

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Институт ИнЭО

Специальность 031600 Реклама и Связи с общественностью

Кафедра социальных коммуникаций

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Использование современных коммуникационных технологий в процессах управления конкурентоспособностью компании

УДК 659.4:339.137.2

СТУДЕНТ

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11Г11	Сёмушкина Дарья Игоревна		

РУКОВОДИТЕЛЬ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	А. Ю. Карпова	К.с.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
СК	Н.А. Лукьянова	д.ф.н., профессор		

Томск – 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
 образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт ИнЭО
 Специальность 031600 «Реклама и связи с общественностью»
 Кафедра социальных коммуникаций

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

дипломной работы

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:
 Студенту:

Группа	ФИО
3-11Г11	Сёмушкиной Дарье Игоревне

Тема работы:

Использование современных коммуникационных технологий в процессах управления конкурентоспособностью компании	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	27.04.2016г. № 3251/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Материалы преддипломной практики, книги, статьи по теме
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Понятие и сущность конкурентоспособности 2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность 3. Методы оценки конкурентоспособности 4. Рынок телекоммуникационных услуг России 5. Проектные рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Зелёная Точка Томск»
Консультанты по разделам ВКР	
Раздел	Консультант

Дата выдачи задания на выполнение ВКР по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	А. Ю. Карпова	К.с.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11Г11	Сёмушкина Дарья Игоревна		

ОТЗЫВ

на дипломную работу студента гр. 3 – 11Г11 Томского политехнического университета Семушкиной Дарьи Игоревны.

На тему: Использование современных коммуникационных технологий в процессах управления конкурентоспособностью компании (на примере ООО «Зеленая точка Томск»)

Актуальность темы: Проблема, избранная автором для проведения самостоятельного исследования, относится к числу наиболее актуальных. Автор совершенно точно отметила, что конкуренция является важнейшим условием «существования рыночной экономики, которая диктует свои правила игры для всех членов рынка, которые участвуют в процессе производства и потребления товаров и услуг» (С.10). Именно поэтому, повышение конкурентоспособности предприятия становится задачей номер один на рынке коммуникационных услуг. Насколько эффективной будет эта работа, зависит от того как будут использоваться современные коммуникационные технологии. В частности, разработка коммуникационной политики предприятия.

Достоинства работы: Автором проделан большой объем работы по исследованию. Следует отметить, что несомненным достоинством работы является проведение маркетингового исследования по изучению эффективности работы отдела продаж ООО «Зелёная Точка Томск». Автор профессионально провела исследование маркетинговой технологии по привлечению клиентов «холодные звонки». Изучив базу данных компании по «холодным звонкам» автор выявила причины низкой конверсии «холодных звонков», сделала закономерные выводы, которые послужили основой для разработки рекомендаций по улучшению инструментария и его эффективному использованию. Особого внимания заслуживает разработанное автором «Руководство для менеджеров по продажам». Оно не только имеет оригинальное графическое оформление, но и содержательно раскрывает все нюансы применения данного инструмента. Причем, такая пошаговая инструкция позволит руководству предприятия успешнее внедрять инструмент «холодных звонков» в работу операторов. Следовательно, повышает эффективность работы компании.

Автор работы хорошо владеет нормативными и методическими материалами, умеет анализировать статистические данные и применять полученную информацию в практических целях. Разработанные рекомендации могут быть использованы руководством данной организации при разработке коммуникационной политики предприятия.

Работа написана грамотным языком с использованием фактических данных, графического материала и специальной литературы, правильно оформлена. Исследование проводилось на хорошем научном уровне, и отличается логикой построения. Результаты, полученные в данной работе, позволяют оценить преимущества и недостатки коммуникационной политики ООО «Зелёная Точка Томск». Представленный материал выдержан в научном стиле. Исследование имеет завершённый характер, а работа носит практическую ценность и ее результаты могут использоваться руководством организации ООО «Зелёная Точка Томск» для внедрения маркетинговой технологии «холодные звонки» с целью повышения эффективности работы компании.

Недостатки:

1. В работе представлены некоторые количественные данные по российскому рынку телекоммуникационных услуг. Не все данные сопровождаются ссылкой на источник (С.39-41).
2. Допущены некоторые неточности в оформлении работы: не выровнен текст, не все ссылки имеют точное указание страницы.
3. Допущены ошибки в оформлении списка использованных источников.

В процессе выполнения дипломной работы студент продемонстрировал достаточную теоретическую подготовку, соответствие предъявляемым квалификационным требованиям, и может быть допущен к защите.

По календарному рейтинг–плану студент набрал 35 баллов из 40.

Считаю, что дипломная работа заслуживает оценки хорошо, а студент Семушкина Дарья Игоревна присвоения степени бакалавр по специальности 031600 Реклама и Связи с общественностью

Руководитель дипломной работы:

доцент каф.СК, к.социол.н.

должность, ученое звание

подпись

Карпова А.Ю.

Фамилия И.О.



ООО

«Зелёная Точка Томск»
Ул. Алтайская, 8/3 офис 1
Томск, 634050

Телефон

+7 (382-2) 28-10-90

Факс

+7 (382-2) 28-10-90

Рецензия

**на выпускную квалификационную работу,
выполненную студенткой Сёмушкиной Дарьей Игоревной, обучающейся по специальности
031600 (реклама и связи с общественностью) в Томском Политехническом Университете на
тему:
«Использование современных коммуникационных технологий в процессах управления
конкурентоспособностью компании»**

Выпускная квалификационная работа Сёмушкиной Д.И. выполнена на одну из наиболее актуальных тем в настоящий момент, поскольку проблемы конкурентоспособности и методов её повышения и управления, волнуют руководство любой компании.

Автором были разработаны рекомендации по усовершенствованию коммуникационной политики компании ООО «Зелёная Точка Томск», как приоритетного конкурентного преимущества, что заслуживает особого внимания.

Сёмушкиной Д.И. был обработан достаточно большой объём научного материала, на высоком теоретическом и методологическом уровне проведено исследование проблемы конкурентоспособности на региональном рынке телекоммуникационных услуг. Материал в выпускной квалификационной работе логически структурирован, написан научным стилем изложения. Объём выпускной квалификационной работы составляет 86 страниц, среди которых 15 страниц занимает приложение «Руководство для менеджеров по продажам».

В первой главе выпускной квалификационной работы автором проведен достаточно подробный анализ теоретических основ понятий конкуренция и конкурентоспособность компании. Детально рассмотрены факторы, которые влияют на конкурентоспособность. Проведён анализ рынка телекоммуникационных услуг России и описаны тенденции его развития.

Во второй главе автор провёл анализ деятельности компании, с помощью SWOT анализа выявил сильные и слабые стороны, а с помощью конкурентного анализа оценил положение ООО «Зелёная Точка Томск» на региональном рынке телекоммуникаций по сравнению с главными конкурентами. Итогом второй главы явились рекомендации по усовершенствованию коммуникационной политики компании, а именно разработано обучающее руководство для менеджеров по продажам.

Сформулированные в работе выводы и предоставленные рекомендации обоснованы и могут быть использованы в практической деятельности ООО «Зелёная Точка Томск». Существенных недостатков в дипломной работе рецензентом выявлено не было.

Выполненная работа может быть признана соответствующей всем требованиям, а ее автор, Сёмушкина Дарья Игоревна заслуживает оценки «отлично» и присуждения степени/квалификации бакалавра по специальности «Реклама и связи с общественностью».

Рецензент:

Коммерческий директор ООО «Зелёная Точка Томск»

_____ Вдовин М.

РЕФЕРАТ

Объем работы – 86 стр., таблиц – 4, источников – 40.

*Конкуренция, конкурентоспособность, рынок телекоммуникационных услуг,
управление конкурентоспособностью,*

Актуальность данной дипломной работы состоит в комплексном рассмотрении явления конкурентоспособности предприятия, факторах, которые оказывают влияние на конкурентоспособность, а также управления конкурентоспособностью с помощью использования современных коммуникационных технологий.

Объектом дипломной работы является конкурентоспособность предприятия.

Предметом - управление конкурентоспособностью ООО «Зелёная точка Томск».

Цель дипломной работы является разработка рекомендаций по управлению конкурентоспособностью ООО «Зелёная точка Томск» с помощью использования современных коммуникационных технологий.

Методы: анализ теоретических источников по проблеме исследования, сбор эмпирических данных (анализ документов, маркетинговое исследование), синтез теоретических и эмпирических материалов.

Новизна и практическая значимость дипломной работы заключается в том, что на основе имеющихся теоретических подходов был проведён конкурентный анализ регионального (Томского) рынка операторов связи, а в частности компании ООО «Зелёная точка Томск». В результате были разработаны рекомендации по усовершенствованию конкурентной стратегии с помощью усиления такого конкурентного преимущества, как коммуникации компании с её клиентами.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	10
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	15
1.1. Сущность понятия конкуренция и конкурентоспособность	15
1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации	20
1.3. Методы оценки конкурентоспособности	29
1.4. Общая характеристика рынка телекоммуникационных услуг России.....	36
2. СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЗЕЛЁНАЯ ТОЧКА ТОМСК»	45
2.1. Общая характеристика организации ООО «Зелёная Точка Томск» и маркетинговой деятельности	45
2.2. Маркетинговое исследование эффективности работы отдела продаж ООО «Зелёная Точка Томск»	62
2.3. Способ реализации проектных рекомендаций по повышению конкурентоспособности с помощью коммуникационных технологий.	70
2.4. Руководство для менеджеров по продажам ООО «Зелёная Точка Томск».....	72
Заключение	74
Список использованных источников	78
Приложения	82
Приложение 1. Руководство для менеджеров по продажам.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок товаров и услуг характеризуется высоким уровнем конкуренции в результате переизбытка предложения по сравнению с существующим спросом. Конкуренция — это важнейшее условие существования рыночной экономики, которая диктует свои правила игры для всех членов рынка, которые участвуют в процессе производства и потребления товаров и услуг. Еще А.Смит говорил о том, что конкуренция является «невидимой рукой», которая обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования и регулирует пропорции общественного производства. Таким образом, абсолютно вся деятельность предприятий подчиняется ряду известных экономических законов (цены, денежного обращения и, конечно, конкуренции).

Именно поэтому логично утверждать, что основной характеристикой любого хозяйствующего субъекта экономики с точки зрения конкурентной борьбы является его конкурентоспособность в рыночных условиях.

Таким образом встаёт вопрос, как предприятиям повышать уровень своей конкурентоспособности. Методологически неразрывно связанной с решением данной проблемы является оценка конкурентоспособности организации, так как, только на основе такой оценки можно сделать выводы о текущем уровне конкурентоспособности хозяйствующего объекта. Указанная оценка является отправной точкой в разработке дальнейших мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, а также непосредственным критерием для оценки их эффективности.

Актуальность данной дипломной работы состоит в комплексном рассмотрении явления конкурентоспособности предприятия, факторах, которые оказывают влияние на конкурентоспособность, а также управления конкурентоспособностью с помощью использования современных коммуникационных технологий.

Проблемная ситуация заключается в том, что на данный момент существует множество работ и публикаций, как отечественных, так и зарубежных специалистов, которые посвящены проблеме конкуренции, конкурентоспособности и вопросам её повышения. Однако, не смотря на значительное количество работ, изданных по данной теме, в настоящий момент не существует как такового целостного взгляда на конкурентоспособность предприятия с точки зрения его коммуникационной политики. А вследствие этого, нет общепринятой, универсальной и единой методики оценки и анализа уровня конкурентоспособности, а также программы повышения конкурентоспособности для участников рынка с позиции усиления коммуникационного конкурентного преимущества.

Гипотезой исследования является идея о том, что в рамках неценовой конкуренции всё большую роль приобретают коммуникационные процессы, то есть способы взаимодействия компании со своими клиентами. Грамотно выстроенная коммуникация может стать решающим фактором при выборе компании, с которой клиенты будут сотрудничать.

Таким образом, **объектом ВКР** является конкурентоспособность предприятия.

Предметом ВКР - управление конкурентоспособностью ООО «Зелёная точка Томск».

Целью данной работы является разработка рекомендаций по управлению конкурентоспособностью ООО «Зелёная точка Томск» с помощью использования современных коммуникационных технологий.

Для реализации поставленной цели требуется решить следующие **задачи**:

1. Изучить существующие исследования и теоретические материалы по вопросам конкурентоспособности и её управлению.
2. Проанализировать томский рынок интернет-провайдеров и охарактеризовать положение ООО «Зелёная точка Томск» на этом рынке, провести SWOT анализ и конкурентный анализ.

3. Оценить эффективность маркетинговой деятельности ООО «Зелёная точка Томск», а именно эффективность работы отдела продаж.
4. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Зелёная точка Томск» на основе полученных данных с использованием современных коммуникационных технологий.

В ходе работы над дипломным проектом использовались общенаучные методы, в частности: анализ документов и сравнение.

Теоретическую базу ВКР составили различные источники по соответствующим отраслям знания (экономика и маркетинг). Все материалы ВКР опираются на теоретические и практические работы отечественных и зарубежных исследователей, в частности на работы российских авторов: Антонова Г.Д, Голубицкой Е.А., Горбашко Е.А., Коретниковой Т.М., и зарубежных авторов таких как: С. Маккейн, П. Срафф, М. Портер, А. Томпсон, Й. Шумптер.

Научная новизна данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что были разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности интернет провайдера ООО «Зелёная Точка Томск», которые являются универсальными и могут быть применены другими компаниями на рынке телекоммуникационных услуг.

Практическая значимость работы заключается в том, что на основе имеющихся теоретических подходов был проведён конкурентный анализ регионального (Томского) рынка операторов связи, а в частности компании ООО «Зелёная точка Томск». В результате были разработаны рекомендации по усовершенствованию конкурентной стратегии с помощью усиления такого конкурентного преимущества, как коммуникации компании с её клиентами.

Эмпирическую базу работы составили статистические данные маркетинговых исследований, которые проводились собственным отделом маркетинга ООО «Зелёная Точка Томск», а также анализ документов, а именно аудио- записей телефонных звонков менеджеров отдела продаж.

Ключевые положения, выносимые на защиту:

- Были выявлены факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность компании на рынке телекоммуникационных услуг;
- Было выяснено, что уровень конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг в России крайне высокий, что в свою очередь обуславливает специфичность конкуренции в данном рыночном сегменте.
- Проведена оценка конкурентоспособности ООО «Зелёная Точка Томск» на региональном рынке. Оценка сильных и слабых сторон компании, основные выводы. Конкурентный анализ компании, основные выводы.
- Были разработаны проектные рекомендации повышения конкурентоспособности ООО «Зелёная Точка Томск», а именно усиление коммуникационной политики компании, в качестве главной конкурентной стратегии.

ВКР состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения. Список источников включает в себя как печатные издания, так и различные научные статьи, доступные в электронном формате, в общей сложности он насчитывает 40 позиций.

Введение содержит постановку проблемы исследования, обоснование ее актуальности и степень разработанности в профессиональной литературе, формулировку цели и задач ВКР, обоснование методологической базы, описание структуры работы.

Первая глава полностью посвящена теоретическим основам по вопросу конкуренции и конкурентоспособности предприятия. В этой главе рассматриваются вопросы связанные с сущностью понятия конкурентоспособности, какие составляющие конкурентоспособности организации выделяются, какие факторы влияют на конкурентоспособность организации, а также дана общая характеристика рынка телекоммуникационных услуг.

Вторая глава представляет собой практическую составляющую ВКР. В ней даётся анализ конкурентной среды ООО «Зелёная Точка Томск», а также анализ маркетинговой деятельности ООО «Зелёная Точка Томск».

По факту проделанной работы, то есть на основе полученных теоретических знаний, а также собранного практического материала были разработаны проектные рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Зелёная Точка Томск» с помощью использования современных коммуникационных технологий.

В заключении ВКР подведены итоги, соответствующие заявленным задачам.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность понятия конкуренция и конкурентоспособность

Понятия конкуренции и конкурентоспособности в настоящее время являются ключевыми в современной теории и практике управления предприятиями. Существует множество подходов к определению данных терминов.

Понятие конкуренция (от лат. *Concurentia* – состязание, столкновение) пришло из экономической теории, где его принято определять как ситуацию, в которой любой желающий что-либо купить или продать, может выбрать между различными поставщиками и покупателями.

Другой подход к термину «конкуренция» предлагает понимать её как «процесс, в ходе которого фирмы борются друг с другом за потребителей своей продукции» [24, с. 5].

В других исследованиях понятие конкуренции определяется с иных позиций. Так, Р. Макконел и Л. Брю считают, что обязательными условиям конкуренции являются: «наличие на рынке большого числа покупателей и продавцов любого конкретного продукта или ресурса», а также «свобода для покупателей и продавцов выступать на тех или иных рынках или покидать их» [14, с. 31–35].

Во втором дополненном издании Толкового словаря рыночной экономики указано: «Конкуренция – это соперничество, соревнование между выступающими на рынке предприятиями, имеющее целью обеспечить лучшие возможности сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей. На мировом рынке постоянно существует острая конкуренция товаропроизводителей. Для успешного выступления на внешних рынках требуется существенное повышение конкурентоспособности предлагаемых отечественных товаров. При импорте же использование

конкуренции иностранных продавцов позволяет достигать более выгодных условий закупок» [11, с. 45]

Также широко известно и распространено определение, которое ввёл профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, являющийся признанным специалистом в области изучения экономической конкуренции Майкла Портера: «конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» [18, с. 20].

В России на данный момент действует Федеральный Закон о защите конкуренции (ФЗ №135 «О защите конкуренции»), в котором конкуренция определяется, как соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Кроме этого, данный закон регламентирует вопросы, связанные с недобросовестной конкуренцией (глава 2.1 ФЗ №135), с запретом на ограничение конкуренции (глава 3 ФЗ №135) и т.д.

Окончательного и общепринятого варианта определения понятия конкурентоспособности фактически не существует. Каждый подход предлагает свой взгляд на это явление, однако все они сводятся к одной мысли, поэтому в данной дипломной работе предлагается следующая трактовка: конкурентоспособность – это реальная, либо потенциальная возможность предприятия производить товары (или оказывать услуги), которые в условиях рыночной экономики будут более привлекательны для клиентов по сравнению с другими аналогичными предложениями.

С точки зрения маркетолога конкуренция - это процесс, в котором разные юридические или физические лица стремятся к одной цели, которой является достижение максимальной прибыли за счёт завоевания предпочтений

клиентов. Другими словами, конкурентная борьба – это борьба не против других участников рынка, а борьба за потребителей и их выбор.

Упорядоченная, справедливая и регламентированная соответствующими законами со стороны государства конкуренция встроена в механизм маркетинга. Таким образом, конкурентная борьба является составной и неотъемлемой частью маркетинговой деятельности.

Любое предприятие, которое функционирует на рынке, должно иметь определённые цели, чётко ограниченные во времени. Успешная деятельность является результатом достижения поставленных целей в установленные сроки. От того насколько предприятие конкурентоспособно напрямую зависит, сможет ли оно достигать своих целей или нет. Кроме всего прочего очень важен тот факт, что конкурентоспособность — это многоаспектный феномен, это определяется в первую очередь многомерностью самого явления конкуренции. Это означает, что руководство любого предприятия не может сосредоточивать усилия только на одном из конкурентных факторов - они должны учитываться одновременно, с учетом взаимной зависимости и времени. Многоаспектность конкуренции также проявляется в том, что предприятия могут предвидеть поведение конкурентов, а также реагировать на одну и ту же ситуацию на рынке различным образом.

Для того чтобы предприятие смогло одержать победу в конкурентной борьбе нужно обладать определёнными преимуществами на том рынке, в рамках которого оно ведёт свою деятельность. Необходимо уметь создавать факторы превосходства над конкурентами в первую очередь в глазах своих потенциальных и реальных клиентов, так как по большому счёту создать реальные конкурентные преимущества товара или услуги либо невозможно, либо очень трудно, это связано с тем, что рынок переполнен однотипными предложениями, а любая инновация очень быстро копируется.

Чтобы грамотно выстроить политику ведения конкурентной борьбы любому предприятию необходимо регулярно проводить различные мероприятия по мониторингу и анализу своей конкурентной среды. Важно

уметь выделять самые главные аспекты, которые оказывают наибольшее влияние на положение компании на рынке. Для достижения этих целей рекомендуется проводить SWOT-анализ и конкурентный анализ. Первый метод диагностики позволяет проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, а также выделить сильные и слабые стороны и оценить возможные перспективы и угрозы. Конкурентный анализ в свою очередь является тем самым инструментом, который помогает собрать необходимую информацию обо всех игроках рынка и на её основе разработать долгосрочную маркетинговую стратегию. Процесс выявления сильных и слабых сторон, как своего предприятия, так и конкурентов дает возможность избежать различные проблемы в процессе взаимодействия с конкурентами, а также более эффективно планировать и использовать свои силы и ресурсы.

Все возможные стратегии конкурентной борьбы можно условно разделить на два типа: пассивные и активные. В первом случае стратегия характеризуется тем, что предприятие просто следует за конкурентами. Конечно, в некоторых случаях такой пассивный путь, т.е. взаимодействие с конкурентами по принципу «не мешать друг другу», может быть вполне оправданным. Но как показывает практика, такая стратегия является началом ухода с позиций прямой конкуренции, а значит, ухода на сегменты рынка, малопривлекательные для конкурентов. Кроме всего прочего, отсутствие конкурентных преимуществ и активной конкурентной позиции – это верный путь к банкротству. Активная позиция в свою очередь подразумевает наличие у предприятия конкурентных преимуществ, которые обеспечиваются с помощью концентрации всех ресурсов, удерживание инициативы в конкурентной борьбе, а также разработка гибкой системы планирования деятельности предприятия на рынке.

Конкурентные преимущества, которыми обладают участники конкретных рынков, определяют ситуацию и «климат» этих рынков. Конкурентное преимущество определяется набором характеристик, свойств

товара или марки, который создает для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [1, с. 58-64].

Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним. Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность для покупателя». Внутреннее конкурентное преимущество базируется на минимизации издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента.

Таким образом, достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет: обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара; обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность фирмы предложить покупателю товар, обладающий для него большей ценностью по сравнению с другими аналогичными товарами (т.е. большей потребительной стоимостью). Дифференциация позволяет устанавливать на рынке более высокие цены по сравнению с конкурентами, что в свою очередь обеспечивает большую прибыль.

Кроме всего прочего, перед любым предприятием стоит задача: на каком «по ширине» рынке конкурировать – либо на всём рынке, либо на его отдельной части (сегменте). Тезис о том, что одним из решающих факторов обеспечения конкурентоспособности является принадлежащая предприятию доля рынка, в настоящее время является общепризнанным. Именно поэтому большинство предприятий стремятся максимально чётко выделить сегмент рынка, на котором будут осуществлять свою деятельность, так как, чем большую долю рынка удастся завоевать, тем больше будет получаемая прибыль. Однако коммерческого успеха добиваются не только лидеры рынка, но и те предприятия, которые ведут узкоспециализированную деятельность. В их случае стремление повторить опыт крупных компаний может напротив оказать негативное влияние, так как предприятие может потерять свою

индивидуальность и конкурентные преимущества в том сегменте рынка, на который было ориентированно.

Все эти аспекты оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность любого предприятия. Конкурентоспособность является важной характеристикой деятельности предприятия, но ее повышение не должно становиться само целью. Необходимо ориентироваться на то, чтобы конкурентоспособность отвечала задачам реализации выбранной маркетинговой стратегии в целях получения желаемых результатов деятельности.

Подводя итог, можно сказать, что конкуренция и конкурентоспособность являются сложными и многоаспектными явлениями, они выражаются не только количественными, но и качественными показателями. Кроме всего прочего, это очень важные индикаторы экономической состоятельности любой компании в условиях рыночной экономики, которые требуют особого внимания и регулирования со стороны топ-менеджмента. Так как конкурентоспособностью компании можно управлять, то очень важно понимать из чего она складывается в конкретном сегменте рынка и какие именно факторы оказывают на неё влияние

1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

Любая организация в процессе своей деятельности вынуждена проводить сравнение себя с конкурентами по различным параметрам. Это объясняется тем, что невозможно существовать на рынке, не учитывая его законов и тех тенденций, которые преобладают.

Во многом эти тенденции диктуются потребителям, ведь именно за их выбор и ведётся борьба на рынке. Для любой организации важен комплексный подход к своей конкурентоспособности. В него входят:

- Конкурентоспособность товаров или услуг;
- Имидж организации;
- Современная производственная база;

- Компетентность персонала;
- Качественный менеджмент;
- Эффективный маркетинг;
- Деятельность по консолидации и расходованию ресурсов, и т.д

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

- 1) Клиенты довольны и готовы купить повторно продукцию этой организации;
- 2) Общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к организации;
- 3) Работники гордятся своим участием в деятельности организации и считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной организации необходимо [4, с .24-64.]:

1. Обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкурентном сегменте рынка без ущерба для производителя.

2. Поднять потенциал конкурентоспособности организации, а, следовательно, и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли. Этот показатель характеризует возможность успешной работы организации в будущем. Успех в текущей деятельности не гарантирует светлое будущее.

Как уже упоминалось выше, конкурентоспособность – это всегда комплексное явление, которое включает в себя и производственный и торгово-сбытовой потенциал, которые должны быть достаточными для того, чтобы организация могла удержать и расширить занимаемую долю рынка.

Любая организация, ведущая деятельность на том или ином рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, которые оказывают на нее непосредственное воздействие.

Показатель конкурентоспособности производителя определяется по формуле:

$$K_{п} = I_{т} * I_{э}$$

где **K_п** - показатель конкурентоспособности производителя;

I_т - индекса конкурентоспособности товара или товарной массы;

I_э - индекс относительной эффективности производственной деятельности.

В качестве показателей эффективности деятельности фирмы могут использоваться такие показатели, как рентабельность, объем продаж и их модификации (рентабельность продаж, рентабельность активов, оборачиваемость товаров и др.)

Также для анализа конкурентоспособности используется известная модель движущих сил конкуренции, которую предложил выдающийся американский маркетинголог Майкл Е. Портер.

На рисунке 1 изображены пять конкурентных сил, которые определяют привлекательность отрасли и позиции организации в конкурентной борьбе в данной отрасли, а именно:

1. Появление новых конкурентов.
2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами.
3. Сила позиции поставщиков.
4. Сила позиции покупателей.
5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли [6, с .45-50].

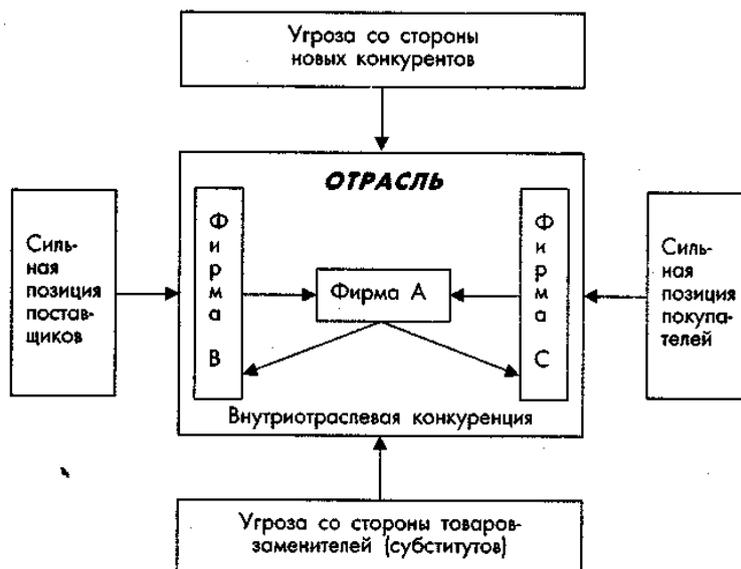


Рисунок 1. Модель движущих сил конкурентов М. Портера [19, с. 34]

Рассмотрим эти конкурентные силы более подробно.

Когда необходимо провести оценку угрозы появления новых конкурентов рекомендуется руководствоваться понятием «барьер входа в отрасль», высоту которого необходимо учитывать, как организациям, которые уже осуществляют свою деятельность внутри отрасли (в их случае чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить вход в новую отрасль (для них чем он ниже, тем лучше). Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономикой масштабов. Как правило, организация, которая только входит на рынок в большинстве случаев не может осуществлять сбыть продукции или оказание услуг в том же объёме, как это делают существующие фирмы. Поэтому при равных рыночных ценах такие организации получают либо меньше прибыли, либо терпят убытки.

2. Привычностью одной торговой марки. В большинстве случаев у потребителей уже существует определённый стереотип и приверженность к какой-то давно существующей торговой марке. Поэтому перед новой организацией всегда встаёт сложная задача – сделать свой товар (услугу) популярнее и привлекательнее. Что в свою очередь требует значительных финансовых вложений.

3. Фиксированными затратами, которые непосредственно связаны с самим входом в какую-либо отрасль (например, соответствие существующим стандартам, налогообложение и т.д).

4. С затратами, которые связаны с выпуском нового продукта или оказанием новой услуги.

5. Доступом к системе реализации товаров. Очень часто уже существующие организации специально создают различные барьеры для новых участников рынка, которые мешают им проникнуть в существующие сбытовые каналы. В результате чего, «новичкам» приходится

6. Доступом к системе снабжения. Здесь возникают аналогичные барьеры, что и в системе реализации товаров.

7. Вероятным отсутствием опыта в производстве товаров и услуг данной отрасли рынка, что в свою очередь повышает их себестоимость, а значит, увеличивает издержки и снижает получаемую прибыль.

8. Возможными противодействиями со стороны существующих в отрасли организаций, которые направлены на защиту их интересов. Например, лоббирование в правительстве или в местных структурах власти своих интересов, в результате чего существующие организации будут получать различные налоговые и другие льготы, а для новых организаций доступ к рынку будет существенно затруднён.

Следующая конкурентная сила связана с возможной заменой продукта (услуги) на новый, удовлетворяющий те же потребности клиентов, но при этом созданный с использованием новых принципов, технологий и т.д. При оценке угрозы замены необходимо учитывать, во-первых, характеристики нового товара, во-вторых, цену продукта-заменителя по отношению к уже существующим на рынке товарам и услугам, в-третьих, стоимость переключения на производство нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости менять оборудование или технологию производства, переучивать кадры и др. Кроме того, необходимо

принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене традиционно приобретаемых товаров и услуг.

Третья сила – сила позиции поставщиков, она в большей мере определяется тем, на каком рынке действует сама организация и соответственно её поставщики.

Если ситуация складывается таким образом, что рынок устроен по принципу, где поставщики диктуют свои условия, то организация изначально оказывается в более проигрышной позиции. Силу поставщиков можно определить по следующим критериям:

1. Наличие разнообразия и высокого качества поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.

2. Возможностью смены поставщика.

3. Объёмом продукции, которая закупается у поставщиков. Чем больше объём приобретаемого сырья, комплектующих, услуг и т.д., тем больше вероятность сделать поставщиков зависимыми от организации, которая осуществляет масштабные закупки, а это в свою очередь даёт возможность диктовать выгодные в первую очередь для неё условия сотрудничества.

Следующая сила – это сила позиции покупателей. Она также во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции.

Сила позиции покупателей также определяется рядом характерных факторов:

1. Возможностью сменить приобретаемый товар или услугу на аналогичные.

2. Финансовыми затратами или наоборот выгодами, связанными с этим переключением.

3. Объёмом потребляемых товаров и услуг.

В завершении рассмотрим пятую и последнюю силу – силу внутриотраслевой конкуренции.

На уровень её уровень также влияют различные факторы, к ним можно отнести:

1. Число конкурентов в данном сегменте рынка.
2. Финансовые, производственные, кадровые и прочие возможности конкурентов.
3. Возможность объединения конкурентов в целях удержания значительной доли рынка.
4. Темпы прироста отрасли, а также темпы прироста конкурентов в данной отрасли;

При всём существующем многообразии методов и способов ведения конкурентной борьбы позицию предприятия в первую очередь определяет его конкурентное преимущество по сравнению с другими участниками рынка.

Согласно анализу конкурентной среды, который разработал Портер, конкурентное преимущество может достигаться за счет минимизации издержек (это так называемая «стратегия доминирования по издержкам»), либо за счет создания уникального товарного предложения («стратегия дифференциации»).

Если предприятие осуществляет свою деятельность на узком сегменте рынка, то целесообразно использовать сочетание стратегий.

Цель модели Портера заключается в оптимальном управлении организацией с помощью учёта всех конкурентных сил.

В результате анализа конкурентной среды можно получить информацию:

- Об основных конкурентах, действующих в данном сегменте рынка.
- Об уровне и степени конкуренции, а также ее виды;
- О конкурентоспособности организации на настоящий момент и будущем;
- Спрогнозировать варианты развития организации на рынке.

По мнению таких авторов как Артур А. Томпсон младший и А. Дж.

Стрикленд, для оценки конкурентоспособности (а именно конкурентной силы организации) руководству необходимо составить список ключевых факторов, влияющих на успех в данной отрасли, а также конкурентных преимуществ либо недостатков (предлагается выделять от 6 до 10 показателей). После этого начинается оценка организации по всем выделенным показателям (рекомендовано использовать балльную систему от 1 до 10), после чего полученные оценки суммируются, и в итоге получается комплексная оценка показателя конкурентоспособности организации. Аналогичную процедуру можно проводить и для оценки наиболее весомых конкурентов организации. Таким образом, на основе полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов можно выявить как преимущества, так и отставания организации по отношению к конкурентам [9, с. 150].

Другой подход, предлагает выделять четыре структурные составляющие конкурентоспособности организации, к ним относятся:

1. Конкурентоспособность предложения на данном сегменте рынка.
2. Конкурентоспособность ресурсов, которыми располагает организация.
3. Конкурентоспособность управления (или, по-другому, менеджмента).
4. Конкурентоспособность бизнес идеи.

Все эти составляющие тесно взаимосвязаны друг с другом, рассмотрим их более подробно.

Конкурентоспособность предложения - это важная составляющая текущей конкурентоспособности организации. В настоящее время для всех маркетинговых рынков свойственна конкуренция не самого товара или услуги, а того, чем они дополнительно снабжены (например, его упаковки, различных дополнительных услуг, рекламы, квалифицированных консультаций для клиентов, особенностей доставки и прочих ценимых потребителями вещами). Таким образом, значительно расширяются рамки

учитываемых при анализе конкурентоспособности факторов, которые определяют в итоге окончательный выбор клиентов.

Конкурентоспособность ресурсов охватывает финансовые, материальные, технологические, производственные, кадровые и другие, которые есть у исследуемой организации. Этот фактор является определяющим для долгосрочной конкурентоспособности, так как наличие или отсутствие каких-либо ресурсов играет решающую роль в процессе обеспечения успешной и длительной деятельности организации в её сегменте рынка.

Конкурентоспособность менеджмента организации проявляется в способности управляющих менеджеров принимать грамотные стратегические решения, в умении генерировать новые идеи именно в том темпе, который существует в данном сегменте рынка, а также в умении организовать их оперативное выполнение, в готовности идти на разумный риск, когда того требует рыночная ситуация. Конкурентоспособность менеджмента - это всегда сравнительная характеристика качества менеджмента в организации и у её конкурентов. Другими словами, это те различия в квалификации, мотивации, организации управления, которые существуют.

Конкурентоспособность бизнес идеи - это связующее звено всех перечисленных выше составляющих конкурентоспособности. Бизнес идея включает основное представление о продукте или услуге организации, о способах удовлетворения потребностей клиентов, о способах поддержания и развития потенциала (ресурсов) и о способах управления организацией.

Все перечисленные выше составляющие конкурентоспособности являются уникальными для каждой организации, а их удачное сочетание как раз и определяет её конкурентоспособность.

Можно проиллюстрировать взаимосвязь различных аспектов конкурентоспособности графически (рис 2.):



Рисунок 2. Взаимосвязь аспектов конкурентоспособности [9, с. 158]

Важно отметить, что наиболее «фундаментальный» характер имеют конкурентоспособность менеджмента и бизнес идеи (предпринимательской идеи), а внешнее проявление конкурентоспособности в основном связано с рыночным предложением.

1.3. Методы оценки конкурентоспособности

Несмотря на то, что вопрос конкурентоспособности является очень актуальным и на протяжении последних десятилетий активно изучается различными учеными-теоретиками и практиками в сфере рыночной конкуренции, тем не менее, единого подхода к её оценке до сих пор не существует. Это обусловлено тем, что все рынки очень специфичны и невозможно выработать единую и универсальную модель, которая бы подходила для любой сферы.

Свой вклад в решение этого вопроса внесли различные зарубежные и отечественные исследователи такие, как Майкл Портер, Филип Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков, А.Н. Печенкин, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев

и другие, все они занимались разработкой теоретических и методических аспектов оценки конкурентоспособности организаций. Однако на данный момент до сих пор не существует четкой систематизации полученных результатов исследований.

Наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия можно разделить на две группы: аналитические и графические методы [3, с. 25].

Данное деление на методы оценки конкурентоспособности товара и методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно условны, так как они во многом совпадают, меняется только объект исследования.

Классификация методов оценки конкурентоспособности товара и предприятия можно представить графически (рис. 3).

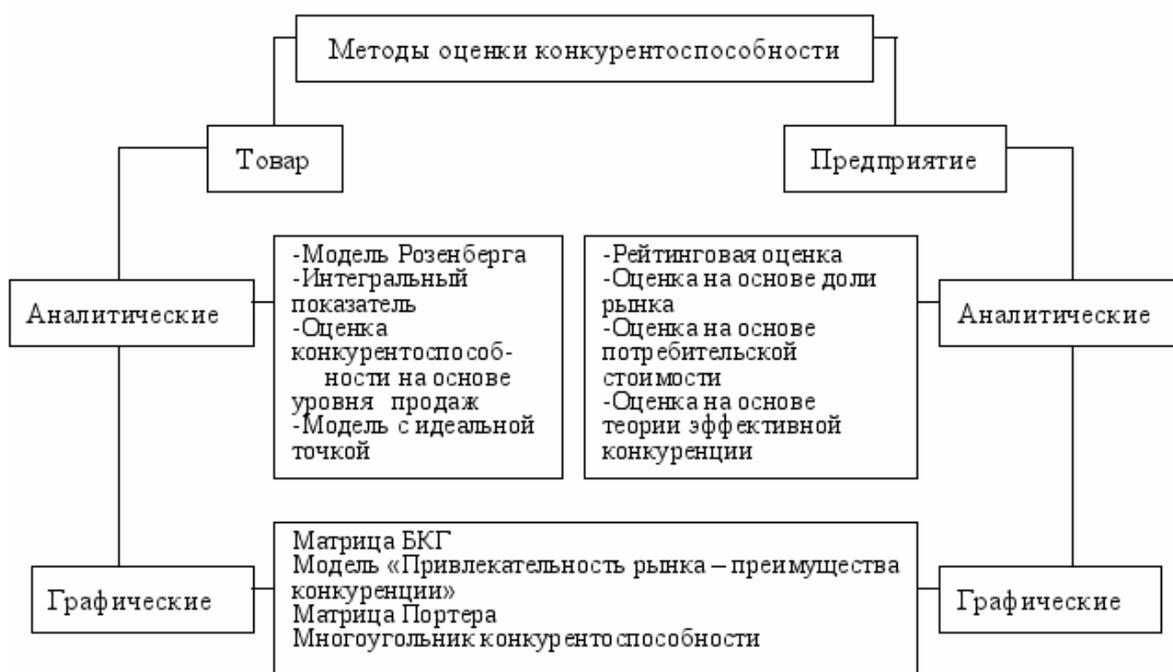


Рисунок 3. Иерархия методов оценки конкурентоспособности [3, с. 26]

У каждого из этих методов есть как свои достоинства, так и недостатки, которые можно представить с помощью сводной таблицы (см. таблицу 1).

**Таблица 1 . Классификация методов оценки конкурентоспособности
товара и предприятия [3, с. 37]**

Количество параметров оценки	Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
Графические методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия			
Количество осей координат = 2	Матрица БКГ	При наличии достаточно достоверной информации точно показывает положение предприятия	Отсутствует прогностичность, не показывает причин данного положения фирмы
	Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»	Позволяет определить положение фирмы относительно других конкурентов; выработать дальнейшие стратегии	Модель статична, трудно оценить качественные характеристики
	Матрица Портера	Наглядное структурирование достижения конкуренции	Не дает конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ
Количество осей координат > 2	Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия»	Достаточная легкость использования для оперативного анализа ситуации, определения текущего положения относительно конкурентов	Сложность при расчете показателя, получении исходных данных, отсутствие прогнозной информации
Аналитические методы оценки конкурентоспособности товара			
Количество параметров ≤ 2	Модель Розенберга	Простота сравнения товаров: каждому товару может быть поставлено в соответствие определенное число	Трудно определить и оценить наиболее важные для продукта характеристики с точки зрения потребителя. Нет сравнения с идеальными характеристиками товара
	Интегральный показатель конкурентоспособности	Достаточно легкое сравнение с товарами-конкурентами	Применение экспертного метода, трудность в определении параметров и их значимости

	Оценка конкурентоспособности товара на основе уровня продаж	Формулы позволяют определить позицию товара на рынке, метод учитывает влияние различных факторов внешней среды	Статичность модели. Основу метода составляют экспертные оценки
Количество параметров > 2	Модель с идеальной точкой	Метод дает представление об идеальном продукте, позволяет определить степень отклонения данного продукта от идеала	Трудность в определении характеристик идеального и рассматриваемого товаров, использование экспертных оценок
Универсальные аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия			
Количество параметров ≤ 2	Метод рейтинговой оценки	Достаточно точно определяет место данного предприятия относительно его конкурентов	Сложность при расчете показателя, полученных исходных данных, отсутствие прогнозной информации
	Оценка на основе расчета доли рынка	Метод позволяет определить тип и место фирмы на рынке	Нельзя определить причины выявленного положения фирмы, разработать необходимую стратегию
Количество параметров > 2	Метод оценки конкурентоспособности на основе потребительской стоимости	Оценка конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды фирмы	Сложность расчетов, сбора необходимой информации
Аналитические методы оценки конкурентоспособности промышленного предприятия			
Количество параметров > 2	Метод оценки на основе теории эффективной конкуренции	Охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности фирмы	Сложность расчетов, сбора необходимой информации
Аналитические методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия			
Количество	Метод оценки	Оценка	Сложность сбора необходимой

параметров > 2	конкурентоспособности торговой услуги [19, 233]	конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды фирмы.	информации, учитываются только узкий круг факторов
	Метод оценки на основе теории эффективной конкуренции по методике д.э.н. проф. Николаевой Т.И.	Охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности фирмы	Сложность расчетов, сбора необходимой информации
	Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия торговли [61]	Определяет важность отдельных факторов конкурентоспособности предприятия для потребителя и дает их количественную оценку	Необходимость для достоверности данных обеспечивать правильную выборку анкетированных.

Таким образом, необходимо регулярно следить за тенденциями на рынке, а также использовать современные способы и методы анализа. В большинстве случаев наиболее оптимальным вариантом является комплексное маркетинговое исследование, которое включает в себя два обязательных инструмента SWOT-анализ и конкурентный анализ, которые направлены на:

- Исследование деятельности самой организации.
- Исследование внешней конкурентной среды.

На основе полученных данных руководство организации может выбирать соответствующую конкурентную стратегию. Успешность любой конкурентной стратегии базируется на двух основных принципах:

- Понимание, в каком направлении организация должна развиваться и к каким целям стремиться.
- Понимание способов достижения этих целей.

Важным условием для того, чтобы конкурентная стратегия была эффективной, является долгосрочная приверженность выбранному пути.

На данный момент принято выделять три базовые конкурентные стратегии [19, с. 79]:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

Три базовых варианта стратегии различаются не только функциональными характеристиками, но и другими параметрами. Чтобы успешно осуществлять любую из этих трёх стратегий, требуются различные ресурсы и квалификация. Кроме того, для базовых вариантов стратегий необходимы различные организационные условия, процедуры контроля и системы стимулов. С помощью таблицы (см. табл 2) можно представить некоторые имеющие общее значение условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегии.

Таблица 2. Требования к предприятию, влияющие на выбор конкурентной стратегии [19, с.81]

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
Абсолютное лидерство в издержках	<p>Реальные инвестиции и доступ к капиталу</p> <p>Навыки и опыт работы в данной отрасли</p> <p>Тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами</p> <p>Низкозатратная система распределения и сбыта</p>	<p>Жесткий контроль за уровнем издержек</p> <p>Частые и детальные контрольные отчеты</p> <p>Четкая организационная структура и ответственность</p> <p>Стимулирование на основе четких количественных показателей</p>
Дифференциация	<p>Высокий потенциал маркетинга</p> <p>Творческие способности</p> <p>Высокий потенциал фундаментальных исследований</p>	<p>Тесная функциональная координация НИОКР и маркетинга</p> <p>Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей</p>

	<p>Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях</p> <p>Возможность обеспечения высокой потребительской ценности реализуемого товара или услуги</p>	<p>Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала</p>
Фокусирование	<p>Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели</p>	<p>Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели</p>

Каждой организации при всем многообразии методов оценки конкурентоспособности и существующих базовых конкурентных стратегиях, тем не менее, приходится выработать свою собственную политику ведения конкурентной борьбы, которая должна отвечать специфичным особенностям её деятельности и рыночной ситуации, в которой данная организация существует.

Подводя итог, можно сказать, что существующие подходы к оценке факторов, влияющих на конкурентоспособность компании, предлагаемые различными авторами, имеют как свои плюсы, так и недостатки. В первую очередь это связано с тем, что различные сегменты рынка имеют свои особенности, которые могут быть присущи только им, именно поэтому невозможно разработать универсальный инструментарий, который был бы применим к любой компании из любой экономической сферы. В свою очередь это создаёт определённые трудности для руководства как в процессе оценки конкурентоспособности своей организации, так и в процессе формирования конкурентной стратегии. Однако, опираясь на уже существующую теоретическую базу знаний в вопросах конкуренции и конкурентоспособности, можно сформировать свой индивидуальный подход, который будет полностью соответствовать и отвечать задачам и целям компании.

1.4. Общая характеристика рынка телекоммуникационных услуг России

Современное состояние высокоразвитых стран характеризуется переходом к обществу, в котором информация становится одним из важнейших ресурсов. Развитие высоких технологий, в том числе информационных, определяет место и влияние государства в международном разделении труда и формировании рыночной среды. Расширенное понятие «информации» не должно вести к смешиванию экономико-правовых проблем поддержки развития телекоммуникационной сферы при условиях перехода к рыночным отношениям. Если в стратегии развития той или другой компании используется узкий подход к понятию "информация", нельзя игнорировать проблемы телекоммуникационного обмена, поскольку современное общество охвачено сетевыми технологиями, в том числе связанными с Интернетом, то есть со средой исконно информационной, постоянно приобретающей при этом стоимостные составляющие.

Распад бывшего Союза привел вместо образования Единой автоматизированной системы связи страны (EAGC) бывших союзных республик к образованию национальных сетей телекоммуникации этих стран. Последствием этого стал отказ от монополии в предоставлении услуг Министерством связи, создание альтернативных сетей связи, появление конкурирующих операторов и начало процесса демонополизации отрасли связи.

По мнению независимой международной комиссии по развитию всемирной связи при Международной Союзе Телекоммуникации (МСТ), программа экономического развития любой страны не может рассматриваться как сбалансированная и эффективная, пока в ней не будет уделено должного внимания на роли средств связи в развитии национальной экономики и пока определенный приоритет не будет предоставлен развитию национальных систем телекоммуникации

Современное демократическое государство возможно лишь в открытом и информированном обществе, созданном с помощью развитой телекоммуникационной инфраструктуры. Информированность общества - фактор общественного интеллекта и социальной воли, действующих системно и целенаправленно. Поэтому, свое назначение телекоммуникация может выполнить при условии решения ею ряда социально-экономических и технических задач.

Телекоммуникации - важнейшая составляющая экономического развития государства, представляющая собой отрасль общественного производства, продукцией которой являются услуги в виде передачи сообщений и предоставления технических средств для передачи сообщений. Отрасль телекоммуникаций состоит из совокупности сетей телекоммуникаций и служб, осуществляющих передачу информации и реализующих услуги телекоммуникаций потребителям.

Роль и значение отрасли как элемента инфраструктуры национальной экономики заключается в том, что телекоммуникации:

- Обеспечивают жизнедеятельность страны - в современных условиях ни одна сфера государственной, общественной, хозяйственной и человеческой жизни не обходится без средств телекоммуникаций;
- Обеспечивают государство инструментом управления и сохранения национальной безопасности, ежегодно государство потребляет услуги телекоммуникаций в размере 1,5 - 2 % всех бюджетных расходов;
- Являются необходимым условием для развития современного бизнеса и экспортной деятельности, связь является необходимым и существенным элементом производственных затрат других отраслей;
- Являются крупной и динамично развивающейся отраслью - телекоммуникации растут быстрее, чем экономика в целом, и это в последнее десятилетие стало тенденцией национальных экономик ведущих стран мира.

- Являются привлекательным объектом предпринимательской деятельности, обеспечивая большую по сравнению с другими секторами экономики доходность.

- Являются стабильным источником большого числа рабочих мест, а также обеспечивает сохранение и создание рабочих мест в других сферах экономики, осуществляя большие объемы строительства и закупая оборудование, кабельную продукцию и т.д.

В настоящий момент российский рынок характеризуется всё большей глобализацией хозяйственной деятельности, а также открытостью национальной экономики и активной информатизацией и компьютеризацией.

Как и во всём мире, в России за последнее десятилетие очень сильно увеличился спрос на телекоммуникационные услуги (то есть услуги по предоставлению доступа в интернет, сотовой связи, кабельного и цифрового телевидения и т.д.)

Рынок телекоммуникационных услуг России характеризуется тем, что в течение достаточно короткого периода времени стал одним из наиболее прибыльных и динамично развивающихся. Связано это с тем, что если раньше для каждого вида связи (речь идёт о телефонии и интернете) были свои собственные инфраструктуры, не связанные между собой (для телефона – телефонный провод, для интернета – интернет-кабель), то в настоящее время эти сервисы объединены в единую сеть, которая предоставляет доступ ко всем каналам связи, что гораздо удобнее для абонентов, а компаниям помогает снизить издержки. Операторам гораздо выгоднее предоставлять сразу несколько услуг, так как это напрямую влияет на увеличение прибыли.

В 2006 – 2007 гг. российский рынок телекоммуникационных услуг находился в режиме ожидания. Причина заключалась не столько в мировом экономическом кризисе, сколько в неуверенности и различных сомнениях российских компаний в том, в какие именно проекты лучше всего инвестировать средства.

Начиная с 2009 года, российский рынок телекоммуникационных услуг начинает активно расти, это было напрямую связано с услугами доступа в интернет, IPTV, а также продажей контента и дополнительных услуг операторов. На 2009 год рынок вырос на 36%.

К 2011 году, по мнению аналитиков, российский рынок достиг зрелости. В 2012 году – достиг своего пика за период с 2005 по 2015 года, при этом около 80% рынка в денежном выражении приходится на операторов «большой четвёрки» (МТС, «ВымпелКом», «МегаФон» и «Ростелеком»), оставшиеся 20% делят между собой средние и малые операторы, в том числе и региональные.

Так согласно данным предоставленным, предоставленным ИАМИКЪ (Информационное Агентство Маркетинга и Консалтинга), стоимость российского рынка телекоммуникационных услуг на 2015 год была оценена в 27,1 млрд евро (см. рисунок 4).

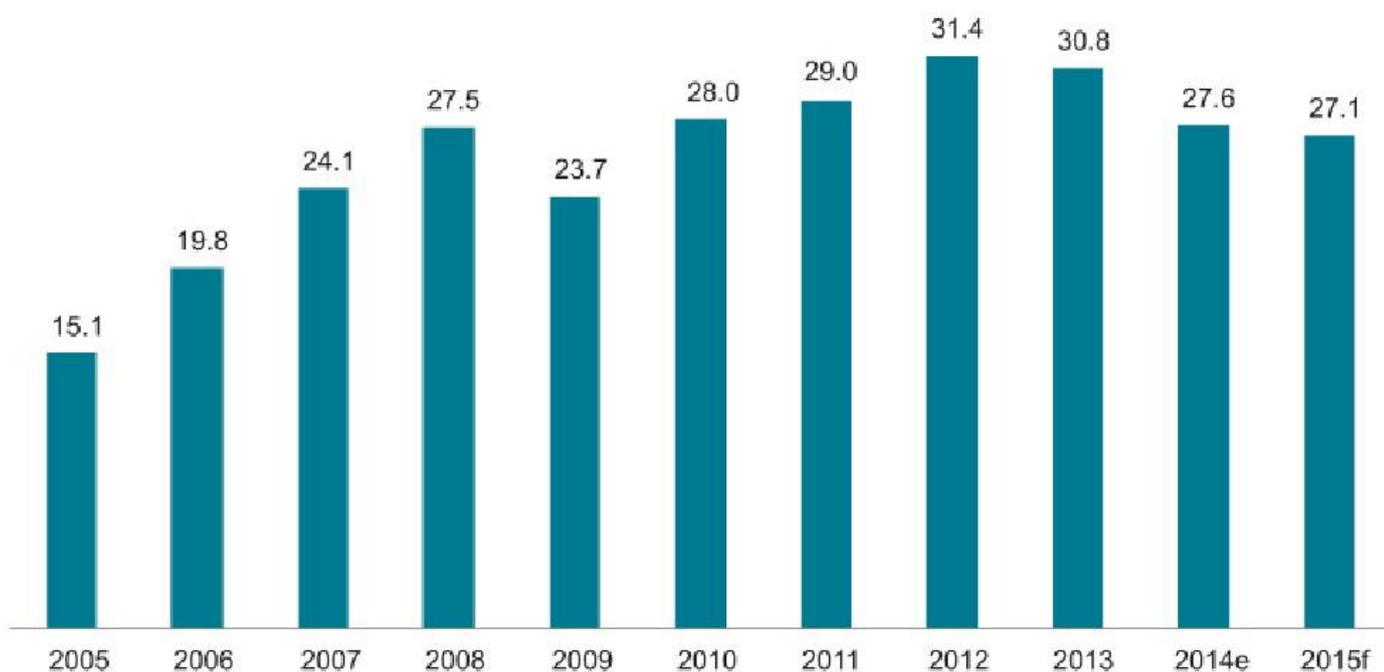


Рисунок 4. Стоимость (€ млрд.) рынка телекоммуникаций в России, на период с 2005 по 2015 гг [30]

Подводя итоги 2015 года, специалистами был отмечен небольшой спад, начавшийся в 2013 году, который, безусловно, был напрямую связан с экономическим кризисом. Однако в целом данный рынок остается одним из наиболее стабильных и, не смотря на кризис, обладает потенциалом долгосрочного экономического роста.

В 2015 и 2016 годах на российский рынок телекоммуникационных услуг оказывали и продолжают оказывать влияние различные факторы — начиная с инициативы государства в вопросе регулирования всемирной Сети и колебаний курса национальной валюты, заканчивая проникновением в нашу страну общемировых трендов. Можно совершенно точно сказать, что Россия в наши дни следует сценарию технологического развития и во многом копирует международный опыт.

Так, например, очень высокими темпами в короткие сроки развиваются высокоскоростные технологии связи и доступа к интернету, у населения страны растет предложение и потребление современных информационных и цифровых услуг, это характеризуется увеличением спроса на получение качественного информационного, образовательного и развлекательного контента.

Даже, не смотря на отставание российского телекоммуникационного рынка от мирового, согласно концепции инновационного развития, в скором времени выйдет на новый уровень технологий, менеджмента, финансов и маркетинга в области телекоммуникаций. Согласно данным, предоставленным Минкомсвязи России, в настоящее время сектор инфокоммуникаций в российском ВВП занимает 3.9%, что является незначительной долей в общем ВВП страны, однако, прогнозируется увеличение этой доли в будущем.

Несмотря на то, что Россия по уровню проникновения широкополосного доступа все еще значительно отстает от стран-лидеров – в странах Европы проникновение составляет в среднем 70%, а в США – 77%. При этом среди европейских стран Россия занимает третье место по числу

пользователей, отставая от Германии и Франции на 5,5 и 0,9 млн подключений соответственно.

По итогам 2015 года лидером по числу абонентов широкополосного доступа среди стран мира является Китай, в котором насчитывается 153,5 млн подключенных домохозяйств. Десятку лидеров замыкает Италия – около 16 млн подключений. Россия за 2015 год поднялась с 7-го на 6-е место, опередив Англию почти на миллион абонентов.

Примерно 70–80% компаний среднего, малого (включая микропредприятия) и крупного бизнеса в крупнейших городах России пользуются широкополосным доступом в интернет.

Проникновение услуги в государственном секторе в 2015 году достигло 94%. При этом объем рынка в госсекторе в среднесрочной перспективе будет уменьшаться примерно на 6–9% в год, что связано в первую очередь со снижением стоимости госконтрактов, уменьшением количества выделяемых бюджетных средств, а также повышением требований к экономической обоснованности стоимости проектов.

Как заложено в государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)», число домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ в сеть Интернет, должно значительно вырасти. Рост будет обеспечен, в частности, за счет активного развития высокоскоростных мобильных сетей третьего и четвертого поколений. За счет роста числа широкополосных подключений и улучшения других комплексных показателей, стирания проблемы «цифрового неравенства» Россия к 2016 году должна войти в число 20 стран – лидеров по индексу готовности к информационному обществу и закрепиться на этих позициях как минимум до 2020 года.

Что касается конкурентных отношений в сегменте телекоммуникаций на российском рынке, то характерной тенденцией является присутствие на рынке нескольких сильных игроков, так называемой «большой четвёрки», которой принадлежит наибольшая его доля (около 80%). Эти операторы связи

действуют повсеместно на всей территории России, и стремятся удержать свои позиции любыми способами, для достижения этой цели они поглощают мелких региональных операторов, которые оказываются не в состоянии конкурировать с лидерами ни в цене, ни в технологиях, ни в уровне клиентского сервиса.

Поэтому на сегодняшний день сегмент телекоммуникаций до сих пор можно отнести к так называемым «естественным монополиям», в настоящее время ФАС России относит телекоммуникационный сектор к тройке основных лидеров по количеству нарушений антимонопольного законодательства [31].

Несмотря на то, что в ФАС России существует целых два отдела, занимающихся вопросами в области информационных технологий (Экспертный совет по связям и Экспертный совет по развитию конкуренции в области информационных технологий), а также на данный момент разработано большое количество проектов и законодательных инициатив, направленных на защиту конкуренции и защиту прав пользовательских услуг, тем не менее, государственное регулирование до 2015 года оставалось минимальным.

Нарушения в сфере конкуренции на рынке телекоммуникаций очень многообразны (например, отсутствие возможности у клиентов выбирать, к какому оператору подключаться, так как в его доме может быть всего один оператор), но все они так или иначе направлены на сохранение существующего положения дел, проще говоря, на удержание большей части рынка в руках его лидеров.

Также конкуренция осложняется тем фактом, что рынок телекоммуникаций – это не товарный рынок, а рынок услуг. Другими словами, клиент получает услугу только в сам момент её производства, а это означает, что он не может заранее оценить её качество и реальные технические характеристики (например, скорость интернета или качество изображения в телетрансляциях).

В результате очень важным становится вопрос о качестве и способах предоставления информации, о её доступности для понимания целевыми аудиториями. Именно поэтому всё большую роль в разработке конкурентных стратегий операторы уделяют коммуникационной политике своих компаний.

В современном обществе любой человек стремится к тому, чтобы максимально быстро получить сведения об интересующих его услугах и товарах, это же утверждение верно и в случае, когда компания сама занимается привлечением новых клиентов. Тем более в сложившейся ситуации, когда практически не осталось «новых» клиентов, то есть тех, кто никогда ранее не пользовался услугами какого-либо оператора, многие компании стремятся заполучить чужих абонентов. Это возможно только при условии того, что коммуникации налажены таким образом, что для клиентов становится очевидным преимущество перехода от одного интернет провайдера к другому.

Именно поэтому такую важную роль все ведущие компании отрасли отводят на подбор, обучение и стимулирование сотрудников, занимающихся продажами и послепродажным обслуживанием. Этот канал коммуникации на данный момент является более эффективным по сравнению с традиционными формами рекламы, так как позволяет устанавливать двусторонний диалог и при необходимости быстро вносить коррективы.

Общаясь с менеджером по продажам или оператором колл-центра, клиент может в режиме реального времени задать все интересующие вопросы, уточнить непонятные условия сотрудничества и т.д. А у менеджеров есть реальный шанс повлиять на результат переговоров, ведь любая продажа всегда управляется именно менеджером.

Коммуникация – это всегда управляемый процесс, и в этом заключается её главное преимущество. Делая ставку на коммуникационную политику, компании важно учитывать множество факторов, начиная от особенностей рынка, заканчивая особенностями мышления и восприятия информации у её потенциальных клиентов. Коммуникационная политика включает в себя такие аспекты как реклама, связи с общественностью и,

конечно, активные продажи. Если реклама и связи с общественностью это в большей степени односторонняя коммуникация, в условиях которой, компания транслирует ту информацию, которая ей выгодна, то в процессе продаж непосредственно участвуют обе стороны, то есть продавец и покупатель.

Активные или «холодные» продажи давно стали одним из главных коммуникационных инструментов на рынке услуг, и рынок телекоммуникаций не является исключением.

Любая компания может добиться высоких экономических показателей, если направит свои силы на формирование «сильного» и компетентного отдела по продажам, так как именно от его деятельности напрямую зависит количество сделок, а значит количество полученной прибыли.

Подводя итог первой главы, можно выделить следующие основные моменты:

- Конкуренция и конкурентоспособность являются сложными, многогранными и многоаспектными явлениями. В условиях современного рынка на конкурентную стратегию компании оказывают влияние множество факторов. Для того, чтобы успешно вести деятельность, приносящую доход, руководству любой компании необходимо рассматривать и учитывать эти факторы в комплексе. Кроме всего прочего необходимо регулярно проводить аудит, как своей компании, так и всего сегмента рынка в целом.

- Для того, чтобы качественно оценить уровень конкурентоспособности лучше всего разработать собственную методику, которая будет отвечать целям, задачам, а самое главное специфике того рынка, на котором компания осуществляет свою деятельность. Универсального инструментария для такой оценки не существует и просто не может существовать, это связано с тем, что каждый рынок специфичен. Однако разработано множество методик и моделей, которые могут послужить образцом или, так называемым, «скелетом» для составления персональной программы, по оценке конкурентоспособности.

- Рынок телекоммуникационных услуг России характеризуется особенно высоким уровнем конкуренции, а его ежегодная стоимость увеличивается даже, не смотря на кризисные ситуации в экономике страны и мира. В силу того, что этот рынок является нетоварным, осложняется и процесс управления конкурентоспособностью. На первый план выходят не столько ценовые факторы, сколько связанные с установлением и поддержанием эффективной коммуникацией.

- Эффективная коммуникация на рынке услуг, в том числе телекоммуникационных, это в первую очередь эффективные «холодные» продажи. Всё большая роль отводится компаниями собственным отделам продаж, потому что именно они выступают в качестве связующего звена между компанией и её покупателями. Именно отделы по продажам выполняют самую главную функцию, ради которой организовывается любой бизнес, они продают и приносят прибыль. От компетентности менеджеров по продажам напрямую зависит конкурентоспособность компании на рынке.

2. СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЗЕЛЁНАЯ ТОЧКА ТОМСК»

2.1. Общая характеристика организации ООО «Зелёная Точка Томск» и маркетинговой деятельности

ООО «Зелёная Точка Томск» - это региональное представительство федерального оператора связи «Зелёная Точка». На данный момент компания обеспечивает доступ в интернет более миллиону пользователей, около 9000

российских организаций также являются клиентами «Зелёной Точки». География присутствия насчитывает 16 городов, среди них: Белгород, Белорецк, Ефремов, Нальчик, Тамбов, Белорецк, Кочубеевское, Невинномысск, Томск, Владивосток, Липецк, Нефтекамск, Уфа, Елец, Москва, Ставрополь, Элиста.

Группа компаний «Зелёная точка» вышла на рынок телекоммуникационных услуг в 2007 году, когда был открыт первый офис в Тамбове. Через год начали оказывать услуги в Ставрополе и Ельце. В 2009 году оператор появился в Москве и Нальчике. Потом в течение нескольких лет представительства «Зелёной точки» начали работу в городе Ефремов, Михайловске, Невинномысске, Элисте. В конце 2014 года были приобретены активы у компании «Вымпелком», что позволило компании включить в свою географию такие города, как Белгород, Липецк, Уфа, Белорецк, Нефтекамск, Томск и Владивосток. Таким образом, началось дальнейшее расширение и превращение оператора из локального в федеральный.

В город Томск компания пришла в декабре 2014 года. Руководство компании приняло решение о покупке интернет-сетей компании Билайн (ПАО «ВымпелКом»), которая на тот момент уходила с томского рынка. Таким образом, на территории Томской области «Зелёная Точка» ведёт свою деятельности уже более двух лет.

Как уже упоминалось выше, «Зелёная Точка» - это группа компаний, которая занимается оказанием высококачественных телекоммуникационных услуг. В городе Томске она присоединена к оборудованию основных местных и федеральных провайдеров, телефонных компаний и прочих поставщиков услуг связи. Инфраструктура сети реализована по принципу «кольцо», что гарантирует качество связи даже при аварийных ситуациях.

Обширная география сети обеспечивает максимальную зону покрытия и дает возможность обеспечить всеми необходимыми услугами связи население и предприятия города. Зеленая точка - это команда высококвалифицированных специалистов. Слаженная работа и использование

оборудования лидирующих мировых производителей позволяют предоставлять услуги на самом высоком уровне качества и сервиса.

Таким образом, компания присутствует на рынке уже почти 10 лет, за это время компания успела вырасти из мелкого регионального интернет провайдера, штат которого насчитывал всего пару десятков сотрудников, до федерального оператора связи (на данный момент количество сотрудников выросло до 531 человека). Кроме всего прочего, около 50% жителей Ставрополя сейчас являются абонентами «Зелёной Точки», что в свою очередь даёт все основания полагать и ожидать аналогичные результаты в остальных городах присутствия.

На данный момент «Зеленая Точка Томск» предоставляет абонентам услуги по доступу к сети интернет, цифровому телевидению, NGN-телефонии и организации защищенных каналов связи. «Зеленая Точка» - это реализация технологии FTTB – fiber to the building (оптические сети в каждый дом), технологии, которая успешно используется по всему миру.

Кроме всего прочего, очень важно отметить, что «Зелёная Точка» строила собственные оптоволоконные сети, несмотря на то, что значительную часть активов компании на данный момент составляют, купленные у «ВымпелКома» (по предварительным подсчётам они составляют 50-55%). Именно поэтому компания в столь короткие сроки смогла выйти на тот же уровень оказания услуг, что и прочие операторы, которые существуют на рынке уже несколько десятков лет.

Важно отметить, что компания оказывает услуги связи не только физическим лицам, но и активно сотрудничает с юридическими лицами, предоставляя им абонентское обслуживание по специальным «корпоративным» тарифам. Таким образом, все услуги, которые предоставляет компания можно разделить на B2C и B2B.

К услугам для физических лиц (B2C) относятся:

- Цифровое телевидение.
- Интернет.

- Телефонная связь.
- Видеонаблюдение (не во всех городах присутствия).
- Услуга «Котедж» - предоставление доступа к интернету, цифровому тв и телефонии в частном секторе (не во всех городах присутствия).

К услугам для юридических лиц (B2B) относятся:

- Интернет.
- Телефония.
- Аренда каналов связи.
- Цифровое телевидение.
- Видеонаблюдение (не во всех городах присутствия).

На данный момент в компании работают 42 сотрудника. Все они подчиняются генеральному директору филиала Фёдорову Анатолию. В филиале также есть коммерческий и технический директора, которым подчиняются маркетолог, B2B, B2C (отдел прямых продаж и абонентский отдел) и технический отдел (соответственно).

Количество сотрудников и подразделений в других городах может отличаться, в зависимости от количества населения и офисов компании в каждом городе. В Томске на данный момент функционирует только один офис. Структуру томского филиала компании «Зелёная Точка» можно представить схематично (см. рис. 5)



Рисунок 5. Организационная структура филиала ООО «Зелёная Точка Томск»

Целевые аудитории организации и каналы коммуникации

Целевые аудитории любой организации можно разделить на внутренние и внешние. К внутренней ЦА принято относить руководство компании и её сотрудников.

Внешние целевые аудитории включают:

- Клиенты (в сфере В2В и В2С).
- Партнёры по бизнесу.
- Электронные СМИ.
- Соискатели работы.
- Конкуренты.
- Органы власти и управления.

Так как целевые аудитории различаются, то и средства, а также каналы коммуникации с каждой ЦА будут различны.

В качестве канала связи с внутренней аудиторией регулярно проводятся совещания (планёрки), где обсуждаются текущие рабочие вопросы, подводятся итоги проделанной работы, а также утверждаются цели и задачи для дальнейшей деятельности. Ежемесячно в конце отчетного периода проводится общее собрание директора филиала с его сотрудниками, также проводятся еженедельные планёрки в техническом и коммерческом подразделениях. Для удобства связи между сотрудниками компания использует корпоративный интернет-портал, а также различные мессенджеры (ICQ, Skype).

Кроме всего прочего у каждого сотрудника установлена специальная программа Bitrix24, которая помогает автоматизировать многие бизнес-процессы. Например, чётко отслеживать процесс выполнения различных задач, а также оперативно вносить изменения в уже существующие рабочие планы. Bitrix24 во многом упрощает рабочие процессы по обсуждению, согласованию и оценке их эффективности.

Подводя итог, можно сказать, что используются не только личные способы общения (переговоры и т.д.), но регулярно, как руководство, так и сами сотрудники прибегают к способам удалённого общения, что в значительной мере помогает сэкономить рабочее время.

Каналы связи с внешними аудиториями устанавливаются при помощи телефона, интернета, факса, электронной почты, личных обращений и встреч.

Клиенты (в сфере B2B и B2C). Общение с клиентами осуществляется при помощи различных каналов коммуникации. В-первую очередь оно строится за счёт отдела продаж, а в дальнейшем с помощью отдела абонентского обслуживания. Отдел продаж в своём распоряжении имеет базу «потенциальных» абонентов, то есть тех физических лиц, которые еще не являются пользователями услуг «Зелёной точки». Как правило, они либо подключены к другим местным оператором, либо еще не имеют подключения.

Эта база формируется в основном за счёт тех домов, куда подведено оптоволокно компании. Главной задачей отдела продаж является осуществление «холодных» звонков, для дальнейшего подключения потенциальных абонентов. На данный момент проблемной ситуацией данной формы коммуникации является фактическое отсутствие скрипта телефонного звонка. Есть многочисленные наработки, однако окончательный вариант этого документа на данный момент так и не принят.

Также компания активно использует свой сайт в качестве канала коммуникации, так на сайте можно оставить он-лайн заявку на подключение, есть свой форум для общения с абонентами, а также удобный сервис для заказа звонка, с помощью которого клиенты могут не тратить свои средства на мобильном телефоне, а дождаться звонка оператора.

Партнёры по бизнесу. С партнёрами по бизнесу у компании выработаны чёткие взаимоотношения, которые закреплены в соответствующих документах (например, в договорах на оказание или получение услуг).

Электронные СМИ. Руководство компании регулярно предоставляет различные отчеты о деятельности компании, которые публикуются в открытых источниках. Компания полностью открыта и поддерживает политику информационной прозрачности, с этой целью каждый год в ведущих электронных изданиях (например, vedomosti.ru) появляются интервью с представителями топ-менеджмента ГК «Зелёная Точка».

Соискатели работы. Для удобства общения с соискателями работы используются два основных канала – это, во-первых, специальный раздел с вакансиями компании на сайте, где каждый желающий может оперативно загрузить своё резюме, а также познакомиться с актуальными вакансиями, во-вторых, это размещение информации о вакансиях на сторонних ресурсах (НГС Вакансии, head hunter, официальная группа Вконтакте и т.д.)

Конкуренты. С конкурентами общение обычно проходит только в рамках различных профессиональных форумов и мероприятий, посвящённых развитию регионального рынка телекоммуникационных услуг.

Органы власти и управления. К ним относятся ФНС, Пенсионный фонд, администрация города Томска, районные администрации, местные УК и ТСЖ. Общение со всеми организациями двустороннее. Используются: личные встречи, телефонные переговоры, электронный документооборот (например, сдача отчётности в ФНС).

Томский рынок телекоммуникационных услуг характеризуется высоким проникновением и конкуренцией. В Томской области зарегистрирован 101 оператор связи.

На данный момент по данным предоставленным собственным маркетинговым отделом ООО «Зелёная точка Томск» лидерами местного рынка являются (см. рис. 6):

- Ростелеком.
- Томтел.
- Новые ТелеСистемы.



Рисунок 6. Доли рынка интернет-провайдеров г. Томск с учётом г.Северска на конец 2015 г.

Конкурентным преимуществом тройки основных игроков до сих пор является свободный доступ в сеть «Тонет» (исторически организованный пиринг между операторами и локализация части интернет ресурсов (торрент/форумы/игровые серверы). Согласно прогнозам отдела маркетинга,

основная борьба на рынке между тремя лидерами с незначительным переделом долей будет сохраняться (доли существенно не менялись последние 5 лет). Именно поэтому для компании «Зелёная Точка Томск» очень важно грамотно оценить свои сильные и слабые стороны, чтобы суметь построить долгосрочную стратегию. Эту цель можно достичь благодаря SWOT-анализу:

SWOT-анализ томского филиала ООО «Зелёная точка»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Высокодогодная абонентская база от Билайн • Высокий NPS оператора Билайн • Высокий % доступности сети 	<ul style="list-style-type: none"> • Меньшее покрытие города • Высокая себестоимость ТВ приставок • Отсутствие узнаваемости на рынке • Низкий уровень <u>межоператорского взаимодействия (peering)</u> • Технология подключения VPN
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Выделиться на рынке за счет прозрачной тарифной политики • Создать положительный молодежный бренд нового оператора • Оперативное реагирование на рынок 	<ul style="list-style-type: none"> • Противодействие УК/ТСЖ • Вандализм со стороны конкурентов • Усиление демпинга со стороны конкурентов • Черный PR конкурентов • Больше удорожание абонентского оборудования для ТВ

Как уже было упомянуто выше основную долю томского рынка телекоммуникационных услуг делят между собой три оператора. Именно поэтому целесообразно проводить конкурентный анализ компании в сравнении с этими провайдерами.

Ростелеком. Одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний. В Томске предоставляют услуги по технологиям ADSL, FTTH, GPON. Основной «донор» для переключения. Однако в последнее время наблюдается обратная картина, возвращения абонентов в РТК в связи с низкой стоимостью услуг по новым предложениям.

Томтел. Второй по доле рынка оператор в Томске, является старейшим местным игроком, объединившим множество местных микрооператоров. Услуги предоставляет по технологиям FTTH и DVBC (более 100 каналов не кодируются) + аналоговое КТВ (ок 60 каналов). Был приобретен компанией Стрела-Телеком (в 2015 году купили местного В2В оператора Томлайн). Крупнейший актив СтрелаТелеком.

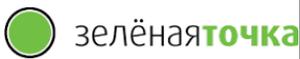
НТС (Новые ТелеСистемы). Третий по величине оператор. Компания аффилирована с властными структурами г. Томска. Обладает самым высоким NPS среди TOP3 операторов. Услуги предоставляет по технологиям FTTH и DVBC (более 100 каналов не кодируются) + аналоговое КТВ (около 60 каналов).

В качестве критериев для проведения конкурентного анализа были предложены следующие:

- Цена;
- Технические характеристики предоставляемых услуг (скорость Интернета, количество каналов);
- Оборудование (wi-fi роутеры, ТВ-приставки)
- Сеть покрытия;
- Продажи – работа по привлечению и подключению новых клиентов;
- «Пакеты» услуг
- Абонентское обслуживание – в данном случае с точки зрения послепродажного сопровождения клиентов.

Полученные данные были систематизированы и представлены в виде таблицы:

Таблица 3. Конкурентный анализ ООО «Зелёная Точка Томск»

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ				
Цена	250-500 руб.	250-600 руб.	225-500 руб.	Средняя 650 руб
Интернета, кол-во каналов	100 мб\с До 205 каналов	50 мб\с До 200 каналов	50 мб\с - 100 мб\с До 200 каналов	До 100 мб\с До 150 каналов
Оборудование	Аренда роутера 1руб./мес; Аренда тв-приставки 1 руб./мес	Нет	Аренда wi-fi- 70 руб./мес.	Wi-Fi роутер аренда тв-приставки при подключении
Сеть покрытия	29%	28%	19%	1%
Продажи	Высокий уровень работы отдела продаж	Высокий уровень работы отдела продаж	Средний уровень работы отдела продаж	Уровень продаж ниже, чем у конкурентов.
«Пакеты»	Наличие большого количества различных пакетов как В2С, так и В2В	Наличие большого количества различных пакетов как В2С, так и В2В	Наличие большого количества различных пакетов как В2С, так и В2В	Предоставляются как В2С, так и В2В, однако в портфеле В2В отсутствует ряд актуальных на рынке продуктов (телефония, облачные сервисы, видеонаблюдение)
Абонентское обслуживание	Высокий уровень	Высокий уровень	Высокий уровень	Низкий уровень (некорректная работа личного кабинета и т.д.), отсутствие возможности приема платежей при подключении, некорректные начисления/разовое списание АП.

Подводя итог проведённых SWOT-анализа и конкурентного анализа, можно сделать ряд выводов. Несмотря на то, что по техническим

характеристикам «Зелёная Точка Томск» не уступает конкурентам, тем не менее, на данный момент её доля рынка составляет всего 1%. Учитывая, что данный провайдер вышел на томский рынок телекоммуникационных услуг всего два года назад, такой процент является вполне оправданным. Однако есть и другие причины, которые влияют на количество абонентов:

- Отсутствие в портфеле B2B ряда актуальных на рынке продуктов (облачные сервисы, видеонаблюдение);
- Несовершенство биллинга (некорректные начисления/ разовое списание абонентской платы);
- Недостаточное юзабилити ТВ-приставки (таймшифт);
- Недостаток ресурсов и компетенции отдела продаж (B2C);
- Некорректная работа личного кабинета;
- Отсутствие возможности приема платежей при подключении.

На данный момент руководству компании следует сделать главную ставку на отдел продаж, так как можно в значительно степени повысить нынешний уровень подключений за счёт оптимизации его работы. Также очень важно устранить существующие проблемы технического характера, так как они связаны в основном с процессами послепродажного абонентского обслуживания и в значительной мере влияют на уровень удовлетворённости и лояльность клиентов.

Если представлять стратегию развития на 2016 год можно, то основными пунктами будут следующие:

- Развитие канала прямых продаж B2C.
- Предоставление качественного технического сервиса.
- Предоставление качественного клиентского сервиса.

Так как «Зелёная Точка» является в первую очередь интернет провайдером, то компании крайне важно идти в ногу со временем в плане использования современных информационных технологий. От этого зависит уровень предоставляемых услуг, а значит и рыночная позиция оператора.

В-первую очередь, важно отметить, что в компании есть свой технический отдел, которые осуществляет не только работу по подключению клиентов, но и обслуживает собственный офис.

У каждого сотрудника компании есть свой персональный компьютер, которые подключен к беспроводному интернету, а также связан со всеми остальными ПК по локальной сети. Корректную работу компьютеров и сети обеспечивает системный администратор компании. Так регулярно проводятся проверки на вирусы, обновление программного обеспечения и т.д.

Также как уже упоминалось выше для оптимизации работы сотрудников и офиса в целом, компания активно использует различные мессенджеры (ICQ, Skype) и специальный облачный сервис Bitrix24. Эти дополнительные программы помогают коллективу решать различные рабочие вопросы в короткие сроки.

Кроме всего прочего «Зелёная Точка Томск» имеет специальный сайт, который доступен только для сотрудников (так называемая «админка»). На этом сайте есть возможность ежедневно получать актуальную информацию по рабочим процессам, обмениваться сообщениями, видеть дни рождения сотрудников, форум, различные нормативные документы и т.д.

В компании есть своя корпоративная почта Outlook, которая используется не только для различных информационных рассылок клиентам, но и для общения между сотрудниками.

Руководство компании и бухгалтерия активно используют новые возможности электронного документа оборота. Это позволяет в значительной мере упростить взаимодействие с различными государственными структурами (например, сдача отчётности в Федеральную Налоговую Службу или обмен договорами с корпоративными клиентами).

Также директор филиала использует удобный продукт ЭЦП (электронная цифровая подпись), с её помощью можно подтвердить, что любой электронный документ был отправлен именно им. Это очень важно

особенно при отправке документов в органы государственной власти, органы местного самоуправления или конкретным должностным лицам.

Отделы продаж также оснащены специальным программным обеспечением, которое позволяет максимально эффективно собирать, хранить, обрабатывать и использовать информацию о текущих клиентах и потенциальных (то есть тех, кто ещё не является абонентом компании), а также ip-телефонией. В «Зелёной Точке» в отделах продаж используют собственный аналог широко распространённой системы управления взаимоотношениями с клиентами, сокращённо CRM (от англ. Customer Relationship Management). Однако на данный момент возникает ряд проблем, связанных с корректной работой данного ПО, так очень часто возникают ситуации непредусмотренные в интерфейсе программы, что сказывается на качестве работы менеджеров по продажам.

Подводя итог можно оценить уровень эффективности использования информационных технологий в компании «Зелёная Точка Томск» как достаточно высокий. Компания делает всё, чтобы максимально оптимизировать работу своих сотрудников с помощью современных компьютерных и интернет технологий.

Несмотря на то, что некоторые проблемы всё-таки возникают (например, некорректная работа ПО), как правило, они решаются в самые короткие сроки. Таким образом, рабочие процессы практически никогда не останавливаются, что крайне важно для любой компании, которая ведёт свою деятельность на рынке телекоммуникационных услуг.

Для того чтобы разработать рекомендации по совершенствованию рекламной или PR-деятельности какой-либо компании, в первую очередь очень важно выполнить несколько условий:

1. Собрать информацию о тех формах рекламной и PR-деятельности, которые использует компания в настоящий момент;
2. Проанализировать их эффективность с позиции рынка, на котором компания осуществляет свою профессиональную деятельность;

3. На основе полученных данных разработать рекомендации по оптимизации дальнейшей рекламной и PR-деятельности.

Так как «Зелёная Точка» - это федеральный оператор связи, соответственно, основные положения и методы продвижения разрабатываются в головном офисе (г. Москва) местным отделом маркетинга, после чего они спускаются в регионы. Безусловно, в каждом городе присутствия есть свои специфические моменты и особенности рынка, которые необходимо учитывать при реализации рекламной и PR-стратегии.

Так у компании есть свой фирменный стиль (логотип, фирменное написание и фирменные цвета), закреплённый в брендбуке, от которого не может отклоняться ни один филиал, при разработке рекламных материалов. Есть чётко определённая миссия компании, которой должны следовать все офисы.

На томском рынке телекоммуникационных услуг «Зелёная Точка» использует следующие **формы рекламной деятельности**:

- Наружная реклама (билборды на улицах города и вывеска на здании, где располагается офис,);
- Интернет-реклама (поисковая реклама, контекстная реклама, SMM);
- «Холодные» звонки с целью привлечения новых клиентов;
- Сувенирная продукция (фирменные кружки, ручки, блокноты, магниты и т.д.)

В силу особенностей томского рынка местным руководством компании «Зелёная точка» было принято решение об использовании в первую очередь интернет-рекламы и продвижения с помощью «холодных» звонков. Таким образом, основной упор в рекламной деятельности на данный момент сделан на социальные сети, контекстную и поисковую рекламу и работу отдела по продажам, который рекламирует компанию по телефону.

Это объясняется тем, что для той же наружной рекламы очень тяжело определить уровень эффективности. Несмотря на то, что рекламные компании, которые предоставляют площади для размещения, дают информацию о количестве просмотров в сутки в зависимости от интенсивности автомобильного движения, все эти данные являются приблизительными и практически не поддаются проверке.

В то время как реклама в сети интернет позволяет ежедневно собирать точную информацию о количестве просмотров, репостов, лайков и т.д.

Поэтому такая рекламная стратегия является оправданной. А для её эффективного осуществления группы в социальных сетях регулярно наполняются новыми банерами, информацией об акциях и т.д.

Можно сказать, что **PR-деятельность компании** также сосредоточена в сети Интернет. Среди подписчиков очень популярны розыгрыши, которые компания проводила в связи с различными праздниками (например, на Новый год, 8 марта и 23 февраля). Также аналогичная информация размещается на сайте томского филиала. Периодически в электронных источниках появляются интервью с первыми лицами компании, так 11 февраля 2015 года на крупном новостном портале News Tracker было опубликовано интервью с генеральными директором ГК «Зелёная Точка» Сергеем Костелянцем. Аналогичные интервью регулярно появляются и на других порталах, например на официальном сайте газеты «Ведомости», в них освещаются планы компании по дальнейшему расширению на российском рынке, политика компании, её позиционирование и т.д. Другими словами, «Зелёная Точка» регулярно публикует имиджевую информацию.

Такие формы рекламной и PR-деятельности используются компанией не только в силу особенностей её профессиональной деятельности, но и потому что при равных затратах на «традиционные» и интернет способы продвижения, интернет безусловно оказывается в выигрышных позициях.

- Во-первых, легче поменять любой рекламный материал в самые короткие сроки (например, заменить банер на сайте это всего несколько минут

работы для системного администратора, а чтобы заменить банер на билборде может потребоваться несколько дней);

- Во-вторых, всегда можно получить обратную связь от подписчиков, что помогает оперативно оценивать качество контента;

- В-третьих, есть возможность регулярно собирать информацию о количестве целевых переходов из социальных на сайт, получать статистику, какую именно информацию на сайте просматривают, сколько человек оформило заявку на подключение, после перехода по рекламной ссылке. Традиционная реклама таких возможностей предоставить не может.

- В-четвёртых, такая реклама чётко таргетированна. Другими словами, есть гарантия того, что рекламный материал попадёт строго в свою целевую аудиторию.

- В-пятых, для того, чтобы заниматься продвижением в интернете «Зелёная Точка Томск» не прибегает к сторонним компаниям, так как в штате есть свой маркетолог, который занимается подготовкой рекламной информации и наполнением групп в соцсетях и сайта.

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что на данный момент компания (в рамках утверждённого на 2016 год рекламного бюджета) ведёт эффективную рекламную и PR-деятельность только в сети Интернет. Однако у томского филиала есть большой пробел в работе отдела продаж, который также занимается привлечением новых клиентов, осуществляя «холодные» звонки.

Судя по крайне низкому проценту подключений с «холодных» звонков (около 2-3% в месяц) основная причина отказов заключается в том, что сотрудники отдела продаж по каким-то причинам совершают неэффективные звонки. Таким образом, не смотря на все прочие усилия, которые компания предпринимает, она продолжает проигрывать рыночные позиции по сравнению с конкурентами.

2.2. Маркетинговое исследование эффективности работы отдела продаж ООО «Зелёная Точка Томск»

Методологический раздел:

1. **Проблемная ситуация.** ООО «Зелёная Точка Томск» располагает собственным отделом продаж, в функции которого входит привлечение новых клиентов с помощью технологии «холодных» звонков. Не смотря на наличие в компании большой информационной базы «холодных» клиентов, уровень продаж (подключений новых клиентов) остаётся на очень низком уровне (не более 3% в месяц).

2. **Проблема.** Почему клиенты отказываются от подключения в компании «Зелёная Точка»?

3. **Актуальность проблемы** подтверждается низкой конверсией «холодных» звонков, не более 3% потенциальных клиентов заключают договор на подключение (конверсия оценивается с помощью воронки продаж).

4. **Объект исследования.** Аудио-записи «холодных» звонков менеджеров отдела продаж.

5. **Предмет исследования.** Качество совершаемых «холодных» звонков.

6. **Предварительный системный анализ объекта.** «Холодные» звонки всегда имеют чёткую цель и структуру, которых должен придерживаться любой оператор, чтобы звонок прошёл успешно. Как правило, в любой компании, которая использует этот инструмент, есть документ, в котором пошагово закреплены все этапы «холодного» звонка, начиная с приветствия, презентации компании, заканчивая способами преодоления возражений и завершения звонка. Этот документ называется «скрипт» телефонного звонка. От того следует ли оператор правилам проведения телефонных переговоров зависит качество, эффективность и результат звонка.

7. **Цель исследования.** Выяснить причины низкой конверсии «ХОЛОДНЫХ» звонков.

8. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач:**

- Выяснить насколько уверенно операторы отдела продаж ведут себя в процессе общения по телефону.
- Насколько приемлем стиль и манера общения оператора (корректность устной речи).
- Выяснить соблюдается ли операторами логика «холодного» звонка.
- Узнать, работает ли менеджер над возражениями клиентов или сразу прекращает разговор.

9. **Гипотезы исследования.**

- Отказы могут быть связаны с тем, что оператор волнуется во время разговора, его голос звучит неуверенно, что в свою очередь оказывает негативное влияние на восприятие клиента. Клиенты начинают сомневаться в компетентности звонящего, а значит и во всей компании.
- Причина отказа от подключения может быть связана с тем, что оператор использует некорректные речевые формулировки, его речь может быть неграмотной, используются слова-паразиты и т.п.
- Вероятно, что операторы не соблюдают логику во время совершения звонков, что в свою очередь делает телефонные переговоры бесполезными.
- Вероятно, что операторы сразу прекращают разговор, как только слышат отказ. Даже если этот отказ на самом деле является возражением, которое можно и нужно отработать.

10. **Интерпретация и уточнение понятий используемых в исследовании:**

Понятие	Эмпирические	Индикаторы
---------	--------------	------------

Уверенность общения	голоса	• Тон голоса	• Резкий • Нормальный
		• Громкость	• Высокая • Нормальная • Низкая
		• Скорость речи	• Быстро • Нормально • Медленно
Корректность устной речи	паузы	• Слова паразиты	• Да • Нет
		• Неуместные	• Да • Нет
	слушание	• Активное	слушать • Перебивает
Логика «холодного звонка»	5 этапов «холодного» звонка	логике логике	• Следует • Не следует
Работа над возражениями	Способность преодолевать сомнения и отказы потенциального клиента		• Да • Нет

Процедурный раздел:

1. **Рабочий план исследования.** Для проведения исследования случайным образом были отобраны 200 аудио-записей телефонных разговоров с клиентами, которые отказались от подключения.

2. **Описание методов сбора.** В качестве метода получения первичной информации был выбран метод анализа документов (в данном случае под документами понимаются аудио-записи звонков).

3. **Результаты исследования** были представлены графически:

Тон голоса: результаты показали, что тон 98% операторов является нормальным, только у 2% операторов голос звучит резко.



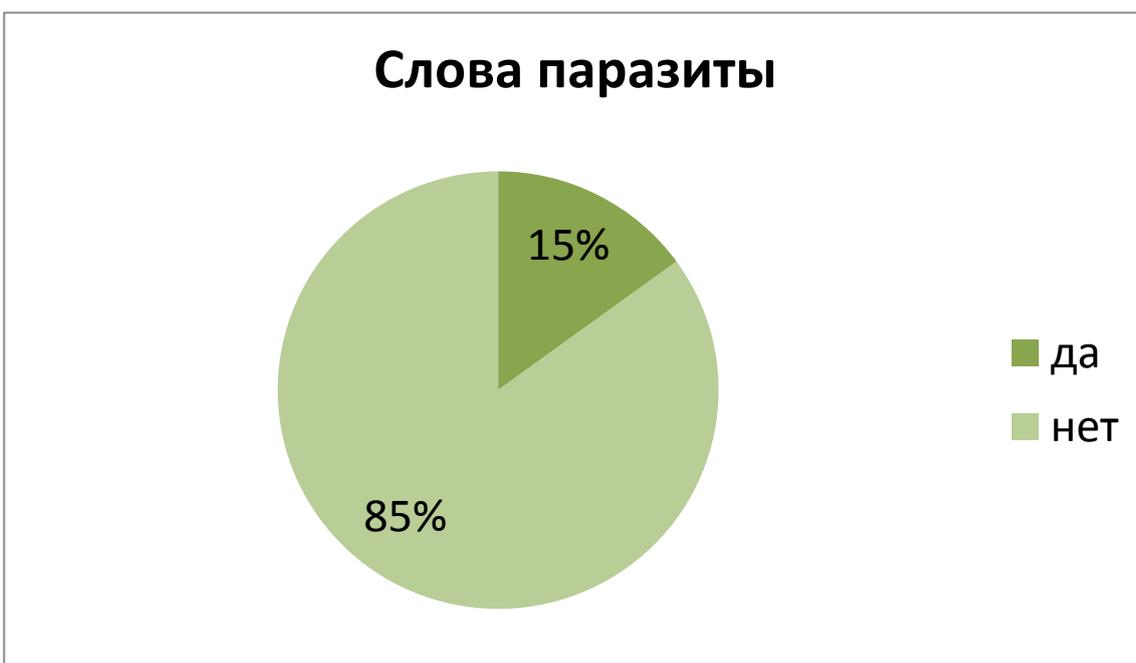
Громкость голоса:



Скорость речи:



Слова паразиты:



Неуместные паузы:

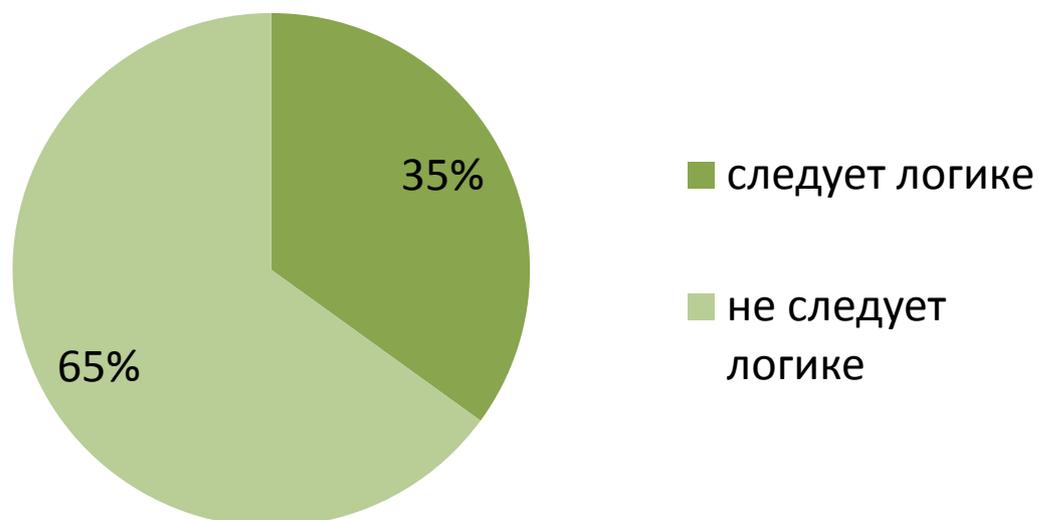


Активное слушание:



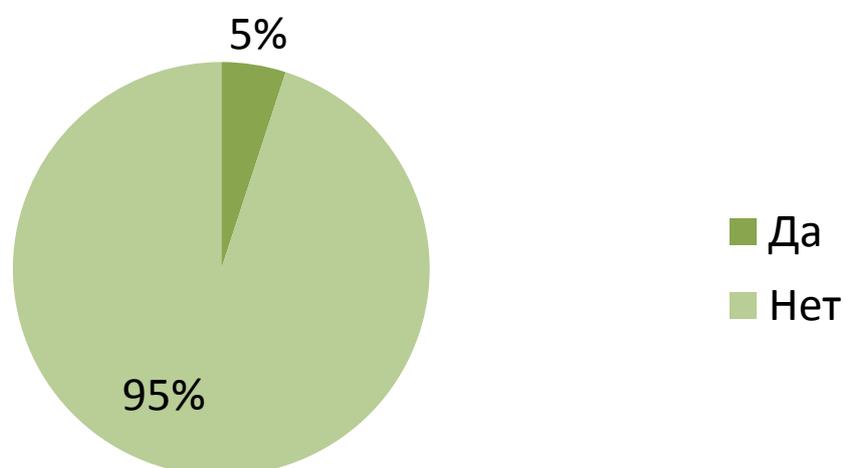
Логика холодного звонка:

Логика холодного звонка



Работа над возражениями:

Работа над возражениями



2.3. Способ реализации проектных рекомендаций по повышению конкурентоспособности с помощью коммуникационных технологий.

Сейчас рынок телекоммуникационных услуг характеризуется как близкий к перенасыщению, проникновение компаний приравнивается более, чем к 100%, практически все они ориентируются на одинаковые сегменты в одних и тех же местах обитания пользователей, так образом конкуренция всё больше усиливается и ужесточается [21, с. 261 -263].

В условиях конкуренции возрастают в первую очередь требования и ожидания пользователей и потенциальных клиентов к качеству сервиса и оказываемых услуг, значительно усложняется процесс привлечения и удержания клиентов.

Так как телекоммуникации - это разновидность услуг, то для этого рынка, как и для любого другого из сферы услуг, характерно то, что они сначала приобретаются, а только после этого потребляются. Другими словами, клиенты идут на своеобразный риск, потому что никогда не могут в полной мере судить о качестве сервиса и технических аспектах до заключения договора на оказание услуг, что в свою очередь также создаёт определённые трудности в процессе продажи.

Именно невещественный характер оказывает наибольшее влияние на коммуникационную политику операторов. Он значительно повышает требования к информативности сообщений с потребителями. На коммуникации возлагаются дополнительные функции, не только разъяснить потенциальным клиентам преимущества компании и оказываемых ею услуг

по сравнению с другими, которые есть на рынке, но и сформировать желание сотрудничать именно с этой компанией, потреблять именно её услуги.

Главной составляющей в продаже услуг всегда являлись менеджеры по продажам. Они выступают не только в роли официальных представителей компании в глазах абонентов, но в идеале должны уметь представлять интересы абонентов перед руководством компании-оператора.

На рынке телекоммуникационных услуг еще более остро, чем на каком-либо другом перед пользователями стоит проблема обслуживания. Для любого клиента принципиально важным становится доступ к услуге (либо к информации об услуге) 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. Именно поэтому наличие профессионально обученных и квалифицированных колл-центров и отделов по продажам является неотъемлемой и наиболее значимой составляющей в работе любой компании, предоставляющей доступ к интернету, телевидению или телефонной связи.

Правильно выбранные каналы коммуникации и понятный потребителям информационный посыл являются залогом успеха. Всё это обеспечивается в первую очередь профессионально подготовленными сотрудниками, которые в совершенстве владеют технологиями продаж и послепродажного обслуживания.

Таким образом, квалифицированный кадровый состав отделов по продажам становится одним из главных конкурентных преимуществ любого оператора связи.

Именно поэтому, в качестве проектной составляющей и в соответствии с существующей необходимостью в обучении кадров был разработано специальное руководство, посвящённое технологии «холодных звонков» (см. Приложение 1).

2.4. Руководство для менеджеров по продажам ООО «Зелёная Точка Томск»

В данном руководстве в наглядно и в краткой форме излагаются основные положения, с которыми должен быть знаком любой менеджер по продажам. Руководство изложено в кратком формате с той целью, чтобы не перегружать его лишней информацией, так как большое количество текстовых блоков хуже воспринимается и запоминается, все положения излагаются наглядно и тезисно. Кроме всего прочего это позволит менеджерам в любой момент вернуться к необходимому пункту и освежить его в памяти.

Структура руководства включает в себя следующие пункты:

1. Зелёная точка. Кто мы? (краткая история компании). 3
2. Менеджер по продажам (краткое объяснение, чем занимается менеджер по продажам). М
3. Что такое воронка продаж (описание одного из наиболее важных инструментов, помогающих оценить эффективность работы менеджера). Ч
4. Холодные звонки Х
5. Шапы холодных звонков Э
6. Приветствие П
7. Выявление потребностей В
8. Презентация П
9. Что такое возражения Ч

10.	Какими бывают возражения	
11.	тапы отработки возражений	Э
12.	аккрытие сделки	З

Обучение сотрудников технологиям продаж является первостепенной задачей для ООО «Зелёная Точка Томск». Это объясняется тем, что квалифицированные кадры становятся одним из основополагающих конкурентных преимуществ на рынке услуг, в частности на рынке телекоммуникаций. Хорошая подготовка повышает уровень корпоративной культуры, мотивацию сотрудников, а также снижает уровень текучести кадров, что, безусловно, уменьшает издержки компании.

Кроме всего прочего, обучить кадры собственными силами гораздо выгоднее, чем оплачивать обучение в сторонних компаниях, занимающихся повышением квалификации или переподготовкой.

Руководителю отдела продаж рекомендуется разобрать каждый пункт вместе со своими подчинёнными, обсудить возможные вопросы и дать разъяснения в случае, если какая-то информация будет непонятна. Также рекомендуется предоставить каждому менеджеру индивидуальный экземпляр, в котором он сможет делать необходимые пометки.

Данное руководство нацелено на освещение основных (базисных) вопросов, связанных с технологией «холодного звонка», с которыми в обязательном порядке должен быть знаком любой специалист отдела продаж. После ознакомления с руководством рекомендуется провести аттестацию сотрудников.

Заключение

Конкуренция и конкурентоспособность - это сложные, многоаспектные и многогранные явления. Успешная деятельность любой компании напрямую зависит от умения её руководства управлять конкурентоспособностью и планировать свою конкурентную стратегию.

Тема конкурентоспособности в настоящее время очень актуальна, потому что все рынки крайне перенасыщены однотипными предложениями. Поэтому любой компании очень важно уметь выделиться и отстроиться на фоне своих конкурентов. Однако на практике это вызывает множество

проблем и трудностей, которые в первую очередь связаны с тем, по каким критериям оценивать конкурентоспособность, на какие преимущества делать упор при разработке конкурентной стратегии и т.д.

Всестороннее изучение и анализ конкурентоспособности компании и рынка, на котором она осуществляет свою деятельность, является неотъемлемой и важной составляющей в стратегическом планировании и управлении, а самое главное в коммерческом успехе.

Для успешного управления конкурентоспособностью компании важно понимать какие именно факторы оказывают влияние на конкуренцию в данном сегменте рынка. Гипотеза, которая была выдвинута, в начале работы о том, что в рамках неценовой конкуренции всё большую роль приобретают коммуникационные процессы, то есть способы взаимодействия компании со своими клиентами, была полностью подтверждена.

Таким образом, на рынке услуг, в том числе телекоммуникационном рынке, особую роль приобретает в первую очередь именно коммуникационная политика компании. Причем реклама и связи с общественностью, как одна из форм коммуникаций, уходят на второй план, решающая роль отводится прямым или «холодным» продажам, которые являются важной составляющих комплекса маркетинга.

При написании данной работы автор ставил несколько задач, которые были успешно решены.

Во-первых, благодаря изученным теоретическим материалам, которые легли в основу первой главы, автор сформулировал своё понимание таких явлений как конкуренция и конкурентоспособность, которые отвечают специфике рынка телекоммуникационных услуг.

Во-вторых, был проанализирован томский рынок телекоммуникационных услуг. А также положение компании ООО «Зелёная Точка Томск» в рамках этого рынка. Было выявлено, что для регионального рынка характерны особенности общероссийского рынка, а именно: конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг в России очень

своеобразна, это определяется в первую очередь тем, как этот рынок складывался. В процессе формирования и становления рынка телекоммуникаций сложилась ситуация, в которой очень сильны влияния нескольких сильных игроков, которые диктуют правила игры.

При проведении конкурентного анализа было выявлено, что ООО «Зелёная Точка Томск» в техническом и ценовом аспектах не уступает конкурентам, однако доля рынка компании крайне незначительная, всего 1%. Таким образом, для формирования успешной конкурентной стратегии необходимо было проведено маркетинговое исследование, в результате которого были выявлены слабые стороны в коммуникационных процессах компании. В этом заключалась третья задача данной работы.

Конкуренция на рынке услуг явление более сложное, чем на рынке товаров.

В качестве решения четвёртой и заключительной задачи, автором были разработаны проектные рекомендации по усовершенствованию коммуникационных процессов между компанией (а конкретно её представителей в лице менеджеров по продажам) и клиентов.

В результате этой работы было предложено руководство для менеджеров по продажам, целью которого является обучение технологиям холодных звонков.

Руководители компаний всегда стремятся к расширению отделов продаж и привлечению новых сотрудников с целью увеличения объёма продаж, однако это возможно только при условии успешного и эффективного функционирования данного отдела. Как правило же, на практике это превращается не в расширение, а в «текучку» кадров. Объясняется данная ситуация тем, что на работу принимаются соискатели без должного опыта или образования. В то время, как работа в отделе продаж подразумевает под собой знание технологий продаж, специальных речевых модулей или «скриптов», с помощью которых можно управлять процессом переговоров, техник работы с возражениями и т.д.

Таким образом экономическая значимость разработанного проекта по обучению менеджеров отдела продаж ООО «Зелёная Точка Томск» очевидна. так как обучить сотрудников своими силами для компании всегда выгоднее, чем нанимать специального бизнес – тренера или отправлять их на курсы повышения квалификации.

Список использованных источников

1. Аренков И.А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики: учебное пособие. – СПб: Издательство Питер, 1998.– 480 с.
2. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью предприятия. – М.: Инфра–М, 2012. – 304 с.
3. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности// Маркетинг. – 2003. – №4.– С. 25–38.,
4. Беляевский И. К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика, 2001.– 320 с.
5. Веселов А. Организация работы отдела продаж. Системный подход. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 176 с.
6. Герчикова И.Н. Маркетинг: методические рекомендации и система показателей: Учебное пособие. – М.: МГИМО, 1994. – 280 с.
7. Голубицкая Е.А. Основы маркетинга в телекоммуникациях: Учебное пособие. – М.: Радио и Связь, 2005. – 320 с.
8. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2015. – 448 с.
9. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий– М.: НКФ «ЭКМОС», 2002. – 297 с.
10. Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум. Учебное пособие. – М.: Инфра–М, 2015. – 184 с.
11. Коретникова, Т.М. Конкурентоспособность фирмы. – Челябинск, 2004. – 311 с.
12. Кухаренко Е.Г. Исследование эволюции маркетинговых концепций в инфокоммуникационном бизнесе // Т–Comm. – 2015. –№9. – С. 72–75
13. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. Учебное пособие. М.: Юрайт, 2014. – 438 с.

14. Мальцев А.В. Коммуникационная политика и маркетинговые технологии компании // Научный вестник МГТУ ГА. – 2013. – №4. – С.84 – 87
15. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999.– №2.– С. 31–35.
16. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Научная книга. – 2013. –150 с.
17. Немогай Н.В. Конкурентоспособность предприятия. – М.: ТетраСистемс, 2010. – 112 с.
18. Новикова И. В. Государственное регулирование и поддержка конкурентоспособности предприятий телекоммуникационной отрасли // Проблемы экономики. – 2014. – №1. – С. 142–148.
19. Петушкова Е.В. Организация деловых коммуникаций с клиентами как элемент позиционирования компании на отраслевом рынке // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». – 2014. – №3. – С.66 – 70
20. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 947 с.
21. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
22. Сажнева О.А. Состояние и тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг в России // Современные наукоёмкие технологии. – 2009. – № 11. – С. 8–10.
23. Степанова И.С. Особенности маркетинга на рынке телекоммуникационных услуг // Вестник ОмГУ. – 2011. – №4. – С. 261–265.
24. Сюркаев Е.А. Перспективы развития телекоммуникационной отрасли // Перспективы развития информационных технологий. – 2014. – № 19. – С. 71–75.
25. Фатхутдинов Р.А. Сущность конкурентоспособности. – М.: Синергия, 2009. – 158 с.

26. Филоsofoва Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов –М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. – 271 с.
27. Фокина Е.А. Телекоммуникационный сектор экономики России: трансформация в глобальную информационно–телекоммуникационную инфраструктуру // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика и Экология. – 2014. – №6. – С. 103–113.
28. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2009. – 544 с.
29. Цыпкин Ю.А. Поход к оценке конкурентоспособности и определению эффективности маркетинговой деятельности предприятия. – М.: Синергия, 2011. – 189 с.
30. Шароварова О.И. Рыночная среда инфокоммуникаций и отраслевая структура рынка // Т–Сomm. – 2014. – №7. – С. 92–94.
31. Якунина И.Н. Проблемы развития региональной телекоммуникационной компании в современной России // Вестник ТГУ.– 2013.– № 12.– С. 25– 29.

Интернет–ресурсы:

32. Рынок телекоммуникаций в России: краткий обзор и прогноз [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://iamik.ru/news/ekspertnyy-klub/117762/>, свободный. Дата обращения (04.05.2016)
33. Конкуренция на рынке информационных технологий в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/interview/328730>, свободный. Дата обращения (04.05.2016)
34. Новости и аналитика телекоммуникаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nag.ru/>, свободный. Дата обращения (08.05.2016)

35. Анализ интернет провайдеров. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949985703637.shtml>, свободный. Дата обращения (06.05.2016)
36. Официальный сайт «Зелёная Точка Томск» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tomsk.zelenaya.net/>, свободный. – Загл. с экрана
37. Интервью с генеральным директором ГК «Зелёная точка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stavtoday.ru/company/13502/>, свободный. Дата обращения (01.05.2016)
38. Интервью «Зеленая точка» расширит число регионов присутствия вдвое в 2015 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://newstracker.ru/>, свободный. Дата обращения (09.05.2016)
39. Интернет портал ВЕДОМОСТИ. Статья «Зелёная точка» вслед за ШПД–провайдерами «Вымпелкома» покупает его подрядчика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru>, свободный. Дата обращения (16.05.2016)
40. 4 тренда развития телекоммуникационного рынка России в 2016 году. – Режим доступа: [http://www.gd.ru/articles/8311 – telekommunikacionnyj – rynok](http://www.gd.ru/articles/8311-telekommunikacionnyj-rynok), свободный. Дата обращения (19.05.2016)

Приложения

Приложение 1. Руководство для менеджеров по продажам



зелёная**точка**

смотри. слушай. говори

РУКОВОДСТВО
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ
ПО ПРОДАЖАМ

ТЕХНОЛОГИЯ ХОЛОДНЫХ
ЗВОНКОВ

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЗЕЛЁНАЯ ТОЧКА. КТО МЫ?
МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ
ЧТО ТАКОЕ ВОРОНКА ПРОДАЖ?
ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ
ЭТАПЫ ХОЛОДНЫХ ЗВОНКОВ:
ПРИВЕТСТВИЕ
ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ
ПРЕЗЕНТАЦИЯ
ЧТО ТАКОЕ ВОЗРАЖЕНИЯ
КАКИМИ БЫВАЮТ ВОЗРАЖЕНИЯ
ЭТАПЫ ОТРАБОТКИ ВОЗРАЖЕНИЙ
ЗАКРЫТИЕ СДЕЛКИ

ЗЕЛЁНАЯ ТОЧКА. КТО МЫ?

«ЗЕЛЁНАЯ ТОЧКА» - КОМПАНИЯ, С КОТОРОЙ ВСЁ СТАНОВИТСЯ ПРОСТЫМ И УДОБНЫМ! МЫ ПРЕДОСТАВЛЯЕМ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО УСЛУГ, КОМПЕТЕНТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ, ПОСТПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС, А ТАКЖЕ КРУГЛОСУТОЧНУЮ СЛУЖБУ ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ.

ТЕПЕРЬ, КОГДА МЫ ВСЁ
СДЕЛАЛИ ЗА ВАС,
ПРОСТО ПОЛУЧАЙТЕ
УДОВОЛЬСТВИЕ - СМОТРИТЕ,
СЛУШАЙТЕ, ГОВОРИТЕ!

СМОТРИ
СЛУШАЙ
ГОВОРИ



МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ ЯВЛЯЕТСЯ
ОФИЦИАЛЬНЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ
«ЗЕЛЁНОЙ ТОЧКИ ТОМСК»**



**КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР ВЫСТУПАЕТ В
РОЛИ СВЯЗУЮЩЕГО ЗВЕНА МЕЖДУ
КОМПАНИЕЙ И ЕЁ КЛИЕНТАМИ**



**ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА ВСЕХ МЕНЕДЖЕРОВ
ПО ПРОДАЖАМ - ЭТО КАЧЕСТВЕННОЕ
ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ**



ЧТО ТАКОЕ ВОРОНКА ПРОДАЖ

ВОРОНКА ПРОДАЖ - ЭТО ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ



ХОЛОДНЫЕ ПРОДАЖИ МОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ КАК ПРОЦЕСС ПРОСЕИВАНИЯ БАЗЫ. НА ВХОДЕ МЫ ИМЕЕМ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ, С КОТОРЫМИ НЕОБХОДИМО ЗАКЛЮЧИТЬ СДЕЛКУ. НА ВЫХОДЕ МЫ ИМЕЕМ РЕАЛЬНЫЕ СДЕЛКИ, КОТОРЫХ ВСЕГДА МЕНЬШЕ, ЧЕМ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ.

НО МЕНЕДЖЕР ВСЕГДА МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ

ХОЛОДНЫЙ ЗВОНОК - ЭТО ЗВОНОК, КОТОРОГО ВАШ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КЛИЕНТ НЕ ЖДЁТ. ПОЭТОМУ БЕЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ШАНСЫ УСТАНОВИТЬ С НИМ КОНТАК БЛИЗКИ НУЛЮ.

ПЛЮСЫ ХОЛОДНЫХ ЗВОНКОВ

- + ВОЗМОЖНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ РАЗГОВОРОМ В ПРОЦЕССЕ ЗВОНКА
- + ДАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ И ВЕСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РЕЖИМЕ ДИАЛОГА
- + ДАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ КОНТРОЛИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ СОБЕСЕДНИКА С ПОМОЩЬЮ ВОПРОСОВ
- + БОЛЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО КОНТАКТОВ ЗА МЕНЬШЕЕ ВРЕМЯ

ЭТАПЫ ХОЛОДНОГО ЗВОНКА

Для того чтобы успешно вести телефонные переговоры очень важно помнить, что у всех холодных звонков существует определённая логика, которой необходимо придерживаться. Это позволит не только контролировать ход разговора, но и грамотно использовать речевые модули соответствующие каждому из пяти этапов:

- ▶ **Приветствие**
- ▶ **Выявление потребностей**
- ▶ **Презентация**
- ▶ **Работа над возражениями**
- ▶ **Закрытие сделки**



ПРИВЕТСТВИЕ

**НА ЭТОМ ЭТАПЕ КРАЙНЕ ВАЖНО «ЗАЦЕПИТЬ»
ВНИМАНИЕ КЛИЕНТА И ВОВЛЕЧЬ ЕГО
В РАЗГОВОР**

! У ВАС ЕСТЬ ВСЕГО НЕСКОЛЬКО СЕКУНД,
ЧТОБЫ ПРОИЗВЕСТИ ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ.

! А У КЛИЕНТА, ЧТОБЫ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ,
ПРОДОЛЖАТЬ ЛИ ДАЛЬНЕЙШИЙ РАЗГОВОР

**ЧТОБЫ ЭТАП ПРИВЕТСВИЯ ПРОШЁЛ
УСПЕШНО, ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО:**

- ▶ ПОЗДОРОВАТЬСЯ И ПРЕДСТАВИТЬСЯ;
- ▶ УТОЧНИТЬ, УДОБНО ЛИ КЛИЕНТУ
ГОВОРИТЬ;
- ▶ ОБЪЯСНИТЬ ЦЕЛЬ СВОЕГО ЗВОНКА.

ГОЛОС И ВЕЖЛИВАЯ
МАНЕРА РЕЧИ - ЭТО ДВА
ГЛАВНЫХ РАБОЧИХ
ИНСТРУМЕНТА
МЕНЕДЖЕРА ПО
ХОЛОДНЫМ ЗВОНКАМ



ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

**ЦЕЛЬ ЭТОГО ЭТАПА - ВНИМАТЕЛЬНО
ВЫСЛУШАТЬ КЛИЕНТА, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, ЧТО
ЕМУ НУЖНО**

СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ:

1. ЗАДАВАЙТЕ ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

.....
ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ - ЭТО ТАКИЕ ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ
ОТВЕТИТЬ ДА ИЛИ НЕТ.
ОНИ ПРЕДПОЛАГАЮТ РАЗВЕРНУТЫЙ ОТВЕТ
.....

2. ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАЙТЕ КЛИЕНТА

.....
ТАК НАЗЫВАЕМАЯ ТЕХНИКА АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ.
ИЛИ ПО-ДРУГОМУ, УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ
.....

3. АНАЛИЗИРУЙТЕ ПОЛУЧЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ



ПРЕЗЕНТАЦИЯ

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ- ЭТО ТОТ САМЫЙ МОМЕНТ,
КОГДА ВЫ РАССКАЗЫВАЕТЕ КЛИЕНТУ СВОЁ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

**ОНА БУДЕТ ЭФФЕКТИВНОЙ
ТОЛЬКО ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ВЫ УЖЕ
ЗНАЕТЕ, ЧТО НУЖНО КЛИЕНТУ**

**ДРУГИМИ СЛОВАМИ, ЕСЛИ ВЫ СУМЕЛИ ВЫЯВИТЬ ЕГО
ПОТРЕБНОСТИ НА ПРЕДЫДУЩЕМ ЭТАПЕ**

**ПРОВОДЯ ПРЕЗЕНТАЦИЮ, ГОВОРИТЕ
НА ЯЗЫКЕ «ВЫГОДЫ»:**

- ▶ **РАССКАЖИТЕ, КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА
ЕСТЬ У ВАШЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ
СДЕЛАЙТЕ АКЦЕНТ НА ТОМ, КАК**
- ▶ **КЛИЕНТ МОЖЕТ РЕШИТЬ СВОИ
ПРОБЛЕМЫ, ЕСЛИ ВОСПОЛЬЗУЕТСЯ
ВАШИМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ**



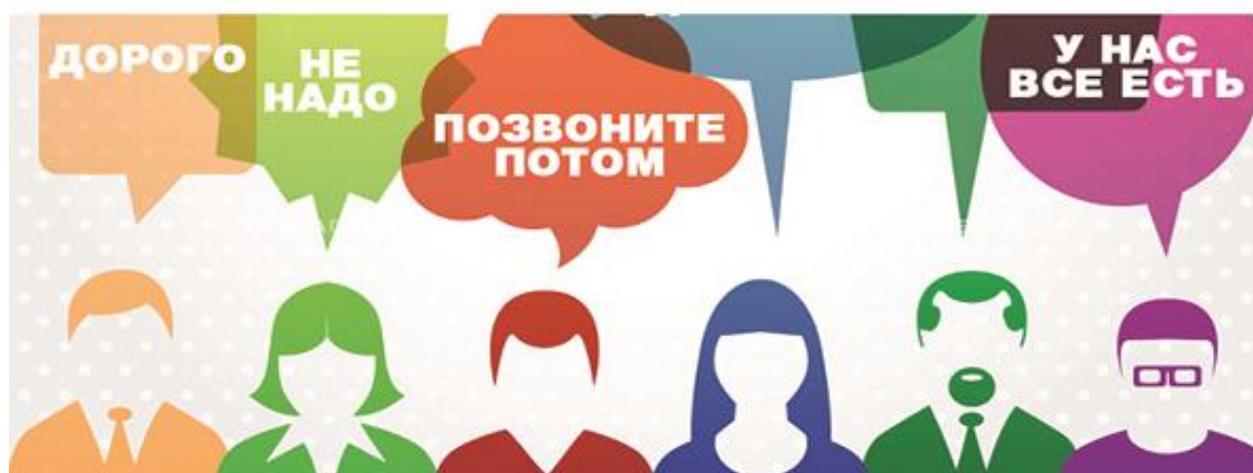
ЧТО ТАКОЕ ВОЗРАЖЕНИЯ?

**ЗАПОМНИТЕ! ВОЗРАЖЕНИЯ- ЭТО ХОРОШО!
ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО КЛИЕНТ ВАС СЛУШАЛ**

- ▶ ВОЗРАЖЕНИЕ МОЖЕТ БЫТЬ РЕЗУЛЬТАТОМ НЕДОСТАТКА ИНФОРМАЦИИ У КЛИЕНТА
- ▶ ВОЗРАЖЕНИЕ - ЭТО ПРЕПЯТСТВИЕ, КОТОРОЕ НЕОБХОДИМО И МОЖНО ПРЕОДОЛЕТЬ
- ▶ ВОЗРАЖЕНИЕ МОЖЕТ ОЗНАЧАТЬ, ЧТО КЛИЕНТ ИСПЫТЫВАЕТ СОМНЕНИЯ

**«ДО ТЕХ ПОР ПОКА ВЫ НЕ НАУЧИТЕСЬ
ТАКТИЧНО ПРЕОДОЛЕВАТЬ
ВОЗРАЖЕНИЯ, ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ ПОЛНОСТЬЮ
ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ
В ИСКУССТВЕ ПРОДАЖ»**

ТОМ ХОПКИНСК



КАКИЕ БЫВАЮТ ВОЗРАЖЕНИЯ?

ВСЕ ВОЗРАЖЕНИЯ ПРИНЯТО ДЕЛИТЬ НА:

ИСТИННЫЕ

И

ЛОЖНЫЕ

ДЛЯ КОТОРЫХ ЕСТЬ
ОБЪЕКТИВНАЯ
ПРИЧИНА

РАЗЛИЧНОГО РОДА
ОТГОВОРКИ, ПОПЫТКИ
УЙТИ ОТ РАЗГОВОРА

**В ПЕРВОМ СЛУЧАЕ, КОГДА ВОЗРАЖЕНИЕ ИСТИННОЕ,
ЛУЧШЕ ТАКТИЧНО ПЕРЕНЕСТИ РАЗГОВОР
НА БОЛЕЕ УДОБНОЕ ВРЕМЯ.**

ВОЗРАЖЕНИЕ: КЛИЕНТУ НЕУДОБНО РАЗГОВАРИВАТЬ (НАПРИМЕР, ОН ЗА РУЛЁМ)

ОТВЕТ: СКАЖИТЕ, КОГДА ВАМ БУДЕТ УДОБНО ПРОДОЛЖИТЬ РАЗГОВОР?

ЛОЖНЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ НЕОБХОДИМО ОТРАБАТЫВАТЬ!

- ✘ ДОРОГО**
- ✘ НАМ НИЧЕГО НЕ НАДО**
- ✘ МНЕ НАДО ПОДУМАТЬ**
- ✘ У НАС ВСЁ ЕСТЬ**

ВАЖНО ПОМНИТЬ! ЧТО ТАКИЕ ВОЗРАЖЕНИЯ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОТКАЗОМ! ЭТО СОМНЕНИЯ КЛИЕНТА, ЗА КОТОРЫМИ КРОЕТСЯ СОВСЕМ ДРУГАЯ ПРИЧИНА



ЭТАПЫ ОТРАБОТКИ ВОЗРАЖЕНИЙ

**ЛЮБОЕ ЛОЖНОЕ ВОЗРАЖЕНИЕ МОЖНО СНЯТЬ,
ЕСЛИ СЛЕДОВАТЬ АЛГОРИТМУ, СОСТОЯЩЕМУ
ИЗ ПЯТИ ЭТАПОВ**

1. ПРИСОЕДИНЕНИЕ

ПОЗВОЛЯЕТ ИСКЛЮЧИТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРЕХОДА РАЗГОВОРА В СПОР. ПРИСОЕДИНЯЯСЬ К ВОЗРАЖЕНИЮ КЛИЕНТА, ВЫ ТАКИМ ОБРАЗОМ ВСТАЁТЕ С НИМ НА ОДНУ СТОРОНУ. ТЕПЕРЬ ВОЗРАЖЕНИЕ БУДЕТ ГОРАЗДО ПРОЩЕ ОТРАБОТАТЬ.

2. УТОЧНЕНИЕ

ПОЗВОЛЯЕТ ВЫЯВИТЬ ИСТИННОЕ ВОЗРАЖЕНИЕ, ПРИЧИНУ, ПО КОТОРОЙ ОНО ВОЗНИКЛО. ЗДЕСЬ УМЕСТНА АНОЛОГИЯ С ЛЕЧЕНИЕМ БОЛЕЗНИ, КОГДА НЕОБХОДИМО ЛЕЧИТЬ НЕ СИМПТОМЫ, А ТО, ЧТО ИХ СПРОВОЦИРОВАЛО

3. РЕЗЮМИРОВАНИЕ

ОЗВУЧИВ ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРУЮ ВЫ ПОЛУЧИЛИ ОТ КЛИЕНТЫ, ВЫ ДАЁТЕ ЕМУ ВОЗМОЖНОСТЬ, ВО-ПЕРВЫХ, УСЛЫШАТЬ СОБСТВЕННЫЕ СЛОВА, А, ВО-ВТОРЫХ, ПОЗВОЛИТ УТОЧНИТЬ, ПРАВИЛЬНО ЛИ ВЫ ПОНЯЛИ КЛИЕНТА.

4. АРГУМЕНТАЦИЯ

ТОТ ЭТАП, НА КОТОРОМ ПРОИСХОДИТ НЕПОСРЕДСТВЕННАЯ ОТРАБОТКА ИСТИННОГО ВОЗРАЖЕНИЯ. ЕСЛИ ВСЕ ПРЕДЫДУЩИЕ ЭТАПЫ ТЕХНОЛОГИИ БЫЛИ СОБЛЮДЕНЫ, ТО РАБОТАТЬ С ВОЗРАЖЕНИЕМ БУДЕТ ГОРАЗДО ЛЕГЧЕ.

5. ЗАКРЕПЛЕНИЕ

НА ЭТОМ ЭТАПЕ ПРОИСХОДИТ ПРОВЕРКА, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ВОЗРАЖЕНИЕ У КЛИЕНТА СНЯТО ИЛИ ОСТАЛИСЬ КАКИЕ-ТО СПОРНЫЕ МОМЕНТЫ. ЕСЛИ КЛИЕНТ ДО СИХ ПОР СОМНЕВАЕТСЯ, НЕОБХОДИМО ПОВТОРИТЬ ВСЮ ТЕХНОЛОГИЮ.

ЗАКРЫТИЕ СДЕЛКИ

ЭТО ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП ХОЛОДНОГО ЗВОНКА.

ЕСЛИ ВЫ ВСЁ СДЕЛАЛИ ПРАВИЛЬНО, ТО НА ДАННОМ ЭТАПЕ ОБСУЖДАЮТСЯ ВОПРОСЫ О ЗАКЛЮЧЕНИИ ДОГОВОРА НА ОКАЗАНИЕ УСЛУГ, ОБ УДОБНОЙ ФОРМЕ ОПЛАТЫ И Т.Д.

**ВЕЖЛИВО
ПОВБЛАГОДАРИТЕ
КЛИЕНТА ЗА
УДЕЛЁННОЕ ВРЕМЯ.
ПОПРОЩАЙТЕСЬ.**



УДАЧНЫХ ПРОДАЖ!



