

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования заключается в том, что нередко не только успех, но сам факт возможности выжить в сложных внешних условиях определяется для субъекта экономическим уровнем, отраженным через способность конкурировать с другими. Для успешного ведения деятельности нужно знать, какие законы экономики управляют миром, в целом и рынком, в частности. Понятие конкурентоспособности предполагает наличие информации о возможных формах такой деятельности, методиках, проявлениях. Только тот будет успешен, кто располагает необходимыми ресурсами, предполагающими в том числе и достаточно высокий уровень экономики, допускающий активную деятельность с целью доминирования над рынком и борьбы с соперником.

Целью данной работы является разработка путей повышения конкурентоспособности ООО "ДНС Ритейл".

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты понятий конкурентоспособности;
- проанализировать конкурентоспособность ООО "ДНС Ритейл".
- разработать рекомендации, повышающие конкурентоспособность ООО "ДНС Ритейл".

Объектом исследования является ООО "ДНС Ритейл", а предметом – конкурентоспособность организации.

Методы исследования в работе выбирались, исходя из постановки цели и решаемых задач, с учетом всех особенностей исследуемых объектов и включают: анализ и синтез специальной литературы, статей, публикаций и других источников по теме конкурентоспособности для написания теоретической части исследования; классификация основных понятий и определений конкуренции и конкурентоспособности; индукция, дедукция, обобщение рассматриваемых вопросов при написании выводов по работе.

Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия

Общая характеристика конкуренции и конкурентоспособности

На современном этапе развития экономики важнейшей тенденцией является конкурентоспособность предприятия и процесс глобальной конкуренции на большинстве рынков товаров и услуг. Современные тенденции развития мировой экономики обращают внимания на факторы конкурентоспособности предприятия и пути их повышения. В связи с этим особую актуальность приобретает проблема повышения конкурентоспособности предприятия.

Термин «конкурентоспособность» широко используется в научной и специальной экономической литературе. Данный термин отражает эффективность деятельности предприятия. В различных источниках можно встретить достаточно много определений термину «конкурентоспособность». Выделим несколько понятий, которые отражают полную сущность исследуемого феномена.

Конкурентоспособность - это системная категория, которая обусловлена политическими, экономическими, социальными факторами, при этом обеспечивается экономической стабильностью страны или ее продукции на внутреннем и внешнем рынках [1, с.69-75].

Такие авторы как А. И. Алейникова и И. В. Гелета представляют термин «конкурентоспособность предприятия» как характеристику, которая отражает возможность предприятия эффективно соперничать с другими объектами данной отрасли и проявлять свое преимущество перед ними [11, с.276].

Конкурентоспособность предприятия представляет собой набор свойств, которые отличают ее от других субъектов на рынке. Конкурентоспособное предприятие отличается более высоким качеством своих товаров, которые предпочитают потребители по отношению к товарам других производителей.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой успешную деятельность и прекрасную адаптацию к условиям рыночной конъюнктуры на рынке отрасли. Конкурентоспособность предприятия — это молниеносная способность фирмы приспосабливаться к новым реалиям общества и функционировать даже в условиях кризисной экономики [25, с.134-136].

Немало определений термину «конкурентоспособность» даны зарубежными учеными [2, с.300]:

А. Маршалл считает, что конкурентоспособность — это борьба за экономические блага, которые обеспечиваются за счет денежных средств потребителя, в результате чего их можно приобрести;

М. Портер указывал, что конкурентоспособность предприятия (фирм) - это возможность конкурировать на мировом рынке при глобальной стратегии.

Как объекту исследования, конкурентоспособности присущи обязательные условия. Эти условия, в научной литературе, объединены в определенные факторы. Следовательно, конкурентоспособность предприятия формируется за счет реализации определенных признаков или факторов.

Под факторами конкурентоспособности понимаются определенные признаки, которые отражают ее характерные черты и влияющие на нее.

Факторы конкурентоспособности подразделяются на внутренние и внешние. При этом внешние факторы на каждом уровне конкурентоспособности делятся на микро- (товар), мезо- (отрасль, предприятие), макро- (страна).

Факторы конкурентоспособности отрасли включают в себя:

- позиция на мировом рынке;
- позиция на внутреннем рынке (при этом по сравнению с зарубежными конкурентами);
- технический уровень отрасли в настоящий период;
- уровень концентрации на рынках;
- наличие сырьевой базы;
- объемы теневого сектора.

Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия включают в себя: инновации и технологии, объем затрат, наличие производственной базы, обеспечение кадрами. При этом, к внешним факторам конкурентоспособности предприятия принято считать: отношения с потребителями, т.е. качество и цена товара/продукции, услуги, бренд, сервис; отношения с конкурентами, т.е. доля рынка; отношения с государством, т.е. уровень субсидирования, выполнение налоговых обязательств.

Д. В. Кравчук и А. И. Тиунова выделяют такие факторы конкурентоспособности предприятия как качество, новизна, полезность, цена и сбыт товара [1, с.69-75].

На основании исследования проблемы путей повышения конкурентоспособности предприятия сделаем следующие выводы.

Итак, мнению автора статьи, конкурентоспособность предприятия представляет собой экономическую характеристику, при котором предприятие имеет

эффективную способность благоприятно соперничать с другими субъектами данной отрасли и проявлять свое преимущество перед ними. Существует большое количество факторов, которые оказывают серьезное влияние на конкурентоспособность предприятия. При изучении проблемы было выявлено, что факторы конкурентоспособности делятся на внешние и внутренние, базовые и перспективные и т.д. Все факторы конкурентоспособности взаимосвязаны и взаимообусловлены. С помощью эффективно подобранных путей, методов и способов управления можно увеличить уровень конкурентоспособности предприятия. Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия необходимо ориентироваться на предпочтения потребителей, постоянно улучшать качество продукции, внедрять инновации, улучшать условия работы и ряда других факторов. При реализации вышеуказанных путей повышения конкурентоспособности, предприятие увеличит не только уровень конкурентоспособности, но и улучшит свое финансовое состояние.

## **1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации**

Существует система оценки конкурентоспособности (рис. 1.2), которая включает комплекс аналитико-статистических критериев, таких как [11, с.276]:

- общий анализ рынка, при котором учитываются географическое положение рынка, его специализация и емкость;
- исследование конкурентов, включающее в себя изучение поведения основных конкурентов фирмы, их торговые марки, стратегии, формы и методы сбыта, маркетинговая деятельность и мн. др.;
- исследование потребностей покупателей: анализируются мотивы покупки товара, факторы формирования покупательских предпочтений, направления и способы использования товара покупателями, методы привлечения новых и удержания уже существующих покупателей;
- систематизация факторов конкурентоспособности товаров: учет и анализ квалифицированной рабочей силы на предприятии, научной и технической оснащенности, материальной обеспеченности, капитала и инфраструктуры;
- определение подходов к количественной оценке конкурентоспособности товаров.

Так, выделяют следующие основные методы оценки конкурентоспособности торговых предприятий:

Метод рангов — позволяет дать оценку мест предприятий-конкурентов путем ранжирования значений основных показателей, выявить сильные и слабые стороны их деятельности, может содержать любое количество показателей.

Метод разниц — предполагает сравнение и определение отклонений отдельных оценочных показателей предприятий относительно показателей только одного конкурента.

Метод баллов — позволяет получить обобщенную количественную оценку состояния предприятия в конкурентной борьбе по сравнению с несколькими конкурентами.

Метод сравнительных преимуществ — базируется на наличии у предприятия сравнительных преимуществ, которые позволяют обеспечить относительно низкие издержки производства. наиболее распространенный и простой в расчетах.

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции — предусматривает изучение производственного потенциала и состояния предприятия на рынке, сравнение показателей, характеризующих различные направления деятельности с аналогичными показателями конкурентов. достаточно глубокий анализ внутреннего состояния.

Метод оценки достижения точки равновесия — анализ деятельности предприятия и определение, насколько объем предоставляемых им услуг отклоняется от равновесного, при котором оно оптимизирует свою деятельность [1, с.69-75].

Метод, основанный на определении рыночной доли — дает оценку конкурентных позиций предприятия с точки зрения освоенного им рыночного потенциала.

Матричный метод — позволяет определить конкурентную позицию предприятия на рынке относительно других участников в динамике. главным инструментом исследования этого метода является матрица.

Метод оценки путем составления стратегических карт — позволяет, уточнить какой из сегментов рынка можно выбрать целевым; определить приоритеты при разработке плана по повышению конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, применение различных методов позволит получить более достоверную оценку конкурентоспособности предприятий.

Для выживания в конкурентной борьбе и достижения поставленных целей необходимо выбрать оптимальный метод оценки конкурентоспособности предприятия на рынке. Постоянно исследовать и анализировать внутреннее и внешнее среду, совершенствовать процесс управления конкурентоспособностью предприятия.

В настоящее время авторы предлагают различные подходы к расчету конкурентоспособности предприятий, каждый из которых имеет свои методические особенности. Среди многих методов оценки конкурентоспособности ученые выделяют несколько, которые лучше учитывают особенности деятельности, условия функционирования и тенденции развития отрасли.

Таким образом, можно сказать, что конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупность свойств, которые отличают его от других хозяйствующих субъектов более высокой степенью удовлетворения своими товарами потребностей населения, своей эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры, иными словами, это совокупность особенностей и возможностей предприятия, обеспечивающих ему победу в конкурентной борьбе с другими участниками рынка.

Оценка конкурентоспособности предприятия основывается на потенциальных возможностях обеспечить доходность бизнеса в перспективе, которая рассматривается как долгосрочный процесс.

Анализ конкурентоспособности ООО "ДНС РИТЕЙЛ"

## **2.2 Краткая характеристика организации**

DNS – один из лидеров рынка по продаже цифровой и бытовой техники в России. Сегодня мы представлены более чем в 400 городах: от Петропавловска-Камчатского до Калининграда.

Фирма была основана в 1998 году командой из десяти человек, имевших опыт в сборке и продаже компьютерной техники. Одним из них был Дмитрий Алексеев, ныне выступающий также генеральным директором организации. Интересно, что девять из десяти соучредителей фирмы до сих пор в ней работают (по состоянию

на 2019 год).

Первый магазин был основан во время тяжелого экономического кризиса в 1998 году. По словам одного из собственников компании, Дмитрия Алексеева, несмотря на непростое время, людей, желающих приобрести недорогие компьютеры, оказалось немало, потому и было решено заняться розничной торговлей.

В течение 7 лет компания работала в рамках всего одного магазина; решение о развитии торговой сети было принято в 2004 году: уже через год открылся второй магазин DNS в Находке, а вскоре – третий в Хабаровске.

90-е годы выдались для россиян непростыми. Пережив дефолт, многие граждане потеряли рабочие места, и им с трудом удавалось сводить концы с концами. Несмотря на то, что компьютерный бизнес не был чем-то принципиально новым для основателей DNS, они отчаянно стремились приспособиться к постоянно меняющимся рыночным условиям.

При этом они сфокусировали своё внимание на розничной торговле и открыли первый магазин во Владивостоке. Однако люди, работавшие там, занимались не только продажами, но также и сборкой ПК. Магазин получил название Digital Network Systems, сокращённо – DNS. В переводе с английского языка это означало «Системы цифровой сети».

Постепенно предприниматели сошлись во мнении касательно необходимости расширения производства. Чтобы привлечь ещё больше покупателей, они также сосредоточились на домашней бытовой технике.

Через семь лет с момента основания компании был открыт второй магазин, на этот раз в городе Приморского края. Вскоре торговые точки открываются и в других населённых пунктах, благодаря чему торговая марка постепенно становится всё более узнаваемой по всей РФ. Помимо освоения новых регионов, компания стремится также расширять свою сеть там, где у неё уже есть магазины.

К 2010 году она может похвастаться уже сотней магазинов в двадцати восьми российских населённых пунктах. В этих торговых точках трудятся свыше полторы тысячи работников. В том же году открывается первый магазин в Краснодаре. Компания делает ставку на демократичные цены своих товаров, а также на их широкий ассортимент.

Работа пошла успешно, и расширение продолжилось: в 2006-2008 гг. магазины молодой сети были открыты в:

Иркутске;

- Благовещенске;
- Томске;
- Чите;
- Новосибирске;
- Красноярске;
- Ростове-на-Дону;
- и еще в 5 городах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Одновременно с экспансией в новые регионы развивались уже освоенные. DNS для расширения сети использовала как собственные, так и внешние источники финансирования – на эти цели было инвестировано свыше сотни миллионов долларов.

В 2011-м был запущен новый проект «Технопоинт» (Techopoint) – онлайн-магазин (digital shop) техники, который реализовывал товары только через интернет, за счет чего делал отпускные цены заметно ниже.

Инвестиции в эту торговую точку оцениваются специалистами в \$800 тыс. На начало следующего года число магазинов увеличивается до ста восьмидесяти пяти, а количество сотрудников превышает три с половиной тысячи человек.

По состоянию на первое полугодие 2011 года было собрано сто девяносто три тысячи персональных компьютеров. Этот показатель сделал компанию сборщиком ПК №1 в России.

В 2012 году собственники организации строят первый завод по сборке ПК, ноутбуков, планшетных компьютеров и «умных» мобильных устройств. Он открывается в одном из городов Приморского края. Производимая там продукция быстро начинает пользоваться спросом – в частности, благодаря грамотной ценовой политике компании.

Товары стоят намного дешевле, чем те, что были выпущены именитыми брендами, однако при этом не уступают им по качеству и функциональным особенностям.

Мобильные устройства работают под управлением популярной системы Android. Ну а, чтобы идти в ногу со временем, DNS также открывают сеть онлайн-магазинов. По итогам того же года компания зарабатывает свыше 86 миллиардов рублей, благодаря чему известный журнал Forbes включает её в рейтинг 200 самых



крупных частных фирм РФ (фирма оказывается на шестидесятом месте).

К середине лета 2013 года компания присутствовала уже более чем в двух сотнях российских городов (всего свыше 700 торговых точек). Помимо магазинов, среди них встречались и большие гипермаркеты. В Подмоскowie и Новосибирске было налажено сборочное производство. К началу 2015 число торговых точек превысило 900.

Компания DNS выпускает компьютеры и аксессуары, ноутбуки, планшеты, смартфоны, камеры и так далее. Кроме того, к числу её торговых марок также можно отнести Airtone и DEXP.

Стоит признать, что на рынке сложилось неоднозначное мнение о компании. Тем не менее, торговая марка неоднократно возглавляла рейтинги лучших региональных IT-игроков, а Дмитрий Алексеев – становился одним из лучших руководителей IT-индустрии, а также вошёл в Топ-10 антикризисных менеджеров.

В одном из своих интервью генеральный директор признался, что главным стимулом для него и других лиц, управляющих компанией, является то, что все они занимаются любимым делом, стремясь подходить к этому творчески.

Среди важнейших корпоративных клиентов DNS можно выделить государственные учреждения и различные предприятия. Примечательно, что финансовый кризис практически никак не отразился на работе компании.

Одним из самых известных телефонов компании является модель M2. Это удобный сотовый аппарат с поддержкой двух SIM-карт в режиме ожидания, с отличным мультимедийным плеером и радиоприёмником. Он выполнен в традиционном форм-факторе моноблока. Корпус изготовлен из пластика чёрного цвета и стали.

Под торговой маркой из Владивостока также выпускаются различные аксессуары для смартфонов. Среди них: автомобильные держатели (с возможностью крепления на приборную доску или лобовое стекло), чехлы, защитные плёнки (крышки, стёкла) и декоративные наклейки.

Кроме того, компания выпускает стилусы, перчатки для сенсорных экранов, аксессуары для селфи (монопады), смарт линзы и игровые контроллеры. К числу прочих полезных аксессуаров можно отнести универсальные внешние вспышки и крепления для монопада.

Компания DNS смогла за короткие сроки стать продавцом техники и электроники на территории всей России. Нестандартный подход к продвижению товаров и отношениям с покупателями смогли обеспечить высокую популярность ритейлеру. За время своего развития DNS смогла построить диверсифицированный бизнес всероссийского масштаба.

Группа компаний DNS обладает крупной сетью розничных магазинов по реализации цифровой и бытовой техники. Помимо этого, ведется производство, сборка ноутбуков и других технических товаров. Большую долю в объеме продаж занимает интернет-торговля. История организации насчитывает 10 лет, и за это время DNS стала одним из лидеров российского рынка, предлагая качественные товары, сервис и привлекательные цены. Штаб-квартира расположена во Владивостоке.

Компания начала осваивать европейскую часть России и, в частности, регион Москвы и Подмосковья. Одновременно шло закрепление позиций в Сибири и в южных, причерноморских регионах страны. Результат: к лету 2013 г. число магазинов превысило 700 шт., количество городов – 200 шт.

В 2012 году сдан в эксплуатацию завод в Приморском крае, который занялся сборкой компьютеров, ноутбуков (производительность – до 1,5 млн ед. техники/год). Таким образом был реализован замысел по фактическому производству недорогой техники и запуску в продажу собственных брендов – DNS и Airtone.

В ассортименте выпускаемой продукции также были мониторы, аксессуары для компьютеров, включая источники питания.

Диверсификация производства позволила значительно увеличить продажи, финансовые результаты, что сделало DNS одной из крупнейших компаний России. Компания вышла на первое место среди организаций, занимающихся сборкой продукции.

В тот же период было создано новое подразделение Группы – DNS Девелопмент, которое занялось развитием логистики и строительством складских цехов. Это значительно улучшило возможности по реализации и доставке техники потребителям, увеличило долю интернет-продаж через сайт «Технопоинта».

Основными источниками выручки были:

- аксессуары для компьютеров – 30%;
- ноутбуки, нетбуки – 18%;
- мобильные телефоны, смартфоны – 16%;
- планшеты – 13%;
- телевизионная техника – 11% и др.

Помимо небольших магазинов, DNS стала открывать большие супермаркеты и гипермаркеты площадью свыше 1000 кв. м – к 2013 году их насчитывалось 25 шт., включая гипермаркеты «Фрау-техника». Сборочные производства были запущены в Новосибирске и подмосковном регионе.

В 2014-м компания начала активно выходить на северо-западный рынок России, приобретая сеть магазинов «Компьютерный мир» с 32 магазинами в Санкт-Петербурге и других городах федерального округа.

В этот же год, после объединения Крыма с Россией, DNS открыла представительства на полуострове.

В 2015 г. все имеющиеся форматы сети были объединены под брендом DNS. Количество торговых точек в этот период приблизилось к 1000.

Через год появился брендовый магазин в Калининграде, компания стала полноценной розничной сетью федерального масштаба, представленной в основных регионах России по всей ее территории.

В настоящее время DNS начала взаимодействие со школами во Владивостоке, организуя кружки по робототехнике, отыскивая талантливую молодежь для дальнейшего открытия полноценной школы робототехники.

Одновременно с розничными продажами ГК активно взаимодействует с корпоративными потребителями: государственными учреждениями, частными предприятиями.

Сейчас в сети компаний DNS имеется свыше 1,4 тыс. магазинов в более 500 городах. Штат работников превышает 15 тыс. человек.

Таблица 2.1 - Основные показатели экономической деятельности сети DNS за 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение 2019 от 2014 (+/-)	Темп роста 2019/ 2014 %
Выручка, тыс. руб.	46486	49962	55144	8658	18,62
Полная себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	35314	33413	35802	488	1,38
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3206	8266	9466	6260	в 2,95 раз
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2692	6631	7662	4970	в 2,84 раза
Чистая прибыль, тыс. руб.	2692	6004	7062	4370	в 2,62 раза
Среднегодовая величина основных средств, тыс. руб.	4122	2641	4762	640	15,52
Рентабельность реализованной продукции (рентабельность издержек), %	7,41	19,82	20,77	13,36	в 2,8 раз
Рентабельность активов (общая рентабельность), %	9,32	27,33	35,91	26,59	в 3,8 раз
Рентабельность продаж, %	5,97	13,27	13,85	7,88	в 2,31 раз

За исследуемый период выручка от реализации возросла на 8658 тыс. руб., или на 18,62%, себестоимость товаров так же возросла на 1,38%.

В связи с небольшим ростом себестоимости прибыль от продаж увеличилась практически в 3 раза, а чистая прибыль в 2,62 раза. Среднегодовая величина основных фондов так же имеет тенденцию к увеличению, их стоимость за три года увеличилась на 640 тыс. руб. Все показатели рентабельности имеют тенденцию к повышению: реализованной продукции в 2,8 раз, активов в 3,8 раз, рентабельность продаж увеличилась в 2,31 раза. Все вышесказанное говорит о устойчивом финансовом положении организации.

## 2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «ДНС Ритейл»

Матрица профиля внешней макросреды ООО «ДНС РИТЕЙЛ» представлена в табл.2.2.

Таблица 2.2 - Матрица профиля внешней макросреды ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направленность влияния	Степень важности
Изменение законодательства в области регулирования деятельности продажи техники	3 (высокая)	2 (умеренно)	↓ (-1)	-5
Ужесточение государственного регулирования производства	3(умеренно)	3 (умеренно)	↓ (-1)	-9
Ужесточение Роспотребнадзора за качеством ввозимой техники из-за рубежа	2(умеренно)	2 (умеренно)	↑ (+1)	+4

Поддержка сетевого бизнеса	3 (высокая)	3 (умеренно)	↑(+1)	+9
Уровень инфляции в стране	2(умеренно)	2 (умеренно)	↓(-1)	-4
Появление новых конкурентов	3 (высокая)	3 (высокая)	↓(-1)	-9
Платежеспособный спрос главных потребителей продукции	3 (высокая)	2 (слабое)	↓(-1)	+6
Изменение структуры доходов и расходов населения	3 (высокая)	2 (слабое)	↓(-1)	-6
Снижение численности населения	2(умеренно)	2 (умеренно)	↓(-1)	-4
Развитие конкурентных технологий производства	3(умеренно)	3 (умеренно)	↓(-1)	-9
Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования	3(умеренно)	3 (умеренно)	↑(+1)	+9

Информация о предприятии и коммуникации, влияние новой Интернет -рекламы	3(умеренно)	3 (умеренно)	↑(+1)	+9
---	-------------	--------------	-------	----

По итогам таблицы 2.2, можно сделать вывод, что только 5 позиций (фактора) имеют более важное значение для функционирования ООО «ДНС РИТЕЙЛ». Максимальный положительный балл (+9), отражающий максимально позитивное влияние на функционирование предприятия принадлежит таким факторам, как поддержка сетевого бизнеса, внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования, информация о предприятии и коммуникации, влияние новой Интернет – рекламы (маркетинг). Максимальную угрозу для ООО «ДНС РИТЕЙЛ», согласно анализу, представляют факторы: ужесточение государственного регулирования производства, появление новых конкурентов, развитие конкурентных технологий. Выделив факторы, которые оценены как наиболее явные угрозы и возможности для деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ», отразим окончательные результаты STEP – анализа в табл. 2.3.

Таблица 2.3 - Результаты STEP-анализа факторов внешней макросреды ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Поддержка сетевого бизнеса	0,75	4	0,2
Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования	0,2	5	1
Информация о предприятии и коммуникации, влияние новой Интернет -рекламы	0,05	4	0,2

Итого (суммарные возможности)	0,3	1,4
Угрозы		
Ужесточение государственного регулирования продажи	0,05 4	0,2
Появление новых конкурентов	0,2 5	1
Развитие конкурентных технологий производства	0,2 5	1
Итого (суммарные возможности)	0,45	2,2
Суммарная оценка	1	3,6

Возможности из внешней макросреды, которые может извлечь для себя ООО «ДНС РИТЕЙЛ», минимальны (взвешенная оценка 1,4 балла), в свою очередь угрозы из внешней макросреды достаточно высоки (взвешенная оценка 3,6 балла). С учетом максимально возможной оценки в 5 баллов можно предположить, что, ООО «ДНС РИТЕЙЛ» не может в полной мере противостоять внешним угрозам и использовать возможности, предоставляемые внешней макросредой.

Результаты проведенного STEP-анализа ООО «ДНС РИТЕЙЛ» целесообразно дополнить возможностями SWOT-анализа и обобщить полученную в результате исследования информацию. (табл. 2.4).

Таблица 2.4 - SWOT-анализ ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Наименование	Возможности	Угрозы
--------------	-------------	--------



1.Поддержка  
сетевого бизнеса

2.Внедрение нового  
программного обеспечения и  
энергосберегающего  
оборудования

1.Ужесточение государственного  
регулирования ввоза техники

2.Появление новых конкурентов

3.Информация о  
предприятии и  
коммуникации,  
влияние новой  
Интернет -рекламы

3.Развитие конкурентных  
технологий продаж

Сильные стороны

	ПОЛЕ	ПОЛЕ
	«СИВ» (SO)	«СИУ» (ST)
1. Высокое качество продукции.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на новый рынок, расширение ассортимента, даст возможность увеличить финансовые средства в наличии;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• программы поддержки малого бизнеса дадут возможность воспользоваться послаблениями в налогах и т. д.</li> </ul>
2. Наличие постоянных покупателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• достаточный уровень известности поспособствует выходу на новый рынок;</li> </ul>	-внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования дадут приоритет перед конкурентами;
3. Хорошие деловые связи с поставщиками продукции и потребителями продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль уровня качества, неудачное поведение организаций-конкурентов и развитие технологий в области рекламы позволят успеть за рыночным ростом;</li> </ul>	- внедрение новых методов в рекламе дадут возможность расширения информационного поля предприятия
3. Обновленное современное оборудование	- точная стратегия позволит использовать все возможности	
Слабые стороны	ПОЛЕ «СЛВ» (WO)	ПОЛЕ «СЛУ» (WT).

1. Редкое обновление ассортимента техники	-повышение эффективности работы сети магазинов не может быть успешно достигнуто из-за неквалифицированного обслуживания покупателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возникновение новых конкурентов, и средний ценовой уровень приведет к ухудшению конкурентной позиции;</li> </ul>
2.Высокая себестоимость.	- плохая рекламная политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неблагоприятная государственная политика может повлечь за собой выход из отрасли;</li> </ul>
3.Квалификация работников не на высоком уровне	приведет к трудностям при выходе на новые рынки, неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• непродуманность в рекламной политике не позволит удержать покупателей в случае изменений в их вкусах;</li> </ul>
4. Трудности в организации сбыта большого объема продукции.	исполнения распоряжений может привести к снижению производительности труда;	<p>- неполная загруженность мощностей производства приведет к уменьшению объема выпуска</p>

Поле «СИВ» показывает, какие возможности может использовать ООО «ДНС РИТЕЙЛ», что бы получить максимальную отдачу от существующих возможностей внешней среды, а поле «СИУ» показывает, какие силы целесообразно использовать для устранения угроз ООО «ДНС РИТЕЙЛ», поле «СЛВ» (WO) – слабость и возможности, поле «СЛУ» (WT) – слабость и угрозы.

Основными конкурентами на региональном рынке являются: «М-Видео»«РБТ», «Эльдорадо», «Связной» . В табл. 2.5 представлен анализ стратегии ООО «ДНС РИТЕЙЛ» и ее конкурентов.

Таблица 2.5- Анализ стратегии ООО «ДНС РИТЕЙЛ» и его конкурентов

Наименование	ООО «ДНС РИТЕЙЛ»	«М-Видео»	«РБТ»	«Эльдорадо»	«Связной»
1	2	3	4	5	6
Стратегические намерения	Сохранить позиции	Сохранить позиции	Является лидером	Являться лидером	Сохранение позиций
Цели в отношении доли рынка	Сохранение доли рынка	Удержание имеющейся рыночной доли	Расширение рыночной доли	Расширение рыночной доли	Удержание имеющейся рыночной доли
Конкурентная позиция (ситуация)	Укрепление позиции	Способность к сохранению настоящей позиции	Укрепление позиции	Укрепление позиции	Способность к сохранению настоящей позиции
Стратегическое положение	Комбинация обороны и наступления	В основном оборонительное	В основном наступательная	Комбинация обороны и наступления	В основном оборонительное

Наиболее сильным конкурентами ООО «ДНС РИТЕЙЛ» можно считать «РБТ», «Эльдорадо». Положение ООО «ДНС РИТЕЙЛ» на рынке является достаточно прочным, но следует стремиться занять лидирующее положение. ООО «ДНС РИТЕЙЛ» придерживается стратегии концентрированного роста, усиления позиции на рынке (горизонтальная интеграция), при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Используем для оценки конкурентоспособности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» метод экспертных оценок. Как базовые оценочные критерии выбраны 9 показателей. Эти критерии ранжированы в соответствии со степенью значимости с точки зрения потребителей. Первое место занимает самый важный показатель. Для оценки базовых критериев экспертами выбрана 10-балльная шкала. Результаты балльной оценки деятельности конкурентов и деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» отражены в

таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Результаты бальной оценки экспертами критериев ООО «ДНС РИТЕЙЛ» и ее конкурентов

Критерии	ООО «ДНС	«М-	«РБТ» «Эльдорадо» «Связной»		
	РИТЕЙЛ»	Видео»	4	5	6
1	2	3	4	5	6
Количество магазинов в городе ( i1)	6	9	7	5	8
Узнаваемость магазинов ( i2)	6	9	8	7	8
Ценовая политика ( i3)	9	7	8	8	9
Наличие акций и скидок ( i4)	9	9	8	8	8
Разнообразие ассортимента ( i5)	8	9	7	7	7
Маркетинг( i6)	6	9	8	9	6
Опыт и квалификация работников ( i7)	6	9	9	6	7
Быстрота реакции на изменения в спросе( i7)	8	9	8	9	8

Средний балл	7,28	8,71	7,7	7,5	7,71
--------------	------	------	-----	-----	------

Рассмотрим на графике средний балл основных конкурентов «ООО «ДНС РИТЕЙЛ».

Рисунок 2.2 – Конкуренты ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

По графику видно, что основными конкурентами ООО «ДНС РИТЕЙЛ» являются «М-Видео» и «Связной».

Для того, чтобы узнать, в какой мере каждый показатель конкурентоспособности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» отличен от таких же показателей конкурентов, выполняется расчет индексов определенных показателей конкурентоспособности ( $U_i$ ) в соответствии с формулой (2.10):

$$U_i = \frac{K_i}{K_{iэ}}, \quad (2.10)$$

где  $U_i$  – индекс  $i$ -ого показателя конкурентоспособности;

$K_i$  – значение  $i$ -ого показателя;

$K_{iэ}$  – «эталонное» значение  $i$ -ого показателя.

В качестве базой для сравнения (эталона) было выбрано М-Видео.

Далее проводился расчет индексов конкурентоспособности по каждому из критериев.

Пример: расчет  $U_i$  (1) для «РБТ»

$$U_{i_1} = \frac{K_{i_1}}{K_{i_1э}} = 0,77;$$

$$U_{i_2} = \frac{K_{i_2}}{K_{i_2э}} = 0,88$$

И так далее, по каждому индексу  $i$ -ого показателя конкурентоспособности по каждому производителю.

Значения индексов конкурентоспособности деятельности конкурентов и ООО «ДНС РИТЕЙЛ» представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Индексы конкурентоспособности деятельности конкурентов ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Критерии	ООО «ДНС РИТЕЙЛ»	«М-Видео»	«РБТ»	«Эльдорадо»	«Связной»
1	2	3	4	5	6
Доля рынка производителя ( i1)	0,67	1,00	0,78	0,56	0,89
Платежеспособность (ликвидность предприятия) ( i2)	0,67	1,00	0,89	0,78	0,89
Ценовая политика ( i3)	1,00	0,78	0,89	0,89	1,00
Качество продукции ( i4)	1,00	1,00	0,89	0,89	0,89
Разнообразие ассортимента ( i5)	0,89	1,00	0,78	0,78	0,78
Маркетинг( i6)	0,67	1,00	0,89	1,00	0,67
Опыт и квалификация работников ( i7)	0,67	1,00	1,00	0,67	0,78
Средний балл	4,97	5,90	5,24	4,97	5,21

Далее, определяется обобщающий показатель конкурентоспособности для конкурентов и ООО «ДНС РИТЕЙЛ» в соответствии с формулой (2.11):

image not found or type unknown



(2.11)

где  $Y$  – обобщающий индекс конкурентоспособности;

$Y_i$  – индекс  $i$ -ого показателя конкурентоспособности;

$\phi_i$  – весовой коэффициент, который учитывает значимость  $i$ -ого показателя конкурентоспособности с точки зрения потребителей.

Весовые коэффициенты, учитывающего значимость каждого из показателей конкурентоспособности, присваиваются каждому критерию.

Таблица 2.8 – Весовые коэффициенты для каждого показателя

Критерии	Весовой коэффициент
1	2
Доля рынка производителя ( $i1$ )	0,8
Платежеспособность (ликвидность предприятия) ( $i2$ )	0,9
Ценовая политика ( $i3$ )	1,0
Качество продукции ( $i4$ )	1,0
Разнообразие ассортимента ( $i5$ )	0,8
Маркетинг( $i6$ )	0,9
Опыт и квалификация работников ( $i7$ )	0,9

Приведем пример расчета, для ООО «ДНС РИТЕЙЛ»:



$$Y = 0,67*0,8 + 0,67*0,9 + 1 + 1 + 0,89*0,8 + 0,67*0,9 + 0,67*0,9 / 0,8 + 0,9 + 1 + 1 + 0,8 + 0,9 + 0,9 = 0,53 + 0,60 + 1 + 1 + 0,71 + 0,60 + 0,60 / 6,3 = 4,53$$

Значения обобщающего показателя конкурентоспособности для ООО «ДНС РИТЕЙЛ» и его конкурентов представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.9 - Обобщающий коэффициент конкурентоспособности для ООО «ДНС РИТЕЙЛ» и его конкурентов

Наименование	Значение показателя
--------------	---------------------

ООО «ДНС РИТЕЙЛ»	4,53
------------------	------

«М-Видео»	5,2
-----------	-----

«РБТ»	4,76
-------	------

«Эльдорадо»	4,53
-------------	------

«Связной»	4,73
-----------	------

Таким образом, наибольшее значение коэффициента конкурентоспособности наблюдается у «М-видео», на втором месте находится «РБТ», далее, «Связно» и на последнем месте «ДНС» и «Эльдорадо».

Наглядным способом представления результатов проведенного сопоставления деятельности конкурентов является многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.2).

Таким образом, проведем расчеты:

Ключевыми критериями при построении многоугольника конкурентоспособности выберем исследуемые ранее факторы в табл.2.6.

Рисунок 2.2 - Оценка конкурентоспособности ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Данный рисунок наглядно показывает, что ООО «ДНС РИТЕЙЛ» занимает «условно устойчивое» положение среди предприятий, которые могут составить ему активную конкуренцию, видны «слабые» позиции, по которым предприятие уступает своим конкурентам, это платежеспособность предприятия и маркетинг.

Таким образом, можно сказать, что основными конкурентами на региональном рынке являются: «М-Видео», «РБТ», «Эльдорадо», «Связной»

Наиболее сильным конкурентами ООО «ДНС РИТЕЙЛ» можно считать «РБТ», «Эльдорадо». Положение ООО «ДНС РИТЕЙЛ» на рынке является достаточно прочным, но следует стремиться занять лидирующее положение. ООО «ДНС РИТЕЙЛ» придерживается стратегии концентрированного роста, усиления позиции на рынке (горизонтальная интеграция), при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

ООО «ДНС РИТЕЙЛ» занимает «условно устойчивое» положение среди предприятий, которые могут составить ему активную конкуренцию, видны «слабые» позиции, по которым предприятие уступает своим конкурентам, это платежеспособность предприятия и маркетинг.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО "ДНС РИТЕЙЛ"

### **3.1 Разработка мероприятий по увеличению конкурентоспособности предприятия**

Предложенный проект повышения конкурентоспособности предусматривает мероприятия в трех направлениях:

1. Повышение уровня квалификации трудовых ресурсов.
2. Совершенствование маркетинговой деятельности с целью расширения каналов продвижения продукции.

Далее, предлагается повышение уровня квалификации трудовых ресурсов. Учитывая, что ООО «ДНС РИТЕЙЛ» имеет хорошие технические возможности, но персонал – общая категория, включающая в себя в первую очередь всех специалистов и работников ООО «ДНС РИТЕЙЛ», являющихся фактическими исполнителями в продажах, деятельность которых обеспечивает предприятию доход или исполнение основных функций.

В ООО «ДНС РИТЕЙЛ» 83% персонала, в том числе и администраторы торгового зала, имеют средне – специальное не профильное образование.

Современность диктует серьезные подвижки в виде постоянной автоматизации текущего рабочего процесса в ООО «ДНС РИТЕЙЛ», компьютеризации производственных технологий.

Предлагается провести обучение персонала в целях повышения квалификации и полным освоением работ на новом оборудовании. Наиболее оптимально провести обучение мастеров в производстве, бригадиров, рабочих, занятых на новом оборудовании.

Таблица 3.3 - Программа повышения квалификации персонала ООО «ДНС РИТЕЙЛ», руб.

Название программы	Программа	Стоимость за единицу персонала	Место обучения
Повышение качества обслуживания клиентов	1. Основные правила работы с «проблемными» клиентами	16000 руб. (10 дней по 2 часа)	ООО «Элегия»
	2. Сглаживание конфликтных ситуаций		
Сохранение клиентов	1. работа с клиентами	16000 руб. (10 дней по 2 часа)	ООО «Элегия»
	2 основы работы с базами данных		
	3 основы рекламы для магазина		

Привлечение новых клиентов	1. сегментация клиентов по типам	16000 руб. (10 000	ООО
	2. эффективное продвижение дополнительных услуг	дней по 2 часа)	«Элегия»

В штате ООО «ДНС РИТЕЙЛ» есть региональные менеджеры по продажам. В его функции, в большей части входит заключение договоров на поставки, переговоры с поставщиками и покупателями. С целью совершенствования маркетинговой деятельности необходимо учитывать следующие составляющие (табл.3.4).

Таблица 3.4 - Составляющие маркетинговой деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Наименование	Мероприятия
Товарная политика	а) Периодически осуществлять сбор информации о требованиях рынка технической продукции, изменений предпочтений. Тщательный и полный учет требований спроса на рынке и запросов среди потребителей, их требований к качеству, технико-экономическим характеристикам, дизайну, новизне на базе комплексного изучения рынков.
	б) Каждые полгода разрабатывать и производить новые позиции в ассортименте.

Цена практически останется на прежнем уровне. Сеть магазинов предлагает продукцию по достаточно демократичной цене в ущерб своей прибыли.

Ценовая политика

Снизить цену магазин не может, так как потеряет прибыль, а увеличивать цену не выгодно, в связи с большой конкуренцией, таким образом, метод ценообразования продукции ДНС- себестоимость закупки, плюс наценка, варьирующая в зависимости от покупательского спроса.

Сбытовая политика

По-прежнему, магазин будет реализовывать продукцию розничным, мелкооптовым и оптовым покупателям.

Продвижение

а) Предоставление бонусных пакетов (бонусы работают какое-то время, после завершения данной акции);

б) Регулярное проведение презентаций продукции в торговых точках

- методы стимулирования продаж

в) Периодический опрос покупателей с целью выявления приоритетов и покупательского спроса.

-расширения рынка сбыта (совершенствование рекламной деятельности комбината)

а) Мероприятия по развитию маркетинговых коммуникаций, наполнение и продвижение сайта ДНС, расширение информационного поля о продукции комбината в региональных СМИ (газеты, ТВ, радио).

Для увеличения конкурентоспособности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» было предлагается воспользоваться рекламой на местном телевидении и радио, рекламой в газетах, интернет-рекламой, необходимо расширить и совершенствовать стратегию привлечения клиентов.

Большинство опрошенных при анкетировании посетителей выражают интерес к событиям, происходящим в городе.

Учитывая, что для рекламных целей местная газета «Наш Омск» отдает большую половину печатной площади однотипным объявлениям по поводу современного дизайна жилья, ремонта автомобилей, рецептам, магазинам, новым ресторанам – а контингент читателей, просматриваемый объявлениями разный – поэтому, в данной газете печать объявлений предприятия ООО «ДНС РИТЕЙЛ» будет актуальной.

Если принять во внимание, что реклама в прессе гораздо дешевле, чем реклама на телевидении, то так называемые медиа усилия будут гораздо эффективнее. Важный параметр - охват читательской аудитории, читает ли один экземпляр газеты, например, один человек или вся семья. У газет с телепрограммами на неделю, к которой относится газета «Наш Омск» обычно шире охват (а также и жизненный срок - как минимум несколько дней). Благодаря своей доступности, печатные издания представляют серьезный канал для распространения рекламы.

Реклама на ТВ - самая демократичная, так как отличается высочайшими рейтингами среди целевой аудитории и достигает широкого охвата за короткий период времени.

Преимущества рекламы на местном телевидении:

1. Наибольшая возможность удерживать внимание.
2. Множество рекламных раздражителей. Одновременно задействованы изображение, цвет, движение, печатный и устный текст.
3. Запоминаемость. Реклама на ТВ - лучший инструмент для механического и фонового восприятия. Даже если телезритель отвел взор от видеоряда, рекламный контакт не прерывается и коммуникация продолжается на акустическом уровне.
4. Безграничные варианты подачи. Возможно размещение в различные временные интервалы (утро, день, вечер, ночь), использование программ разной тематики (до, во время, после фильма или сюжета).

Телерадиокомпания «Омск» транслирует местные телепередачи и радиопередачи, в основном это актуальные новости города, поздравления именинников и юбиляров, поздравления с праздничными датами. Создавая собственные программы, в том числе новостные, региональный телеканал собирает иногда весьма большую аудиторию, что может быть с успехом использовано в рекламных

стратегиях.

Как сказано выше, в дни выхода местного телевидения в эфир, а это происходит три раза в неделю – понедельник, среда, пятница в 20-00, утром следующего дня происходит повтор телепередачи. Практически все жители города ждут выхода программы. Так же в местной программе есть рубрика «Новости дня», в которой постоянно рассказывают не только новости, но и рекламируют и советуют различные предприятия, места отдыха и т.д .

В отличие от рекламы в газетах, по телевидению и на радио, интернет предлагает воспользоваться таким преимуществом, как таргетинг. Другими словами, рекламодатель может самостоятельно выбирать, кому будет показываться рекламное сообщение или баннер.

В зависимости от типа продвижения, можно выбирать возраст, пол, интересы и место проживания потенциальных клиентов. Более того, можно самостоятельно регулировать время показа рекламы, чтобы за минимальное время добиться максимального результата. Кроме того, добавив в социальные закладки новые страницы своего сайта, можно значительно уменьшить время их индексации поисковыми системами.

Совершенствование рекламной деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» будет эффективным, если грамотно подойти к планированию в данном аспекте, определить конкретно существующие недостатки в рекламной деятельности компании, желаемые цели и пути ее реализации.

В качестве рекомендации по совершенствованию рекламной деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» предлагается провести рекламные мероприятия по размещению рекламы в различных СМИ.

Учитывая численность населения г. Омск – около 1202 тыс. человек, а тираж газеты «Наш Омск» составляет 912 тыс. экземпляров, можно заключить, что данную газету либо выписывает, либо покупает практически каждая семья города, что бы узнать о новостях и событиях в городе.

На основании поставленной цели по расширению потенциальных покупателей и аргументаций в пользу осуществления рекламы в местном СМИ, Интернете, составим комплекс мероприятий по совершенствованию рекламной деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ».

Таблица 3.1 – Комплекс мероприятий по совершенствованию рекламной деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Наименование мероприятия	Содержание мероприятия
1.Реклама в газете «Наш Омск»	а)Создание текстового объявления с рекламной фотографией (графическим изображением)рекламного объявления.
	б) Заключение договора на публикацию рекламы 1/8 полосы формата А3 с рекламной фотографией (периодичность печати 2 раза в месяц) срок с 01.07.2019 по 01.07.2020.
2.Реклама на местном телерадиоканале	а) Заключение договора на создание и обновление видеоролика(аудио ролика) о месторасположении фирмы и ассортименте услуг и акциях.
	б)Заключение договора на демонстрацию рекламного ролика в каждой телепередаче с 01.07.2019 по 01.07.2020 г.
	в) Заключение договора о выходе рекламного объявления с периодичностью 3 раза за эфирное время дня в течении с 01.07.2019 по 01.07.2020г.

На основании вышесказанного, можно сделать вывод: совершенствование рекламной деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» будет эффективным, если грамотно подойти к планированию в данном аспекте, определить конкретно существующие недостатки в рекламной деятельности предприятия, желаемые цели и пути ее реализации.

Основной недочет в рекламной деятельности данного предприятия- это существование рекламы только в пределах предприятия, то есть удержание сложившегося круга клиентов. В качестве совершенствования рекламной деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» предложены следующие мероприятия:



1. Реклама в газете «Наш Омск»

2. Реклама на местном телерадиоканале

Предложенные мероприятия будут способствовать расширению клиентской базы, привлечению новых покупателей, а так же большему информированию о товаре и акциях фирмы.

Помимо привлечения, немаловажным является процесс удержания клиентов. Так как ООО «ДНС РИТЕЙЛ» разработка маркетинговой стратегии по удержанию клиентов – важный шаг для успешного функционирования магазина.

В ООО «ДНС РИТЕЙЛ» предлагается специальная скидочная программа для уже имеющих клиентов вида:

Покупки в магазине более 10 тыс. руб. - скидка 7%

Покупки в магазине 10-20 тыс. руб. – скидка 10%

Покупки в магазине 20-30 тыс. руб. – скидка 15%

Покупки в магазине 20-30 тыс. руб. – скидка 20%

Рисунок 3.1 – Система скидок для постоянных клиентов ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Из рисунка видно, что скидка в первый год занятий составит 10%, далее

Предлагается для клиентов ООО «ДНС РИТЕЙЛ» создать систему скидок – при сумме покупки более 10 тыс. руб. – скидка 7%, от 10-20 тыс. руб. – скидка 10%, покупка от 20-30 тыс. руб. – 15 тыс. руб., покупка от 20-30 тыс. руб. – 20%.

Уровень компетентности продавцов по вопросам представленной в ассортименте техники во многом определяет успех продаж. Многие покупатели теряются в выборе или при решении купить ту или иную вещь хотят подробно узнать о её характеристиках. Продавцы ООО «ДНС РИТЕЙЛ» должны обладать достаточными знаниями, чтобы ответить клиентам магазина на их вопросы о продукции, помочь сделать оптимальный выбор техники даже из большого модельного ряда.

Для этого необходимо постоянно повышать уровень квалификации персонала, проводить обучение самим или при помощи сотрудничающих с магазином производителей.

Предоставление дополнительных услуг клиентам также является эффективным методом, как увеличить продажи оборудования в ООО «ДНС РИТЕЙЛ». Не все клиенты имеют желание или возможность установить и подключить приобретённую технику. Для этого магазины предоставляют услугу по доставке, а также подключению устройств.

Наличие собственного сервиса по ремонту техники тоже большой плюс магазину. Ведь клиенты хотят быть уверены в приобретаемых товарах, и охотнее будут их покупать, если знают, что в случае неисправности технику можно бесплатно отремонтировать. Также, было бы актуальным разработать услугу по упаковке товаров, ведь многие клиенты приобретают технику на подарок родным и близким и им требуется праздничная упаковка. Рассмотрим цены и скидки на дополнительные услуги по ремонту, установки техники, а также упаковки.

Таблица 3.2 – Цены на дополнительные услуги ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Услуга	Цена, руб.
Упаковка товара, весом до 3 кг	100
Упаковка крупногабаритного товара, весом более 3 кг	250
Помощь в установке техники, сумма покупки до 10 000 руб.	1500
Помощь в установке техники, сумма покупки от 10 000 до 40 000 руб.	2500
Помощь в установке техники, сумма покупки от 40 000 руб.	бесплатно
Ремонт мелкой бытовой техники (без гарантии) сумма покупки до 10 000 руб.	Скидка 15%
Ремонт мелкой бытовой техники (без гарантии) сумма покупки от 10 000 до 50 000 руб.	Скидка 20%

Ремонт крупной бытовой техники (без гарантии) сумма покупки от 10 000 до 50 000 руб.	Скидка 15%
--	------------

Ремонт крупной бытовой техники (без гарантии) сумма покупки от 50 000 руб.	Скидка 25%
--	------------

Также отличным решением станет предложение покупателем кофе/чая, в ожидании упаковки товара.

Также, общими рекомендациями в улучшении конкурентоспособности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» можно назвать:

- Стоит изучать и быть в курсе самых современных способов рекламы, а иначе можно упустить значимую долю молодых клиентов. Можно дать соответствующую задачу маркетинг-менеджерам ООО «ДНС РИТЕЙЛ» – находить, изучать и пробовать новые способы продвижения товаров (телеграм, инстаграмм и т.д.).
- Следует пытаться удовлетворить запросы максимально различной клиентуры. Не стоит ориентироваться только на богатый и средний класс, даже продавая надёжную и дорогостоящую технику нужно найти способ сделать её доступной всем, а иначе данный сегмент рынка удовлетворят конкурирующие фирмы.
- Среднему и бедному классу клиентов нужно постоянно предлагать акции, связывающую несколько товаров в одну покупку, с соответствующей экономией. Четыре товара в чеке – самый дешёвый в подарок, 7 товаров в чеке – два самых дешёвых в подарок.
- Даже поддерживая идеальную чистоту в помещении, инвентарь стареет, вся белизна тускнеет, на витринах и стеллажах появляются мелкие дефекты, и всё это создают неприемлемую атмосферу для продаж. Поэтому следует серьёзно подойти к вопросу периодического обновления торгового оборудования ООО «ДНС РИТЕЙЛ».
- Реклама ООО «ДНС РИТЕЙЛ» должна быть направлена не только на потенциальных клиентов, но и на удержание старых клиентов. Каждого человека, купившего что-то в магазине, следует заинтересовать в том, чтобы он оставил максимум данных о себе, включая контакты. Таким образом, во-первых – увеличится количество постоянных клиентов благодаря прямой рекламе через смс-рассылку, ещё более перспективна работа с email

рассылкой. Во-вторых – это поможет сформулировать более конкретную базу данных клиентов магазина.

- Время в очереди следует использовать с максимальной пользой для клиента и продающей компании. Например, над кассовой зоной ООО «ДНС РИТЕЙЛ» можно повесить телевизоры с интересными трансляциями, переменяющимися рекламой товаров магазина. Ещё лучше – освободить клиента от необходимости стоять в очереди, например – введя талонную систему (как в американских больницах). В некоторых крупных магазинах уже действуют подобные системы
- В ООО «ДНС РИТЕЙЛ» должна быть демонстрационная зона, в которой продавцы будут не только демонстрировать товар магазина, но и всеми своими действиями привлекать клиента к участию. Детям клиентов это тоже понравится. Такую зону можно установить возле кассы.
- Важный фактор – комфорт клиента в магазине. Солидный человек пришел купить очень дорогой телефон, и продавец отводит его за удобное кресло со столиком, где клиент может максимально расслабиться и изучить предложение без отвлекающих факторов, которые создаёт неудобство.
- Ни у одного продавца не может храниться в голове полная база данных обо всех товарах и их подробных характеристиках. Представим – у каждого продавца есть небольшой планшет со всей базой данных о товарах магазина. Диалог продавца с определёнными клиентами может значительно упроститься.

Все эти способы проверены временем и способствуют повышению уровня продаж. Но они универсальны, и изучая покупательский спрос в отдельном конкретном магазине, можно прийти к освоению и внедрению других методов привлечения клиентов. Ведь спрос на бытовую технику растёт, предложение, соответственно, тоже. Поэтому помимо основных методов повышения продаж, стоит задуматься о других, ещё не имеющих у конкурентов, тогда покупательский спрос и продажи будут расти весьма стремительно.

Еще один работающий прием – это эксклюзивная wow-коммуникация с действующими клиентами. Например, поздравление клиента с Днем рождения через личное письмо от управляющего с вложенным подарком. Когда человек получает бонусную карту ООО «ДНС РИТЕЙЛ», он указывает в анкете дату рождения. Подготовить письма можно заранее, а администратор может вручить его имениннику и поздравить от себя. В качестве подарка может быть все, что угодно: скидка на товары, купоны, сертификат и т.д. Так же можно использовать

следующие форматы поздравлений:

- звонок по телефону
- смс с поздравлением

Для реализации мероприятия «Поздравления с днем рождения членов необходимо:

1. Назначить ответственного, который будет добросовестно составлять списки, поздравлять и собирать результаты поздравлений (банально — статистику: сколько затрат на именинников и какая прибыль, что действительно используют — а что игнорируют). Есть вариант и наоборот, который тоже неплохо работает: Ежедневная работа менеджера магазина — чья смена, тот и «ищет», находит и звонит, вручает сюрприз.
2. Целесообразно составлять список в конце предыдущего месяца на следующий. Критерий для отбора: сумма покупок за последние полгода или год. Если проходимость в последние месяца большая, то разумно материально поздравлять хотя бы 5-10 % «самых-самых».
3. Имеет рациональное зерно идея сегментировать категорию именинников на лояльных и новых.
4. Своевременная заготовка подарков и сопутствующих действий. Т.е. наличие.
5. Фото и видео на память. Как дополнительное промо.
6. 1 раз в неделю выкладывать пост в соц.сетях (в группе) со специальным текстом-предложением на ДР .

## **3.2. Оценка экономической эффективности рекомендаций**

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий улучшению конкурентоспособности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» необходимо, прежде всего, подсчитать все материальные затраты, которые возникнут при внедрении мероприятий.

Первое мероприятие, требующее материальных затрат: реклама в газете «Наш Омск».

Согласно прайс-листу ООО «Наш Омск» стоимость разработки текстового объявления составляет 3280 руб. с НДС, стоимость печати одного объявления рекламы 1/8 полосы формата А3 с рекламной фотографией составляет 973,30. Договор составляется на 12 месяцев, соответственно, получается 24 объявления. При единовременной оплате 15 объявлений – предоставляется скидка 35%.

$973,3 \times 12 = 11679,60$  (за 1 пол года)

Скидка 35% составляет 4087,86 руб.

Итого стоимость печати объявлений на пол года:  $11679,6 - 4087,86 = 7591,74$  руб., на второе полугодие так же 7591,74, за год -15183,48 руб.

Обновление объявления при заключении договора на год производится бесплатно.

Таблица 3.6 – Стоимость рекламы в газете

Содержание мероприятия	Стоимость, руб.
1.Создание текстового объявления с рекламной фотографией (графическим изображением)рекламного объявления.	3280,00
2.Печать рекламного объявления 1/8 полосы формата А3 2 раза в месяц.	15183,48
Итого:	18463,48

Втрое мероприятие – реклама на местном телерадиоканале.

Согласно расценкам стоимость создания 1 рекламного ролика составляет 6360 руб.

Демонстрация рекламного ролика 1 раз в неделю (в течении полугода -25 раз) составляет 720 руб.:

$720 \text{ руб.} \times 25 = 18000 \text{ руб.}$

При единовременной оплате более 15 объявлений производится скидка 20%.

$18000 - 3600 = 14400$  руб., за год, соответственно 28800 руб.

При этом, так как оплата производится более, чем за 15 объявлений, весь год бесплатно будет пускаться в эфир бегущая строка.

Так же при заключении договора на демонстрацию рекламного ролика, выход в радиэфир аналогичного рекламного текста производится бесплатно 2 раза в день.

Таблица 2.6 – Стоимость рекламы на телерадиокомпании

Содержание мероприятия	Стоимость, руб.
1.Создание рекламного видеоролика	6360,00
2.Демонстрация рекламного ролика	28800, 00
Итого:	35160,00

Следующее предложенное мероприятие –обновление рекламного сайта компании.

Согласно расценкам Веб-студии «ОмскВЕБ.ру», находящейся в городе Омск, расходы на обновление контента web-сайта будут составлять 14950 руб.

Стоимость продвижения сайта составляет 2,50 руб. за одного посетителя, в среднем за год составляет 10950 руб.

Итого расходов на рекламу в Интернете:

$14950 + 10950 = 25900$  руб.

Рассчитаем полную стоимость расходов на предложенные мероприятия

Таблица 3.7 – Полная стоимость расходов рекламы в СМИ

Мероприятие	Стоимость, руб.
1	2

1.Реклама в газете	18463,48
2.Реклама в телекомпании	35160,00
Итого:	53 623,43

Также, предлагается рассчитать стоимость обучения персонала:

Таблица 3.8 – Стоимость обучения персонала

Мероприятие	Чел.	Стоимость, руб.
1. Основные правила работы с «проблемными» клиентами	10	160000
2. Сглаживание конфликтных ситуаций		
1. работа с клиентами		
2 основы работы с базами данных	10	160000
3 основы рекламы для магазина		
1. сегментация клиентов по типам	10	160000
2. эффективное продвижение дополнительных услуг		
Итого	30	480000

Существует 3 программы обучения по 16 тыс. на человека, обучение предполагается организовать по всем трем программа 10 продавца-консультанта. Итого стоимость составит:

$$16*10+16*10+16*10 = 480 \text{ тыс. руб.}$$



Так же, для рассылки и смс сообщений с поздравлениями и акциями магазина необходим корпоративный мобильный номер. Оператором был выбран «МТС» с тарифом «Корпоративный». Стоимость без лимитных звонков и смс в месяц составляет 700 рублей. В год сумма составит 8400 рублей.

Далее, проанализирует затраты на дополнительные услуги по упаковке и ремонтам товаров. Так как в ООО «ДНС РИТЕЙЛ» ремонт техники оплачивают клиенты, затраты будут только на упаковочную бумагу для техники

Таблица 3.9 – Затраты на услуги упаковки

Мероприятие	Стоимость, руб.
Закупка упаковочной бумаги «Поздравляю»	9 100,05
Закупка упаковочной бумаги «С любовью»	6 800
Закупка упаковочной бумаги «С днем рождения»	10 000
Итого	25 900,05

Можно сказать, что затраты на упаковочную бумагу составят 25 900,05 руб.

А затраты на все мероприятия составят 567 923,48руб.

Для осуществления данных мероприятий по совершенствованию рекламной деятельности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» необходимо предусмотреть источники финансирования. Чистая прибыль филиала ООО «ДНС РИТЕЙЛ» в 2018 году составила 7062 тыс. руб., что допускает использование собственных источников, то есть выделить все средства их выручки компании.

Рассчитаем чистую приведенную стоимость проектов по формуле (3.1):

$$NPV = - IC, \quad (3.1)$$

где P - платеж через t месяцев;

IC - инвестированный капитал;

к - количество мес.

Ставку дисконтирования применим в 10%. Данные приведем в таблице 28.

Таблица 3.10 – Расчет чистой приведенной стоимости внедряемых рекомендаций

Период	Денежные потоки, тыс. руб.	Ставка	Фактор	Расчет	Итого денежные потоки, тыс. руб.
1. Реклама					
0	(53 623)	1	1		(53 623)
1 месяц	52000		0,9091	$52000 \times 0,9091$	47 273,2
2 месяц	45000		0,8264	$45000 \times 0,8264$	37 188
3 месяц	36500		0,7513	$36500 \times 0,7513$	27 422,45
Итого					111 883,65

$NVP = 58\,260,65$

#### 2. Обучение персонала

0	(480000)	1	1		(480000)
1 месяц	450130		0,9091	$450130 \times 0,9091$	409 213,18

2 месяц	355 430	0,8264	355 430 x 0,8264	293 727,35
3 месяц	350 000	0,7513	270560 x 0,7513	262 955
Итого				965 895,53

NVP = 485 895,53

### 3. Дополнительные услуги

0	(25 900)	1	1	(25 900)
1 месяц	24000	0,9091	24000 x 0,9091	21 818,4
2 месяц	20110	0,8264	20110 x 0,8264	16 618,90
3 месяц	15000	0,7513	39 800 x 15000	11 269,5
Итого				49 706,8

NVP = 23 806,8

Сформируем сводную таблицу расчета экономической эффективности (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Сводная таблицы расчета экономической эффективности (по прибыли)

Номер, наименование рекомендации	Результаты рекомендации (руб.)	Затраты на внедрение рекомендации (руб.)	Абсолютный эффект (руб.)	Экономическая эффективность(раз)
<b>1. Реклама</b>				
Обозначение, формула	$n_1$	$m_1$	$(n_1 - m_1)$	$(n_1 / m_1)$
Показатель	58 260,65	53 623	4 637,65	1,08
<b>2. Обучение персонала</b>				
Обозначение, формула	$n_2$	$m_2$	$(n_2 - m_2)$	$(n_2 / m_2)$
Показатель	485 895,53	480000	5 895,53	1,01
<b>3. Дополнительные услуги</b>				
Обозначение, формула	$n_3$	$m_3$	$(n_3 - m_3)$	$(n_3 / m_3)$
Показатель	49 706,8	25 900,05	23 806,75	1,9
<b>ИТОГО</b>				
Обозначение, формула	$\Sigma n_{1,2,3}$	$\Sigma m_{1, 2, 3}$	$\Sigma (n_{1,2, 3}-m_{1,2,3})$	$\Sigma (n_{1,2,3}) / \Sigma (m_{1,2,3})$

Показатель	593 862,98	559 523,05	34 339,93	1,06
------------	------------	------------	-----------	------

Таким образом, экономическая эффективность внедряемых мероприятий составляет 6%, или возрастание в 1,06 раза.

Данные мероприятия, не только увеличат основные экономические показатели, но и значительно расширят круг потребителей, удержат старых и повысит конкурентоспособность выручка ООО «ДНС РИТЕЙЛ» .

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Компания DNS является производителем (сборщиком) компьютерного оборудования из РФ. Она также занимается продажей компьютерной и бытовой техники. Базируется во Владивостоке.

DNS в 1990-е годы занимались сборкой и продажей компьютеров и системной интеграцией. В 1998 году на фоне дефолта компания решила переориентироваться с обслуживания корпоративных клиентов на розничную торговлю и открыла первый магазин во Владивостоке. На конец 2018 года DNS принадлежит сеть из 1458 магазинов, включающая магазины-склады и гипермаркеты, которые работают более чем в 500 городах России. Значительную часть ассортимента составляет компьютерная и бытовая техника под собственной торговой маркой Dexp.

Основными конкурентами на региональном рынке являются: «М-Видео», «РБТ», «Эльдорадо», «Связной»

Наиболее сильным конкурентами ООО «ДНС РИТЕЙЛ» можно считать «РБТ», «Эльдорадо». Положение ООО «ДНС РИТЕЙЛ» на рынке является достаточно прочным, но следует стремиться занять лидирующее положение. ООО «ДНС РИТЕЙЛ» придерживается стратегии концентрированного роста, усиления позиции на рынке (горизонтальная интеграция), при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

ООО «ДНС РИТЕЙЛ» занимает «условно устойчивое» положение среди предприятий, которые могут составить ему активную конкуренцию, видны «слабые» позиции, по которым предприятие уступает своим конкурентам, это платежеспособность предприятия и маркетинг.

Для увеличения конкурентоспособности ООО «ДНС РИТЕЙЛ» было предлагается воспользоваться рекламой на местном телевидении и радио, рекламой в газетах, интернет-рекламой, необходимо расширить и совершенствовать стратегию привлечения клиентов.

Время в очереди следует использовать с максимальной пользой для клиента и продающей компании. Например, над кассовой зоной ООО «ДНС РИТЕЙЛ» можно повесить телевизоры с интересными трансляциями, переменяющимися рекламой товаров магазина. Ещё лучше – освободить клиента от необходимости стоять в очереди, например – введя талонную систему (как в американских больницах). В некоторых крупных магазинах уже действуют подобные системы

В ООО «ДНС РИТЕЙЛ» должна быть демонстрационная зона, в которой продавцы будут не только демонстрировать товар магазина, но и всеми своими действиями привлекать клиента к участию. Детям клиентов это тоже понравится. Такую зону можно установить возле кассы.

Таким образом, экономическая эффективность внедряемых мероприятий составляет 6%, или возрастание в 1,06 раза.

Данные мероприятия, не только увеличат основные экономические показатели, но и значительно расширят круг потребителей, удержат старых и повысит конкурентоспособность выручка ООО «ДНС РИТЕЙЛ» .

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алексеева М.С. Адаптационный механизм как вид организационно-экономического механизма для развития и повышения конкурентоспособности // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Сер. 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. - 2016. - № 2. - С.18-22.
2. Али А. Повышение конкурентоспособности продукции на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 69-75.
3. Антонов Г.Д., Тумин В.М., Иванова О.П. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 300 с.
4. Базилевич Л. А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. – Л.: ЛФЭИ, 2017. – 122 с.
5. Барило Л. В. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды

[Электронный ресурс]: монография / Л. В. Барило, А. А. Семин. - Ростов-на-Дону. 2015. - 162 с. - 978-5-9275-1694-0. - Режим доступа:  
<http://www.iprbookshop.ru/68573.html>

6. Баринов М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2015. — №20. — С. 202-205.
7. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 256 с.
8. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 365 с.
9. Быков В.А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 276 с.
10. Васюхин О. В. Анализ конкурентоспособности иностранных предприятий в рынке России // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Омск, декабрь 2017 г.). — Омск: Два комсомольца, 2017. — С. 97-99.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стер. — М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 576 с.
12. Волкова К. А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции. - М.: НОРМА, 2017 - 312 с.
13. Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А.Гапоненко, М.Савельева // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - № 5. - С.117-124.
14. Гиляровская Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций [Электронный ресурс]: / Л. Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. - Электрон. текстовые данные. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 159 с. - 5-238-01074-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52041.html>
15. Голлай И.Н. Систематизация методов анализа внешней среды организации / И.Н. Голлай, А.В. Голлай //Наука ЮУрГУ: 68-я научная конференция.-2016.- С.458-463
16. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Высшая школа, 2018. - 173 с.
17. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью / Е.А. Горбашко. - М.: Просвещение, 2018. - 174 с.
18. Казанцева С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. / редкол: О.Н. Широков [и др.]. - Чебоксары, 2017. -С. 148-150.; URL: <http://interactive-plus.ru/e-articles/393/Action393-119594.pdf>

19. Кара А. Н. Эффективные маркетинговые коммуникации как источник повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 134-136.
20. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2016. — 882 с.