инновации - частые технологические новшества в методах производства, размер инвестиций позволяют увеличивать значение эффекта жизненного цикла товара. Это может вызывать существенные изменения в требованиях к размеру и количеству предприятий, успешно действующих на рынке.

Маркетинговые инновации. Периодически фирмы предлагают рынку свою продукцию, пользуясь новыми путями и способами, стараясь увеличить покупательский интерес, подтолкнуть спрос, уменьшить затраты на единицу продукции. Таким образом, они приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции и позиции фирм соперников.

Динамика лидерства. Означает вход в конкуренцию и выход из нее крупных фирм. Перераспределение ролей и выделение новых ключевых игроков, изменение структуры рынка.

Диффузия достижений. Если новая технология становится известной соперникам, поставщикам, дистрибьюторам, потребителям, то снижаются барьеры для вхождения в отрасль.

Динамика эффективности. При появлении в отрасли новых эффективных масштабов производства, которые уменьшат издержки на единицу продукции, крупные предприятия могут принудить другие предприятия к стратегиям «фиксированного роста».

Покупательские предпочтения. Зачастую растущее число покупателей решает, что товары массового потребления по низким ценам вполне удовлетворяют их вкусам и предпочтениям так же, как и товары с более высокими ценами, дающие возможность выбора.

Конкурентный потенциал. Представляет собой внутренние и внешние конкурентные возможности, которые позволяют предприятию вести эффективную конкурентную борьбу на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ. [33, с. 121]

Использование определенных тактик и ходов. Тактика – это детальный план действий, полностью определённый с использованием ресурсов (полностью имеет количественное измерение и соизмерение шагов действий до выполнения задачи), а конечная задача выражается в числительных показателях, как правило, возможно, только на небольшой период времени, чем больше интервал времени, тем больше погрешность. Стратегия – это общая модель поведения, позволяющая достичь желаемого состояния, состоит из выполнения ряда задач. Стратегия и тактика взаимозависимы. Выбор стратегии предопределяет успех или неудачу всего дела. Вместе с тем, сама по себе стратегия существовать не может, без конкретных действий (тактики) она является оторванной от жизни абстракцией.

Государственное регулирование рынка. Действия государства через свои институты, включая регулирование экономических отношений, а также изменение государственной политики, могут повлиять на рынок и конкурентные условия.

Майкл Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства. Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые.

Основные факторы — это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал.

Развитые факторы — современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области ПК) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологическими дисциплинами.

Для анализа конкурентной ситуации наибольшую популярность приобрела модель конкуренции Портера. (Рис. 6, стр. 26) Модель пяти сил показанная на рисунке 7 представляет мощный инструмент диагностики конкурентных условий рынка и оценки насколько важной и эффективной является каждая из них.

Влияние этих сил на конкурентную борьбу, по мнению М. Портера, определяется конкурентной ситуацией. Одна или несколько из этих сил могут быть доминирующими и оказывать решающее влияние на величину получаемой прибыли. В этих условиях необходимо определить и занять такое положение в отрасли, при котором компания лучшим образом защищена от воздействия сил, характерных для конкурентной борьбы, или она может повлиять на эти силы, обращая их в свою пользу.

Угроза появления новых конкурентов

Зависимость от покупателей

Зависимость от поставщиков

Конкуренция в отрасли

Угроза появления товаров заменителей

### **Рис. 6. Пять конкурентных сил по М. Портеру**

Современные факторы конкурентной борьбы являются разнообразными внешними силами, способными влиять на интенсивность действий прямых конкурентов в общем занимаемом секторе экономики (рынка). Эти факторы и их динамику следует всегда учитывать при разработке собственного маркетингового плана, а также стратегий и тактик по выживанию в конкурентной среде. Стремление быть первыми во всех сферах конкурентной борьбы, погоня за сиюминутными прибылями часто заставляет предприятия отказываться от ранее разработанной стратегии конкуренции, что вносит хаос в деятельность предприятия и не позволяет ему сосредоточиться на долгосрочных целях в области конкурентной борьбы.

# **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ИП АФАНАСЬЕВ И.И.**

## **2.1. Организационно-экономическая характеристика**

Компания ИП Афанасьев И.И. начала свою работу в апреле 2009 года. Открытие предприятия пришлось на Финансово-экономический кризис 2008—2010 годов в России. Кризис «обусловил предпринимателей прибегать к более жестким методам конкуренции, либо к методам недобросовестной конкуренции (в том числе картельные сговоры, которые приводят к завышению цен и существенно увеличивают убытки потребителей)»[5, с. 320-321]. По оценке Всемирного банка, российский кризис 2008 года «начался как кризис частного сектора, спровоцированный чрезмерными заимствованиями частного сектора в условиях глубокого тройного шока: со стороны условий внешней торговли, оттока капитала и ужесточения условий внешних заимствований»[32]. В 2008 г. почти во всех секторах экономики отмечено снижение темпов роста, при этом в торгуемом секторе замедление происходит более быстрыми темпами под влиянием падения мирового спроса. Кризис, едва коснувшийся телекоммуникационного рынка, гораздо сильнее ударил по сотовому ритейлу. Отказаться от общения по мобильному телефону или значительно уменьшить время разговоров люди не смогли даже в самые тяжелые кризисные периоды, а вот отложить покупку нового телефона удалось многим. В итоге новый мобильный приобретали только те, кому он был действительно нужен (старый потерялся, вышел из строя).

23 марта 2015 года закрыла все свои собственные салоны из-за финансовых проблем российская сеть салонов сотовой связи «Цифроград». В мае 2016 года ЗАО «Цифроград», головная структура компании, была признана банкротом. До банкротства «Цифроград» уступал по объемам торговых площадей только компании «Евросеть». Филиалы располагались в 370 городах и насчитывали 1450 магазинов. Сотрудники были уволены по собственному желанию или соглашению сторон, компания распродала оставшееся оборудование и товар.

Сокращение количества салонов сотовой связи, а также уход мелких и средних игроков привели к перераспределению рынка в пользу крупных операторов. В среднесрочной перспективе вся сетевая розница отошла под контроль нескольких

игроков федерального масштаба.

Бывшими сотрудниками на базе торговой площади ООО «Цифроград Урал» в небольшом Уральском городе Чайковский Пермского края был открыт салон сотовой связи «Connect». Организационно-правовая форма была выбрана ИП.

Стратегия компании выбрана - Быть лучше лучших. Это означает, что работники гордятся своими успехами как команда, покупатели предпочитают нас, конкуренты уважают нас.

Миссия компании. Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. В нашей компании работает творческий, доброжелательный и ответственный коллектив, в котором ценятся профессионализм и добросовестность.

Организация специализируется на продажах, поэтому подсистема продаж занимает ключевое место в ее функционировании.

Основной вид деятельности - розничная торговля сотовыми телефонами, портативной техникой, аксессуаров и услуг операторов сотовой связи. В салоне сотовой связи «Connect» представлен широкий ассортимент мобильных телефонов от лучших мировых производителей, оборудование для сотовой связи, цифровая техника, автоаксессуары (навигаторы, видеорегистраторы, радар – детекторы), MP3-плееры и аксессуары для телефонов. Покупатели могут подключиться к федеральным операторам сотовой связи и получить консультацию у продавцов, а также принять участие в акциях. Для компании главным приоритетом является клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемых компанией. В организации в большей степени преобладает направление на потребности покупателя. Умение продавать – один из самых необходимых навыков для представителей мелкого и среднего бизнеса.

Технология постоянно дополняется определенными нюансами, характерными для конкретной отрасли и изменениями внешней среды. Культуре обслуживания постоянно уделяется особое внимание: проводятся тренинги, аттестации, анализ эффективности культуры. Огромное значение в компании имеет сервис – быстрое и качественное обслуживание. Сервис при покупке смартфона в салоне: настройки, регистрация учетной записи, загрузка программ, наклейка пленки.

У предприятия в активе присутствуют материальные ресурсы – это торговое оборудование; товарно-материальные запасы – товар по номенклатуре,

необходимый для осуществления торговой деятельности. Нематериальные – выгодные заключенные контракты с поставщиками товара с отсрочкой платежа и бесплатной доставкой; закрепленная клиентура – компания борется за каждого покупателя, действует клиентская база; высококвалифицированный персонал – аттестации проводятся ежеквартально.

Закупками товара и складским хозяйством занимается руководящий состав. Цены поставок согласуются с поставщиками по каждой позиции. Своевременность и надежность поставок регламентируются договорами поставок. Оптимизация запасов производится три раза в неделю, раз в месяц производится оптимизация запасов в глубину номенклатуры. Издержки постоянно контролируются и принимаются своевременно меры по их снижению.

Маркетингом занимается также руководящий состав компании. Сбор информации о рынке производится ежемесячно. Мониторинг цен и ценообразование - три раза в неделю. Проверка качества обслуживания производится ежемесячно. По итогам результатов проверки производится анализ слабых сторон, разрабатываются меры по их усилению. Разработка рекламы и ее размещение согласно миссии и стратегии компании, по утвержденным регламентам. Для установления обратной связи с клиентами разработана анкета постоянного покупателя, где каждый покупатель может оставить свой отзыв о работе компании и внести свои предложения.

На данный момент в компании с начала 2018 наблюдается стабильный коллектив – 5 человек, нацеленный на общий результат. Разработана эффективная система мотивации, разработан план по повышению профессиональной компетенции, проведена работа по командообразованию и повышению культуры компании.

Основные принципы управления персоналом предприятия: лояльность ко всем работающим на предприятии; ответственность как обязательное условие успешного менеджмента; повышение качества коммуникаций; раскрываемость способностей работающих; адекватность и быстрота реакции на изменения внешней среды; совершенство методов работы с персоналом; согласованность совместного труда; честность, справедливость и доверие; постоянство контроля над качеством работы. В компании приветствуется и применяется позитивная корпоративная культура.

Особое значение для определения эффективности работы предприятия являются ее финансовые показатели.

Динамика продаж (Приложение 4) показывает значительные темпы роста в 2013 и 2016 году. Тенденция 2017 года показывает улучшение финансовых показателей.

В 2016 году компания находится на этапе роста, когда наблюдается высокий потенциал малого бизнеса и стабилизация рынка после мирового кризиса 2008-2009 года. Торговая наценка находится почти на том же уровне, так как закупочные цены и цена реализации на товары очень сильно колеблются.

В 2013 году произошел спад по всем позициям. Наблюдается высокая ротация в кадровом составе, особенно в руководящем составе. Это очень сильно сказывается на эффективности работы всей команды. Особенно очень сильно падает прибыль предприятия, так как товар закупается у поставщиков по завышенным ценам, неэффективно используются все ресурсы компании.

К концу 2014 года наблюдается улучшение финансовых показателей. Рынок цен стабилизируется, происходит оптимизация кадрового состава, (произошли кадровые перестановки). В этом году наблюдается самая большая ротация кадров.

2015 год показывает правильное направление компании. Работа ведется на увеличение прибыли и торговой наценки, снижение издержек, эффективное использование всех ресурсов. В кадровом составе наблюдается стабильность, разработана эффективная система мотивации, план по повышению профессиональной компетенции, проведена работа по командообразованию и повышению культуры компании.

2016 год показывает хорошие темпы роста. На 01.09.16. наблюдается самая большая прибыль по всем показателям. Компания выходит на новый этап развития, есть возможность модернизировать салон и провести автоматизацию оборудования.

### **Исследование внешней среды.**

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, разделены на четыре крупные группы:

технологические;

социальные;

политические и правовые;

экономические;

Рассмотрим последовательно каждую из них.

Технологические.

В сотовом ритейле наблюдается самый быстрый рост выхода технологических новинок. Особенно очень большой рост идет на рынке доли смартфонов, планшетных компьютеров, навигаторов, видеорегистраторов и различные аксессуаров к ним. Также наблюдается рост доли устройств, продаваемых под собственными брендами мобильных операторов, а также специальных тарифов для них. Российский рынок активно развивается через онлайн - торговлю, набирая обороты.

Салон сотовой связи «Connect» из технологических факторов увеличивает присутствие смартфонов и расширяет ассортимент: планшетные компьютеры, навигаторы, видеорегистраторы, радар – детекторы. Выпуск продукции под собственным брендом не представляется возможным, так как сказывается недостаток ресурсов. В ассортименте присутствуют телефоны марки «Билайн», однако доля присутствия и продаж очень маленькая. Интернет – торговля также не используется компанией, так как недостаточно ресурсов.

Социальные. В современном мире мобильный телефон стал не столько техническим средством, сколько важным социальным объектом, тесно связанным с идентичностью людей. Наиболее выраженные изменения мобильная связь привносит в жизнь подростков и молодых людей, так как они очень активно используют телефоны для выхода в социальные сети и общения со сверстниками. Новые услуги сотовой связи оказывают влияние во многих областях деловой и частной жизни. Это использование электронной почты, конференцсвязи, обмен электронными документами, интернет широко применяется и значительно снижает потребность в транспортировке документов и поездках людей на деловые встречи. Все больше людей используют телефон для осуществления банковских платежей, заключения сделок, проверки новостей финансовых рынков, просмотра электронных каталогов товаров. Таким образом, сотовый телефон становится универсальным средством, помогающим жить и работать не только бизнесменам, но и туристам и домохозяйкам.

Салон сотовой связи «Connect» полностью учитывает все социальные потребности покупателей.

Кто наш покупатель?

Возраст и пол - мужчины и женщины от 14 до 80 лет.

От 14 до 18 лет - 11 %.

От 19 до 25 лет - 40 %.

От 26 до 35 лет - 27,5 %.

От 36 до 45 лет - 16 %.

Свыше 45 лет - 5,5 %.

Основной группой покупателей являются покупатели в возрасте 19-25 лет.

Частота покупки. Большинство потребителей (57%) не меняют телефон более двух лет, 40% покупают новый сотовый один раз в год. И самые активные потребители, те, кто обновляет телефон более или 2 раза год составили 3%.

В ассортименте присутствуют мощные смартфоны для молодежи, богатые функционалом, а также простые телефоны, рассчитанные исключительно для связи, что и является прямым назначением любого телефона. Тенденция рынка идет к тому, что доля смартфонов большими темпами увеличивается. Есть мнения, что в будущем обычных телефонов не останется. Но не факт, что так случится. Так как всегда останутся люди, которым требуется только звонить.

Демографическая ситуация.

Глобальное изменение демографической ситуации существенно ускоряет внедрение мобильной связи. Мобильные сети пользуются большей популярностью. Независимо от того, к какой демографической категории абоненты относятся, они активно используют свои мобильные устройства для просмотра видео: спортивных обзоров, трейлеров к фильмам, роликов на YouTube и т.п.

Складывающаяся глобальная демографическая ситуация позволяет операторам связи наращивать усилия, чтобы удовлетворить спрос на мобильную связь на формирующихся рынках.

Дифференциация доходов по социальным группам населения. Существуют большие различия по степени дифференциации населения по доходам, и, следовательно, по уровню жизни. Статистические данные позволяют с определенной степенью достоверности оценить различия уровня жизни (График. 1).

доля населения, %

25  
20  
15  
10  
5  
0

до3500 от 3501 от 5001 от 7001 от 10001 от 15001 от 25001 от 35001

доход, рублей

### **График 1. Распределение населения по размеру среднедушевых денежных доходов**

Для этого используются коэффициенты концентрации доходов в разных доходных группах населения. В таблице 5 (Приложение 5), представлены данные за 2013 – 2016 гг. по России в целом распределения общего объема денежных доходов населения.

Дифференциация доходов населения не только не сократилась, но и выросла (Приложение 6). Рост материального расслоения продолжится. Такие уровни дифференциации заработной платы, влияют на дифференциацию доходов населения

Политико-правовые.

Политико-правовые факторы влияют на экономику в той степени, насколько будет стабильной экономика и политические настроения правительства и населения страны.

Экономические факторы. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. При анализе внешней обстановки для конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы инфляции, Занятость населения, покупательская способность, темпы экономического роста. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента по кредиту.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии высоких ставок процента. В качестве примера можно привести использование услуг банков-партнеров, где процент по кредиту прямо влияет на спрос, что, в свою очередь, влияет на размеры закупок. Рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации товара, снижения покупательского спроса. Снижение — новые возможности для развития, увеличения объемов закупок, привлечения новых покупателей. ИП Афанасьев постоянно проводит мониторинг процентных ставок всех кредитных организаций и работает с теми банками - партнерами, которые предлагают самые выгодные условия сотрудничества. В большей степени компания сотрудничает с банками, которые предлагают рассрочку без переплаты. Компания теряет определенный процент с продаж, однако прибыль увеличивается.

Использование заемного капитала. Организация, рассматривает планы расширения ассортимента и увеличения оборотов, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, поэтому, проводится постоянный контроль над уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Заемные средства компания привлекает в период предновогодних праздников и использует в течение трех месяцев. Срок использования составляет с 15 декабря текущего года по 15 марта следующего года. Товарный запас на этот период увеличивается на сумму заемного капитала.

Курсы обмена валют. Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, так как мобильные телефоны импортируются из Юго-Восточной Азии, США и Европы. Производители выставляют российским розничным и оптовым компаниям цены в рублях, однако для собственных локальных офисов продукция номинируется в Евро либо долларах США, так как поступает со складов в других странах. Кросс-курс различных валют приобретает первоочередное значение, производителям, как и рынку в целом, выгоден стабильный курс, вне зависимости от уровня цены. Любые изменения приводят к необходимости корректировки цен для партнеров. В свою очередь производители также контролируют розничные цены. Существует прайс РРЦ (рекомендованные розничные цены). Все розничные продавцы, будь это федеральная сеть или небольшая розничная сеть, следуют этому прайсу. Так регулируется уровень цен и в сотовом ритейле устанавливается здоровая конкуренция.

Темпы инфляции.

Инфляция в РФ по итогам 2016 года составила 6,5% против 6,6% годом ранее. В 2014 году власти рассчитывают на замедление инфляции в стране до 4,5-5,5%. [46] По данным Росстата инфляция в 2015 на 1 октября составила 6,28% .

За неделю с 14 по 20 октября инфляция ускорилась до 0,3%. Таким образом, по расчетам Росстата, в годовом выражении инфляция на текущий момент составляет 8,3%. С начала года индекс потребительских цен вырос более чем на 7%, причем сильнее всего подорожали продовольственные товары. Министр экономического развития Алексей Улюкаев уже заявил, что весьма вероятно, что инфляция по итогам года превысит 8%. [48] Организация озабочена инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Занятость населения. В России, по официальным данным на 2015 года, уровень занятости населения, составляет 64,2%, что, в переводе на цифры показывает приблизительно 70700 тысяч человек. На 2015 год в РФ, безработица составляет 6%, что количественно, приблизительно равно 4500 тысяч граждан. [8] Если взять статистику прошлых лет со времени открытия предприятия темпы безработицы падают, а темпы занятости населения растут (Таблица 7, с. 45).

Снижение занятости и увеличение численности безработных произошло в 2015 году, из-за замедления темпов роста экономики, начавшееся еще в середине 2012 года. Мировой тренд показывает, что со снижения темпов экономического развития увеличивается доля незанятых в бизнесе людей. При этом в 2014-2015 годах в связи с сокращением численности населения трудоспособного возраста прогнозируется еще снижение численности трудовых ресурсов (примерно на 1 млн. человек ежегодно), что приведет к снижению численности занятых в экономике. Негативные демографические тенденции могут быть несколько смягчены ростом численности работающих лиц старше пенсионного возраста (их удельный вес в численности трудовых ресурсов возрос с 9,6% в 2011 году до 10,5% в 2015 году) и иностранных трудовых мигрантов (от 2,1% до 2,9% соответственно). [47]

Таблица 7

### **Трудовые ресурсы России 2012-2016 год [8]**

2012	2013	2014	2015	2016
------	------	------	------	------

Занятость населения тыс. чел. 6941,50 69993,70 70856,60 71856,60 70700,00

Занятость населения % 62,00 62,70 63,90 64,90 64,20

Безработица тыс. чел 6283,70 5544,20 4922,40 4130,70 4500,00

Безработица % 8,30 7,30 6,50 5,50 6,00

В ближайшее время нашу страну ожидает серьёзное сокращение численности трудоспособного населения. Так, согласно среднему варианту прогноза Росстата, к 2025 г. его численность уменьшится на 14 млн. чел., или на 16%. Такой обвал ресурсной составляющей рынка за столь короткий период будет невозможно возместить за счет технического прогресса и реструктуризации экономики. В этой ситуации именно малый бизнес более других категорий предпринимательства пострадает в борьбе за трудовые ресурсы, поскольку не сможет конкурировать с крупным и средним бизнесом за высококвалифицированный персонал. [45]

Если взять статистику прошлых лет со времени открытия предприятия темпы безработицы падают, а темпы занятости населения растут. Это существенно влияет на покупательскую способность населения и финансовую деятельность предприятия в целом.

Покупательная способность населения.

Покупательная способность людей является важной характеристикой материального положения.

На основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики [8], покупательская способность населения с каждым годом растет. Растут доходы населения, однако вместе с этим растут и расходы. Причем темпы денежных расходов в 2012 году превысили темпы доходов. (Таблица 8, с. 48) и (Таблица 9, с. 47)

Темпы экономического роста.

Практически весь рынок сотового ритейла на данный момент контролируется несколькими крупными федеральными операторами. При этом определенная часть мелких игроков все же остается. К таким мелким игрокам и относится наша

компания. Это небольшая точка в торговом центре, по своей работе не уступающая федеральным сетям сотовой связи. Главная битва идет — уже не за территории, а за удержание клиентов и поддержание рентабельности торгового бизнеса. Компания решают эти задачи за счет расширения ассортимента и внутренней оптимизации. Компании легче работать в сложившейся ситуации за счет мобильности и быстрого реагирования на изменения внешних факторов.

Ставки налогов.

Компания использует вмененную систему налогообложения для ИП.

Уплата ЕНВД освобождает компанию от ряда налогов: НДС (кроме импорта), налога на прибыль и на имущество, НДФЛ и налога на имущество физических лиц (в отношении доходов и имущества, связанных с «вменённой» деятельностью). Величина ЕНВД не зависит от дохода индивидуального предпринимателя. Положительным моментом применения ЕНВД является то, что можно не использовать кассовый аппарат. Это позволяет сэкономить на расходах, связанных с обслуживанием кассовой техники не бояться штрафов за не пробитый кассовый чек. Кроме того, нет необходимости нанимать бухгалтера, поскольку система расчета налога проста и не требует ведения бухгалтерского учета. Это существенно сокращает расходы.

Таблица 8

### **Превышение доходов над расходами.**

Год	Доходы (млн. рублей)	Расходы (млн. рублей)	Превышение доходов над расходами (млн. рублей)	Превышение доходов над расходами (%)
2013	28697484,0	28595957,0	101527,0	0,4
2014	32498284,0	31762945,0	735339,0	2,3
2015	35648674,0	35067103,0	581571,0	1,6
2016	39623363,0	39620288,0	3075,0	0,0

Таблица 9

**Превышение доходов над расходами по темпам.**

Год	Темпы денежных доходов	Темпы денежных расходов	Превышение доходов над расходами
2013	113,7	113,7	119,3
2014	113,2	111,1	724,3
2015	109,7	110,4	79,1
2016	111,1	113,0	0,5

**Конкуренция.**

В настоящее время рынок сотового ритейла представлен пятью основными игроками федерального уровня: «Евросеть», «МТС», «Связной», «Мегафон», «Билайн». В меньшей степени составляют конкуренцию: «DNS» - сеть супермаркетов цифровой и бытовой техники, «Техпром» - сеть магазинов компьютерной и цифровой техники, Корпорация «Центр» - крупная розничная торговая сеть по продаже бытовой техники, электроники, ООО «Ваш Дом» сеть по продаже бытовой техники и электроники, так как они не специализируются на продажах мобильных телефонов, доля продаж составляет не более 20%.

В сотовом ритейле рынок плотный и жесткий, но тем самым он заставляет не расслабляться, концентрироваться и генерировать идеи, вырабатывать новые технологии. Высокая конкуренция — это всегда прогресс, компании эволюционируют. Есть набор элементов, который позволяет компании достаточно успешно конкурировать на рынке. Это широкий ассортимент — и не только телефонов, но и сопутствующих товаров; дополнительные услуги: кредиты от нескольких банков; удобный, красивый, безопасный салон; только сертифицированное и легальное оборудование, которое в случае необходимости позволяет проводить гарантийный ремонт; сервисное обслуживание; высококвалифицированный персонал. Компания может конкурировать с

федеральными сетями за счет мобильности и быстроты реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

- 1.

## **Анализ конкурентоспособности организации**

Действия конкурентов – это реальная угроза для компании. Конкурент не дремлет, он также развивается, строит планы по увеличению доли на рынке и стремится захватить новые сегменты.

Поэтому у компании должна быть максимальная информированность о текущем состоянии конкурентов, а также сбор данных о ближайших планах на будущее. Обладая данной информацией, можно уверенней чувствовать себя на рынке, принимать взвешенные решения и перестать беспокоиться о том, что завтра конкурент предпримет неожиданные для действия. Зная своего противника — можно стать успешнее, чем он!

Для определения степени конкурентоспособности компании нужно сделать анализ сильных и слабых сторон конкурентов. Сбор информации о конкурентах является отдельной проблемой, поскольку информация о бизнесе обычно носит конфиденциальный характер и не предоставляется любому, кто проявляет заинтересованность в этом. Крупные компании, располагающие ресурсами, иногда создают службы конкурентной разведки. Исследуемая компания производит сбор информации с учетом потребности в информации и возможностей компании.

Основные способы сбора информации:

- опросы продавцов, работающих у конкурентов;
- изучение профессионального опыта и интересов конкурентной компании;
- анализ рекламных материалов и сайтов конкурентов.

Для более глубокого изучения конкурентов используем принципы составления "Профиля конкурента", предложенные Х. Маккей в книге «Как уцелеть среди акул». На основе имеющейся информации о фирме-конкуренте составляется "портрет" конкурента, его стратегия в сфере ценообразования, его слабости и сильные стороны по сравнению с рассматриваемым предприятием. (Приложения 7-16)

На основании составленных «Портретов конкурентов» выявим сильные и слабые стороны. Под номерами мы обозначим конкурента соответствующего номеру «портрета конкурента». (Приложение 17)

На основании выявленных сильных и слабых сторон предприятие находится на стадии развития. Так как компания находится в высокой конкурентной концентрации (5 салонов сотовой связи федерального уровня), необходимо уделить особое внимание определенным сферам деятельности: службе логистики, службе маркетинга.

Более подробно мы рассмотрим эти критерии, проведя SWOT- анализ. Он больше всего подходит для анализа конкурентоспособности организации, так как исследуются все факторы среды организации.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). [50]

Построим матрицу SWOT (Приложение 18).

Для оценки вероятности построим матрицу возможностей. (Приложение 19)

Вывод: Имеют большое значение для организации, надо обязательно использовать: Повышение покупательской способности населения. Совершенствование менеджмента. Снижение закупочных цен на товар. Изменение рекламных технологий. Развитие информационной отрасли. Совершенствование технологий. Появление новых поставщиков.

Для оценки угроз, строится матрица угроз. (Приложение 20)

Выводы:

Очень большая опасность и требуют немедленного принятия соответствующих мер: Снижение принятия позитивной корпоративной культуры, системы мотивации и миссии компании. Снижение объема спроса на товары и услуги.

Должны находиться в поле зрения руководства и быть устранены: Снижение уровня информированности потребителей относительно предоставляемых услуг и предлагаемых товаров.

Требуют ответственного подхода к ним, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения: Изменение уровня цен. Усиление конкурентной борьбы.

### **III. ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.**

#### **3.1. Разработка конкурентных стратегий для ИП Афанасьев И.И.**

На протяжении последнего десятилетия в России значительно увеличилось количество предприятий малого бизнеса. Преимуществами таких предприятий является гибкость, мобильности, а также возможность быстрой адаптации к изменениям условий рыночной экономики. Стабильное развитие создает конкуренцию и для получения максимального дохода необходимо выбрать правильные конкурентные стратегии предприятия.

Компания может и должна четко сформулировать свои конкурентные преимущества. Сердцевина этой работы — выбор типа конкурентных стратегий, которые будут использоваться фирмой для достижения успеха на рынке.

Универсальной конкурентной стратегии не существует. Выбор стратегии обеспечения и поддержания конкурентоспособности зависит от того, какими возможностями располагает компания. Вовсе не обязательно все время придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии конкуренции. Существует три основных направления (Таблица 24, с. 52).

Ценовая стратегия.

Каждое предприятие, предоставляющее потребителю товары или услуги, рано или поздно сталкивается с необходимостью формировать некую политику ценообразования или стратегию. При этом под политикой подразумевают общий принцип предприятия по вопросу ценообразования, а под стратегией – методы, которыми предприятие руководствуется, устанавливая цены. Ценовая стратегия – это комплекс средств и методов, с помощью которых реализуются цели ценообразования. Ценовые стратегии позволяют установить исходную цену и выработать план действий по ее измерению с учетом рыночных условий. [9, с.222]

Таблица 24

**Направления для выбора стратегии обеспечения и поддержания конкурентоспособности.**

Курс направления	Особенность
Ценовая стратегия	Предложение аналогичного товара по более низкой или высокой цене.
Стратегия сервиса	Обеспечение товарам более надежный послепродажный сервис и качественное обслуживание покупателей.
Стратегия товародвижения (логистика).	Транспортировка, управление запасами, закупками и заказами, складирование и грузоперевозка. Внедрение методов оптимизации.

Ценовая стратегия - гибкая стратегия ценообразования, при которой компания готова продавать одинаковые товары различным сегментам целевой аудитории по отличающимся ценам. Изучение товаров и цен конкурентов преследует вполне конкретную цель — определить так называемую цену безразличия. Цена безразличия — стоимость товара, при которой покупателю равновыгодна покупка аналогичных товаров. Определив эту цену, можно, оттолкнувшись от нее, решить, за счет чего можно преодолеть такое «безразличие»: за счет понижения цены, повышения качества, изменения условий платежа или улучшения сервиса.

Ценовые методы - это кратковременное снижение цены на товар. Имеет эффект лишь в тех случаях, когда цена на товар является решающим фактором при выборе бренда либо потребители не являются приверженцами какой то конкретной торговой марки. [15, с. 26]

Самый сложный, но и самый надежный метод ценообразования, который можно назвать затратно-маркетинговым, поскольку он сочетает анализ себестоимости и формирование цен с учетом маркетинговой тактики. Этот метод невозможно свести к набору формул — он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительные.

Установление окончательных размеров цен – это создание собственной системы скидок для покупателей, а также определение механизма корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара и инфляционных процессов.

Стратегии, которые использует компания, в некоторых случаях устарели или не дают должного эффекта. Необходимо пересмотреть и разработать новые ценовые стратегии.

Все скидки с цен предложения преследуют одну задачу — привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки товара. Покупатели узнают о гибкости цены, могут сравнить цены конкурентов, так как компания находится в высокой концентрации нахождения конкурентов – 6 салонов сотовой связи в одном торговом центре и принять решение, где приобрести товар. Есть риск возникновения вопроса «На самом ли деле я совершаю хорошую покупку?» Здесь вступает в действие стратегия сервиса.

Стратегия сервиса.

Стратегия качественного обслуживания покупателей и послепродажного сервиса.

Основная задача – это привлекать как можно больше клиентов и удовлетворять все их потребности.

Увеличение ассортимента и поддержание более низких цен, чем у конкурентов являются двумя главными причинами краха фирм. Слишком большой ассортимент может привести к появлению больших материальных запасов, что скажется на доходности, слишком низкая цена может быть ниже себестоимости товара и есть риск получить убытки.

При разработке стратегии сервиса, необходимо подчеркивать свои положительные стороны. Важное значение имеет понятие клиентоориентированности.

Каждый из нас хочет, чтобы его обслуживали быстро и вежливо. К сожалению слишком мало компаний задумывается о пожеланиях своих покупателей.

Клиентоориентированность – это неотъемлемый и один из ключевых факторов роста компании. [35, с. 3]

Для многих организаций повышение качества сервиса как системное его представление становится более эффективным инструментом увеличения объема продаж и прибыли, чем просто продвижение или реклама товара. [12, с. 176]

Рассмотрим критерии, по которым можно характеризовать компанию с сильной клиенториентированностью.

Каждую секунду в России совершаются сотни тысяч покупок. [6, с. 28] Выбирая, с кем из продавцов заключить сделку, покупатель всегда исходит из соотношения «цена-полезность» (что надо отдать и что за это можно получить). Необходимо определить, когда и почему потребитель покупает товар или услугу, какие факторы и в какой мере влияют на покупателя в разных стадиях покупки. [6, с. 48]

Важно знать, что покупатели понимают под термином качественное обслуживание.

Выделим несколько критериев, которых нужно придерживаться при обслуживании клиента:

гарантированность, простота (механика работы должна быть понятна в первую очередь покупателю, а не продавцу);

быстрота (время – деньги, никто не любит ждать, иногда «завтра» ваш товар может быть уже не нужен, его купят у того, кто готов доставить необходимый товар своевременно);

актуальность и безопасность.

Самое главное то, что покупатель хочет от сотрудников компании вежливости, знания продукта, помощи, энтузиазма и улыбок.

Качественный сервис.

Суть - быть постоянно в курсе того, что клиенты больше всего ценят.

Чем бы вы ни торговали, каждый раз, встречая нового клиента, задумывайтесь о том, сколько он может принести вам в будущем. [29, с. 109] Качественный сервис является рычагом «сарафанного радио». Счастливые клиенты начинают рекомендовать компанию своим друзьям, родственникам и знакомым. А также своими благодарными отзывами создают и укрепляют положительную репутацию компании. Как показывают многочисленные исследования, один довольный клиент может направить к вам двух – трех новых клиентов. [35, с. 20] На покупателя нужно оказать первое благоприятное впечатление, и это достигается спокойной, теплой, заботливой атмосферой. Если это удастся, то тем самым мы завоевываем будущих покупателей. Если мы игнорируем или, что еще хуже, раздражаем покупателей, то мы теряем их навсегда. А иногда, что самое худшее, они расскажут свою историю неудачного посещения магазина десятку и более своих

друзей и приятелей.

Зачастую «стоимость привлечения нового клиента в 7 раз выше, чем удержание уже существующего клиента. Соответственно сохранить клиента – значит уменьшить расходы на маркетинг. Деньги, сэкономленные на маркетинге, – это прибыль компании. [35, с. 20]

Важные вещи, о которых нужно знать при работе с клиентами:

Покупатели предпочитают хороший сервис быстрому.

Покупатели, которые получили компетентный, профессиональный и внимательный к деталям сервис, скорее запомнят вас и расскажут о вас друзьям.

Покупатели обожают индивидуальный подход и готовы за него платить.

Покупатели запомнят вас, если вы знаете их по имени. Согласно недавним исследованиям мозговой активности, лишь немногие звуки нам так приятны, как звук собственного имени. И правда — люди становятся гораздо более внимательными и заинтересованными, когда слышат свое имя.

Приятная мелочь при покупке. Один из наиболее запоминающихся моментов — это приятный сюрприз. Обратная связь, особенно неожиданная, — это сила! Создание хороших взаимоотношений с покупателями зависит от того, что вы делаете, а не сколько платите. Если покупатель хоть раз воспользовался программой лояльности, то продолжат пользоваться ей и дальше.

Покупатели могут стать прекрасным источником вдохновения. «Не делайте предположений о том, чего хотят клиенты. Они сами жаждут сообщить вам это». [21, с. 23] Необходимо прислушиваться к мнению покупателей и использовать их идеи.

Привлечение и удержание клиентов через маркетинговые акции.

В бизнесе есть знаменитая поговорка: нет клиентов — нет продаж, нет продаж — нет бизнеса, нет системы привлечения клиентов — нет самих клиентов. Круг замкнулся. [34, с. 7] (рис. 7 стр. 57)

Покупателю абсолютно не важно, сколько лет работает компания. Клиенту важно, как мы сможем решить его проблему или как можем помочь ему. Но для того, чтобы клиент узнал это, ему надо для начала ознакомиться с предложениями компании. Они должны зацепить покупателя и вызвать желание немедленно

сделать покупку. Если продается такой же товар, по такой же цене и теми же самыми способом, что и у конкурентов, то необходимо создавать дополнительную ценность. Необходимо предлагать клиенту бонусы, новые выгоды, лучшие условия и гарантии, доступную и эффективную техническую поддержку. Необходимо выделяться, сделать свой продукт, свою компанию и бизнес-модель уникальными, превратив их в исключительно востребованную ценность.

Нет клиентов

Нет системы привлечения клиентов

Нет продаж

Нет бизнеса

### **Рис. 7 Замкнутый круг продаж**

Все эти действия можно назвать одним определением - маркетинг.

Маркетинг - (от англ. marketing — продажа, торговля на рынке) — это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей покупателям и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации. В широком смысле задачи маркетинга состоят в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей. [40]

Для этого нужно разработать план маркетинга.

Формирование клиентской базы. Большинство компаний недооценивают и пропускают этот этап. Хотя он является, как говорится, «началом всех начал».

Составление портрета клиента. До недавнего времени информация о потребителях и рынках была разрозненной, использовалась локально. Однако сегодня, когда происходит интенсивное насыщение рынков, все более пристальное внимание уделяется построению системы управления взаимоотношениями с клиентами. [20, с. 5] Поэтому непонимание своей целевой аудитории - одна из грубейших ошибок маркетинга. Важно правильно определить желания, потребности, жизненный опыт и проблемы своих клиентов. Товары и услуги должны стать тем самым «незаменимым» решением, которое поможет клиентам достичь желаемого.

Уникальное торговое предложение. На рынке много компаний, предлагающих похожие товары и услуги. Если покупатель не понимает, чем наше предложение является для него выгодным, он начинает выбирать самое дешевое предложение

из всех существующих. Его выбор может оказаться не в пользу компании. Поэтому необходимо протестировать свое предложение, сможет ли клиент получить такие же выгоды у конкурентов. Если не сможет, то это и будет являться важным отличием от конкурентов. На основании этого и необходимо выстраивать уникальное торговое предложение.

Определение каналов привлечения клиентов:

СМС – рассылка, Email - рассылка, социальные сети, «холодные» звонки», визитные карточки.

СМС – рассылка – ввести ежемесячную СМС рассылку о предстоящих акциях.

Измерение результатов маркетинговых кампаний: необходимо оценивать эффективность каждой маркетинговой кампании.

Управление отношениями с клиентами.

Четкое отслеживание своей клиентской базы. Для оценки стоимости бизнеса важную роль играет клиентская база (бизнес стоит столько, сколько стоят его клиенты, которых также волнует деловая репутация, доля рынка поставщика, финансовая устойчивость). [44, с. 141]

Необходимо постоянно держать связь с покупателями, клиенты могут давать ценные советы по улучшению и развитию бизнеса, а также приводить новых клиентов, и рекомендовать своим знакомым. Занесение всех данных клиентов в клиентскую базу – полнота данных о клиентах позволяет более полно составить портрет клиента. Сокращает расходы на маркетинговые исследования и привлечение к повторной покупке.

Сегментирование покупателей - не зная своего покупателя, компании тратят много денег на неэффективную рекламу. Необходимо четко знать, кто наши покупатели, какие у них желания и потребности.

Стратегия товародвижения (логистика).

Логистика – это процесс интегрированного управления потоками товарно-материальных ценностей и связанных с ними потоками информации, финансов и услуг, способствующий достижению корпоративных целей организации с оптимальными затратами ресурсов. [19, с. 11]

При разработке стратегии используют четыре вида критериев. (Рис. 8)

Логистика

Правильный выбор поставщиков

Выбор методов закупок

Организация складирования

Контроль запасов

### **Рис. 8 Критерии стратегии товародвижения (логистики).**

Один из основных критериев в логистике является правильный выбор поставщиков. Выбор поставщика обычно делается по итогам рассмотрения полученной от него детальной информации. Практически единственным достоинством поставщиков, которое ценят все категории заказчиков, является регулярность и своевременность поставок. Во всем мире сейчас широкое распространение получают системы поставки по принципу «точно ко времени», позволяющие минимизировать товарные запасы. Поиск и критерии оптимального выбора поставщика. (Рис. 9, стр. 60)

Крупные компании могут себе позволить анализ по определенным критериям выбора. Малые и средние предприятия зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок.

Этап № 1. Поиск потенциальных поставщиков

Этап № 2. Проверка поставщиков

Этап № 3. Анализ выявленных поставщиков

Этап № 4. Оценка надежности поставщиков

### **Рис. 9 Этапы поиска поставщика**

Для того, чтобы выявить потребность в поиске новых поставщиков. Нужно провести анализ взаимодействия с существующими. Для этого рассмотрим анализ критериев работы с поставщиками. (Приложение 21)

Анализ показывает критические показатели по работе с поставщиками 3, 5 и 7. Поэтому необходим поиск новых или заказ товара, который заказывался ранее у них, у других поставщиков.

Второй критерий, влияющий на работу службы логистики – это методы закупки. (Рис. 10, с. 61)

Товар одной партией – закупка большими партиями за один раз.

Преимущества: повышенные торговые скидки.

Недостатки: большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

Регулярные закупки мелкими партиями – заказ необходимого количества товара, которое поставляется партиями в течении определенного периода.

Преимущества: ускоряется оборачиваемость капитала, экономия складских помещений, сокращаются затраты на документирование.

Недостатки: вероятность избыточного количества запаса, необходимость оплаты всего заказа сразу.

Методы закупок

Закупка товара с немедленной сдачей

Закупка товара одной партией

Получение товара по мере необходимости

Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям

Регулярные закупки мелкими партиями

### **Рис. 10. Используемые методы закупок в логистике**

Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям.

Закупка используется там, где закупаются дешевые и быстроиспользуемые товары.

Преимущества: ускорение оборачиваемости капитала, снижение затрат на складское хранение, своевременность поставок.

Получение товара по мере необходимости – похоже на регулярную поставку.

Преимущества: оплачивается только поступившее количество товаров, отсутствуют твердые обязательства по покупке определенного количества товара,

ускоряется оборот капитала, минимум работы по оформлению документов.

Недостатки: количество не устанавливается, а определяется приблизительно.

Закупка товара с немедленной сдачей – покупка эпизодически используемых товаров и (или) когда их невозможно получать по мере необходимости. Товар заказывается тогда, когда он требуется, и вывозится со складов поставщиков.

Недостатки: увеличиваются издержки, связанные с необходимостью детального оформления документов, мелкие порчи заказов, множество поставщиков.

Третий критерий, влияющий на товародвижение – контроль запасов.

Для эффективной организации процессов товароснабжения розничной торговли необходимо обеспечить непрерывную циркуляцию товарной массы в объемах и структуре, соответствующих объемам, структуре и ритма реализации товаров на предприятии. Для решения этой задачи является правильное определение потребности в товарах для завоза в соответствующем плановом периоде.

Для определения потребности в товарах для торговых предприятий могут применяться следующие методы:

- экстраполяция динамических рядов продажи товаров - использование коэффициента эластичности;
- нормативный метод;
- балансовый метод;
- метод, основанный на использовании оперативных данных об изменениях спроса потребителей на рынке;
- экономико-математическое моделирование и др.

Выбор метода определения потребности в каждом конкретном случае зависит от условий деятельности предприятия, наличия, полноты и достоверности соответствующей коммерческой информации, особенности экономической ситуации.

При анализе эффективности товарно-материальных ценностей часто используют коэффициент оборачиваемости запасов. Рентабельность является максимально выгодной тогда, когда хранимый запас оптимален, как и показатель оборачиваемости. Экономический показатель, который позволяет оценить

эффективность избранной организацией стратегии управления запасами, рентабельность активов за расчетный период. Он вычисляется путем произведения рентабельности продаж и оборачиваемости активов. На 01.09.2014 год рентабельность активов составила 135,4%, на начало 2014 года 132,2%. (Приложение 22)

Излишние (избыточные) активы приводят к росту активов и замедляет их оборачиваемость, поэтому контроль над эффективным использованием средств является необходимым условием успешной работы организации.

Основной метод контроля запасов применяется ABC – анализ, получивший название «правило Парето» или «правило 80:20».

Вся номенклатура товарного запаса разбивается на три категории.

A – составляют 80% доли от общего товарного запаса. Это ключевые запасы. Требуют особого внимания.

B – среднее положение в формировании запасов склада. Менее важные. Требует меньшего внимания.

C – большая часть запасов. Второстепенные. Незначительное внимание. Контроль производится раз в месяц, квартал или полугодие.

Управление товарными запасами может происходить на базе различных принципов. Стратегии управления запасами можно разделить на несколько направлений: минимизация товарных запасов, максимизация товарных запасов, оптимизация товарных запасов.

Минимизация товарных запасов – прогрессивный подход в управлении товарными запасами. Слепое применение данной стратегии управления запасами может привести к значительным потерям в продажах. Очень важным моментом при любой оптимизации складских запасов является применение хорошей системы управления товарными запасами.

Максимизация товарных запасов – это высокая степень зависимости от поставщиков, потребителей, прочих контрагентов. Риски велики настолько, что потери покупателей и продаж более чем вероятны при снижении уровня запасов.

Оптимизация товарных запасов балансирует между двумя подходами описанными выше. Успешно его применять можно в условиях относительной стабильности спроса или небольшой хаотичности. Эффективное управление запасами согласно

этому принципу невозможно без адекватной системы управления запасами. Внедрение методов оптимизации позволяет значительно сократить товарные запасы, ускорить оборачиваемость капитала, снижает себестоимость товара и операционные издержки, обеспечивает наиболее полное удовлетворение потребителей качественным логистическим сервисом. Оптимизация складского хозяйства по размещению и объему запасов является существенным фактором повышения конкурентоспособности экономики, которая начинает играть все большую роль. [24, с. 5]

Четвертый критерий стратегии товародвижения – это принципы устройства «правильного» складского хозяйства - складирование. Основное назначение склада – концентрация запасов, их хранение и обеспечение бесперебойного выполнения заказов потребителей. [19, с. 234]

Организация комплекса технологических операций (разгрузка товаров, приемка товаров по количеству и качеству, их хранение и перемещение), механизация и автоматизация технологических операций, позволяют быстро и качественно принять товар, подготовить к продаже или складированию.

Оптимальное использование площади и емкости складских помещений, позволит максимально быстро находить нужные товары и сократит время обслуживания покупателя.

Главной задачей хранения товаров является обеспечение полной сохранности товаров и доведение их до потребителя в хорошем состоянии без потери своих качеств и свойств. Однако существует такой показатель как «моральное старение» товара. Оно проявляется в том, что в результате пребывания товара на складе он теряет с течением времени потребительские качества не в связи только с порчей, а вследствие появления товаров – заменителей, новых видов товаров и новых технологий. Для реализации такого запаса приходится снижать цену реализации, а это несет убытки и дополнительные затраты на хранение.

Исходя, из рассмотренных критериев, можно сделать вывод, что логистика создает условия для рациональной организации сети товародвижения, которая призвана обеспечить нормальную жизнедеятельность организации.

Применение направлений для выбора стратегии обеспечения и поддержания конкурентоспособности, необходимо поддерживаться комплексом действий. А они должны быть направлены на обеспечение устойчивых конкурентных позиций на рынке, обеспечение и поддержание долговременных конкурентных преимуществ в

конкретной области деятельности предприятия.

## **3.2. Методические рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности.**

Разработка стратегии — половина дела, главное — реализовать ее. Эффективность любых стратегий, проектов, программ, планов определяется в сфере потребления, на конкретном рынке.

В условиях усиления нестабильности и изменчивости экономической среды существенно возрастает значимость инновационных бизнес – моделей.

Применение ценовой стратегии.

При анализе особенности маркетингового подхода к управлению ценообразованием, необходимо раскрыть содержание тех аспектов ценовой стратегии, которые позволят компании учитывать особенности поведения потребителей, прежде всего восприятие цен. Для того чтобы разработать ценовую стратегию компании, необходимо ответить на следующие вопросы:

Как покупатель решает, что дорого, а что дешево?

Какие приемы могут использовать компании, чтобы повлиять на оценку покупателя?

Стратегии ценообразования, используемые ИП Афанасьев:

Стратегия нейтрального ценообразования - установление цен на том же уровне, что и у большинства конкурентов и внимательно следит, чтобы не потерять в ценовом плане уже занятый сегмент рынка. Рекомендации – проводить систематический мониторинг цен конкурентов и анализ цен прайса РРЦ (Рекомендованные розничные сети).

Стратегия дифференцированного ценообразования, а именно стратегия периодической скидки - временное снижение цен.

Рекомендации:

Устаревший товар - периодически выявлять такой товар и делать скидку, так как товар может «морально устареть» и его, возможно, вообще будет невозможно

реализовать. Для этого рекомендуется ежемесячно проводить ревизию остатков и переоценку такого товара.

Стратегия дифференциации нормы прибыли – заключается в том, чтобы на разные товары устанавливать разные цены таким образом, чтобы продажа одного вида товаров перекрывала издержки других. В большей степени это относится к аксессуарам. Норма прибыли по этой группе товара варьируется в пределах 60%. А по телефонам всего 16%.

Рекомендации – проводить еженедельный контроль продаж и остатков. Это позволит иметь представление о товародвижении и позволяет вовремя реагировать на снижение прибыли по определенной группе товаров. (Приложение 23)

Стратегии вариации цен, а именно стратегия льготных цен - предоставление скидок и карт покупателя тем клиентам, которые будут постоянно возвращаться в салон за покупками.

Рекомендация – контроль предоставления скидок, анализ клиентской активности.

Стратегии психологического ценообразования, а именно стратегия неокругленных цен - видя на ценнике не круглое число, потребитель считает, что установлена максимально низкая цена из возможных. Кроме того, цифры после запятой часто потребителем не учитываются, либо округляются в меньшую сторону.

На данный момент компания применяет гибкую ценовую стратегию – продажа товаров с желтыми ценниками, делая скидку от 2 до 7%. Стратегия работает уже более пяти лет. Гибкая ценовая политика не сказывается негативно на отношении потребителей, поскольку именно они принимают окончательное решение о совершении сделки. Проще говоря, все зависит от того, насколько установленная цена соответствует ожиданию покупателей. Поэтому компании необходимо вести и разрабатывать новые технологии в ценообразовании.

Рекомендации - для привлечения покупателей целесообразно разработать систему, для того чтобы покупатели возвращались в салон снова. Предлагается увеличить раздачу клиентских карт, при использовании которых, покупатели могут пользоваться скидкой на этот же товар сразу 5%, несмотря на ценовую политику компании. На данный момент клиентская карта выдается при покупке на сумму не менее 5000 рублей. Предлагается выдавать карту при покупке любого телефона, причем покупатель может получить скидку на товар с желтым ценником и клиентскую карту одновременно, а в дальнейшем пользоваться скидками. За счет

этого компания дает возможность покупателю приобретать товар именно у него, предоставляя выбор скидки 5% по клиентской карте или от 2 до 7% по установленной ценовой политике компании.

Стратегия сервиса.

Основное направление в этой стратегии следует уделить привлечению и удержанию клиентов.

Первый критерий – это повышение качества обслуживания.

Повышать качество обслуживания рекомендуется по следующей схеме. (Рис. 11, стр. 68)

### **Рис. 11 Создание отличного сервиса**

Раз в месяц компания нанимает тайного покупателя для проверки качества обслуживания. Проверку на данный момент проходят по анкете покупателя (Приложение 24) только ИП Афанасьев И.И., рекомендуется проводить проверку также всех конкурентов. Это позволит проводить анализ качества сервиса у конкурентов, выявлять их слабые и сильные стороны.

На основе схемы создания отличного сервиса провести анализ, скорректировать стандарты обслуживания и по необходимости провести обучение. Стандарты работы позволяют оценить правильность действий компании, соответствие ее деятельности поставленным целям и задачам. Стандарты позволяют регулировать заданный уровень сервиса, качество продуктов и услуг, работу с клиентами, внутренние коммуникации, уровень прибыли и издержек, эффективно использовать рабочее время. [35, с.7]

Рекомендации для повышения качества обслуживания:

Быть проактивными. Успех в большинстве случаев зависит от настроения продавца и его умения сблизиться с клиентом. Людям очень нравится делать покупки. В сущности, это одна из важных эмоциональных потребностей, которую покупатели почти всегда пытаются удовлетворить, пусть даже неосознанно. Чтобы произвести на посетителей нужное впечатление и чтобы они приняли решение иметь дело именно с вами, есть в распоряжении лишь несколько секунд. Именно впервые секунды человек воспринимает общую атмосферу, отношение к покупателям, рекламу и выкладку товаров. Введение в систему оценки обслуживания, анкета тайного покупателя, критерия оценки вежливости и активности продавца.

Позитивное общение. Назвать общение хорошим можно только тогда, когда вас действительно слушают. Каждый клиент индивидуален, и с каждым нужен особый подход и договоренность. Люди хотят не покупать вещи, а иметь их. Покупать - сплошное мучение, владеть - удовольствие. Поэтому необходимо убрать из своего лексикона слово «купить» и заменить его на приобрести. За счет этого можно максимально увеличить потенциал своих продаж. Важно связывать выгоднейшие качества товаров и услуг с чисто человеческим свойством: радостью обладания.

Рекомендация использовать при индивидуальном обращении к своим покупателям по имени, создавать позитивный настрой на работу в начале рабочего дня.

Взаимопонимание. Если вы знаете своего клиента, это значит, что вы знаете, чего он на самом деле хочет. Настоящий продавец должен фокусировать свое внимание на потребность клиента еще до того как предложить товар. Отношение, которое увеличивает удовлетворение от процесса покупки, для клиента важнее, чем надежность и цена. [33]

Рекомендации – слушать, а самое главное слышать, что необходимо клиенту. Принимать во внимание мнение клиента и использовать его пожелания в работе.

Доводить до конца. Основная функция сервиса – сохранить имеющихся клиентов и привлечение новых. Важно располагать максимумом сведений о своем клиенте, так как продажа новому клиенту обходится в пять раз дороже, чем старому. Новый клиент не знает компанию, не знает товар, он сомневается в бизнесе. Старые клиенты уже знают товар или услуги. Они уже делали покупки, были когда-то потенциальными покупателями и сделали первые шаги по направлению к статусу приверженца бизнеса. Нужно бороться за новых потенциальных покупателей, но основное внимание следует уделять уже имеющимся клиентам.

Рекомендация - расширение клиентской базы. На данный момент ИП Афанасьев ведет свою клиентскую базу (реестр постоянных покупателей). База постоянно пополняется. Предлагается расширить клиентскую базу за счет увеличения раздачи клиентских карт. Необходимо четко отслеживать активность клиентской базы. Раз в месяц производить анализ повторных покупок.

При формировании клиентской базы, помимо контактного телефона дополнительно ввести в анкету клиента e-mail адрес, это позволит сократить расходы на СМС рассылку, выделяется категория покупателей, которые активно используют в общении интернет ресурсы. Это позволит информировать постоянных покупателей в интернет ресурсах о предстоящих акциях и предложениях.

Каждый клиент для компании важен. Создание программы лояльности – комплекс мероприятий, направленных на поддержание стабильного объёма продаж за счёт удержания и стимулирования существующих клиентов компании, для этого постоянно следить за активностью постоянных покупателей, разрабатывать новые маркетинговые акции для удержания постоянных покупателей и привлечения новых. Разработка маркетинговых акций для покупателей. Рекомендуется организовать розыгрыши призов и конкурсы. На данный момент компания проводит два раза в год лотерею, розыгрыш призов для своих постоянных покупателей. В лотерее могли участвовать все покупатели из базы клиентов. Однако многие покупатели сделали покупку только один раз. Необходимо привлекать покупателей к совершению повторных покупок. Поэтому для участия в лотерее предлагается установить новое правило. Стать участником лотереи может любой покупатель, сделавший повторную покупку. Повторные покупки увеличивают шанс выигрыша, так как количество билетов в розыгрыше уже будет участвовать не два, а три и более.

«Холодные» звонки» - информирование покупателей о предстоящих акциях и формирование удовлетворенности обслуживания и сервиса.

Визитные карточки – при оформлении гарантийного талона прикреплять визитную карточку. Клиент всегда будет знать как, куда и когда можно обратиться в случае возникновения вопросов.

Интерактивный маркетинг - мобильный маркетинг для увеличения продаж: SMS-рассылки, SMS-акции; интеграция с социальными сетями.

Сегментирование покупателей:

слушать, что говорят потенциальные покупатели, например, о своих предпочтениях;

изучать, что делают потенциальные покупатели, например, в соответствии со своим стилем жизни;

описывать, кем эти потенциальные покупатели являются, например их демографические характеристики (возраст, пол, образование, род деятельности, социальный класс и так далее).

Стратегия товародвижения.

Выбор поставщиков.

На данный момент основные поставщики найдены и достигнуты определенные договоренности о ценах и условиях поставок. Заключены и оформлены договора или бланки заказов. Достигнуты прочные взаимоотношения. Поэтому необходимо поддерживать связи с поставщиками, обеспечивая надежность поставок вплоть до их полного завершения. Также необходимо постоянно проводить поиск новых поставщиков, так как конкуренция между поставщиками, приводит к снижению цен у имеющихся поставщиков, снижается вероятность сбоев в работе с поставщиками, происходит оперативное устранение возникающих проблем заменой поставщиков. Достигается более легкое удовлетворение меняющегося спроса, обеспечивается доступ к большому объему информации и появляется возможность полагаться не на одну внешнюю организацию.

В большей степени поиск новых поставщиков необходим для группы аксессуаров. Снижение закупочных цен позволит снизить себестоимость товара и компенсировать потери от изменения розничных цен на телефоны.

Для группы телефоны необходимо разработать уникальное предложение - введение в ассортимент эксклюзивных марок товара. На данный момент компания ввела в продажу новый бренд Micromax. Компания поставщик предлагает качественное оборудование по низким ценам, хорошее гарантийное обслуживание, возможность получать хорошую прибыль и дополнительную мотивацию для продавцов. Этот бренд на данный момент продает только один конкурент, но ассортимент состоит из трех-четырех моделей. Для ИП Афанасьев предлагается расширить ассортимент этого бренда до 15 моделей. Это позволит увеличить прибыль и снизить расходы на гарантийное обслуживание.

Определение потребности в товарном запасе и объемов закупки. Для ИП Афанасьев И.И больше всего подходит балансовый метод, при котором объемы потребности в товарах отдельных групп или товарных подгрупп на следующий плановый (прогнозный) период определяются по формуле балансовой связи на основании данных о запасах товаров и объемы их реализации:

$$H = P + Z_k + Z_n + V_t$$

где H - план поступления товаров;

P - план (прогноз) реализации товаров;

Z<sub>k</sub> - ожидаемые запасы на конец прогнозного периода;

Z<sub>n</sub> - ожидаемые запасы на начало прогнозного периода;

Вт - ожидаемое выбытие товаров в связи с естественными потерями, переоценками товаров, их сезонным распродажей и другими причинами.

Определение потребности в товарах на основе балансового метода, связано с прогнозированием объемов ожидаемой (прогнозной) реализации товаров и размеров товарных запасов на начало и конец прогнозного периода. Для расчета прогноза реализации товаров в торговой практике необходимым условием является учет реализации в розничном торговом предприятии товаров по группам, подгруппам и даже названиями товаров. Такой учет может быть обеспечен благодаря применению в магазинах и других объектах розничной торговой сети современных регистраторов кассовых операций - ЭККА, электронных кассовых терминалов, связанных с магазинной АСУ и т.п. Управление товарными запасами охватывает комплексное регулирование всех взаимосвязанных процессов формирования запасов и движения товарной массы в процессе товароснабжения - нормирование, контроль состояния запасов, порядок пополнения и представления заказов, определение размеров партий товаров. На исследуемом предприятии для расчета потребности в запасах ранее использовались только товарные остатки на складах и количество реализованного товара. В учет не вводились ожидаемые запасы на конец прогнозного периода, ожидаемые запасы на начало прогнозного периода, ожидаемое выбытие товаров в связи с естественными потерями, переоценками товаров, их сезонной распродажей и другими причинами.

С точки зрения потребностей организации товароснабжения особое внимание следует уделять оптимизации частоты завоза и размеров партий товаров, учитывая при этом изменения спроса покупателей, оборачиваемость товаров, наличие товарных запасов. Для этого необходимо провести автоматизацию оборудования.

Автоматизация оборудования включает в себя:

Переход на 1С версию более раннюю, предлагается 1С: Розница 8. Магазин бытовой техники и средств связи. Программа позволяет работать со специфическим ассортиментом - бытовой техникой, сотовыми телефонами, компьютерами и комплектующими. Решение «1С: Розница 8. Магазин бытовой техники и средств связи» помогает организовать учет товарных запасов на складах магазинов, учет денежных средств в кассах, учет товаров, переданных в сторонние сервисные центры и выданных в подмену.

Имеет следующие преимущества:

автоматическое распределение поступлений товаров по складам магазина;

распределение продаж товаров и услуг по юридическим лицам компании;

оформление продажи за наличный расчет одной кнопкой;

поддержка трех схем ценообразования: централизованного, децентрализованного и смешанного;

предоставление скидок по сложным схемам – например, на покупку определенного количества товаров покупателю из определенной группы получателей скидок.

Продукт автоматизирует специфические для бизнеса процессы – обмен старых изделий на новые с доплатой (опция Trade-in), прием товаров в ремонт и на гарантийное обслуживание, что позволяет контролировать поступление в ремонт товаров и передачу их в сторонние сервисные центры, а также выдачу товаров в подмену. В системе ведется учет суммарной стоимости ремонта в зависимости от проведенных операций.

Приобретение и установка сканера для считывания штрих-кода, который позволяет пользователю легко считать штрих код, обработать его и передать в компьютер, простым нажатием кнопки, полностью контролируя правильность считывания и снижая количество ошибок.

Приобретение и установка принтера печати этикеток. Штриховое кодирование позволяет автоматизировать учет продажи товаров, повысить скорость и культуру обслуживания покупателей, вести оперативный учет поступающих и проданных товаров.

Приобретение и установка терминала сбора данных, который предназначен для быстрого сбора информации о товарах и передачи их в информационную систему (базу данных). Кроме функции чтения штрих - кодов терминал выполняет функцию хранения данных. Это позволяет не только безошибочно вводить данные в компьютер, но и производить обработку информации в автономном режиме.

Применение принципов устройства «правильного» складского хозяйства.

Салон сотовой связи «Connect» - специализированный магазин, предлагающий узкую ассортиментную группу продукции со значительной глубиной ассортимента. Товарный запас занимает менее 10% площади, занимаемой предприятием. Следует уделить особое внимание принципам устройства «правильного» складского хозяйства:

Организация комплекса технологических операций (разгрузка товаров, приемка товаров по количеству и качеству, их хранение и перемещение). Механизация и автоматизация технологических операций. Позволяет быстро и качественно принять товар, подготовить к продаже или складированию. Рекомендация – использовать при приемке товара терминала сбора данных, который предназначен для быстрого сбора информации о товарах и передачи их в информационную систему (базу данных).

Оптимальное использование площади и емкости складских помещений. Рекомендация - определить оптимальные места хранения для каждой товарной группы. Это позволит максимально быстро находить нужные товары и сократит время обслуживания покупателя.

Полная сохранность товаров. Главной задачей хранения товаров является обеспечение полной сохранности товаров и доведение их до потребителя в хорошем состоянии без потери своих качеств и свойств. Так как весь товар относится к группе непродовольственных товаров, то особых рекомендаций по сохранности нет, необходимо лишь обратить внимание сохранности товарной упаковки и товара, так как товар предназначен для реализации в самые ближайшие сроки. Повреждение товарной упаковки и маркировки замедляет процесс продажи, занимает дополнительное время для восстановления данных.

Избирательность покупателей при однотипности товаров все чаще обращает внимание на цену и выбирает продукт с наименьшей стоимостью. Однако при снижении цены, работа идет с меньшей рентабельностью или вообще в убыток. Поэтому необходимо уделить особое внимание стратегии сервиса, так как недостаточно обладать психологическими навыками, необходимо отказаться от заученных, воздействующих на покупателей фраз, необходимо мыслить и быть стратегом. Стратегия товародвижения, в свою очередь, позволит минимизировать издержки и увеличит прибыль.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сегодня миллионы компаний прекращают свою деятельность из-за того, что больше не могут конкурировать. Поэтому необходимо знать, как привлечь внимание покупателя, так как это составляет основу коммерческой стабильности. Приступая к разработке стратегии компании нужно начать с аналитической фазы,

то есть собрать достаточно информации, статистических данных, для того, чтобы иметь реальные основания для принятия решений. «Мы живем в век информации, в котором тот, кто обладает большей и лучшей информацией, имеет преимущество». [28, с. 72] Предприятие должно хорошо знать свои слабые места, которые могут стать объектом атаки конкурентов. Лучше атаковать самого себя, предложив рынку новый продукт, чем ждать, когда это сделают конкуренты. Но при этом нужно соблюдать осторожность.

В многочисленных научных публикациях и литературе авторы сводят проблему конкурентоспособности в основном к определениям. Однако такой подход является односторонним, так как не учитываются многие виды потенциала предприятия (сбыт, менеджмент, маркетинг, поставщики, стоимость бизнеса). «Управление предприятием в условиях рынка сводится к оценке и анализу факторов, повышающих или понижающих его конкурентоспособность, выбору и реализации соответствующей конкурентной стратегии и тактик для достижения цели, сформулированной миссии.»[26,с. 238] Для определения влияния конкуренции на организацию, необходимо исследовать конкретное предприятие. Для этого в работе представлены результаты, сформулированы выводы и даны рекомендации для ИП Афанасьев И.И.

Проведена полная квалификация понятия конкуренции. Изучены работы известных экономистов и политологов. Определена общая связь в определениях конкуренции. В современных условиях сильно усилившейся конкуренции представление о конкуренции, как понятии и учет ее функций необходимо для любой организации, так как она имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Приведены анализ внутренних и внешних факторы среды организации, а также их влияние на конкурентную борьбу. Факторы и их динамику следует всегда учитывать при разработке собственного маркетингового плана, а также стратегий и тактик по выживанию в конкурентной среде.

Приведены точки зрения политиков и экономистов на проблему государственного регулирования и уровня конкуренции в России. Рассмотрена специальная система правил и мер, а также законодательная база поддержки конкуренции. Сегодня в России проблема конкурентоспособности и участие в ее решении государства стоит очень остро. С целью обеспечения конкуренции государство создает и использует специальную систему правил и мер.

Проведен анализ влияния конкурентной среды ИП Афанасьев И.И., а именно его организационно-экономическая характеристика и факторы, влияющие на

поведение организации. Не смотря на то, что организация открылась в период кризиса 2008-2010 года, темпы экономического роста компании с каждым годом увеличиваются и наращиваются. Рынок цен стабилизировался, ведется работа на увеличение прибыли и торговой наценки, снижение издержек, эффективное использование всех ресурсов, в кадровом составе наблюдается стабильность, разработана эффективная система мотивации, план по повышению профессиональной компетенции, проведена работа по командообразованию и повышению культуры компании.

Подробно проведен анализ влияния конкуренции на организацию, так как именно эта тема является основополагающей в работе. Проведен анализ сильных и слабых сторон конкурентов на основе составления «портрета конкурента». В сотовом ритейле наблюдается быстрое изменение внешних и внутренних факторов, для этого нужно периодически проводить анализ сильных и слабых сторон предприятия, на основе которых нужно разработать или откорректировать конкурентные стратегии работы в конкурентной среде.

Для анализа конкурентоспособности ИП Афанасьев И.И. построена матрица SWOT, выявлены возможности и угрозы для предприятия. Для предприятия важными критериями конкурентных преимуществ являются покупательская способность населения, совершенствование менеджмента, эффективная работа с поставщиками по снижению закупочных цен и разработка новых маркетинговых акций. Угрозы для компании также существуют. В большей степени необходимо усиление конкурентной борьбы и эффективность ценообразования.

Приведены выводы, на основе которых разработаны конкурентные стратегии для ИП Афанасьев И.И. Конкурентные стратегии для ИП Афанасьев И.И заключаются в использовании эффективной ценовой стратегии, усилении стратегии сервиса и внедрении системы товародвижения на основе автоматизации торгового оборудования. В основу конкурентных стратегий взяты мобильность, гибкость, а также возможность быстрой адаптации к изменениям условий внутренней и внешней среды.

Приведены методические рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности, а именно пути реализации стратегий.

Пути реализации стратегий приведены с учетом уже используемых ценовых стратегий, приведены рекомендации по их эффективному использованию: систематическое проведение мониторинга цен конкурентов, анализ розничных цен по прайсу РРЦ; выявление и переоценка «морально устаревшего» товара; усиление

контроля продаж и остатков.

Для внедрения стратегии сервиса даны рекомендации по реализации: введение контроля над активностью клиентов; расширение клиентской базы за счет увеличения раздачи клиентских карт; повышения качества обслуживания, за счет более полного анализа анкеты тайного покупателя, коррекции стандартов и проведения обучения; быть проактивными, всегда позитивно общаться, проявлять взаимопонимание, доводить действия до конца; каждый клиент для компании важен, поэтому необходимо четко анализировать покупательскую способность и потенциал; на основе выявленных данных разрабатывать эффективные маркетинговые акции для привлечения новых и удержания старых клиентов.

Для внедрения системы товародвижения (логистики) предлагается провести анализ работы с поставщиками и скорректировать работу с ними, по принципам стратегии компании; внедрить уникальное предложение, которое не используют конкуренты – расширить модельный ряд новых брендов, которые дают самую большую прибыль (Приложение 25); для эффективности работы по закупкам и контролю запасов внедрить автоматизацию оборудования.

Таким образом, в работе достаточно полно представлены основные теоретические и методологические аспекты, связанные с анализом влияния конкурентной среды, разработкой конкурентных стратегий и методологических рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности для ИП Афанасьев И.И.

«Можно выдвигать гипотезу о том, что в современных условиях уже действует тенденция к превращению стратегической деятельности современных компаний (или современного стратегического менеджмента в широком смысле) в специфическую сложную деятельность». [22, с. 17] Однако под давлением внешних и внутренних факторов все предприятия вынуждены менять стратегии, системы и структуры управления. В противном случае их эффективность в условиях возрастающей конкуренции, может быть поставлена сомнению. «Тот же, кто успевает опередить конкурентов и первым предложит рынку новые, более эффективные управленческие решения, как правило, получает дополнительные конкурентные преимущества». [10, с. 7]

На этапе разработки конкурентных стратегий для ИП Афанасьев И.И., были выявлены слабые места компании, а именно низкая автоматизация процесса товародвижения, что замедляло, а иногда и останавливало работу компании на определенное время. А так как процесс торговли - это непрерывный процесс, покупатель не будет ждать, он просто уйдет к конкуренту, возникла

необходимость в автоматизации оборудования. Да, это затратная рекомендация, составляет до половины ежемесячной прибыли компании, однако преимущество неоспоримо перед задачей получения прибыли. На этапе написания работы компанией было принято решение в кратчайшие сроки автоматизировать оборудование. И на данный момент процесс товародвижения упростился, усилился контроль запасов, появилась возможность более тщательного планирования закупок.

В ценовой стратегии кардинально изменился подход к ценообразованию. Раньше использовались в большей степени стратегии нейтрального и дифференцированного ценообразования. Приняты рекомендации по ценообразованию и больше внимания теперь уделяется стратегии вариации цен и психологического ценообразования. Стратегия психологического ценообразования дала очень большой результат. Телефоны, которые дают самую большую прибыль, было принято переоценить с окончания 90 на 99. Сама стратегия заключалась в удобстве контроля продаж этой группы товара. Однако психологический эффект сработал как на покупателей, так и на продавцов. Покупатели больше стали обращать внимание именно на эту группу товара, так как товар с такой ценой стал выделяться ценником желтого цвета. Это еще один способ, который не использует ни один конкурент в ценообразовании и продвижении товара. Для продавцов запустилась акция, при выполнении которой, лучший продавец получает премию за самые большие продажи такой группы товаров. Продажи высокодоходной группы телефонов увеличилось с 60% в августе до 76% в сентябре и 82 % в октябре. За счет этой стратегии увеличились закупки именно высокодоходных телефонов. Проведена оптимизация склада, выявлены позиции с низкой доходностью и проведена переоценка товара.

Впереди работа внедрения стратегии сервиса. Проведен анализ последних проверок тайного покупателя, которые показали снижение качества обслуживания и принято решение в ноябре 2017 года запланировать тренинг продаж, который позволит усилить качество обслуживания покупателей.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юрид. лит., 2009. - 8,14 с.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 30.12.2012) (с изм. и доп., вступающими в силу с 02.01.2017). М.: Издательство: Эксмо, 2014. – 5с.
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 21.07.2014)/ (с изм. и доп., вступ. в силу с 04.08.2017)// М.: Издательство: Проспект, 2014. – 75 с.
4. Федеральный закон «О рекламе». Комментарий (постатейный) второе издание. Толкачев А.Н. М.: Инфра – М, «Риор», 2010. – 2с.
5. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 04.06.2014, с изм. от 21.07.2014) "О защите конкуренции" (26 июля 2006 г.). [Электронный ресурс] / URL: <http://www.consultant.ru.html> (дата обращения 29.09.17)
6. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 23.07.2008) "О защите прав потребителей" // Справочная правовая система «Консультант Плюс» - [Электронный ресурс]/ URL: <http://www.consultant.ru/popular/consumerism/> (дата обращения 30.09.17)
7. Постановление Правительства РФ от 30.06.2004 N 331 (ред. от 29.12.2008) "Об утверждении положения о Федеральной антимонопольной службе" (с изм. и доп., вступающими в силу с 20.01.2017) // Справочная правовая система «Консультант Плюс» - [Электронный ресурс]/ URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=167904> (дата обращения 31.10.14)
8. Федеральная служба государственной статистики. Распределение населения по размеру среднедушевых денежных доходов. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.gks.ru.html> (дата обращения 30.09.17)
9. Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. Экономика предприятия (организации): учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 222 с.
10. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2014 г. – 7с.
11. Гринин А. Направление государственного регулирования конкуренции // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2010. № 3. – 231 с.
12. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие. – Минск: Высшая школа, 2012. – 176 с.

13. Гуляев Г.Ю. Эволюция теории конкуренции// Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. 2012. №28. – с. 320-321.
14. Есикова И.В., Лобанов С.Н., Лобанова Е.М. Как завоевать покупателя/ Практическое пособие. - 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2012. – 84 с.
15. Захарова Ю.А. Методы стимулирования сбыта: учебное пособие / Под ред. Е.Н. Киселевой – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2012. – 26 с.
16. Завьялов Ф.Н., Сапир Е.В. Конкурентоспособность национальной экономики: регионально-отраслевые аспекты оценки: монография: Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова.— Ярославль: ЯрГУ, 2011. - 5 с.
17. Копьев А.В., Агешкина Н.А. Конкурентное право: учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 94с.
18. Мазилкина Е.Н., Паничкина Г.Т. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие. – Саратов: Корпорация Диколь, 2013. – 17 с.
19. Маргунов В.И. Логистика: учебное пособие. – 2-е изд., испр. – Минск, Высшая школа, 2013. – 11, 234 с.
20. Мхитарян С.В., Маркова М.В. Системы управления взаимоотношениями с клиентами: практикум.– М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2011. – 5 с.
21. Поляничкин Ю.А. Экономическая природа конкуренции и конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2012. №3. – 189-190 с.
22. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография. - М.: Издательство Юрайт, 2013. — 17 с.
23. Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки : учебное пособие – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 3-4 с.
24. Стратегическое управление: от идеи до результата: Сборник статей / Аналит. центр при Правительстве Рос. Федерации. - Москва: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2011. - 18 с.

25. Харченко Л.В. Стратегический менеджмент: учебник. – М. Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 13 с.
26. Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. - Оценка конкурентоспособности предприятий: учебное пособие/ М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 238с.
27. Друкер. Питер Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. - Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 39 с.
28. Коллинз Д. От хорошего к великому. – Манн, Иванов и Фербер, 2013. 72 с.
29. Сьюэлл Карл, Браун Пол. Клиенты на всю жизнь /пер. с англ. Иванова М. и Фербера М. - 7-е изд.: М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер , 2010. – 109 с.
30. Энтони де Мелло. Одна минута глупости/ Сборник медитативных притч. Изд-во: София, 2011. – 233 с.
31. Абрахам Джей. Ваш бизнес зашел в тупик? [Электронный ресурс] / URL: <http://abraham2.ru/page/vy-zashli-v-tupik-potomu-chto-proigryvaete-konkurentam> (дата обращения 02.11.14).
32. Доклад об экономике России № 18 - март 2009 г. Всемирный банк в России. [Электронный ресурс] / URL: <http://uisrussia.msu.ru.html> (дата обращения 29.08.14).
33. Аренков И.А. Салихова Я.Ю. Гаврилова М.А. Текст научной статьи по специальности «Внешняя торговля»/ Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегия развития/Журнал Проблемы современной экономики, 2011. - № 4. - 121 с. [Электронный ресурс] / URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-potentsial-predpriyatiya-model-i-strategii-razvitiya>. (дата обращения 30.09.14)
34. Зинкевич Андрей. Конвейер клиентов. 2013. - 7 с. [Электронный ресурс] / URL: <http://azinkevich.com> (дата обращения 20.10.14)
35. Зинкевич Андрей. Секреты клиентоориентированности. 2013. – 4, 7, 20 с. [Электронный ресурс] / URL: <http://azinkevich.com> (дата обращения 20.10.14)
36. Конкуренция. Большой энциклопедический словарь. [Электронный ресурс] / URL: <http://enc-dic.com/word/k/Konkurencija-12273.html> (дата обращения 15.07.14)
37. Конкуренция. Википедия. Свободная энциклопедия. [Электронный ресурс] / URL: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения 15.07.14)

38. Конкуренция. Термин в Энциклопедическом Фонде. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.russika.ru/t.php?t=4705> (дата обращения 15.07.14).
39. Конкуренция (Competition) – это... [Электронный ресурс] / URL: [http://forexaw.com/TERMs/Economic\\_terms\\_and\\_concepts/Business/I348\\_Конкуренция\\_Competition\\_это](http://forexaw.com/TERMs/Economic_terms_and_concepts/Business/I348_Конкуренция_Competition_это) (дата обращения 18.09.14).
40. Маркетинг. Википедия. Свободная энциклопедия. [Электронный ресурс] / URL: <http://ru.wikipedia.org.html> (дата обращения 15.01.14).
41. Медведев недоволен уровнем развития конкуренции в России. Новости. [Электронный ресурс] / URL: <http://er.ru.html> (дата обращения 29.09.14).
42. Островенко Д.Г. Государственное регулирование конкуренции как основы экономического развития страны/ Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Ростов-на-Дону, 2011. - 3 с. [Электронный ресурс] / URL: [http://library.sfedu.ru/referat/D212-208-01/22-00-08/20110704\\_D212-208-01\\_22-00-08\\_OstrovenkoDG.pdf](http://library.sfedu.ru/referat/D212-208-01/22-00-08/20110704_D212-208-01_22-00-08_OstrovenkoDG.pdf) (дата обращения 28.10.14)
43. Проблемы обеспечения конкурентоспособности социально-экономических систем: монография / Под общ. ред. С.С. Чернова. - Книга 3. - Новосибирск: Изд-во «СИБПРИНТ», 2010. - 193 с. [Электронный ресурс]/ URL: [http://www.zrns.ru/2mongr\\_arhiv\\_ks2.html](http://www.zrns.ru/2mongr_arhiv_ks2.html) (дата обращения 03.11.14)
44. Процессно-ориентированная система управления обеспечением конкурентоспособности предприятий рынка./ Чаплина А.Н./ Журнал Проблемы современной экономики, 2010. № 2 – 141 с. [Электронный ресурс]/ URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-orientirovannaya-sistema-upravleniya-obespecheniem-konkurentosposobnosti-predpriyatij-potrebitelskogo-rynka#n> (дата обращения 03.11.14)
45. Развитие малого и среднего предпринимательства в России Материалы семинара экспертной группы № 4, 2011 г. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.nisse.ru.html> (дата обращения 28.09.14)
46. Росстат подтвердил оценку инфляции - 2013 в России [Электронный ресурс] / URL: <http://ria.ru.html> (дата обращения 30.09.14)
47. Статистика по росту безработицы в России в 2013 году. Блог финансиста. [Электронный ресурс] / URL: <http://finansiko.ru.html> (дата обращения 25.09.14)

48. Таргетируй это. Эксперт, № 44, 27 октября 2014, С. 6-7 [Электронный ресурс] / URL: <http://dlib.eastview.com/browse/doc/42516991> (дата обращения 02.11.14)

49. Уровень конкуренции в РФ за последний год снизился, отметил глава ФАС. Новости. [Электронный ресурс] / URL: [http://rapsinews.ru/incident\\_news/20130725/268318422.html](http://rapsinews.ru/incident_news/20130725/268318422.html) (дата обращения 29.09.14)

50. SWOT-анализ. Википедия. Свободная энциклопедия. [Электронный ресурс] / URL: <http://ru.wikipedia.org.html> (дата обращения 13.08.14)

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1**

Таблица 1

Положительные и негативные стороны конкуренции.

Положительные

Негативные

Способствует развитию научно-технического прогресса, постоянно заставляя товаропроизводителя применять лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее вымываются экономически неэффективные производства, устаревшая техника, некачественные товары.

Придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства

Чутко реагирует на изменение спроса, ведет к удешевлению издержек производства, тормозит рост цен, а в ряде случаев к их снижению.

Ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения.

В известной мере выравнивает норму прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

Ее следствием может быть перепроизводство товаров и недогрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Обусловливает рост непроизводительных издержек, побуждает создание монополий.

Отрицательно сказывается на защите окружающей среды, не стимулирует развитие производства товаров и услуг коллективного пользования (дороги, общественный транспорт), сохранение невозпроизводимых ресурсов (лес, дикие животные, полезные ископаемые).

## Приложение 2

### Таблица 2

Законодательство, его функции и правовые средства.

Законодательство	Функции	Правовые средства
Антимонопольное законодательство	Ограничивает процесс монополизации, как отдельных сфер предпринимательской деятельности (рынков, отраслей), так и экономики в целом	Запрещение и преследование монополистической деятельности; контроль за созданием, реорганизацией, ликвидацией коммерческих организаций и их объединений, приобретением акций (долей) в уставном капитале коммерческих организаций

Законодательство о конкуренции, недобросовестной конкуренции	Устранение негативных проявлений самой конкуренции, выражающихся в особом типе правонарушений недобросовестной конкуренции.	Запрещение и преследование недобросовестной конкуренции
--	---	---

### Приложение 3

#### Таблица 3

Классификация нормативно-правовых актов.

классификация	Наименование актов
По сфере деятельности	Федеральные акты
	Акты субъектов РФ Акты органов
	Локальные акты местного самоуправления
По сроку действия	Длительного действия
	Временные акты
По предмету правового регулирования	Общие
	Специальные (конкурентные)
	Акты иных отраслей
По значимости	Конституционные законы
	Текущие законы

По степени систематизации	Кодифицированные
	Иные
По уровню органа, принявшего акт	Принятые Федеральным органом государственной власти
	Принятые органами государственной власти субъектов РФ
По Юридической силе	Законы
	Подзаконные акты

#### Приложение 4

Таблица 4

#### Динамика продаж с 2012 по 01.09.2017 год

	Поступление	Реализация	Прибыль	
	Сумма, млн. рублей	Сумма, млн. рублей	Процент	Сумма, млн. рублей
2012	11,25	13,47	16,41%	2,21
2013	16,15	19,55	17,40%	3,40
темп роста	1,44	1,45	1,06	1,54
2014	15,35	18,04	14,93%	2,69
темп роста	0,95	0,92	0,86	0,79

2015	13,16	15,99	17,70%	2,83
темп роста	0,86	0,89	1,19	1,05
2016	13,07	16,26	19,64%	3,19
темп роста	0,99	1,02	1,11	1,13
2017 с 01.01. по 01.09.	10,00	13,04	23,61%	3,08
Итого:	78,98	96,36	18,07%	17,41

## Приложение 5

Таблица 5

### Распределение общего объема денежных доходов населения [8]

	2014				2015			
	I квартал	I полугодие	9 месяцев	Год	I квартал	I полугодие	9 месяцев	Год
Денежные доходы - всего	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
в том числе по 20-процентным группам населения: первая (с наименьшими доходами)	5,60	5,50	5,40	5,20	5,50	5,30	5,30	5,20

Вторая	10,40	10,20	10,10	9,90	10,30	10,10	9,80
Третья	15,40	15,20	15,10	14,90	15,20	15,10	14,90
Четвертая	22,80	22,70	22,60	22,60	22,70	22,60	22,50
Пятая (с наибольшими доходами)	45,80	46,40	46,80	47,40	46,30	46,90	47,60
Индекс концентрации доходов (коэффициент Джини)	0,39	0,41	0,41	0,42	0,40	0,41	0,42
Соотношение доходов 10% наиболее и 10% наименее обеспеченного населения (децильный коэффициент фондов), в разax	14,00	14,80	15,30	16,20	14,50	15,40	16,40

## Приложение 6

Таблица 6

### Распределение населения по размеру среднедушевого денежного дохода [8]

2016				2017			
I	I	9	Год	I	I	9	Год
квартал	полугодие	месяцев		квартал	полугодие	месяцев	

Численность населения - всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
в том числе со среднедушевым денежным доходом в месяц, рублей:								
до 3500,0	3,4	3,1	3,1	2,8	2,9	2,7	2,5	2,2
3500,1 - 5000,0	5,6	5,2	5,0	4,5	5,0	4,5	4,2	3,7
5000,1 - 7000,0	9,9	9,1	8,9	8,1	8,9	8,2	7,8	7,0
7000,1 - 10000,0	15,7	14,8	14,4	13,4	14,6	13,7	13,1	12,1
10000,1 - 15000,0	21,6	21,0	20,5	19,8	21,0	20,2	19,8	18,8
15000,1 - 25000,0	24,1	24,5	24,5	24,8	24,8	25,0	25,2	25,3
25000,1 - 35000,0	10,2	11,0	11,3	12,1	11,2	12,0	12,5	13,3
свыше 35000,0	9,5	11,3	12,3	14,5	11,6	13,7	14,9	17,6

## Приложение 7

Таблица 10

Портрет конкурента №1.

Наименование	ЗАО «Связной-Логистика».
	Карла Маркса 50.
Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	Карла Маркса 22, корп. А. 8-800-700-50-00 <a href="http://www.svyaznoy.ru">www.svyaznoy.ru</a>
Год создания	2002 год
Сфера деятельности	Розничная торговля мобильной электроникой.
Доля ранка г. Чайковский	11,8%

Телефоны.

Планшеты, ноутбуки и ПК.

Фото и видео.

Аудио и ТВ.

Книги и подарки.

Карты оплаты.

Портативная техника.

Товары для детей.

Игры и развлечения.

Ассортимент

Для Авто.

Аксессуары.

Авиа и ЖД – билеты.

Финансовые сервисы.

Страхование.

Билеты на мероприятия.

Денежные переводы.

Карта «Связной Клуб».

Погашение кредитов.

Прием платежей.

Цены

Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены)

Суперцена, изменение раз в неделю.

При покупке на сумму от 1000 рублей карта «Связной-Клуб» бесплатно.

#### Скидки и акции

Товары со скидками по карте «Связной-Клуб».

Подарки или безлимитный интернет при покупке определенного гаджета.

Наличный расчет.

Безналичный расчет (работа со «Спасибо» от Сбербанк)  
Кредитование - ОАО «Альфа Банк», ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк», КБ "Ренессанс Кредит" (ООО), ОАО «ОТП Банк», рассрочка - ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк»(4 и 10 месяцев), ООО КБ "Ренессанс Кредит" (10 месяцев).

#### Виды и формы оплаты

Возврат денежных средств: Связной – на карту Связной банк до 1000 рублей.

Доставка товара в салон три раза в неделю.

#### Особенности логистики

Выдача в салонах магазинах, заказанного товара через интернет-магазин (от 4000 рублей доставка бесплатная).

Обучение проводится в учебных центрах, где дают все необходимые знания, а после курса ждет стажировка в магазине (выплачивается стипендия), уже через две недели сотрудник может работать

Стабильная белая заработная плата.

Каждый год в «Связном» проводится множество самых разнообразных мотивационных программ, лучшие получают денежные бонусы, ценные подарки, поездки за границу всей командой.

Мотивация  
сотрудников

Скидка на покупку товаров.

Выделение беспроцентных кредитов.

Рекомендации для продвижения по службе.

Бесплатное медицинское обслуживание.

Кредитование получения образования.

Действует система обучения и аттестации.

Материальная мотивация зависит от выполнения плана продаж и личных продаж по определенным группам товаров и услуг.

## Приложение 8

Таблица 11

Портрет конкурента №2.

Наименование

ООО «Евросеть – Ритейл»

Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	Карла Маркса 50. 8-800-700-00-10 <a href="http://www.euroset.ru">www.euroset.ru</a>
Год создания	1997 год
Сфера деятельности	Розничная торговля: бытовая техника, аудио-видео, мобильная связь.
Доля ранка г. Чайковский	5,9%

Ассортимент

Телефоны.

Планшеты, ноутбуки и ПК.

Фото и видео.

Аудио и ТВ.

Книги и подарки.

Электроинструменты.

Подарочные сертификаты и карты оплаты.

Портативная техника.

Товары для детей.

Игры и развлечения.

Для Авто.

Аксессуары.

Бытовая техника.

Товары для дома.

Авиа и ЖД – билеты.

Финансовые сервисы.

Страхование.

Денежные переводы.

Карта «Кукуруза».

Погашение кредитов.

Прием платежей.

Лотереи.

Контракты.

Билеты на развлекательные мероприятия.

Абонентское обслуживание

Цены	Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены)
Скидки и акции	<p>При покупке на 3000 рублей карта «Кукуруза» оформляется бесплатно.</p> <p>Бонусная программа - возврат 3% от стоимости покупки баллами на карту «Кукуруза» (10 баллов = 1 рублю скидки).</p> <p>Суперцена.</p> <p>Эксклюзив на месяц новинки.</p>
Виды и формы оплаты	<p>Наличный расчет.</p> <p>Безналичный расчет («Спасибо» от Сбербанк)</p> <p>Кредитование - ОАО «Альфа Банк», ЗАО «Банк Русский Стандарт», ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк», КБ "Ренессанс Кредит" (ООО), ОАО «ОТП Банк».</p> <p>Рассрочка - ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк» (4 месяца).</p> <p>Оплата баллами с карты «Кукуруза» (10 баллов = 1 рубль скидки).</p>
Особенности логистики	<p>Доставка товара в салон три раза в неделю.</p> <p>Выдача в салонах магазинах, заказанного товара через интернет-магазин «Евросеть» и компаний партнеров (доставка 200 руб).</p> <p>Предоставление услуг логистики (Евросеть Логистик).</p>

Мотивация сотрудников	Обучение и стажировка проходит в закрепленном салоне и в учебном центре в выходные, по окончании выплачивается оклад.
	Действует система обучения и аттестации.
	Стабильная белая заработная плата. Вознаграждение зависит 50% от общих продаж и 50% от личных продаж.
	Денежные премии лучшим сотрудникам.  Подарки и поездки за границу лучшим сотрудникам.

## Приложение 9

Таблица 12

Портрет конкурента №3.

Наименование	Розничная сеть МТС (ЗАО «Русская телефонная компания»)
Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	Карла Маркса 50 .  Советская 12/1. Ленина 36. 8-800- 250-08-90  www.mts.ru
Год создания	2009 год
Сфера деятельности	Розничная торговля - аудио-видео, мобильная связь.
Доля ранка г. Чайковский	17,6%

Брендированное оборудование (смартфоны и телефоны).

Смартфоны.

Телефоны.

3G модемы и роутеры.

Планшеты, ноутбуки и ПК.

Фото и MP3.

Домашний интернет и ТВ.

Приставки и консоли.

Карты оплаты.

Портативная техника.

Ассортимент

Мобильные приложения.

Автомобильная электроника.

Аксессуары.

Умный дом.

Финансовые сервисы.

Денежные переводы.

Карта МТС Банк.

Погашение кредитов.

Прием платежей.

Контракты.

Абонентское обслуживание.

Цены

Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены).

	До 1000 бонусных рублей на общение при покупке смартфона Nokia.
	Смартфон или планшет от МТС – всего за 1990 рублей
Скидки и акции	3% от безналичного оборота по карте на лицевой счёт мобильного телефона МТС.
	VIP-привилегии.
	Спеццена на товар.
	Наличный расчет.
	Безналичный расчет («Спасибо» от Сбербанк)
	Кредитование - ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк», МТС Банк.
Виды и формы оплаты	Рассрочка – МТС Банк (10 месяцев).
	Оплата повседневных покупок картой МТС Деньги, начисление бонусных баллов от программы МТС Бонус и обмен их на бесплатные минуты, SMS, MMS и другие замечательные вознаграждения.
	Доставка товара в салон экспедиционной компанией 2 раза в неделю.
Особенности логистики	Выдача в салонах магазинах, заказанного товара через интернет-магазин «МТС».

Мотивация  
сотрудников

Стабильная белая заработная плата.

Обучение проходит в учебном центре, по окончании стажировка в салоне магазина (выплачивается стипендия).

После испытательного срока сотрудники получают корпоративную сим-карту, льготный тариф, полис добровольного медицинского страхования и страхования жизни, выплачивается компенсация проезда.

Перспектива роста и развития в компании "МТС".

Действует система обучения и аттестации.

Признание заслуг коллегами и руководством всей Группы МТС.

Корпоративные мероприятия.

Собственная социальная сеть МТС Лайф.

Корпоративный университет, благодаря которому можно получить качественное современное образование.

Вертикальная ротация и перемена мест (сотрудники перемещаются из одного региона в другой с повышением в должности).

Мотивационный проект «Большая игра», позволяющий лучшим сотрудникам по результатам квартала испытать новые грани своих возможностей в поездках в самые загадочные и малоизвестные человечеством части света

Помимо заработной платы сотрудники получают премию, которая рассчитывается для каждого, исходя из годовой и полугодовой оценки эффективности и грейда (должностного разряда) работника.

Таблица 13

Портрет конкурента №4.

Наименование	ОАО «Мегафон - Ритейл»
Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	Карла Маркса 50. Ленина 61а. Приморский бульвар 55. 8 800 550-05-00 <a href="http://www.megafon.ru">www.megafon.ru</a>
Год создания	2009 год
Сфера деятельности	Розничная торговля - аудио-видео, мобильная связь.
Доля ранка г. Чайковский	17,6%

Брендированное оборудование (смартфоны и телефоны).

Смартфоны.

Телефоны.

3G модемы и роутеры.

Планшеты.

Карты оплаты.

Ассортимент

Портативная техника.

Мобильные приложения.

Автомобильная электроника.

Аксессуары.

Финансовые сервисы.

Прием платежей.

Контракты.

Абонентское обслуживание.

Цены

Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены).

Планшет Мегафон Логин – всего за 1990 рублей

Скидки и акции

Специальные предложения на смартфоны и планшеты (возврат до 3000 рублей на счет абонента).

	Наличный расчет.
	Безналичный расчет .
Виды и формы оплаты	Кредитование - ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк», ОАО «ОТП Банк».
	Рассрочка - ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк» (4 месяца).
Особенности логистики	Доставка товара в салон экспедиционной компанией 3 раза в неделю.
	Стабильная белая заработная плата: оклад + ежемесячная премия.
	Профессиональное обучение в учебном центре, по окончании стажировка в салоне магазина (выплачивается стипендия).
Мотивация сотрудников	Полный социальный пакет - Медицинское страхование (ДМС), корпоративный тарифный план, активное участие в спортивных мероприятиях.
	Широкие возможности карьерного роста: за три года более 1800 сотрудников салонов связи МегаФон стали Управляющими салонов или перешли на работу в офис.

## Приложение 11

Таблица 14

Портрет конкурента №5.

Наименование	ОАО «ВымпелКом» розница
--------------	-------------------------

Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	Карла Маркса 50. 8 (800) 700-06-11 www.beeline.ru
Год создания	2011 год
Сфера деятельности	Розничная торговля: аудио-видео, мобильная связь.
Доля ранка г. Чайковский	5,9%
Ассортимент	Брендованное оборудование (смартфоны и телефоны). Смартфоны. Телефоны. 3G модемы и роутеры. Планшеты. Карты оплаты. Портативная техника. Мобильные приложения. Аксессуары. Прием платежей. Контракты. Абонентское обслуживание.
Цены	Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены).

	Смартфон Билайн Смарт 2 за 490 рублей, при подключении услуг связи.
Скидки и акции	Предоставление услуги «Интернет на все» (оплата интернет только на смартфоне, а использовать можно на разных устройствах).
	Наличный расчет.
Виды и формы оплаты	Безналичный расчет. Платежная карта «Билайн». Кредитование - ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк»,
Особенности логистики	Доставка товара в салон экспедиционной компанией 2 раза в неделю.
	Стабильная белая заработная плата: оклад + проценты + доплаты + бонусы.
	Ряд испытаний при приеме на работу: конкурс резюме и анкет, тестирование, интервью с HR, интервью с будущим руководителем, решение бизнес-кейса.
Мотивация сотрудников	Система очного обучения (тренинги и семинары), дистанционного обучения eLearning, а также инновационные форматы развития, такие как коучинг, обучение действием, открытое пространство и прочее.
	Предоставление служебной сотовой связи.
	Возможность профессионального и карьерного роста. Добровольное медицинское страхование.

## Приложение 12

Таблица 15

Портрет конкурента №6.

Наименование	Корпорация «Центр»
Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	Карла Маркса 52 т. 3-26-11 Советская 12/1 (ТЦ Мега) т. 4-64-70 Советская 2/10, корп.4 т. 6-56-60 <a href="http://www.corpcentre.ru">www.corpcentre.ru</a>
Год создания	1990 год
Сфера деятельности	Розничная торговля сети по продаже бытовой техники и электроники известных мировых производителей.
Доля ранка г. Чайковский	17,6%

	Телефоны.
	Планшеты, ноутбуки и ПК.
	Фото и видео.
	Аудио и ТВ.
	Книги и подарки.
	Электроинструменты.
	Подарочные карты и карты оплаты.
Ассортимент	Портативная техника.
	Игры и развлечения.
	Для Авто.
	Аксессуары.
	Бытовая техника.
	Товары для дома.
	Погашение кредитов.
	Прием платежей.
	Контракты
Цены	Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены)

Рассрочка до 2017 года на всю бытовую электронику.

Дни халявы - «товары почти даром».

Гарантия низких цен: увидите товар дешевле - снизим цену специально для Вас.

#### Скидки и акции

Специальная цена (изменение каждую неделю).

Премия за покупку – премиальная карта (1 премиальный рубль равен 1 рубль РФ, премиальными рублями можно оплатить 100% покупки и при этом снова получить премиальные рубли, премиальную карту можно получить бесплатно, при покупке товара от 3000 рублей или купить на кассе за 49 рублей).

#### Виды и формы оплаты

Наличный расчет.

Безналичный расчет.

Внутренняя рассрочка за 10 минут.

#### Особенности логистики

Доставка товара пять раз в неделю.

Бесплатная доставка крупногабаритной техники в любой район города, а так же на любой этаж покупателям.

Внутренние системы обучения, семинары и обучающие курсы бесплатно для сотрудников, желающих повысить свой профессиональный уровень и достичь еще больших высот.

Хороший отдых - яркие корпоративные праздники для сотрудников с участием звезд эстрады.

Каждый сотрудник имеет все шансы попасть в ряды Топ - менеджеров.

Внесение толковых предложений, интересных идей и мыслей неизменно приветствуется и поощряется.

Мотивация  
сотрудников

Бесплатные обеды.

Акции от ведущих производителей техники - призы и сертификаты для сотрудников.

Возможность выбрать магазин, куда удобнее добираться.

Есть возможность делиться своим опытом с новичками и набираться опыта в новом городе, общаться с новыми людьми. Проживание, питание, проезд оплачиваются, плюс приятные бонусы к «командировочной» зарплате.

Скидки на технику, мебель, одежду и обувь.

## Приложение 13

Таблица 16

Портрет конкурента №7.

Наименование

Сеть супермаркетов цифровой техники «DNS»

Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	ул. Ленина, 61-А т. 8(34241)49-002 www.dns-shop.ru
Год создания	1998 год
Сфера деятельности	Розничная торговля сети по продаже цифровой техники. Собственное производство по сборке компьютеров и ноутбуков и мобильной электроники под собственным брендом.
Доля ранка г. Чайковский	5,9%
Ассортимент	Телефоны и смартфоны. Планшеты, ноутбуки и ПК. Фото и видео. Аудио и ТВ. Подарочные карты и карты оплаты. Портативная техника. Игры и развлечения. Для Авто. Аксессуары.
Цены	Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены)

	Акционные товары – возврат до 3000 рублей.
Скидки и акции	Товары со скидкой снижение цен. Уцененные товары – товары с мелким дефектом или после сервисного обслуживания.
	Подарочные карты.
Виды и формы оплаты	Наличный расчет. Безналичный расчет. Кредиты: Home credit, ОТП Банк, Альфа-Банк, Лето Банк.
Особенности логистики	Доставка товара три раза в неделю.
	Прием сотрудников: подача резюме, собеседование, принятие решения о приеме на работу, по результатам собеседований обучение и стажировка.
Мотивация сотрудников	Социальный пакет, система премий и поощрений, профессиональный и карьерный рост. Стабильная белая заработная плата.

## **Приложение 14**

Таблица 17

### **Портрет конкурента №8**

Наименование	Цифровой магазин «Техпром».
--------------	-----------------------------

Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	ул. Карла Маркса 52 т. 8(34241) 4-89-14 <a href="http://www.techprom.ru">www.techprom.ru</a>
Год создания	2006 год
Сфера деятельности	Розничная торговля сети по продаже цифровой техники. Собственное производство по сборке компьютеров и ноутбуков под собственным брендом.
Доля ранка г. Чайковский	5,9%

	Ноутбуки и аксессуары.
	Планшетные компьютеры.
	Компьютеры.
	Телевизоры и аксессуары.
	Смартфоны и аксессуары.
	Цифровые фотокамеры и аксессуары.
	Периферия.
	Оргтехника.
	Автомобильная электроника.
Ассортимент	Игровые приставки.
	Программное обеспечение.
	Видеопроекторы и интерактивные доски.
	Сетевое оборудование.
	Расходные материалы.
	Электронные книги и фоторамки.
	Аксессуары.
	Компьютерные столы и кресла.
	Подарочные сертификаты.
	Бытовая техника на заказ.
Цены	Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены)

	Специальная цена.
Скидки и акции	Дисконт-центр Техпром – уценка. Найдёте товар, который у конкурентов дешевле – сделают персональную скидку.
	Наличный расчет.
	Безналичный расчет.
Виды и формы оплаты	Кредиты: ОТП Банк, Накта-кредит, Лето Банк. Рассрочка – Лето Банк – 0 – 0 – 24 (без переплаты, без первого взноса на 24 месяца)
Особенности логистики	Доставка товара три раза в неделю.
	Обучение в учебном центре г. Киров, стажировка и аттестация.
Мотивация сотрудников	Система обучения и аттестации. Достойная заработная плата – оклад + премия.

## **Приложение 15**

Таблица 18

### **Портрет конкурента №9**

Наименование	Бытовая техника и электроника ООО «Ваш Дом»
Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	ул. Ленина, 87 ТЦ «Джамбо». т. 2-22-85 <a href="http://www.vashdome.ru">www.vashdome.ru</a>

Год создания	1993 год
Сфера деятельности	Розничная торговля сети по продаже бытовой техники и электроники известных мировых производителей.
Доля рынка г. Чайковский	5,9%
Ассортимент	<p>Смартфоны.</p> <p>Мобильные телефоны.</p> <p>Стационарные телефоны.</p> <p>Телефоны беспроводные.</p> <p>Проводные телефоны.</p> <p>Факсы.</p> <p>Аксессуары к мобильным телефонам.</p> <p>Теле, аудио техника.</p> <p>Автомобильная техника.</p> <p>Фото и видео техника.</p> <p>Компьютеры и оргтехника.</p> <p>Техника для кухни.</p> <p>Техника для дома.</p> <p>Инструмент.</p> <p>Подарочные Сертификаты номиналом 150, 250, 500, 1000, 1500, 3000 и 5000 рублей.</p>
Цены	Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены)

Рассрочка на 24 месяца.

Суперцена - планшет за 1999 рублей.

Распродажа последних экземпляров.

Гарантия низкой цены - всегда есть товары с ценником «Лучшая цена». Это та техника, которая закупается крупными партиями по оптовым ценам, и продается по низким ценам.

Скидки и акции

Постоянно действует правило «Увидишь дешевле - снизим цену или компенсируем разницу!».

Начисление бонусов на личный счет.

«Обмен без проблем» - можно обменять приобретенный товар, который не подошел по каким-либо причинам (размеру, цвету или функциям) на другой.

Сертификат "Дополнительный Сервис" (ДС) является страховкой от поломок и неисправностей, которые могут произойти с техникой после истечения срока основной гарантии.

Наличный расчет.

Безналичный расчет.

Виды и формы оплаты

Кредитование - ОАО «Альфа Банк», ООО «ХКФ Банк» - Хоум кредит банк», ЗАО «Банк Русский Стандарт». Кредит без переплаты «0-0-24» предоставляется ЗАО «Банк Русский Стандарт».

Доставка товара пять раз в неделю.

Особенности логистики

Бесплатная доставка крупногабаритной техники в любой район города, а так же на любой этаж покупателям.

Мотивация сотрудников	Стабильная зарплата в срок.
	Карьерный рост. Продавец-консультант - сегодня, директор магазина - завтра.
	Индивидуальный график работы - полный/неполный рабочий день, временная/постоянная работа.
	Бесплатное обучение от Компании: дистанционное, очные тренинги, стажировки в других филиалах Компании.
	Оформление по ТК РФ, социальный пакет.

## Приложение 16

Таблица 19

### Портрет компании № 10

Наименование	ИП Афанасьев И.И. Салон сотовой связи «Connect»
Местоположение (адрес, телефон, сайт компании)	Карла Маркса 50. 8(34241)3-25-14
Год создания	2009 год
Сфера деятельности	Розничная торговля мобильной электроникой и услуг операторов сотовой связи.
Доля ранка г. Чайковский	5,9%

	<p>Телефоны.</p> <p>Смартфоны.</p> <p>Планшеты.</p> <p>Подарочные сертификаты.</p> <p>Аксессуары для авто.</p> <p>Аксессуары.</p> <p>Контракты.</p>
Ассортимент	
Цены	<p>Уровень РРЦ (рекомендованные розничные цены)</p> <p>Клиентская карта – выдается при покупке любого телефона, в дальнейшем покупатели могут пользоваться скидками в салоне: на телефоны премиум группы скидка – 5%, на все аксессуары – 20%.</p> <p>Гибкая цена - скидки на телефоны премиум группы (с желтым ценником) от 2 до 7% новым покупателям.</p>
Скидки и акции	<p>Раз в полгода проводится лотерея для постоянных покупателей. Количество номеров, участвующих в розыгрыше зависит от количества повторных покупок.</p> <p>Подарок при оформлении в кредит, в рассрочку или при покупке видеорегистратора.</p> <p>Работа под заказ - цены ниже, чем у конкурентов, доставка по согласованию.</p> <p>Сервис – быстрое и качественное обслуживание; при покупке смартфона - настройки, регистрация учетной записи, загрузка программ, наклейка пленки.</p>

	Наличный расчет.
	Безналичный расчет.
Виды и формы оплаты	Кредитование - ОАО «Альфа Банк», ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк», ОАО «ОТП Банк», Накта-кредит.  Рассрочка - ООО «ХКФ Банк» – Хоум кредит банк» (4 месяца).
Особенности логистики	Доставка товара в салон от нескольких поставщиков, может варьироваться от двух до пяти раз в неделю с помощью экспедиционных компаний.
	Обучение и стажировка проходит в салоне, по окончании выплачивается оклад.  Действует система обучения и аттестации.
Мотивация сотрудников	Стабильная заработная плата. Вознаграждение зависит от выполнения общего плана продаж и личного вклада в продажи.  Денежные премии лучшим сотрудникам.  Бонусы за продажу определенных телефонов и смартфонов.

## Приложение 17

Таблица 20

### Сильные и слабые стороны конкурентов

№ стороны конкурентов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 высокая доля на рынке	+		+	+		+				





31 служебная сотовая связь	+ + +
32 обучение и стажировка в салоне	+ + + + +
33 премии лучшим сотрудникам	+ + + + + + + + + +
34 стабильный коллектив (смена не более чем раз в полгода)	+ + +
Сильные стороны	18 19 16 16 10 21 22 22 23 18
Слабые стороны	16 15 18 18 24 13 12 12 11 16

## Приложение 18

Таблица 21

**Матрица SWOT** ИП Афанасьев И.И.



## Возможности

Улучшение уровня жизни населения.

Увеличение дифференциации доходов населения.

Повышение покупательской способности населения.

Снижение темпов инфляции.

Развитие и поддержка субъектов малого и среднего бизнеса.

Снижение налогов и пошлин.

Снижение безработицы.

Изменения в социальной культуре в пользу мобильных технологий, превосходство мобильной связи над стационарной.

Изменение рекламных технологий.

Развитие информационной отрасли.

Совершенствование технологий.

Совершенствование менеджмента.

Появление новых поставщиков.

Снижение закупочных цен на товар.

Разрешение и уход

## Угрозы

Усиление конкурентной борьбы.

Выход на рынок нового конкурента.

Снижение объема спроса на товары и услуги.

Изменение уровня цен.

Снижение уровня информированности потребителей относительно предоставляемых услуг и предлагаемых товаров.

Повышение арендной платы.

Снижение занятости населения, повышение уровня безработицы.

Нестабильность экономики и политического настроения правительства.

Снижение принятия позитивной корпоративной культуры, системы мотивации и миссии компании.

## Сильные возможности:

Появление новых поставщиков и снижение закупочных цен на товар позволят увеличить прибыль предприятия.

Вмененная система налогообложения существенно сокращает расходы.

Мобильность в конкурентной борьбе, способность быстро реагировать на изменения внешней среды и нестандартные ситуации. Конкуренция заставляет предприятие концентрироваться, генерировать идеи, выработать новые технологии.

Введение новых ассортиментных групп (портативная техника и автоаксессуары) позволяет увеличить обороты и повысить прибыль.

Быстрота сервисного обслуживания, дополнительный сервис при покупке смартфона позволяет нарабатывать базу постоянных клиентов.

Действует система скидок по клиентской карте. Нарботанная клиентская база позволит сформировать

## Сильные угрозы:

Высокая концентрация конкурентов в одном торговом центре (6 салонов) усиливает конкурентную борьбу. Выход на рынок нового конкурента вызовет еще большую напряженность, снижение уровня цен, снижение объема спроса на товары и услуги. Понадобятся дополнительные расходы, снижается оборот и прибыль.

Снижение уровня информированности потребителей относительно предлагаемых товаров вызовет снижение объема спроса на товары и услуги, отток финансовых средств, выручки и прибыли.

Снижение принятия позитивной корпоративной культуры, системы мотивации и миссии компании. неучастие

## Сильные стороны:

Налаженность и надежность поставок.

	Слабые возможности:	
Слабые стороны:		
Сбои в снабжении.	Улучшение уровня жизни населения в связи со снижением безработицы и инфляции, увеличение дифференциации доходов увеличит покупательскую способность, покупательский поток, а соответственно выручку предприятия и прибыль.	Слабые угрозы:
Недостатки в рекламной политике.		Повышение арендной платы происходит ежегодно в зависимости от условий договора аренды, этот показатель увеличивает расходы предприятия, которые оно не может уменьшить.
Недостаточный профессиональный уровень персонала.		
Высокая концентрация конкурентов в одном торговом центре (6 салонов).	Снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать больше доходов.	Снижение занятости населения, повышение уровня безработицы, нестабильность экономики и политического настроения правительства скажется на покупательском спросе.
Контроль сотового ритейла крупными федеральными операторами.	Изменения в социальной культуре в пользу мобильных технологий, превосходство мобильной связи над стационарной позволят увеличить долю продаж мобильных телефонов.	Контроль сотового ритейла крупными федеральными операторами в большей степени влияет на крупные компании федерального уровня, так как имеют акции этих компаний. На нашу компанию они могут оказывать влияние только как поставщик услуг связи, который компания представляет в своем салоне.
Невозможность использования интернет продаж.		
Устаревшая система учета ТМЦ.	Изменение рекламных технологий, развитие информационной отрасли, совершенствование технологий позволяет эффективно использовать все ресурсы предприятия и уменьшать издержки.	
Недостаточный контроль издержек.		
Нет специальной службы маркетинга.		

## Приложение 19

Матрица возможностей ИП Афанасьев И.И.

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
высокая	Повышение покупательской способности населения.	Изменение рекламных технологий. Развитие информационной отрасли.	
	Совершенствование менеджмента. Снижение закупочных цен на товар.	Совершенствование технологий.	
средняя		Улучшение уровня жизни населения. Увеличение дифференциации доходов населения. Снижение темпов инфляции.	
		Развитие и поддержка субъектов малого и среднего бизнеса.	
	Появление новых поставщиков.	Снижение налогов и пошлин. Снижение безработицы.	
		Изменения в социальной культуре в пользу мобильных технологий, превосходство мобильной связи над стационарной.	
низкая	Разорение и уход конкурентов.		

## Приложение 20

Таблица 23

Матрица угроз.

Вероятность реализации угроз	Возможные последствия			
	Разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
высокая	Снижение принятия позитивной корпоративной культуры, системы мотивации и миссии компании.	Снижение объема спроса на товары и услуги.	Снижение уровня информированности потребителей относительно предоставляемых услуг и предлагаемых товаров.	Усиление конкурентной борьбы.
средняя	Средняя - разрушения		Изменение уровня цен.	Выход на рынок нового конкурента.
низкая	Низкая - разрушения		Снижение занятости населения, повышение уровня безработицы. Нестабильность экономики и политического настроения правительства.	Повышение арендной платы.

## Приложение 21

Таблица 25

Классификация ценовых стратегий

Стратегия	Виды
	Стратегия нейтрального ценообразования.
Стратегии ценообразования по И.В. Липсицу.	Стратегия ценового прорыва или пониженных цен.  Стратегия премиального ценообразования.  Стратегия скидок на «втором рынке»  Стратегия сезонной (периодической) скидки.
Дифференцированные цены.	Случайные скидки.  Стратегия ценовой дискриминации.  стратегия дифференциации нормы прибыли.  Стратегия высоких цен («снятия сливок»).
Стратегия конкурентного ценообразования.	Стратегия проникновения на рынок (низких цен).

Стратегия «сигналирования» ценами.

Стратегия «кривой освоения».

Географическая стратегия.

Стратегии ассортиментного  
ценообразования.

Стратегии вариации цен.

Стратегии психологического  
ценообразования.

Стратегия «набор».

Стратегия «комплект».

Стратегия «выше номинала».

Стратегия «имидж».

Стратегия конкурентных цен.

Стратегия льготных цен.

Стратегия единых цен.

Стратегия дискриминационных цен.

Стратегия гибких цен.

Стратегия стабильных цен.

Стратегия ценового лидера.

Стратегия престижных цен.

Стратегия неокругленных цен.

Стратегия цен массовых закупок.

Стратегия ажиотажных цен.

## Приложение 22

Таблица 26

### Выявление критериев работы с поставщиками.

Критерии	Поставщик								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Длительность партнерства, лет	5	5	2	4	5	4	4	1	1
Качество товара, %	90	90	90	80	90	90	40	100	90
Качество обслуживания, в том числе гарантийное, %	100	80	60	100	100	60	30	100	90
Надежность поставок, %	100	100	80	100	100	100	70	100	100
Возможности и способности удовлетворять потребности, %	100	100	30	100	100	100	50	70	70
Географическое расположение от компании, км	268	268	268	873	1316	89	693	1977	3
Срок доставки, дней	1	1	5	5	5	1	10	5	1

Предоставление отсрочки, да/нет	да	да	да	нет	нет	да	да	да	нет
Соответствие поставок стратегии компании, да/нет	100	100	50	70	50	100	50	80	60
Уровень затрат на доставку, руб./ в мес.	750	600	1000	0	0	0	0	0	0
Цена на товары (гибкость), да/нет	да	да	нет	да	нет	да	нет	нет	да
Отсутствие негативных сообщений от партнеров, да/нет	да	да	нет	да	нет	да	нет	да	да
Целостность упаковки, да/нет	да	да	нет	да	да	да	да	нет	да
Транспортировка товара за счет поставщика, да/нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да
Сопутствующие услуги, да/нет	да	да	нет	да	нет	нет	да	да	нет
Возможность возврата некондиционного товара или получения компенсации, да/нет	да	да	нет	да	нет	да	да	да	да
Риск приостановки отпуска продукции, в случаях задержки оплаты, да/нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	да	да	нет
Место в рейтинге	145	144	56	139	89	124	87	106	125

## Приложение 23

Таблица 27

**Анализ финансовой отчетности на 01.01.17 и 01.09.17.**



Коэффициент обеспеченности кредитов прибылью	3,10 д.е.	4,70 д.е.	От 0,15 до 0,30
--	-----------	-----------	-----------------

Коэффициент покрытия процентов	8,26 д.е.	0,00 д.е.	От 3,00 до 4,00
--------------------------------	-----------	-----------	-----------------

#### Показатели рентабельности

Рентабельность активов	132,20 %	135,40%	Прибыль на один рубль вложенных в имущество
------------------------	----------	---------	---

Рентабельность (доходность) собственного капитала	162,00%	191,00%	Чистая прибыль с рубля авансированного капитала
---	---------	---------	---

Рентабельность продаж	19,60%	23,60%	Чистая прибыль с рубля продаж
-----------------------	--------	--------	-------------------------------

Рентабельность затрат	24,40%	31,00%	Прибыль с каждого рубля, затраченного на реализацию продукции
-----------------------	--------	--------	---

#### Показатели оборачиваемости

Коэффициент оборачиваемости активов	5,00 раз	5,70 раз	Сколько раз в год совершается полный цикл обращения
-------------------------------------	----------	----------	---

Коэффициент оборачиваемости запасов	4,40 раз	5,20 раз	Чем выше, тем более эффективным является предприятие.
-------------------------------------	----------	----------	---

### Приложение 24.

Таблица 28

**Контроль продаж и остатков на 01.11.2017.**

Дата	01.11.2017						
Группа товаров	Продажи, руб.	Прибыль, руб.	Прибыль, %	Остатки норма розница, руб.	Остатки норма закуп, руб.	Остатки розница, руб.	Остатки закуп, руб.
Nokia	203430,50	37472,70	18,42	500000,00	400000,00	481520,00	382823,16
Портативка	15460,00	3735,00	24,16	80000,00	50000,00	78840,00	60007,00
Прочие	409429,00	65750,00	16,06	490000,00	390000,00	407010,00	335225,00
Samsung	107810,00	14250,00	13,22	200000,00	150000,00	148320,00	128100,00
Sony	128180,50	22425,27	17,50	230000,00	210000,00	227730,00	184539,74
Итого по телефонам	864310,00	143632,97	16,62	1500000,00	1200000,00	1343420,00	1090694,90
Аксессуары	193292,00	116032,16	60,03	1000000,00	450000,00	1388421,00	531297,50
Неликвид	6910,00	2889,25	41,81	180000,00	150000,00	179261,00	136780,98
Итого	200202,00	118921,41	59,40	1180000,00	600000,00	1567682,00	668078,48

**Приложение 25****Анкета тайного покупателя**

Анкета проверки продавцов.

Имя продавца \_\_\_\_\_

Салон сотовой связи \_\_\_\_\_

№ Этап проверки

Комментарии

Вступление в контакт

Приветствие покупателя (в течение 1 мин/3 мин/5 мин/ не здоровался)

1. Речь (резкая/нет, грамотная/нет)

Умение создать доверительную атмосферу общения

Улыбка (насколько уместная)

Выявление потребностей

Умение завязать беседу с покупателем

2.

Умение формулировать вопросы.

Навыки активного слушания

Презентация товара

3. Рассказал ли продавец именно о той продукции, которая Вам нужна? Насколько полезной (как для потенциального покупателя) была для Вас предоставленная информация?

Эмоциональность  
продавца  
(в  
меру  
/слишком  
эмоциональный  
/недостаточно  
эмоциональный)

Рассказали  
ли  
вам  
об  
акциях  
и  
скидках,  
действующих  
в  
салоне?  
Какие?

Работа с возражениями

4.  
Спорил с Вами продавец или нет? Выслушивал Вас до конца или перебивал? Соглашался с Вами?

Выход из контакта

Проинформировал ли продавец вас о предстоящих акциях и  
5. скидках. Если да, то какие?

Прощание с клиентом, приглашение встретиться в будущем.  
Какими фразами?

Впечатление от салона (расположение, атмосфера, удобство для покупателя)

6.

Общее впечатление, сделали бы вы покупку?