



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(СПбГЭУ)

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности
Кафедра торгового дела и товароведения

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой
деятельности организации»

Направление 38.03.06 Торговое дело
Направленность Международная торговля и коммерческая деятельность
Обучающийся группы ТД-1501 очной формы обучения

Морозова Дарья Алексеевна _____

Руководитель ВКР к.э.н., доцент Кожевникова Светлана Юрьевна

Нормоконтроль пройден «7» июня 2019г.

«Допущена к защите» «__» июня 2019г.
Зав. кафедрой, к.э.н., доцент
Кожевникова Светлана Юрьевна _____

Санкт-Петербург
2019



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(СПБГУ)

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности
Кафедра торгового дела и товароведения

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
Кожевникова С.Ю.

« ____ » _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение ВКР

обучающейся Морозовой Дарьи Алексеевны группы ТД-1501

1 Тема ВКР: «Разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности организации»

2 Цель и задачи ВКР.

Целью ВКР является разработка мероприятий, направленных на совершенствование организации процессов в области коммерческой деятельности ООО «Пулнет».

Задачи ВКР:

- провести анализ рыночного положения ООО «Пулнет»;
- исследовать организационно-экономические особенности реализации процессов в области коммерческой деятельности предприятия ООО «Пулнет»;
- провести анализ основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности предприятия;
- выявить проблемы в области организации коммерческой деятельности предприятия;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование организации процессов в области коммерческой деятельности предприятия ООО «Пулнет», а также обосновать их экономическую эффективность.

3 Срок сдачи оформленной ВКР на кафедру (с сопроводительными документами):

« ____ » _____ 2019г.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР:

- обосновать актуальность выбранной темы;
- сформулировать объект, предмет и задачи ВКР во введении работы;
- дать общую характеристику предприятия (ООО «Пулнет»);
- дать характеристику рыночного положения предприятия ООО «Пулнет», определить его конкурентную среду и оценить конкурентоспособность;
- произвести анализ организационной структуры предприятия и дать описательную характеристику процессов в области коммерческой деятельности;
- осуществить анализ основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности ООО «Пулнет»;
- провести SWOT-анализ предприятия ООО «Пулнет» и выявить слабые стороны в области коммерческой деятельности, а также возможности по их устранению, потенциальные угрозы;
- изучить и представить в ВКР основные научно-практические подходы к организации и совершенствованию коммерческой деятельности предприятий, ведущих бизнес на рынке потребительских товаров и услуг;
- разработать комплекс предложений по совершенствованию организации процессов в области коммерческой деятельности предприятия ООО «Пулнет»;
- произвести оценку экономической эффективности предлагаемого решения организационно-управленческих задач в области коммерческой деятельности предприятия ООО «Пулнет»;
- сформулировать выводы в заключении ВКР.

5 Консультанты по смежным вопросам ВКР: (с указанием относящихся к ним разделов работы): _____ - _____

« ___ » _____ 20__ г.

Руководитель ВКР

К.э.н., доцент: _____ (Кожевникова С.Ю.)

Студентка

_____ (Морозова Д.А.)

РЕФЕРАТ

с. 99, рис. 13, табл. 17, прил. 9, ист. 54

КОММЕРЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, УНИКАЛЬНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ОНЛАЙН КАНАЛЫ ПРОДАЖ

Объект исследования – коммерческая деятельность предприятия ООО «Пулнет».

Предмет исследования – организация и совершенствование процессов в области коммерческой деятельности производственно-торговых предприятий на рынке потребительских товаров и услуг.

Цель ВКР – разработка мероприятий, направленных на совершенствование организации процессов в области коммерческой деятельности предприятия ООО «Пулнет».

Методы исследования: анализ, синтез, моделирование; анализ ситуаций, SWOT-анализ, анализ стратегических групп, метод экспертных оценок, метод иерархической структуры работ (Work Breakdown Structure, WBS), анализ 5 сил Портера, анализ чувствительности, методы финансового анализа, «воронка продаж».

В процессе работы проведен анализ рыночного положения и процессов в области коммерческой деятельности ООО «Пулнет», дана оценка финансово-экономических показателей коммерческой деятельности, определены слабые стороны предприятия, сдерживающие его развитие и требующие корректного решения в области коммерческой деятельности.

В результате разработан комплекс мероприятия, направленный на совершенствование организации коммерческой деятельности предприятия.

Степень внедрения – результаты работы приняты к внедрению на предприятии ООО «Пулнет».

Эффективность разработок определяется результатами расчётов финансово-экономических показателей, характеризующих экономическую целесообразность предлагаемых мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1. ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ПУЛНЕТ» И ЕГО КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	10
1.1. Общие сведения о коммерческой организации ООО «Пулнет»	10
1.2. Характеристика коммерческой деятельности ООО «Пулнет»	11
1.3. Анализ внешней среды ООО «Пулнет»	16
1.3.1. Основные тенденции в отрасли	16
1.3.2. Модель «пять конкурентных сил Портера»	21
1.3.3. Положение ООО «Пулнет» на рынке	24
1.4. Анализ основных финансово-экономических результатов коммерческой деятельности ООО «Пулнет»	30
1.4.1. Анализ финансово-экономического результата и результативности ООО «Пулнет»	30
1.4.2. Платежеспособность и финансовая независимость ООО «Пулнет»	32
1.5. SWOT-анализ и основные проблемы коммерческой деятельности	36
2. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	40
2.1. Содержание коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг	40
2.2. Способы совершенствования коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг	43
2.3. Формирование уникального торгового предложения	44
2.3.1. Формирование ценности на уровне продукта	44
2.3.2. Формирование ценности на уровне взаимодействия с клиентом	45

2.3.3. Формирование ценности на уровне каналов продаж, торгового пространства и коммуникаций	48
2.4. Особенности организации онлайн продаж	50
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПУЛНЕТ»	59
3.1. Характеристика предложений по совершенствованию коммерческой деятельности в ООО «Пулнет»	59
3.2. Создание нового официального сайта предприятия	59
3.2.1. Характеристика мероприятия	59
3.2.2. Обоснование проекта и анализ рисков	61
3.2.3. Иерархия структуры работ проекта	64
3.3. Мероприятие по стимулированию продаж на основе демонстрации уникального торгового предложения	65
3.3.1. Характеристика мероприятия	65
3.3.2. Иерархия структуры работ проекта	66
3.3.3. Обоснование проекта и анализ рисков	66
3.4. Предложение новой формы торгового обслуживания	71
3.4.1. Характеристика мероприятия	71
3.4.2. Обоснование проекта и анализ рисков	71
3.5. Пробный период при первичном подключении	71
3.6. Оценка экономического эффекта и эффективности от реализации предложенного комплекса мероприятий	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А Инструкция по охране труда для коммерческого отдела	85

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Структура рынка телекоммуникаций в Санкт-Петербурге, на 2018 год	91
ПРИЛОЖЕНИЕ В Бухгалтерский баланс ООО «Пулнет»	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Порядок расчета показателей ликвидности, платежеспособности, финансовой независимости	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Пример главной страницы нового сайта	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Пример страницы продукта	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Пример расширения функционала сайта	97
ПРИЛОЖЕНИЕ И Попарное сравнение для конкурентного листа	98
ПРИЛОЖЕНИЕ К Расчет финансового результата от комплекса предлагаемых мероприятий	99

ВВЕДЕНИЕ

В качестве объекта исследования в настоящей работе была выбрана коммерческая деятельность ООО «Пулнет», тогда как предметом исследования стала организация процессов в области коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг.

Целью работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствования организации процессов в области коммерческой деятельности. Поставленная цель достигалась через решение следующего комплекса задач:

- изучение внешней и внутренней среды организации;
- изучение коммерческого опыта предприятия;
- анализ рыночного положения компании;
- критический анализ деятельности по общим и специальным вопросам;
- изучение теоретических моделей, практических методов, инструментария совершенствования коммерческой деятельности с учетом отраслевой специфики;
- проектирование плана мероприятий, способного повысить качество процесса оказания торговой материальной услуги и, как следствие, улучшить финансово-экономические результаты, что предопределяет актуальность настоящей работы.

В действительности, коммерческая деятельность как особая функция обеспечивает системность и комплексность работы. Сегодня такая функция является приоритетной, так как способна обеспечить конкурентные преимущества, выполнение целей деятельности любого субъекта предпринимательства. В зависимости от масштаба деятельности она способствует успеху не только на локальном и национальном рынках, но и на зарубежных, способствуя международному обмену. Необходимо изучать достижения в этой сфере и использовать все лучшее на практике, проводить перманентную работу по совершенствованию процессов.

Методы исследования, используемые в данной работе, преимущественно общенаучные (в том числе анализ и синтез, моделирование), специальные в рамках предметной области (анализ ситуаций, SWOT-анализ, анализ стратегических групп, анализ конкурентных сил Портера, WBS, анализ чувствительности, методы финансового анализа, метод «воронка продаж»).

Для написания работы были использованы следующие материалы и публикации:

- данные оперативного, статистического, управленческого учета, характеризующие деятельность предприятия и отрасль в целом;
- учебная и специальная литература;
- интернет-ресурсы, включая официальный сайт объекта исследования.

Структура работы выглядит следующим образом:

В начале работы будет предложена краткая характеристика предприятия: история, цели и виды деятельности, организационно-правовая форма, взаимосвязи между подразделениями; далее будут отражены результаты отраслевого анализа: основные тенденции, обобщающий вывод о конкурентоспособности компании и положении ее в отрасли. Также в первом разделе будет дана оценка финансовой и коммерческой деятельности, представлен обзор на ключевые проблемы. Вторая часть содержит теоретический комплекс инструментов, методов и моделей, учитывающий специфику отрасли и позволяющий усовершенствовать коммерческую деятельность на исследуемом предприятии. Последняя часть – проектная, предполагающая системное описание мероприятий, направленных на компенсацию выявленных недостатков коммерческой деятельности.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ПУЛНЕТ» И ЕГО КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Общие сведения о коммерческой организации ООО «Пулнет»

ООО «Пулнет» – торговая организация, универсальный оператор связи, предоставляющий полный комплект телекоммуникационных услуг для дома и спектр B2B решений на рынке Санкт-Петербурга в Московском районе. Компания на протяжении 15 лет является проводником в мир информации, развлечений и впечатлений, объединяющий 4 миллиарда жителей планеты [31]

В соответствии с официальной информацией, актуальной на 18.05.2019 [34], организация является действующей, зарегистрированной от 13 октября 2004 г. в Санкт-Петербурге. Руководитель организации на основании устава - генеральный директор Буданов Д. В.; он же является одним из учредителей общества с 15% долей участия в капитале, помимо него, согласно данным ЕГРЮЛ, участниками общества являются четыре физических лица, сформировавших уставный капитал в размере 1 040 000 рублей.

Коммерческая организация имеет 2 официальных адреса присутствия.

1. Юридический адрес - 196066, Санкт-Петербург, Алтайская улица, 14 литера б, помещение бн.

2. Фактически она находится по адресу 196191, Санкт-Петербург, Ленинский проспект, дом 168-1, офис 822.

Основным официальным видом деятельности является «Торговля розничная телекоммуникационным оборудованием», кроме того зарегистрированы 2 дополнительных вида деятельности.

Для оказания услуг связи компания имеет 3 лицензии, выданные Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций и действующие по 28 июля 2020 г.

Организации присвоены ИНН 7810010088, ОГРН 1047855108652, ОКПО 73339893; выбранный налоговый режим - УСН (доходы).

Организационно - правовой статус: общество с ограниченной ответственностью, трактуемое гражданским кодексом как хозяйственное общество, устав-

ный капитал разделен на доли, в пределах стоимости которых участники общества несут риск убытков, связанных с деятельностью общества.

1.2. Характеристика коммерческой деятельности ООО «Пулнет»

1.2.1. Портфель услуг и ценовая политика

В портфеле предлагаемых товаров и услуг можно выделить следующие основные [31]: телекоммуникационные услуги (таблица 1, таблица 2):

Таблица 1 - Тарифы на интернет для физических и юридических лиц

Название тарифа	G-450	G-550	G-650	G-1000
Стоимость для физлиц (руб./мес.)	450	550	650	1000
Скорость входящего и исходящего соединения (до* Мбит/сек)	20-100	40-100	60-100	1000
Название тарифа	G-450	G-550	G-650	G-1000
Стоимость для юрлиц (руб./мес.)	3500	5000	6000	7000

Таблица 2 - IPTV, пакеты каналов

A-MEDIA HD (2 канала) 99 руб/мес	HD (30 каналов) 220 руб/мес	Базовый (Петербург) (154 канала) 220 руб/мес
Детям (15 каналов) 75 руб/мес	Кино (17 каналов) 115 руб/мес	Клубничка (3 канала) 150 руб/мес
Кругозор (20 каналов) 115 руб/мес	Лайт (Петербург) (95 каналов) 90 руб/мес	Музыка (13 каналов) 70 руб/мес
Матч! Премьер (2 канала) 219 руб/мес	Новости (11 каналов) 55 руб/мес	Плюс Кино (5 каналов) 380 руб/мес
Плюс Кино и Плюс Футбол (8 каналов) 580 руб/мес	Спорт (10 каналов) 75 руб/мес	Эфирный (Петербург) (27 каналов) 0 руб/мес
Плюс Футбол (3 канала) 380 руб/мес	Дождь (1 канал) 180 руб/мес	Базовый+HD (180 каналов) 413 руб/мес
Лайт+HD (122 каналов) 281 руб/мес		

Дополнительные: рекламный баннер партнеров.

1.2.2. Анализ покупателей

Компания ведет коммерческую деятельность на двух рынках – B2B, B2C; основным направлением, генерирующим прибыль, является первое. Потенциал компании строго ограничен техническими возможностями: продажа услуг осуществляется исключительно в подключенных многоквартирных домах; при этом сотрудничество с управляющими компаниями, предоставляющими доступ

в дома и преследующими свой коммерческий интерес, на настоящий день является часто невозможным и нецелесообразным с точки зрения эффективности деятельности для компании.

Структурирование рынка представлено на рисунке 1. «Пулнет» присутствует исключительно в пределах Московского района и ежемесячно продает свои услуги 5 тыс. клиентам. Отметим, что ежегодный прирост незначительный: компания делает ставку на качество обслуживания, активно инвестирует в модернизацию инфраструктуры и текущих мощностей в ущерб агрессивной рыночной экспансии. Типичный покупатель на рынке B2B: собственник жилья, в возрасте от 18 до 60 лет, пользователь интернета, всецело владеющий компьютерной грамотностью. Не испытывает, как правило, потребностей в дополнительных услугах, предпочитает стабильную работу громким заявлениям и известным брендам.

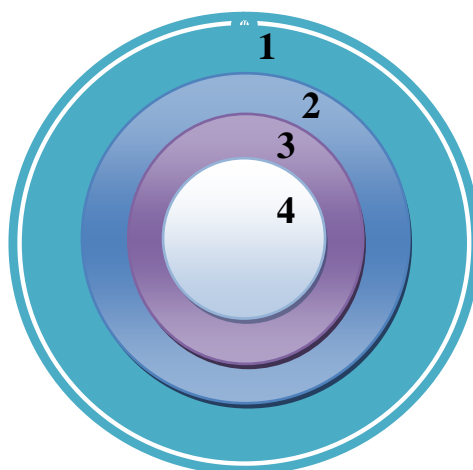


Рисунок 1 - Структура рынка

Пояснения для рис. 1:

- 1 - потенциальный рынок, включает в себя все домохозяйства Санкт-Петербурга, проявляющие достаточный уровень интереса к данному предложению;

- 2 - доступный рынок — это круг потребителей, заинтересованных, имеющих доступ к рыночному предложению; в настоящем случае в него включаются все домохозяйства Московского района, который обслуживает ООО «Пулнет»;

- 3 - целевой рынок — часть доступного рынка, которая выбрана организацией для дальнейшей работы; состоит непосредственно из всех квартир, находящихся в домах с размещенной инфраструктурой ООО «Пулнет»;

- 4 – рынок проникновения — это совокупность домохозяйств, которые уже приобретают услуги компании.

1.2.3. Характеристика коммерческой деятельности по продажам

Приток новых клиентов осуществляется через 2 основных канала - листовки, а также традиционную для данной отрасли схему «приведи друга». Последующее взаимодействие с клиентами проводится на интернет площадке: они получают предварительную информацию об условиях сотрудничества, включая положения о порядке подключения, возможных тарифных опциях, специальных предложениях и базовых тарифах. Сопровождение, удержание внимания клиента в рамках воронки через современные приемы, осуществляющие генерацию лидов, в том числе обратный звонок, эксклюзивное предложение, не осуществляется – клиенту дается возможность прийти к осознанному решению самостоятельно.

Если клиент готов к сотрудничеству, он направляет заявку на подключение посредством электронной формы, телефонного звонка. Она обрабатывается в течение суток, осуществляется проверка возможности подключения по конкретному адресу. Далее менеджер по работе с клиентами уточняет детали подключения, сроки; назначает технического специалиста, формирует личный кабинет на портале для клиента. Во время визита специалиста оформляется договор.

Общая схема деятельности по продажам представлена на рис. 2



Рисунок 2 - Укрупненная схема продаж, принятая в ООО «Пулнет»

Воронка продаж представлена на рис.3. Отметим ключевые моменты:

- на этапе 1 в целях осуществления процесса продаж осуществляется работа на узнаваемость; компания применяет такие инструменты, как листовки, акцию «приведи друга» и другие механизмы «сарафанного радио», брендированные наклейки на оборудовании, присутствие на профильных сайтах агрегаторах;

- на 4 этапе предлагаются льготные тарифы при подключении.

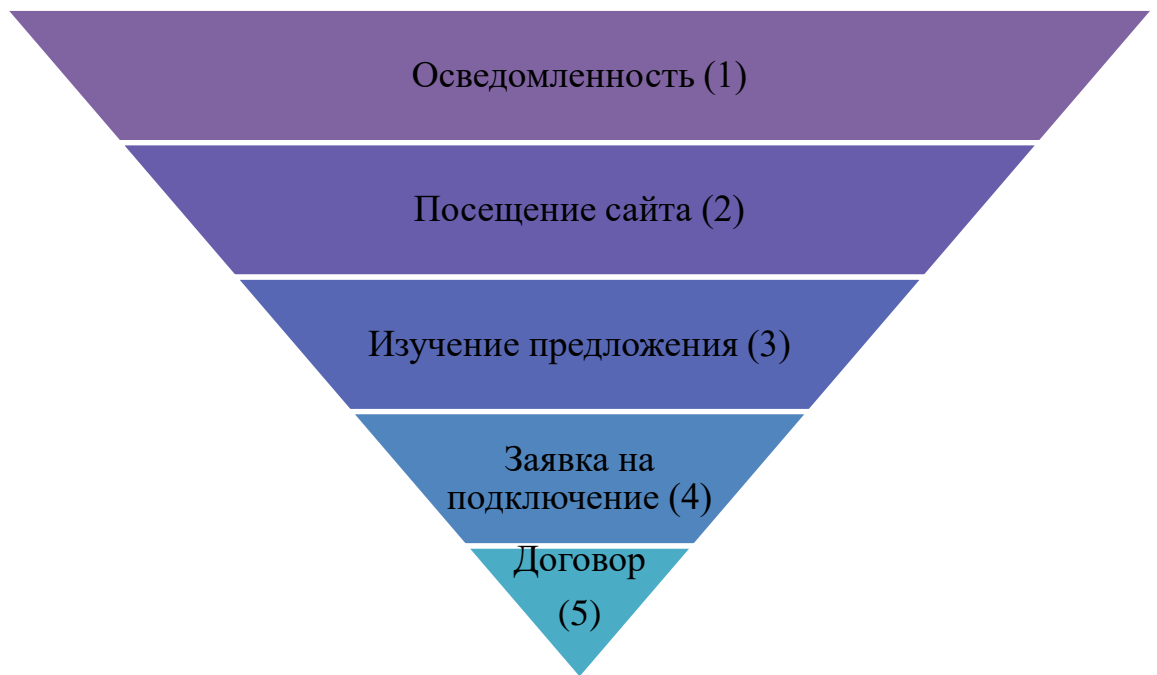


Рисунок 3 - Воронка продаж ООО «Пулнет»

1.2.4. Анализ поставщиков

Компания на постоянной основе сотрудничает с поставщиком медиа-контента. Условия сотрудничества эксклюзивны: «Пулнет» участвует в прибыли за продвижение и предоставление своим клиентам услуги IPTV, организуемой на базе технических возможностей ООО «Медиаоператор», компании успешно зарекомендовавшей себя на рынке России и действующей с 2005 года.

Деятельность по закупке оборудования, сетей осуществляется преимущественно разово в зависимости от потребностей через аффилированные коммерческие организации, подконтрольные ООО «Пулнет».

1.2.5. Организационная структура и положение коммерческого отдела

Компания использует в бизнес практике структуру, организованную по линейно-функциональному признаку (рис.4). В ООО «Пулнет» коммерческая деятельность как особый функциональный вид деятельности поставлен в ведение коммерческого подразделения, возглавляемого коммерческим директором. В него входят отдел по работе с клиентами в составе из двух штатных единиц, одна из которых занимается поиском и привлечением покупателей, вторая – поддержкой уже непосредственно существующих по техническим вопросам,

консультацией по тарифам, вопросам оплаты и прочим; важно заметить, что данные лица активно взаимодействуют со специалистами технического отдела для более компетентного обслуживания клиентов, бухгалтерией – по вопросам отчетности; кроме того, в данном отделе работает специалист отдела рекламы, обеспечивающий функциональную поддержку коммерсантов.

Инструкция по охране труда коммерческого отдела, утвержденная и действующая на предприятии, представлена в приложении А.

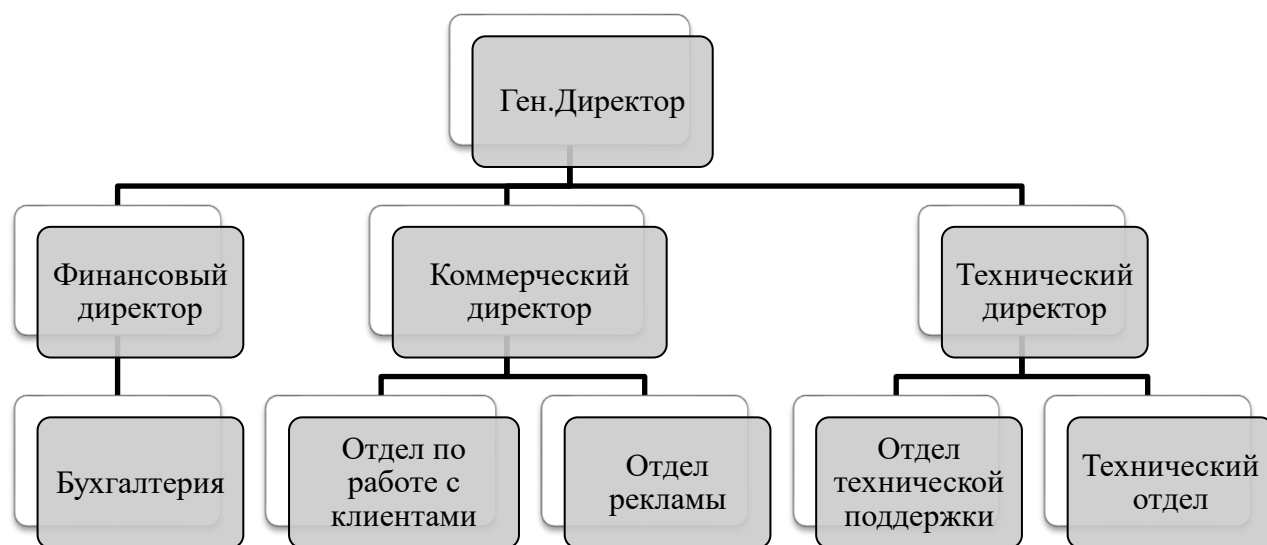


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Пулнет».

1.3. Анализ внешней среды ООО «Пулнет»

1.3.1. Основные тенденции в отрасли

Сегодня для отрасли характерны следующие тенденции:

Рынок потребителя

Российская сеть является частью мирового интернет пространства, характеризуется относительно высоким уровнем развития инфраструктуры и доступа; сегодня скоростной интернет – это не признак высокого качества жизни, а своеобразный предмет первой необходимости.

Согласно последним отраслевым отчетам, изданным в 2018, число абонентов по всей России в сегменте B2C составило 33 млн. [40] В Санкт-Петербурге, на рынке присутствия компании ООО «Пулнет», количество домохозяйств – клиентов действующих операторов связи – 1,65 млн., или 5% от общероссийского показателя. Ежегодный прирост оценивается в 0,8% - 2,3%, что

свидетельствует о рыночной стагнации и достижении максимально возможного уровня проникновения интернета.

Рынок обслуживает более 140 операторов связи, находящихся по отношению друг к другу в условиях конкурентной борьбы [19, 25].

Зрелость отрасли

Классический рынок операторов фиксированной связи является достаточно зрелым; за последние десятилетия технология сделала уверенный шаг вперед: скорость выросла в более чем 100 раз, а стоимость классического пакета была снижена в 3 раза при постоянно растущих инвестициях на развитие экосистемы бизнеса, инфраструктуры, клиентский сервис и маркетинговые войны [21].

Изменение бизнес модели

При существующем уровне конкуренции и отсутствии возможностей экстенсивного роста клиентской базы операторы связи вынуждены искать новые пути развития бизнеса. Самый успешный базовый сценарий – создание дополнительной ценности и, как следствие, повышение ARPU (average revenue per user), т.е среднего дохода в расчете на одного клиента [52].

Основной линией развития бизнеса является мультисервисность: в дополнение к своей первичной специализации (интернет, телефония) сегодня компании открывают новые направления, бизнес-единицы.

Отраслевой нормой для лидеров отрасли, определяющих спектр развития, являются:

- высокоскоростной интернет (более 100 мб/с);
- IPTV;
- домашний WI – FI;
- оборудование: в рассрочку/аренду/включенное в тариф.

Важно заметить, что базой продуктовой линейки являются комплексные предложения – пакеты: операторы предлагают вариативные комплекты, отвечающие запросам и различным потребностям клиентов. В перспективе могут появиться в противовес стандартным пакетам полностью кастомизированные

решения, евангелистами которых уже являются крупные западные компании, например Verizon [47].

Активно экспериментируют компании и с сопутствующими услугами, среди них:

- техническая поддержка: наладка и установка сетевых устройств, оперативные решения проблем с компьютерами;
- антивирусная защита в форме подписки на специализированные лицензированные программные решения;
- родительский контроль: ограничения интернет трафика, защита от нежелательного контента;
- охрана недвижимости: видеонаблюдение и датчики, фиксирующие бытовые аварии, проникновения;
- онлайн – кинотеатры;
- WI FI hotspots, доступные в городской среде – отличительная особенность западных компаний и нередко Российских (например, Дом.ру).

Кроме того, становятся многообразней тарифные опции, предлагаемые коммерческими провайдерами связи:

- абонемент, гарантирующий временную заморозку стоимости тарифа (скидку) при оплате вперед;
- посуточный интернет;
- отпуск – опция, позволяющая временно приостановить начисление платы за пользование услугами;
- отложенный платеж;
- турбо – кнопка, дающая возможность временно повысить скорость интернета без изменения тарифного плана.

Разрабатываются новые серьезные решения для сегмента B2B, включая:

- предоставление в аренду вычислительных и сетевых ресурсов;
- проектную/интеграционную/исследовательскую деятельность;
- совершенствование клиентского сервиса.

Устоявшийся тренд – это **цифровизация контактов** между потребителем и компанией, позволяющая улучшить качество взаимодействия, повысить оперативность решения проблем. Коммерческие организации в сфере Телекома на сегодняшний день активно присутствуют в социальных сетях, осуществляют информирование клиентов посредством смс - рассылки, предлагают чаты в мессенджерах [50].

Расширяются **возможности оплаты**; наиболее перспективным направлением являются мобильные бесконтактные технологии оплаты: например, по QR коду – технологии, идеологом которой является ряд крупнейших банковских структур в России; технологии многообещающей, получившей беспрецедентное развитие в Китае [35].

Новые цифровые решения

Компании - лидеры отрасли проводят активный мониторинг за новыми появляющимися технологиями и проактивно занимаются собственной инновационной деятельностью.

Сегодня быстрорастущим направлением является IoT («интернет вещей»). Компании проявляют интерес ко всему, что приобретает приставку «smart/умный», начиная от смартфона, заканчивая «домом» и «городом».

Все сомнения, в рамках сложившегося курса на увеличение информационных потоков из всевозможных источников, повсеместную цифровизацию, получает импульс развития и собственно базовая инфраструктурная услуга – скоростной интернет.

Так, например, в США максимальная скорость, которую уже способны обеспечить интернет провайдеры, - 2000 Mbps (Xfinity) [54]

Партнерские проекты

Компании в целях диверсификации продуктового портфеля активно заключают партнерские соглашения по взаимовыгодному сотрудничеству; особенно популярна данная модель в медиазоне (онлайн кинотеатры), в сфере дополнительных сервисов (антивирусные программы) для улучшения ценности, предоставляемой конечному пользователю.

Поиск партнеров на этапе котлована

Поиск надежных партнеров и союзников в лице управляющих компаний и застройщиков многие компании в борьбе за потребителя начинают еще на этапе котлована при строительстве новых кварталов. В сфере ЖКХ операторы часто предлагают комплексные решения: системы видеонаблюдения, домофоны, «умные» шлагбаумы и счетчики. В результате компании эксклюзивно присутствуют в квартале на этапе заселения, подключая жильцов к своим пакетам [30].

Слияния и поглощения

По убеждению многих экспертов в перспективе рынок ожидает перераспределение абонентов в пользу крупных игроков. Высокая конкуренция, изменения продуктового портфеля, новые законодательные акты требуют значительных инвестиций в развитие бизнеса, непозволительных для мелких игроков. Как следствие, они либо покидают поле бизнес игры, либо присоединяются к крупным региональным и федеральным компаниям [15]. Сегодня рынок имеет ярко выраженную высокую концентрацию: пять крупнейших представителей телеком, контролируют более 85% рынка Санкт-Петербурга, причем три из них (Ростелеком, Дом.ру, Skynet) обслуживают более 70% всех домохозяйств.

Государственные ограничения

Российская сеть характеризуется высоким уровнем проникновения, что является неотъемлемым условием для развития гражданского общества. Однако в стране усиливается серьезный дрейф в сторону строгого мониторинга и надзора за интернет-пространством. В целях регулирования государством принимается множество законопроектов, выставляющих новые требования к операционной деятельности компаний; в их числе, 126 – ФЗ, предписывающий значительные капитальные вложения на техническую модернизацию. Потрясающим для отрасли может стать новый законопроект «о суверенном интернете», согласно которому интернет-провайдеры должны будут «предусмотреть установку» специальных технических средств [29].

Тренд на повышение цен

Как отмечает профильное издание TelecomDaily, в 2019 году планируется рост тарифов на услуги проводной связи в размере 8-12%. Несмотря на большое число рисков: падение платежеспособного спроса, изменение налоговой ставки, - операторы связи вынуждены координационно изменять тарифные планы после эпохи стабильности в результате увеличивающихся расходов [39].

Изменение модели потребления

Сегодня, согласно статистике, стремительно растет выход в интернет с помощью мобильных устройств: смартфоны генерируют суммарно больше веб-трафика, чем все прочие устройства суммарно. Это учитывают многие операторы, предлагая беспроводные решения [16, 8].

1.3.2. Модель «пять конкурентных сил Портера»

Модель позволяет выявить ключевые структурные характеристики отрасли, от которых зависит конечный потенциал прибыльности, или долгосрочный показатель прибыли на вложенный капитал. Отраслевое окружение – 5 основополагающих структурных аспектов - по Майклу Портеру состоит из: угрозы появления на рынке новых участников и товаров - субституты, рыночной власти покупателей и поставщиков, а также фактического уровня соперничества между действующими игроками на рынке.

Угроза выхода на рынок новых конкурентов

Новые конкуренты несут с собой новый инновационный потенциал, возможность отвоевать долю рынка; в результате их появления могут снизиться цены, измениться издержки действующих предприятий, правила бизнес – игры. Степень угрозы вхождения в отрасль зависит от фактических барьеров в сочетании с ответными действиями действующих на рынке игроков.

Одним из классических барьеров является потребность в капиталовложениях. Нормальное функционирование бизнеса в сфере телеком невозможно без спроектированной сети и обслуживающего оборудования. Минимальный набор, не зависящий от стартовой нагрузки и масштаба бизнеса, требует от 3 до 5 млн. рублей [11].

Вторым сдерживающим появлением новых конкурентов фактором является доступ к каналам сбыта. Отметим, что монтаж оборудования осуществляется обычно на площади общего пользования многоквартирных домов (чердаках, подвалах), что требует наличие специального разрешения управляющей компании, собрания жильцов, застройщика. Сегодня у операторов часто взимается плата за вхождения в такие зоны; по оценкам отраслевых экспертов, на это требуются затраты от 500 до 80 тыс. рублей. Впрочем, сегодня намечается на законодательном уровне сдвиг в сторону упрощения доступа в жилые дома для установки оборудования: новый законопроект направлен на создание равных конкурентных условий, регламентацию взаимодействия операторов связи и управляющих компаний, защиту интересов собственников жилья [11].

Следует принять во внимание наличие юридических барьеров: регистрации бизнеса сопутствует процесс получения лицензии на оказание услуг связи, а также экспертиза проекта узла связи профильной государственной организацией в сфере телекоммуникаций (Роскомнадзор) для ввода его в эксплуатацию. Данные формальности, препятствующие получению статуса провайдера, требуют временных и финансовых затрат.

Рыночная власть покупателя

Покупатели являются активными участниками рынка, вынуждая цены снижаться, требуя постоянного улучшения качества и разнообразия — и все это за счет прибыльности отрасли.

Покупатели обладает значительной властью на рынке телекома в результате следующих рыночных условий:

- Покупаемые услуги являются стандартными: на рынке Санкт-Петербурга, в частности в Московском регионе, имеется множество компаний с альтернативными предложениями. Нередко в рамках одного многоэтажного дома конкурируют более 10 интернет провайдеров. Это позволяет клиенту диктовать свои условия.

- В теории конкурентных сил выделяют также барьер издержек переключения. Примером являются разовые затраты клиента на переход от одного про-

вайдера к другому. Компании научились управлять данным фактором, предлагая льготные условия при переходе от одного оператора к другому, возможность сохранения остатка на счете, если такой был на момент перехода от старого интернет провайдера.

- Покупатель располагает информацией. Информация о текущих рыночных ценах, предложениях со стороны компаний, дает ему большую рыночную силу.

Угроза давления со стороны субститутов.

Субституты – в общем виде это такие продукты и услуги, которые способны выполнять те же функции, что и продукция данной отрасли; они ограничивают потенциальную прибыльность и в долгосрочной перспективе способны вовсе вытеснить из отрасли.

Для исследуемого рынка угрозу представляют следующие продукты:

- мобильный интернет и связь, в особенности стандарты передачи информации нового поколения 5G, полноценный запуск которых намечен на 2024 год, а запуск первых проектов – на 2021;

- медиасервисы (онлайн кинотеатры), способные вытеснить телевизионное вещание в долгосрочной перспективе.

Рыночная власть поставщиков

Поставщики, партнеры по бизнесу способны проявить рыночную власть над участниками отрасли, снижая норму прибыли.

Для отрасли ключевым сдерживающим рост, негативно влияющим на эффективность бизнеса, фактором являются поставщики площадей для монтажа оборудования в многоквартирных домах. Многие компании с тем, чтобы снизить воздействие данной силы, выстраивают долгосрочные отношения с управляющими компаниями, застройщиками, получая преимущества при вводе в эксплуатацию дома в обмен на создание домовой цифровой инфраструктуры.

Для компаний сегодня важной точкой роста является IPTV, однако не все представители бизнеса способны выстроить собственную систему оказания

данной коммерческой услуги. Многие прибегают к партнерским соглашениям, не всегда выгодным, поскольку:

- услуга остается вне поля контроля;
- конечный пользователь не привязан данной услугой к провайдеру, часто заключается на данную услугу отдельный договор.

Уровень конкуренции

Соперничество между действующими конкурентами в условиях стагнации рынка, характерной для телекома, принимает форму гонки за передовыми позициями на основе ценовой конкуренции, инновационной деятельности, улучшения клиентского сервиса.

Известны прецеденты агрессивных маркетинговых компаний, примеры недобросовестной конкуренции следующие:

- компании через собственные колл центры нередко переманивают чужих клиентов на свою сторону, предлагая более выгодные условия сотрудничества, или несправедливо покрывают позором конкурентов;

- известны примеры варварского поведения: по сообщениям «делового Петербурга» [17], в 2013 году ряд провайдеров был отключен от электроэнергетики в результате конфликтов, пострадал конечный потребитель – более 1 тысячи квартир вынужденно остались без доступа к интернет - соединению.

1.3.3. Положение ООО «Пулнет» на рынке

Анализ позиций на рынке основан на таком маркетинговом понятии как доля рынка. Доля рынка — процент продаж товара/услуги данной организации от общего объема продаж на рынке за определенный период. На любом предприятии важно выстроить систему мониторинга рыночной доли: очевидно, что чем выше качество доли и выше объем продаж, тем больше доходы предприятия, прибыльность на вложенный капитал.

Для расчета доли были использованы агрегированные, приблизительные данные отраслевых экспертов портала grinkod.spb.ru [24], а так же метрики аналитической системы Serpstat, позволяющей оценить средний ежемесячный вхо-

дящий трафик на интернет ресурсы. Соответственно, ООО «Пулнет» занимает 0,3 % рынка (рис.5, Приложение Б).

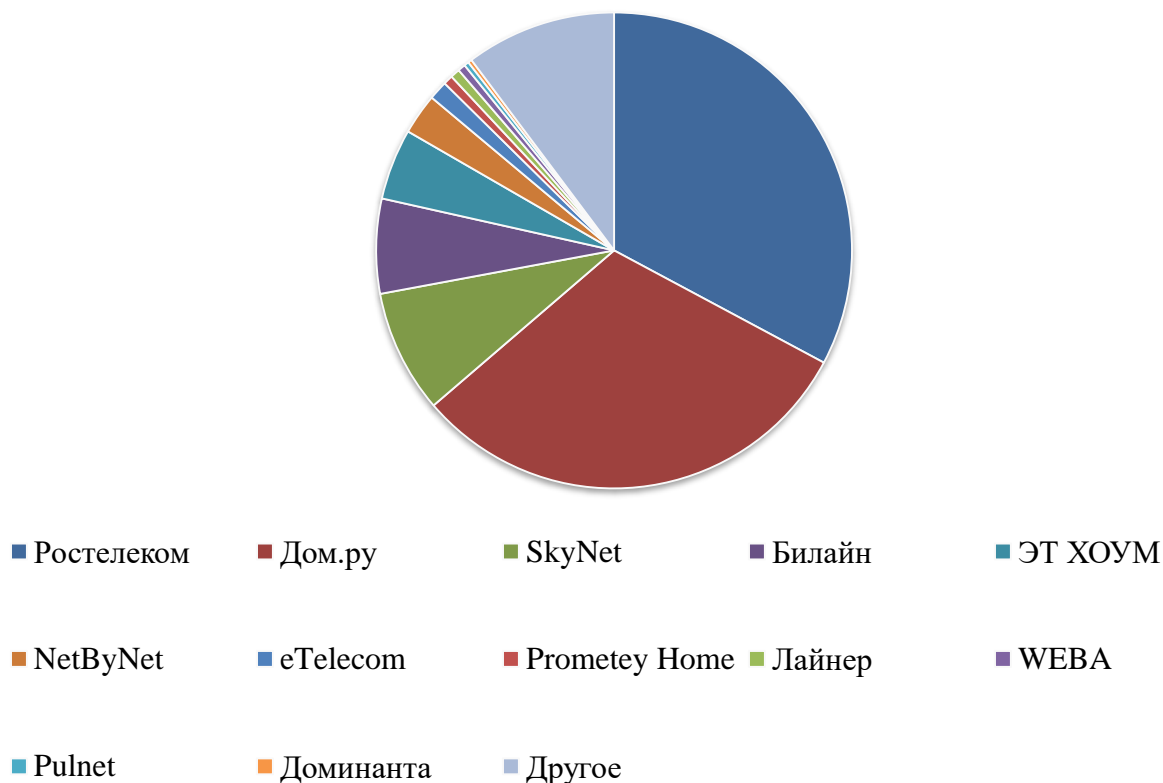


Рисунок 5 - Структура рынка телекоммуникаций в Санкт-Петербурге, на 2018 год

Под определением конкурентных позиций часто также подразумевается анализ стратегических групп. Назначение анализа – объединение схожих по уровню развития, стратегическим устремлениям и прочим характеристикам компаний в группы, или выявление конкурентного окружения.

Считается, что для выделения групп необходимо использовать две базовые характеристики в качестве факторов классификации; можно предложить следующие [9, С. 153—154]:

- объем продуктового портфеля;
- уровень географического присутствия;
- используемые каналы дистрибуции;
- размер предприятия;
- качество товаров и услуг;

- инновационный уровень;
- уровень издержек;
- политика ценообразования.

Для оценки конкурентного окружения ООО «Пулнет» экспертно были выбраны следующие параметры: объем продуктового портфеля, т.е. бизнес модель каждой коммерческой организации, а так же масштаб деятельности. Для исследования были отобраны все операторы из ТОП – 30 крупнейших телеком компаний, представленных в Московском районе. Результаты исследование представлены в таблице 3.

Методологические пояснения к таблице, шкала оценивания:

При оценке масштаба деятельности:

- оценка 7 - 9 выставлялась федеральным операторам с широкой зоной покрытия;
- оценку 5 - 6 было рекомендовано выставлять операторам быстрорастущим, присутствующим в нескольких регионах России;
- оценка 3 - 4 присваивалась провайдерам, контролирующим рынок Санкт-Петербурга и ЛО;
- оценку 1 – 2 получали локальные провайдеры, действующие в нескольких районах Санкт-Петербурга;

При оценке продуктового портфеля учитывались основные и дополнительные услуги, предоставляемые клиентам, тарифные опции, широта линейки пакетных предложений, сопутствующие услуги:

- оценка 7 - 9 выставлялась мультиоператорам с широким комплексом дополнительных услуг, объем которых превышает отраслевую норму;
- оценка 5 - 6 квалификация телеком компаний, бизнес – модель которых соответствует среднеотраслевым ожиданиям;
- оценка 3 – 4 гарантированно присваивалась провайдерам, имеющим в своем портфеле наиболее востребованные услуги, а также избранно опции и дополнительные сервисы;
- оценку 2 получали мультиоператоры с базовыми сервисами и опциями;

- оценка 1 рекомендована к выставлению монооператорам, не отличающихся широкой линейкой дополнительных сервисов.

Таблица 3 - Результаты в рамках анализа стратегических групп

Компания	Масштаб деятельности, в баллах	Объем продуктового портфеля, в баллах
Ростелеком	9	9
Дом.ру	7	9
SkyNet	4	8
Билайн	8	5
Эт Хоум	3	8
NetByNet	7	7
Обит	8	4
Пакт	4	6
eTelecom	4	5
NEWlink	3,5	5
INFO-lan	2,4	4
TieRA	3	2
Prometeу	3	3
Лайнер	2	3
WEBA	1	3
Pulnet	1	2
Доминанта	1,5	3
ТТК	7	3

Агрегировано результаты исследования представлены на карте стратегических групп (рис. 6): в качестве основных конкурентов можно выделить такие компании, как WEBA, Доминанта, Лайнер, Прометей, Tiera, Info –lan. Все прочие компании могут стать ориентиром и источником бизнес опыта.

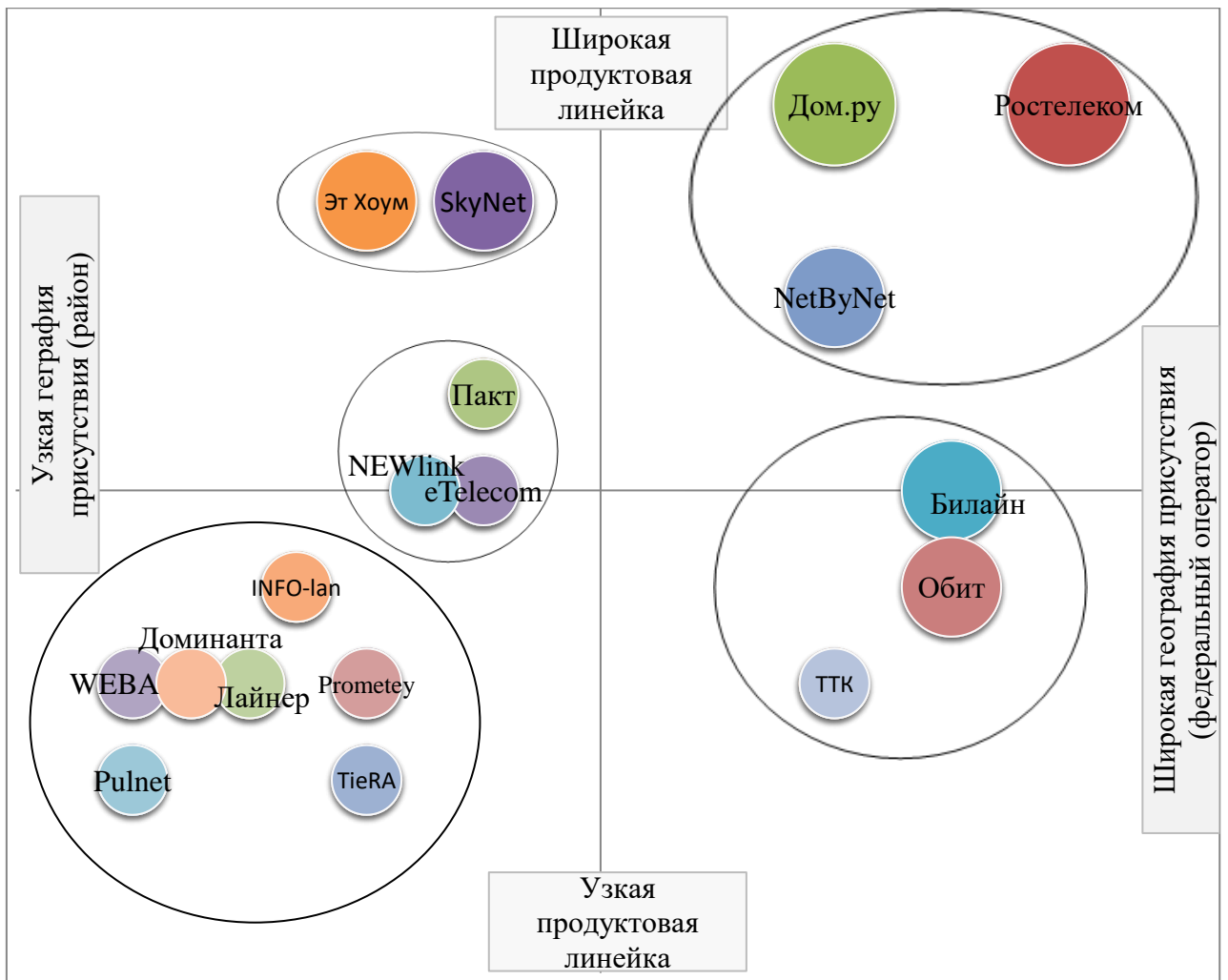


Рисунок 6 - Рынок операторов связи. Стратегические группы

Перцептивные карты – еще один инструмент анализа текущей рыночной ситуации, позволяет выделить и визуализировать стратегические группы на основании восприятия компании потребителем, выявить незакрытые потребности, выстроить план дальнейших стратегических действия в целях совершенствования бизнеса и укрепления рыночных позиций [4, с. 327].

Основой построения данной карты послужили две характеристики (критерия), наиболее значимые для потребителя: цена и ценность услуги. Последнее понятие в рамках данного исследование трактовалось широко и включало в себя следующие элементы: качество контента на сайте (новости, FAQ, информация о компании), разнообразие каналов коммуникации с клиентом (социальные сети, смс рассылка, круглосуточный телефон, чат боты), наличие приложения, качество торгового предложения (разнообразие тарифов и пакетных предложений, возможность их кастомизации), стабильность работы и скорость телеком-

муникаций, наличие дополнительных услуг, включая техническую поддержку, предоставление оборудования.

По параметру цена рассматривался базовый тариф, равный 100 Mbps, предоставляемый большинством операторов, или близкий аналог (допускалось отклонение не более 20 Mbps).

Полученные результаты были занесены в таблицу 4.

Таблица 4 - Результаты исследования для построения перцептивной карты

Компания	Цена в баллах, (0,1 тыс. руб.)	Ценность предложения, в баллах
Ростелеком	5,5	7,11
Дом.ру	5,5	7,06
SkyNet	4	6,72
Билайн	4,5	6,35
Эт Хоум	6,66	7,85
NetByNet	6	6,5
Обит	6,5	7,93
Пакт	5	6,76
eTelecom	6,9	6,46
NEWlink	4,5	6,48
INFO-lan	4,5	5,42
TieRA	6	7,43
Prometey	4,8	5,88
Лайнер	6	5,68
WEBA	6	4,77
Pulnet	6,5	5,87
Доминанта	9,75	3,91

Анализируя полученные результаты (рис. 7), можно констатировать неоправданное завышение цены, несоответствующее уровню УТП и заключаемой в нем ценности. Компании рекомендуется либо изменить ценовую политику, либо перейти на новый уровень предоставляемой ценности: изменить бизнес-модель до среднеотраслевого уровня, предложить новые решения. Откладывая на вертикальной оси ценовые значения «Пулнет», получаем желаемый ценностный уровень таких компаний, как SkyNet, ПАКТ, NEWlink, Билайн, NetByNet.

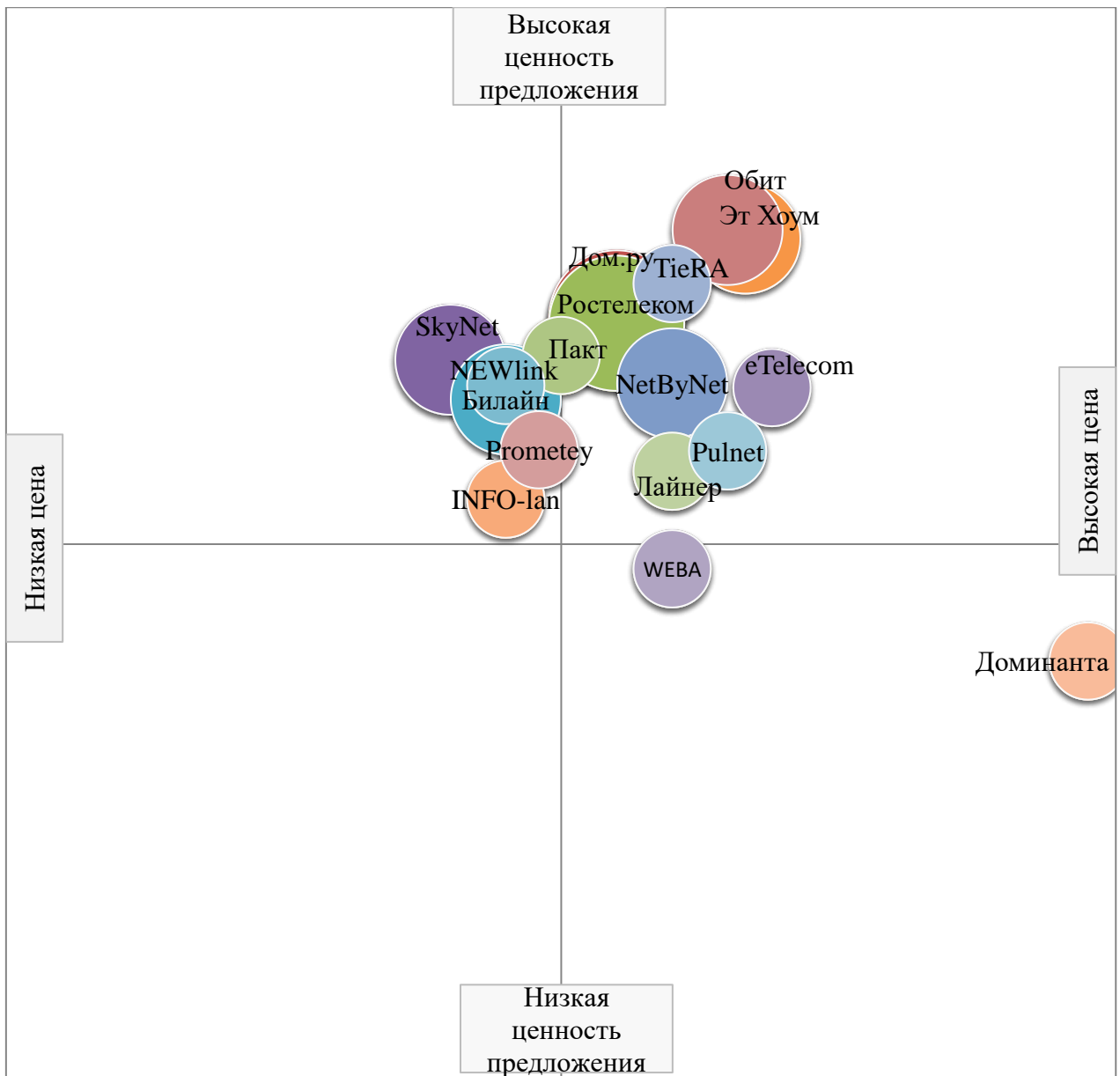


Рисунок 7 - Перцептивная карта

1.4. Анализ основных финансово-экономических результатов коммерческой деятельности ООО «Пулнет»

1.4.1. Анализ финансово-экономического результата и результативности ООО «Пулнет»

Основные показатели результата и результативности деятельности предприятия представлены в таблице 5 и 6.

Таблица 5 - Показатели результата и результативности деятельности, в тыс. руб. и %

№	Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста			Абсолютный прирост			Темп прироста		
					Цепной		Базисный	Цепной		Базисный	Цепной		Базисный
	Год	2015	2016	2017	2016	2017	2017	2016	2017	2017	2016	2017	2017
1	Выручка, тыс. руб.	24921	24534	24453	98%	100%	98%	-387	-81	-468	-2%	0%	-2%
2	Расходы по обычной деятельности, включая С/С, управленч. и коммерч. затраты, тыс. руб.	22882	23358	20339	102%	87%	89%	476	-3019	-2543	2%	-13%	-11%
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	2039	1176	4114	58%	350%	202%	-863	2938	2075	-42%	250%	102%
4	Прочие расходы, тыс. руб.	29	81	3050	279%	3765%	10517%	52	2969	3021	179%	3665%	10417%
5	Чистая прибыль, тыс. руб.	1262	359	330	28%	92%	26%	-903	-29	-932	-72%	-8%	-74%
6	Рентабельность продаж (стр. 3/стр. 1), %	0,08	0,05	0,17	59%	351%	206%	-0,03	0,12	0,09	-41%	251%	106%
7	Рентабельность продукта (стр.3/стр.2), %	0,09	0,05	0,20	56%	402%	227%	-0,04	0,15	0,11	-44%	302%	127%
8	Общая эк. эффективность стр.5/стр.2+4),%	0,06	0,02	0,01	28%	92%	26%	-0,04	0,00	0,04	-72%	8%	-74%

Таблица 6 - Средняя прибыль и выручка на одного клиента, в рублях.

Год	Выручка за период	Чистая прибыль (убыток)	Средняя прибыль в расчете на 1 клиента за 4 года	Средняя выручка на одного клиента за 4 года
2017	24453000	330000	158	4961
2016	24534000	359000		
2015	24921000	1262000		
2014	25310000	1209000		

Таким образом, анализируя коммерческую и хозяйственную деятельность организации, констатируем, что снижается общая экономическая эффективность, соизмеряющая полученный эффект с затратами, обусловивший этот эффект: в последний отчетный год компания получила 1 рубль на 100 затраченных, тогда как двумя годами ранее этот показатель был больше на 74%; обусловлено это в большей степени плановыми затратами на модернизацию мощностей, созданием инфраструктуры для соответствия новому правовому полю; в этой связи падает чистая прибыль. Компания в отчетном периоде по сравнению с 2014 годом сократила чистую прибыль на 74 процента, или 932 тыс. рублей в абсолютном выражении.

Отметим, что компанию сохраняет выручку на одном уровне, изменения находятся в пределах 2%. Кроме того, на протяжении последних трех лет компания активно занимается управлением расходами по обычным видам деятельности, что благоприятно сказывается на рентабельности продаж: в последний отчетный год доля прибыли от продаж в цене товара составила 0,17%, тогда как двумя годами ранее этот показатель был на уровне 0,08%.

1.4.2. Платежеспособность и финансовая независимость ООО «Пулнет»

Основные показатели, характеризующие хозяйственно-экономическую деятельность, представлены в таблице 7. Подробные расчеты – в приложении Г. Расчеты основаны на форме №1 Бухгалтерского баланса (Приложение В).

Таблица 7. Расчет основных показателей платежеспособности, ликвидности и финансовой независимости, в тыс.руб. или коэф.

2017	2016	2015
Коэффициент общей финансовой независимости		
0,850274	0,840342	0,830629
Соотношение заемных и собственных источников, коэффициент		
$\frac{18}{100}$	$\frac{19}{100}$	$\frac{20}{100}$
Величина собственного капитала в обороте организации (СКО)		
4298	3922	3008
Коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов		
0,789058	0,76917	0,716532
Коэффициент финансовой независимости в части запасов		
1,166983	1,164835	1,052853
Коэффициент мобильности:		
0,658697	0,633091	0,515422
Активы наиболее ликвидные		
868	535	544
Активы со средним сроком ликвидности		
896	1197	797
Активы наименее ликвидные		
3683	3367	2857
Общая величина ликвидных активов		
5447	5099	4198
Коэффициент абсолютной ликвидности		
0,75544	0,454545	0,457143

Коэффициент общей финансовой независимости.

Из техники расчета очевидно (формула (1)), что K_1 отражает долю собственного собственных источников средств организации в общей их величине.

$$K_1 = \frac{СК+ДБП}{ВБ}, \quad (1)$$

где СК – собственный капитал;

ДБП – дебиторская задолженность;

ВБ – валюта баланса.

Рассчитанные значения превышают нормативные (0,6), что свидетельствует о том, что объем используемых предприятием активов сформирован

преимущественно за счет собственного капитала, предприятие достаточно независимо от внешних источников финансирования.

Соотношение заемных и собственных источников.

Представим коэффициент в следующем виде (формула (2))

$$K_{зс/сс} = \frac{ЗК}{СК}, \quad (2)$$

где ЗК – заемный капитал.

Его нормативное значение, установленное приказом Минэкономки РФ от 01.10.1997 г. № 118, должно быть $< 0,7$.

Из расчетов видно, что предприятие пересмотрело политику привлечения заемных средств в сторону сокращения. В отчетном 2017 году на 100 рублей СК приходится 18 рублей заемных средств, годом ранее – 19 рублей, в 2015 – 20 рублей.

Коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов (K_2). Этот коэффициент (3) показывает долю участия собственного капитала организации в формировании ее оборотных активов.

$$K_2 = \frac{СКО}{ОА}, \quad (3)$$

где СКО – собственный капитал в обороте, равный оборотным активам за вычетом заемного капитала и дебиторской задолженности;

АО – оборотные активы.

Установленная в официальных материалах нижняя граница K_2 составляет 0,1. Наблюдается рост коэффициента, следовательно, уместно сделать несколько промежуточных выводов о том, что:

- Увеличивается финансовая устойчивость предприятия.
- Увеличивается собственный капитал предприятия.

Коэффициент финансовой независимости в части запасов (K_3). Представляется в следующем виде:

$$K_3 = \frac{\text{СКО}}{3}, \quad (4)$$

где 3 – Запасы.

Общепринятое нормативное значение K_3 отсутствует.

Расчеты показали, что предприятие на протяжении последних трех лет полностью покрывает формирование запасов за счет собственных средств

Коэффициент мобильности (маневренности) (формула (5)):

$$K_m = \frac{\text{СКО}}{\text{СК}}, \quad (5)$$

Рекомендуемое нормативное значение для K_m составляет $0,2 \div 0,5$, и чем выше значение, тем больше возможностей у организации для совершения финансового маневра.

В отчетном периоде по сравнению с предшествующим годом наблюдается повышение коэффициента, что говорит об увеличении возможностей предприятия, повышении его финансовой устойчивости и платежеспособности, самофинансирования различных проектов в рамках стратегических инициатив.

Коэффициент абсолютной ликвидности. Этот коэффициент показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена в самое ближайшее время по отношению к дате составления баланса (6).

$$K_4 = \frac{\text{I группа активов}}{\text{КО}}, \quad (6)$$

где I группа активов – наиболее ликвидные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

В публикациях в качестве нормативного рекомендуется значение $0,5 \div 0,1$.

В динамике, исходя из расчетных значений, можно говорить о выходе за рамки нормативных значений: это может свидетельствовать о нерациональном использовании денежных средств, т.к. у предприятия накапливается большой объем ДС, не участвующих в производственно-экономическом процессе; с другой стороны в краткосрочной перспективе предприятие имеет достаточно высокий уровень платежеспособности, привлекательный для контрагентов и поставщиков.

Таким образом, организации рекомендуется авансировать часть ликвидных активов в проекты, расширенное воспроизводство, с тем, чтобы увеличить финансово-экономические результаты.

1.5. SWOT-анализ и основные проблемы коммерческой деятельности

Для анализа коммерческой деятельности предприятия (как особого функционального вида деятельности в рамках предприятия), был проведен SWOT – анализ на основе подготовленного в первом разделе работы материала; для получения объективной и расширенной картины текущего состояния предприятия были исследованы непосредственно коммерческие процессы, а так же смежные, сопутствующие, способные оказать существенное влияние на коммерческую деятельность и конечные финансовые результаты и результативность деятельности предприятия.

SWOT-анализ - традиционный подход к внутреннему анализу, при помощи которого можно описать стратегическую ситуацию, в которой пребывает объект управления. Данный метод предполагает комплексную оценку ресурсного и операционного потенциала (Сильных сторон/*Strengths* и Сильных сторон/*Weaknesses*), исследование возможностей и угроз, исходящих из внешней среды (*Opportunities, Threats*).

Как показывает практика, общепринятого и универсального с точки зрения эффективности подхода оценки внешней среды не существует: принято ориентироваться на субъективное интуитивное восприятие, бизнес-опыт и ряд

методологических принципов [6, с. 84], систематизирующих последовательность действий исследователей.

Так, СИМА — престижный институт специалистов по управлению – рекомендует поэтапно ответить на следующие вопросы для всесторонней идентификации возможностей и угроз [51]:

- какие макро и микро PESTEL факторы могут благоприятным (негативным) образом повлиять на деятельность компании?;
- какие можно выявить провалы «gaps», ограничения рынка?;
- какие инновации способна предложить компания в перспективе?;
- какие действия конкурентов способны нанести урон бизнесу?.

Оценка силы и слабостей предприятия основана на исследовании ресурсного потенциала предприятия и его компетенций, которые проявляются в рамках функциональных видов деятельности.

В рамках данного этапа принято освещать следующий круг вопросов [51]:

- что компания делает лучше конкурентов?;
- какие бизнес-процессы и другие неотъемлемые элементы организации не добавляют ценности?;
- что, по мнению конкурентов и стэйкхолдеров организации, является слабыми/сильными сторонами?;
- в чем компания отстает от конкурентов?;
- в чем состоит уникальность торгового предложения?.

С учетом данных принципов был проведен SWOT анализ, результаты которого отражены в таблице 8.

Таблица 8 - SWOT анализ внутренней и внешней среды организации

Группы	Сильные стороны/Strengths	Слабые стороны/Weaknesses
Стратегическое управление	Высокая компетентность в ключевых сферах деятельности Гибкость организационной структуры	Отсутствие контроля в сфере IPTV (Зависимость от партнера, непосредственно оказывающего услуги)
Технологии	Быстрое освоение инноваций Высокоскоростной интернет (более 100 Mbps)	Несовершенство оборудования, сбои
Продажи УТП	Тесное взаимодействие с клиентом Самое выгодное предложение для новых клиентов на рынке в пределах Московского района (льготный период полгода при стоимости пакета 150 р/мес) Абонементы (заморозка тарифов)	Низкая привлекательность предложения: - Малоинформативный сайт - Не сформулированы выгоды для покупателя - Низкая ценность предложения, несоответствующая заявленной цене - Отсутствие сервисов, являющихся отраслевой нормой Низкая узнаваемость компании Низкая рыночная доля и узкая география присутствия
Финансы	Независимость от внешних источников финансирования при формировании активов; Мобильная структура капитала	Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых масштабных стратегических инициатив
Группы	Возможности/Opportunities	Угрозы/Threats
Стратегическое управление	Изменения в законодательстве (Упрощенное вхождение в многоквартирные дома, создание справедливой конкурентной среды)	Интенсификация конкуренции, угроза поглощения/вытеснения с рынка региональными/федеральными игроками Изменения законодательства (Ужесточение норм, требующее дополнительных капитальных вложений со стороны компаний) Недоступность новых рынков
Технологии	Цифровизация контактов с покупателем (чатботы) Развитие мобильных платежей	Появление новых недоступных (дорогих) технологий
Продажи И УТП	Модернизация сайта Строительство новых кварталов, увеличение объемов ввода в эксплуатацию жилой площади Новые рынки (например, коворкинг как площадка с широким охватом аудитории, дачный сегмент)	Смена потребительских трендов Переход на товары-субституты (5G) Неблагоприятные изменения располагаемого личного дохода населения, требующее изменение ценовой политики Недобросовестная конкуренция, использование агрессивных приемов конкурентами

Как было выявлено в рамках SWOT анализа, компания занимает неустойчивое положение на конкурентной карте – имеет низкопривлекательное, некон-

курентоспособное предложение; линейка продуктов компании имеет достаточно высокую цену, в то время как ценность предложения низка в глазах потребителя. Это обусловлено следующим рядом причин:

- компания не имеет четко сформулированных выгод для потребителя, УТП;

- компания не предпринимает шагов для информирования потребителей об УТП на разных этапах воронки продаж, имеет малоинформативный и непривлекательный сайт, который получил последнее обновление в 2013 и соответственно исчерпал свои возможности по привлечению покупателей;

- компания не предоставляет пакетные предложения, дополнительные опции и услуги, которые являются отраслевой нормой.

Вывод по первому разделу

В рамках первого раздела ВКР была проанализирована торговая организация в сфере телекоммуникаций – ООО «Пулнет». Была комплексно рассмотрена внутренняя среда предприятия, уделено внимание коммерческим процессам.

Кроме того, был проведен отраслевой анализ: дана характеристика внешней среды через призму основных тенденций, 5 конкурентных сил, определяющих прибыльность и привлекательность отрасли, выявлено основное окружения в целях определения конкурентоспособности компании, ее положения на рынке.

В заключении был предложен детальный анализ сильных и слабых сторон компании, подкрепленный возможностями и угрозами, которые таит в себе внешняя среда. На его основе была сформулирована основная проблема предприятия, которая на протяжении нескольких лет сдерживает рост клиентской базы - малопривлекательное предложение, его низкая ценность и соответственно конкурентоспособность.

2. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Содержание коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг

Коммерческая деятельность - «совершение актов купли-продажи с целью получения прибыли (выгоды) через наилучшее удовлетворение спроса» [1, с. 15].

«Коммерческая деятельность предусматривает выполнение комплекса торгово-организационных операций и управление ими.» [1, с. 15]. Процесс осуществления коммерческой деятельности представлен следующей классификацией подпроцессов:

- производственный процесс исполнения торговой услуги, включая операции торгового процесса и технологические операции;

- процесс продажи и обслуживания покупателей, включая основные и вспомогательные операции.

Общая схема представлена на рис. 8.

Основными для сферы услуг обозначим следующие процессы:

- формирование ассортимента и управление им (портфелем представляемых услуг) сообразно развитию рыночной конъюнктуры;

- организация торгового пространства (для изучаемой сферы – интернет страницы, как прогрессивного вида внемагазинной формы торговли);

- выбор средств рекламы и методов продвижения;

- обеспечение конкурентоспособности услуги;

- все основные операции, генерирующие выручку: предложение товара покупателям, расчет;

- все вспомогательные операции, создающие условия, повышающие качество обслуживания, и, как следствие, ценность услуги).



Рисунок 8 - Схема коммерческой деятельности (процесс предоставления торговой материальной услуги)

Коммерческая организация ООО «Пулнет», являющаяся центральным объектом исследования, действует на рынке телекоммуникационных услуг. С тем, чтобы выстроить грамотную функциональную стратегию, интегрирующую все коммерческие процессы, необходимо выявить и принять во внимание особую природу услуг, их отличительные характеристики по отношению к товарам.

Услуги — это деятельность, не приводящая к владению чем-либо и имеющая неосязаемую природу, которую одна сторона может предложить другой в обмен на что-либо. Услуги обладают специфическими особенностями, главными из которых являются: неосязаемость, неразделимость, непостоянство.

Неосязаемость услуг

В отличие от материальных товаров их нельзя увидеть, почувствовать до момента покупки. Женщина, решившаяся на пластическую операцию, не имеет возможности точно узнать об ее исходе до получения услуги, так же как и клиент телекоммуникационной компании до первого подключения не может предугадать скорость и увидеть конечные результаты в форме загруженной страницы или файла [4, с. 453]. Иными словами, услуга - практически невидимая вещь, или всего лишь обещание того, что что-то будет сделано [2, с. 69].

Стремясь снизить возникающую неопределенность, покупатели анализируют внешние признаки качества услуги, судят о компании по офису, его интерьеру, персоналу, элементам бренда, оборудованию. Таким образом, основная задача компании, продающей услуги, - «превратить нематериальное в осязаемое», создать очевидный и показательный для покупателя контур, демонстрирующий ценность.

Неразделимость услуг

Услуги, в отличие от материальных товаров, обычно предоставляются и потребляются одновременно [4, с. 454]. В психологии потребителя «услуги оказываются людьми, которые исполняли услугу; и когда этот человек не выполняет того, что он обещал при исполнении, покупатель часто воспринимает это как персональную обиду» [2, с. 4].

Непостоянство услуг

Компании сферы услуг знают, что нестабильность уровня обслуживания таит в себе немалые риски. По этой причине многие компании реализуют программы сертификации, стандартизации, чтобы получить физическое доказательство профессионализма и гарантии качества. Некоторые фирмы предлагают гарантию на качество услуги, позволяющую снизить воспринимаемый риск покупателя [4, с. 454].

Таким образом, чтобы осуществить продажу, необходимо нивелировать указанные особенности, превратить услуги в нечто осязаемое, с очевидно выраженной ценностью, овеществленное посредством материального окружения, демонстрирующее высокое качество до момента продажи. На сегодняшний день бизнес в сфере телекоммуникаций располагает арсеналом из более чем 20 инструментов, каждый из которых выполняет свою функцию.

Все приемы возможны на различных уровнях 4P, которые находятся в зоне влияния коммерческого отдела на исследуемом предприятии: УТП, место продажи и взаимодействия с клиентом, цена, продвижение.

2.2. Способы совершенствования коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг

По мере развития рыночных отношений требуется совершенствовать коммерческую деятельность по следующим направлениям:

- осуществлять анализ коммерческих рисков и разрабатывать комплекс упреждающих мер;
- инициировать развития кадрового потенциала, обеспечивая творческий, инновационный подход к решению поставленных задач;
- применять стратегический подход в рамках решения бизнес задач;
- превосходить ожидания потребителя, стимулировать и развивать спрос, выходить на новые рынки;
- адаптировать коммерческие процессы к рыночным условиям;

- формировать конкурентные преимущества товара, формировать ценностное УТП.

2.3. Формирование уникального торгового предложения

2.3.1. Формирование ценности на уровне продукта

Указанные характеристики услуги — нематериальность, неотделимость, непостоянство качества— на первый взгляд, препятствуют процессу продажи. И тем не менее, правильно выстроенная система продаж по заветам «гуру» в сфере услуг Джон Вон Эйкена обязательно приведет к положительным результатам [2]. Стержнем системы является уникальное торговое предложение (УТП) – без него потенциальные покупатели будут сохранять приверженность привычным продуктам, не обращая внимания на объект продажи. УТП условно можно разделить на естественное и искусственное, характерное для высококонкурентного рынка и построенное на психологических рычагах [3, с. 17].

Так или иначе, поиск отличия услуги от аналогов, дифференциация, усиление конкурентоспособности и ценности заключаются в понимании того, что может изменить услугу в процессе ее оказания. Рассмотрим далее известные сегодня механизмы [3, с. 18-39].

Изменение времени оказания услуги

Сегодня в борьбе за каждого покупателя многие компании в сфере телеком имеют телефон технической поддержки, активный 24 часа в сутки. Кроме того, в ночное время компании предлагают ускоренные возможности пользования всемирной паутиной.

Изменение места оказания услуги

Так, лидеры рынка включают в свой портфель оказываемых услуг беспроводные домашние решения; кроме того, увеличивают свое присутствие в публичных зонах, в сегменте HoReCa в рамках партнерских проектов.

Совмещение с другой услугой

Сегодня, многие компании используют синергетический эффект от совмещения двух разных услуг, в том числе – IPTV и домашнего интернета.

Новая услуга для потребности целевой аудитории

Один из примеров – высокоскоростной доступ в интернет, предлагаемый лишь немногими компаниями на рынке Санкт-Петербурга.

2.3.2. Формирование ценности на уровне взаимодействия с клиентом

На данном уровне рассмотрим 12 инструментов [3, с. 55].

Обучение личное

Представляет собой форму встречи с реальным или потенциальным клиентом с целью передачи знаний, связанных с предоставлением услуги.

Обучение неличное

Является информацией, доводимой до реципиента через носитель в форме обзорной статьи, обучающего материала. Считается действенным способом, поскольку с его помощью можно составить представление о компетентности компании и ценности предложения. Так, компания SkyNet активно занимается просветительской деятельностью, начиная от базовых публикаций об услуге, заканчивая клубом по дебатам и открытым университетом.

Показ технологии, оборудования, процесса работы, материалов

Качество материального сопровождения говорит о качестве самой услуги.

Показ лица, отзыв довольного клиента или декларирование факта сотрудничества с ним

Потребитель услуг больше доверяет советам других людей, чем прямой рекламе.

Показ здания фирмы — поставщика услуги

Компании, чей офис расположен в здании, производящем впечатление с точки зрения архитектурного решения, исторической значимости, или специального тематического украшения, необходимо его демонстрировать клиенту. Так, компания Skynet часто публикует фотографии собственного офиса, дизайнерское решение которого подобрано с учетом элементов бренда.

Личные встречи с клиентом — реальным или потенциальным

Может осуществляться в форме клуба, конференции, презентации, праздника, фестиваля. Подобной активностью известна WEBA, прямой конкурент исследуемого оператора ООО «Пулнет», - на протяжении нескольких лет компания устраивает красочный новогодний салют в честь своих клиентов.

Показ портфолио поставщика услуги

Портфолио - собрание работ исполнителя. Оно может действовать как убедительное доказательство профессиональной состоятельности продавца услуг и высокой ценности предложения. Так, многие компании в сегменте B2B активно размещают успешные кейсы.

Показ результата от использования услуги и результата пренебрежения ей

Многие компании наглядно демонстрируют счастливых клиентов на контрасте с теми, которые еще не приобрели услугу у данной компании, а значит недовольных жизнью и собой. Данный прием использует компания Skynet, опубликовавшая проморолик, нацеленный на b2b сегмент, демонстрирующий «SMART» выгоды от сотрудничества с оператором.

Брендинг

Предполагает выбор имени с нужным и заданным ассоциативным рядом. Имя создает впечатление, позволяет убедить клиента. Одним из наиболее успешных примеров является опыт компании Лайнер: интегрирующие элементы - миссия, ценности, элементы бренда, - а, следовательно, и операционная деятельность грамотно связаны воедино в красивую и логичную систему. Компания представляет пользовательский опыт, «путешествие в сеть» как полет на безопасном и быстром авиалайнере.

Сервис

Необходим заботливый по отношению к клиенту сервис. Забота о клиентах – ключ к сердцу потребителя, взаимодоверию. Своевременное и безболезненное разрешение проблем клиентов — это одно из условий формирования лояльной клиентской базы, которая верит в высокую ценность рыночного предложения. Показателен опыт Comcast – лидирующего оператора в США:

компания внедрила новое ПО, идентифицирующее поломки до того, как они повлияют на качество предоставляемых услуг, и внедрила своевременное электронное информирование клиентов. В результате число обращений в колл-центры снизилось на более, чем 30% [4, с. 461].

Сэмпл-услуги

Существует в форме первого бесплатного обслуживания клиента или гарантийного периода. Услуга, как было заявлено выше, отличается от товара тем, что она неразделима - как правило, в случае выявленного низкого ее качества услугу сложно «вернуть, перепродать» - пишет российский эксперт рынка услуг Н.С. Макарова - «у покупателей товаров всегда есть преимущество перед покупателями услуг» [25]. Покупатели услуг не имеют такой возможности, поэтому очень боятся рисков неправильной покупки, скептически относятся к обещанию продавца». Соответственно, поставщик услуг возвысится в глазах клиента, если по собственной воле проявит заботу о сохранности средств клиента. Самый очевидный и простой способ в рамках данного направления – гарантия возврата денежных средств, которая продемонстрирует уверенность компании в своей услуге, ее конкурентоспособности.

Грамотное внедрение данного механизма основано на следующих принципах [20]:

1. Многоитерационность: чтобы гарантия в действительности стала рычагом конверсии, каждая компания должна приложить немало усилий в разработку формы, подачи данного элемента. Необходим постоянный мониторинг результатов и развитие.

2. Данный элемент должен быть одним из самых привлекательных элементов на странице продукта.

3. Гарантия должна быть позитивным утверждением, например: «Мы гарантируем, что вы останетесь довольны нашей услугой». Часто, компании ошибочно используют отрицательные предложения, негативно настраивающие клиентов (например, «Если вам не понравится...»), вместо создающих правильный тон утвердительных обещаний.

4. Гарантия должна быть неизменным атрибутом предложения. Необходимо разработать правильный гарантийный комплекс, соответствующий особенностям продукта и задачам в рамках деятельности по управлению продажами; так, различают следующие виды гарантии: гарантия удовольствия, гарантия качества, гарантия результата, гарантия цены.

5. А/В-тестирование и технико-экономическое обоснование данного инструмента. Необходимо провести сплит тестирования для выявления наиболее эффективной версии гарантийного предложения, проанализировать затраты на обеспечение гарантийных обязательств, рассчитать процент покрытия данных затрат за счет прибыли от данного мероприятия. Отметим, что по статистике, компании значительно выигрывают за счет данного мероприятия: в издании «111 способов повысить продажи» приводятся позитивные цифры, характеризующие процент покупателей, пользующихся данным инструментом: «только 1% покупателей, или 1 из 100 человек обращается к компании с тем, чтобы вернуть деньги по гарантии [22]».

По этой причине, инструмент приобретает все большую популярность: в особенности, показательны кейсы западных компаний. Например, крупнейший зарубежный оператор Comstat предлагает своим клиентам пробный гарантийный период в размере тридцати дней. Компания Geeks2U благодаря успешной работе с гарантиями увеличила продажи на 49% [20].

2.3.3. Формирование ценности на уровне каналов продаж, торгового пространства и коммуникаций

В рамках системы по управлению клиентами необходимо выстроить правильные информационный канал, т.е. траекторию движения информации о товаре, инициирующую при грамотном использовании контакт и намерение о покупке. Данная траектория, в зависимости от своей протяженности, может как приближать реципиента и источник сигнала, одновременно помогая материализации, так может и отдалять их. Различают каналы личные и массовые, локальные и индивидуальные [3, с. 165].

Массовые каналы (СМИ, наружная реклама) обслуживают большую аудиторию, покрывая информацией все интересующее рыночное пространство. Поскольку канал слишком распылен в пространстве, то и индекс материализации у него самый низкий.

Личные каналы — это передача информации от человека к человеку в живом общении (сарафанное радио).

Локальные каналы обслуживают целевую группу в некотором месте (офис продаж и сайт в интернете, зоны присутствия оператора – hotspot, объекты физического мира, мероприятия, презентации, упаковка).

Моделирование каналов с высокой степенью материализации и эффективности основано на системе показателей: каждый из них имеет свой условный вклад, общая сумма индексов должна быть в коридоре от 0,7 до 0,9 (по закону Парето):

- информативность (0,15) — наличие информации об объекте продаж.
- полифункциональность (0,2) — способность канала выполнять другие, кроме информационной, функции.
- оригинальность (0,1) формы и содержания
- наличие второй аудитории (0,1)
- интерактивное начало (0,15) — возможность получить обратную выгоду, проверить эффективность канала, собрать информацию о потенциальных потребителях.
- возможность материализации (0,2). если канал не способен к материализации услуги, он не будет продавать услугу.

Одним из самых важных каналов в рамках данной системы показателей является сайт компании. По признанию эксперта в области рынка телекоммуникаций, Виталия Пикмана, качественный сайт вовсе не обещает стабильные продажи и высокие финансово-экономические результаты, однако его отсутствие гарантированно ведет к нулевым показателям [7, с. 15]; компании в сфере информационных технологий особенно непозволительно иметь грубый и непривлекательный сайт. Соответственно, необходимо уделить особое внимание

его разработке с учетом основных тенденций и принципов управления продажами в диджитал. Рассмотрим их более подробно в разрезе воронки продаж.

2.4. Особенности организации онлайн продаж

В эпоху новой экономической реальности, ярчайшим символом которой выступает диджитализация, для бизнеса наступают необычные времена. В бесконечной погоне за превосходством на рынке рождаются новые принципы и подходы. Традиционная триада «телеграф, телефон и прямой разговор за прилавком» более не является главенствующей на рынке: успешные продажи, маркетинг - это усердная работа, дальновидность, вдохновение и новые схемы взаимодействия с клиентом в цифровом пространстве. «Наше время, - однажды заметил американский писатель, - как и все другие времена, очень хорошее, знать бы только, что нужно делать».

Интернет- экономика, восприимчивая к духу своего времени, испытала на себе ни один переворот: за последние двадцать лет сфера веб-разработок прошла путь эволюции от примитивных текстовых веб-страниц до многофункциональных рыночных веб-систем; внутреннее разнообразие форм онлайн взаимодействия покупателей и продавцов стало богаче и совершеннее. Отметим, что диджитал торговля - материк безграничных возможностей: она высокопластична, способна быстро реагировать на новые потребности общества. Это несет в себе и негативный оттенок: если прежде считалось, что компании достаточно выйти в онлайн пространство, чтобы сохранить бизнес, то сегодня необходимо бесконечно долго и усердно в нем работать.

За внешней современностью термина «цифровой, диджитал», которое украшает многие громкие словосочетания, часто теряется его важный смысл. Цифровые продажи — это не только деятельность в «цифровых» каналах коммуникации. Это одновременно и искусство, и прагматизм, основанный на цифрах, подчиненный жесткой логике и правилам; иными словами, это количественная экспериментальная дисциплина, где эффективность решений измерима, а сами решения принимаются на основе числовых данных, получаемых в ходе наблюдений и измерений. В новую цифровую эпоху становится все боль-

ше приборов, нередко основанных на самых простых, известных моделях и формулах.

Одной из самых примечательных является формула AIDA - исторически первая формула воздействия на потребителя, изобретенная в 1896 г. Э. Левисом. Данная модель отражает путь, по которому покупатели идут «от раздумий к покупке». При этом в качестве основных стадий этого пути были определены знакомство (A - Awareness), интерес (I - Interest), желание (D- Desire), действие (A - Action) [5] (см. рис. 9). Эта формула - основа для комплексного анализа деятельности по продажам, последующего принятия управленческих действий.

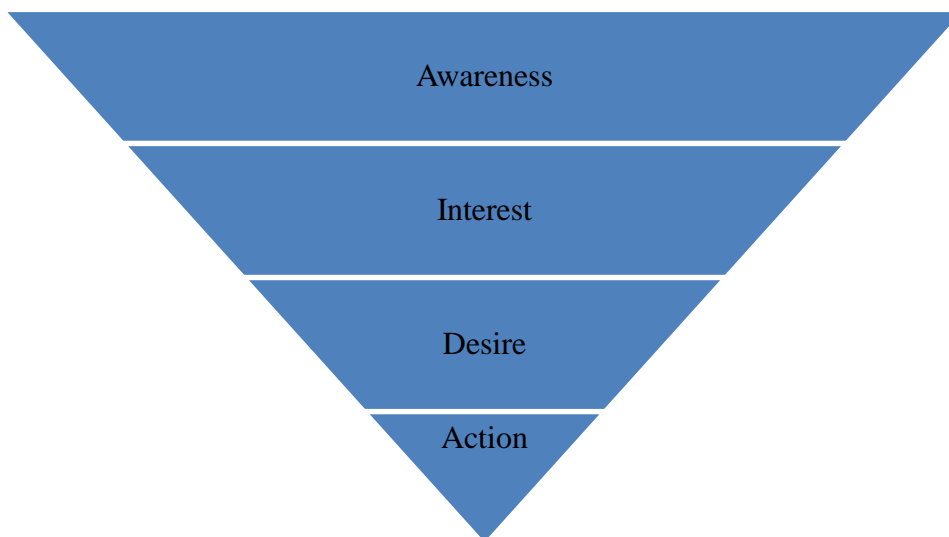


Рисунок 9- Модель AIDA

2.4.1. Awareness/attention (англ. «знакомство, внимание»)

Поскольку наше общество движется к экономике профессионального независимого потребителя, то способы создания, публикации, распространения информации во Всемирной паутине имеет большее значение, если не сказать первостепенное, ибо это есть первый шаг на пути к успешному взаимодействию с клиентом. Проводя аналогию с оффлайн продажами, этот этап подразумевает «локализацию» точки продаж - выбор месторасположения, характеризующегося значительным покупательских трафиком, за тем отличием, что в качестве главного торгового проспекта выступают поисковые системы, «ставшие культурным феноменом,

поводом для разногласий и фундаментальной частью клиентской стратегии любого разумного диджитал бизнеса». [10, с.60]. Задача любой компании - сделать так, чтобы каждый такой запрос по справедливости привел клиента к «дверному порогу» интернет-магазина, а не к прочим 30 тысячам триллионам веб-страниц, которые содержатся в индексе поисковых систем [10, с.68]. Решить данную задачу - значит внедрить системный подход, цель которого - выведение площадки в верхние результаты поиска, которым подсознательно доверяют клиенты и на которые приходится большее количество обращений. Данный подход подразумевает применение логического «цифрового» аппарата, направленного на оптимизацию архитектуры сайта, семантического наполнения с точки зрения релевантности, особенностей поисковых запросов покупателя, его намерений, так называемую SEO оптимизацию.

Осуществлять генерацию трафика способны не только естественные запросы в поисковых системах, но и специальные страницы, на которые клиент может быть переброшен в просторах глобальной сети.

Лендинг (от англ. Landing page), так называемая «посадочная страница» или «страница захвата лидов», — это одностраничный сайт, позволяющий донести одну четко обозначенную мысль до аудитории и вызывать желание выполнить определенное целевое действие: регистрацию, переход на страницу с товарами, главный сайт. У хорошего лэндинга, как и у любой веб-страницы, есть свои правила и законы.

По мнению экспертов авторитетной компании KISSMetrics, предлагающей различные консалтинговые и технические решения в области продаж, правильно сконструированная целевая («лэндинг») и стартовая страницы должны подчиняться правилу «CONVERTS» - бэкрониму, который раскрывается на следующие 8 элементов [43]:

- C = clear call to action = однозначный призыв к действию;
- O = offer = предложение;
- N = narrow focus = узкий фокус;
- V = via: very important attributes = ключевые атрибуты (бренд);

- E = effective headline = яркий действенный заголовок;
- R = resolution-savvy layout = искусная и привлекательная подача;
- T = tidy visuals = грамотная визуализация;
- S = social proof = социальное доказательство.

Иными словами, данная страница должна отвечать на базовые вопросы, которые преодолевают покупателя, впервые решившегося ознакомиться с продуктом. Показатели, характеризующие результативность и эффективность деятельности на первой стадии воронки продаж: CTR, CPC, число уникальных посетителей, место на странице с результатами поиска.

2.4.2. Interest (англ. интерес)

На этапе Interest у покупателей должен возникнуть интерес к предложению: возможно это за счет дифференциации; покупателю необходимо доходчиво разъяснить отличия от конкурентов, доказать свою компетентность в предоставлении ценности и решении некоторой проблемы, создать условия для дальнейшего сотрудничества.

В хронологической последовательности отправной точкой для любой компании, осуществляющей продажи в интернет пространстве, является сайт.

Крайне важно осознать тот факт, что архитектура сайта, его элементы, содержание должны структурироваться с позиции базовых сценариев поведения посетителей. Дж. Рэйпорт и Б. Яворски предлагают 8 элементов дизайна эффективных веб-сайтов [4, с. 694].

Контекст: планировка

Никогда не стоит заставлять клиента думать: он скорее покинет сайт, чем станет вникать в сложности его навигации.

Визуальный контент: изображение, звуки, видео

«Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать» — манифест, провозглашающий ценность и эффективность визуальной коммуникации. Известно, что большинство людей (около 65%) являются визуалами, то

есть используют зрительную стратегию, что непременно должно стать основой психологического контакта с потребителем. В эпоху информационных перегрузок данные обрушиваются как цунами, поэтому необходимо создать грамотный баланс между текстовой информацией и графической, мультимедийной: последняя не требует усилий, она буквально вливается в сознание и действует сообразно лучшей убеждающей, искусно составленной речи «продавца».

Бренд

Нельзя допустить, чтобы пользователь забыл, на сайте какой компании он находится. С учетом того, что генерация трафика осуществляется на базе многочисленных каналов, часто приводящих покупателя на страницу продукта, минуя главную страницу, важно обеспечить присутствие элементов бренда (лого, цвета и пр.) и стилевое единство на всех страницах.

Уникальный текстовый контент

Важно говорить об интересах клиента, показать, как изменится к лучшему его жизнь в рамках сотрудничества с компанией в рамках своего индивидуального стиля;

Коммуникации

Необходимо обеспечение коммуникаций между пользователями сайта. Социальные платформы стали частью нашей жизни. С тем, чтобы социализировать бренд, вынести его за рамки глухого пространства «сайт – покупатель», необходимо обеспечить интеграцию с социальными сетями, где потенциальные клиенты получают возможность связаться с компанией, а также ознакомиться с опытом других клиентов и поделиться своим.

По причине отсутствия физического контакта с покупателем его необходимо убедить в реальности существования компании, ее надежности и безопасности.

Ретаргетинг

Если для физического магазина контакт с покупателем заканчивается в момент, когда клиент покидает магазин, то для онлайн продаж на базе различных цифровых инструментов контакт может быть пролонгирован. Важно осо-

знать, что для многих компаний электронной коммерции треть трафика их веб-сайта состоит из возвращающихся посетителей, как сообщает MarketingSherpa [45]. Важно лишь внедрить схемы по их возвращению, так называемый ретаргетинг.

Показатели, характеризующие результативность и эффективность деятельности на второй стадии воронки продаж [53]: количество просмотренных страниц, bounce rate, время, проведенное на сайте, страницы «выхода», heatmaps (тепловая карта кликов сайта), количество кликов

2.4.3. Desire (англ. желание)

Под прицел внимания на данной стадии желание попадают непосредственно продукция, страницы продукта, политика доставки и прочие сервисы, FAQ, действующие в совокупности как магазинные манящие полки и обученные психологическим уловками продавцы-консультанты.

Первостепенная цель любой из страниц продукта должна заключаться в том, чтобы повысить доверие пользователей: она должна предоставлять всю информацию, необходимую для принятия решения о покупке, делая процесс максимально интуитивным и простым

Страницы продуктов должны содержать информацию, которая обслуживает текущих и потенциальных клиентов: она должна быть полезна и понятна как для состоявшихся экспертов, так и для покупателей едва ли имеющих представление в товаре.

Для этого важно соблюдать следующие правила [42]:

- описания должны учитывать специфику целевой аудитории: информация должна предвосхищать вопросы, создавать полезные руководства по продуктам;

- акцент должен быть сделан на преимущества продукта, именно через них должны быть выражены технические характеристики: должен быть продан не продукт, а опыт;

- необходимо избегать стилистического однообразия, пустых фраз, которые в рамках цифровой «безэмоциональной» подачи способны сформировать лишь негативные впечатления у клиента;

- важно использовать правильную подачу информации, четкую структуру и иерархию, которая облегчит сканирование текста; обеспечить краткость: в «140-символьном» мире, по мере того как информационное пространство расширяется, растет важность сжатой коммуникации.

Отсутствие торгового персонала значительно затрудняет представление торговой услуги в интернете консультационного характера. есть два способа, которыми сайт электронной коммерции может передать определенные знания пользователю:

- раздел с наиболее часто задаваемыми вопросами, которые потенциально должны снимать возражения клиента;

- электронный чат как имитация традиционной системы персонализированного контакта [46].

Показатели результативности и эффективности на третьей стадии воронки продаж [53]: время, проведенное на сайте, количество видео просмотров, Heatmaps, страницы «выхода».

2.4.4. Action (англ. действие)

Action - ключевая стадия для бизнеса, генерирующая прибыль. Фактически она предполагает непосредственное оформление покупки, формирование положительного опыта.

На данном этапе важно не потерять клиента, предотвратить «брошенную корзину». Для этого необходимо:

- максимально упростить и автоматизировать процедуру формирования заявки на подключение;

- стимулировать к покупке, предлагать всевозможные бонусы и бесплатные предложения;

- создать иллюзию редкости, нехватки товара или внезапности: ограничение сроков создает эффект актуальности для клиента и заставляет его действовать прямо сейчас.

Показатели, которые необходимо отслеживать на четвертой стадии воронки продаж [53]: число заявок на подключение, конверсия.

2.4.5. Satisfaction (англ. удовлетворенность)

Данная стадия проявляется через лояльность клиентов в форме LCV, отзывов. Последние являются неотъемлемой частью современных диджитал продаж: они повышают вовлеченность пользователей, уже совершивших покупку, и помогают привлечь новых: 90% клиентов признают, что на их решение о покупке положительно влияют отзывы [47].

Показатели, характеризующие результативность и эффективность деятельности на четвертой стадии воронки продаж [53]: число отзывов, CLV.

Вывод по 2 разделу

Стержень данной работы – проблема, выявленная на первом этапе работы. Как было замечено ранее, компания занимает шаткое положение на конкурентной карте: продаваемая ценность относительно низка, а предлагаемая средняя цена рыночного предложения – высока. Вследствие этого предложение является непривлекательным.

Поскольку изменение ценовой политики в сторону снижения является неприемлемым для бизнеса, необходимо искать другие пути. Так, чтобы устранить данное несоответствие - обосновать ценовое предложение, УТП - компания может обратиться к искусству управления ценностью и соответственно осуществлять продажи не скорости интернета, а некоторых выгод, которые может получить покупатель.

Воспринимаемая ценность определяется как разница между общей ценностью предложения и его общими издержками. Общая ценность — это воспринимаемая денежная стоимость совокупности функциональных, экономиче-

ских и психологических ожидаемых выгод, которые заключает в себе рыночное предложение. Общие издержки - это ожидаемые затраты, включая деньги, эмоции, время, которые покупатель несет в рамках приобретения, использования, утилизации рыночного предложения.

Коммерческая организация может увеличить воспринимаемую ценность своего предложения, улучшив его функциональные или эмоциональные выгоды и/или уменьшив одну или несколько составляющих общих издержек, что позволит выделиться среди конкурентов, привлечь и удержать покупателей, приносящих для компании конечные финансовые результаты.

В настоящей главе были исследованы основные инструменты, направленные на улучшения восприятия ценности, повышение привлекательности УТП на разных этапах взаимодействия с клиентом, начиная от первичных холодных контактов, и компенсацию основных недостатков услуги.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПУЛНЕТ»

3.1. Характеристика предложений по совершенствованию коммерческой деятельности в ООО «Пулнет»

Как было выявлено в первой части работы, УТП ООО «Пулнет» выглядит непривлекательно в глазах покупателей. Компания не имеет стратегии продвижения, не сообщает клиентам о выгодах приобретения и пользования, не имеет качественного торгового пространства с грамотно выстроенной воронкой продаж, обеспечивающей максимально возможную конверсию.

Для решения данной проблемы в настоящей главе будет рассмотрена следующая система мероприятий:

- создание нового сайта как торгового пространства;
- мероприятия по стимулированию продаж на основе демонстрации УТП;
- мероприятие по совершенствованию торгового обслуживания.

3.2. Создание нового официального сайта предприятия

3.2.1. Характеристика мероприятия

Покупатель как рациональный субъект экономических отношений обращается к той компании, товар или услуга которой, по его ожиданиям, обладает самой высокой ценностью. При этом даже самые хорошие рыночные предложения себя не продают: они могут оставаться незамеченным до тех пор, пока его свойства и выгоды приобретения не станут известны потребителю.

На первых стадиях взаимодействия с аудиторией важно сформировать качественное информационное пространство вокруг продукта - сайт: любой информационный сигнал, независимо от содержания и формы, должен не просто привлекать внимание, но и удерживать его.

Иными словами, необходимо обеспечить привлекательность официального сайта и наличие достаточной информации для совершения действия покупателем, приносящего прибыль компании.

Так, необходимо модернизировать сайт: раскрыть историю компании, обосновать основные преимущества, заинтересовав, сняв все сомнения на предмет компетентности в решении проблем клиента. Пример графического оформления главной страницы нового сайта представлен в Приложении Д.

Особое внимание стоит уделить странице продуктов: она должна быть полезна и понятна как для состоявшихся экспертов, так и для покупателей едва ли имеющих представление о продукте. Текст должен определенным образом резонировать с покупателем, акцентировать внимание на выгодах, побуждая к покупке.

Так, в дополнение к текущей формализованной таблице (таблица 1) может быть предложена следующая характеристика тарифов:

G-450 Позволяет

- оставаться в центре событий и поддерживать связь в социальных сетях;
- осуществлять комфортный серфинг в интернете одновременно на трех устройствах.

G-550 Позволяет:

- загружать фото в одно касание;
- пополнить плейлист на 30 песен за 1 минуту;
- без стеснения пользоваться интернетом на 4 устройствах.

G-650 Позволяет:

- устраивать видеоконференции без помех;
- одерживать победы в онлайн играх;
- смотреть любимые фильмы в идеальном качестве;
- пользоваться на 5 устройствах и платить за одно.

С G-1000 можно:

- не отказывать себе ни в каких удовольствиях;
- пополнить видеотеку в одно мгновение, скачать 25 песен за 1 секунду;
- проявить гостеприимство и поделиться интернетом со своими близкими и друзьями.

Пример графического оформления данного раздела сайта находится в Приложении Е.

Поскольку потребитель сегодня менее настроен на живой контакт с представителями компании, необходимо внедрить автоматизированный и кастомизированный подбор предложения - конструктор с тарифами по наводящим вопросам: подобно торговому представителю механизм должен всесторонне оценить обстоятельства - запросы и потребности - и на их основе давать рекомендации каждому потребителю. Например, могут использоваться следующие параметры:

- планируемое количество устройств, подключенных к сети?;
- интенсивность использования?;
- в завершении опросного листа клиенту можно предложить заполнить форму с контактными данными – так компания сможет сформировать базу клиентов, выявить потребности каждого, получить информацию о новых рынках сбыта (жилые кварталы, где услуга востребована, однако не предоставляется).

Прототип данного инструмента в графическом исполнении представлен в приложении Ж.

3.2.2. Обоснование проекта и анализ рисков

Ключевые и сопутствующие выгоды и затраты качественного и количественного характера данного проекта представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Выгоды и затраты мероприятия

Выгоды		Затраты
Качественные	Количественные	Количественные и Качественные
Активное «управление восприятием клиента»: обоснование ценности УТП, которую готова предложить компания	Привлечение новых клиентов Увеличение Выручки	Затраты на оптимизацию сайта: наполнение качественно новым контентом,
Улучшение имиджа компании и, как следствие, увеличение ценности услуги Создание собственного стиля компании, дифференциация на фоне конкурентов	Сформированная база о потенциальных клиентах.	расширение функционала, структуризация информации с позиции базовых сценариев поведения покупателей
Улучшение взаимодействия с клиентами		

Привлечение внешних экспертов – компаний с полным циклом обслуживания (дизайн, программирование, адаптация под пользовательский опыт маркетологами и специалистами в области продаж, SEO оптимизация)- является нецелесообразным - общие затраты в зависимости от сложности проекта могут составить от 80 до 100 тыс. рублей с учетом среднерыночных цен, приведенных в исследовании издания vc.ru в сегменте перспективных, молодых и амбициозных digital команд, которые стремятся предложить высокое качество для формирования собственного портфолио; или от 100 т.р. до 200 т.р. в сегменте опытных компаний, возглавляющих рейтинги агентств в России [36].

Поэтому исследуемой организации рекомендуется осуществить данное мероприятие на базе собственных возможностей – кадрового потенциала в лице технических специалистов и представителей коммерческого отдела, понимающих специфику работы с покупателем на рынке услуг и бизнес процессы ООО «Пулнет». Так, разовые управленческие затраты на реализацию данного мероприятия могут составить до 70 т.р., что равноценно двум окладам специалистов с учетом всех отчислений; денежные средства могут быть выданы в качестве премии, разделенные на две части; первая может быть выплачена после запуска

готового сайта, последняя - по достижении целевых показателей увеличения клиентской базы в конце первого года реализации проекта.

Отметим, что нельзя дать точный прогноз реагирования рынка на запуск новой платформы в интернете; однако на основании бенчмаркинга точно известно, что проект в долгосрочной перспективе скажется положительно на финансово-экономические результаты. В этом смысле показательны кейсы трех независимых провайдеров России (таблица 10): компании в начале 2015 года представили новые современные сайты для своих клиентов, и, как показали расчеты, увеличили свою выручку в первый год реализации в среднем на 6%; тогда как средний базисный темп прироста составил 68% за 4 года.

Таблица 10 – Бенчмаркинг. Динамика выручки 3 интернет провайдеров, внедривших новый сайт [34]

Название компании	2013	2014	2015	2016	2017	Баз. темп прироста (2017/2013)	Ср темп прироста
Выручка компании ООО «Медиа Групп», в тыс.руб.	2410	2 646	3 073	3 474	3 524		68%
Абсолютный прирост (цепной)	-	236	427	401	50		
Темп прироста (цепной)	-	10%	16%	13%	1%	46%	
Выручка компании ООО «Корпорация Связи», в тыс.руб.	18730	19 010	21 232	22 299	23 166		
Абсолютный прирост (цепной)	-	280	2 222	1 067	867		
Темп прироста (цепной)	-	1,49%	11,69%	5,03%	3,89%	24%	
Выручка компании АО «Читатехэнерго», в тыс.руб.	220 717	132 259	119 275	221 729	518 727		
Абсолютный прирост (цепной)	-	-88 458	-12 984	102 454	296 998		
Темп прироста (цепной)	-	-40,08%	-9,82%	85,90%	133,95%	135%	
Пояснения	Предпроектная стадия		Запуск сайта	Постпроектный период			

Данный проект может быть сопряжен с определенными рисками; результат качественного анализа (идентификация, выявление причин, мероприятия по управлению рисками) представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Карта рисков мероприятия

Карта рисков	Триггер	Мероприятия, направленные на рискосодержащие события
Недостаточно проработанные новые решения с позиции продаж; их низкая эффективность	Показатель динамики притока новых клиентов (абсолютный прирост по сравнению с предшествующими периодами)	Изучение опыта конкурентов И его адаптация в плоскости бизнеса «Пулнет»
Неприятие текущей бизнес практикой оптимизированного сайта	Низкая обновляемость ресурса, отсутствие поддержки	Назначение ответственных за работу сайта в коммерческом и техническом отделах

3.2.3. Иерархия структуры работ проекта

Декомпозиция проекта (Work Breakdown Structure, WBS) на отдельные этапы, следование которым позволит выйти на поставленную цель, представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – WBS проекта

3.3. Мероприятие по стимулированию продаж на основе демонстрации уникального торгового предложения

3.3.1. Характеристика мероприятия

Коммерческие организации, занимающиеся продажами услуг, кроме всего прочего имеют возможность продемонстрировать ценность предоставляемых ими услуг с помощью физических свидетельств и презентаций. Для компании одна из возможностей выделиться среди конкурентов – установка бесплатных хотспотов в местах общего пользования крупных новых жилых кварталов, в которых компания желает заполучить новых клиентов и повысить лояльность старых. Разумеется, компания должна предусмотреть качественную landing

page при подключении к бесплатному интернету, являющуюся важным атрибутом первой стадии воронки продаж.

3.3.2. Иерархия структуры работ проекта

Структуру работ (WBS), направленных на реализацию проекта, представим следующим образом (см. рис. 11).

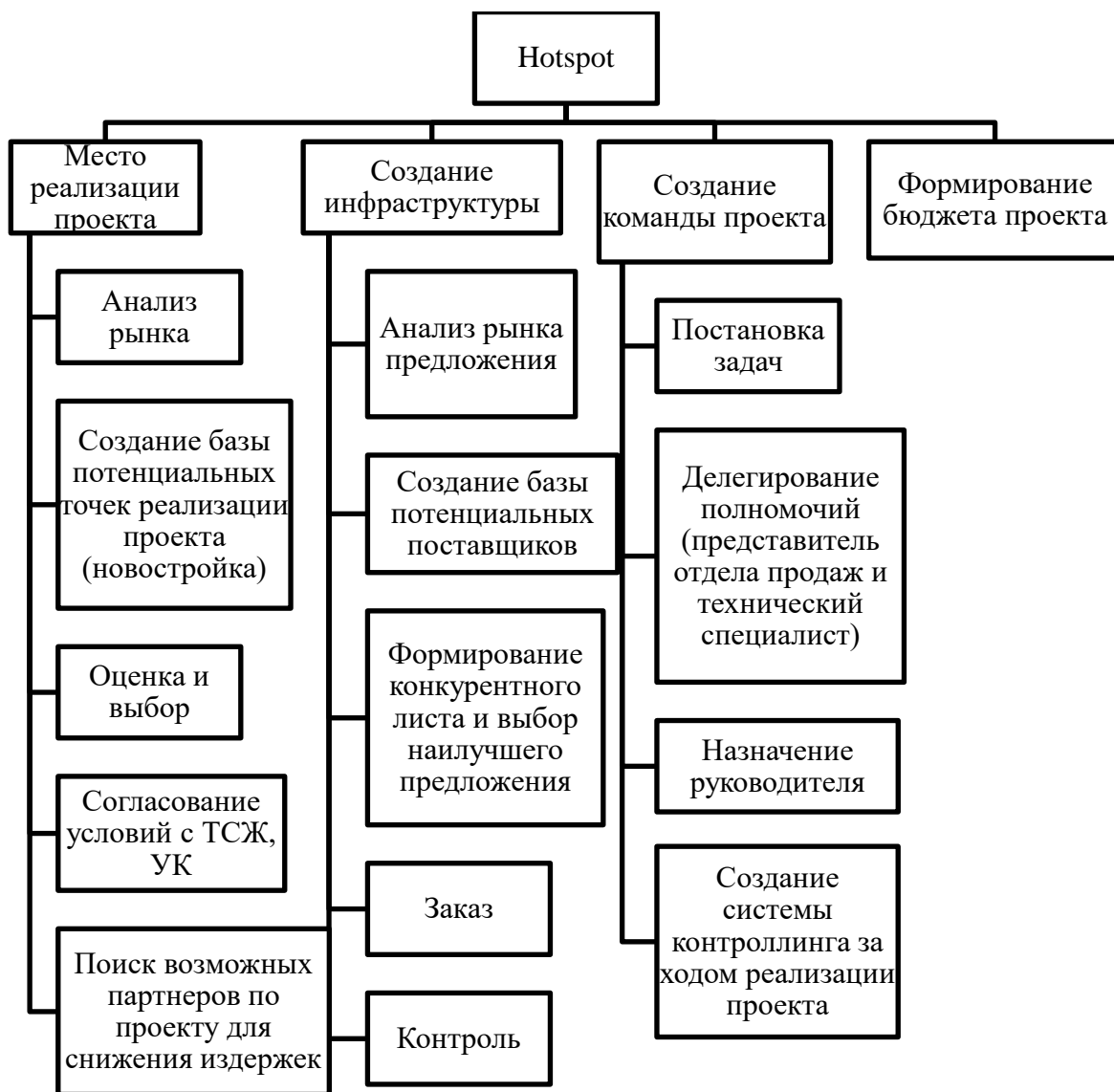


Рисунок 11 – WBS проекта

3.3.3. Обоснование проекта и анализ рисков

Ключевые выгоды и затраты качественного и количественного характера данного проекта представлены в таблице 12.

Таблица 12- Выгоды и затраты мероприятия

Выгоды для компании		Затраты компании
Качественные	Количественные	Количественные и качественные
<p>Активное управление восприятием клиента: обоснование ценности УТП, которую готова предложить компания при помощи демонстрации качества;</p> <p>Улучшение имиджа компании и, как следствие, увеличение ценности услуги;</p> <p>Дифференциация и повышение узнаваемости</p> <p>Реклама в форме активной точки доступа с именем компании</p> <p>Внедрение социальной составляющей</p> <p>Высокая мобильность проекта (ротация технических средств в случае достижения целевых показателей)</p> <p>Возможна коллаборация с представителями малого бизнеса (коммерческие организации в сфере общественного питания), что позволит снизить затраты на организацию точки доступа в интернет</p>	<p>Привлечение Новых Клиентов</p>	<p>Создание landing page и инфраструктуры (роутеры, рекламные материалы – таблички, наклейки и прочее) в рамках рабочего времени менеджера по рекламе и технических специалистов.</p>

Возможные площадки (новые жилые кварталы как целевые рынки) реализации данного мероприятия с придомовыми местами для отдыха, сдача которых намечена на 3 квартал 2019 – 1 квартал 2021 года:

- ЖК «ЦДС Московский», эконом класс, 3600 квартир
- ЖК «VauHaus», средний класс, 415 квартир
- ЖК «Крылья», эконом класс, 1473 квартиры
- ЖК «Москва», средний класс, 573 квартиры
- ЖК «Триумф Парк», эконом класс, 9000 квартир
- ЖК «4YOU», эконом класс, 782 квартиры
- ЖК «Кремлёвские звёзды», средний класс, 403 квартиры
- ЖК «Граф Орлов», премиум класс, 1779 квартир

Анализ возможных поставщиков

Для данного мероприятия был проведен анализ текущих рыночных предложений в России и за рубежом. С учетом задач проекта были отобраны 2 модели роутеров, лидирующих в профильных рейтингах, в том числе по версии «Бизнес – телеком».

Первичный анализ показал, что сотрудничество с иностранными поставщиками нецелесообразно; маркетплейсы и интернет магазины, где представлены данные модели, в большинстве своем не ориентированы на B2B сегмент и, кроме того, не осуществляют доставку и таможенное оформление; привлечение посреднических организаций сопряжено с рисками, и дополнительными издержками, снижающими общую эффективность проекта.

Основные поставщики, отобранные для анализа, представлены в таблице 13; в качестве основных критериев оценки были выбраны: цена, срок доставки, рейтинг товара, вес, количество антенн. Вес (значимость) каждого показателя был определен экспертно, при помощи метода попарного сравнения (Приложение И). Исходя из рассчитанных агрегированных показателей, рекомендуется остановить выбор на поставщике № 1, который предлагает комплексные и наиболее привлекательные условия для бизнеса.

Таблица 13 - Конкурентный лист [32, 33, 26, 27, 12]

		<u>Эльдорадо</u>	<u>Asus</u>	<u>Мегабиткомп</u>	<u>Юлмарт</u>	<u>Ситилинк</u>
	Модель	ASUS RT-AC68U	ASUS RT-AC87U	ASUS RT-AC87U	ASUS RT-AC68U	ASUS RT-AC87U
Абсолютное значение показателя	Цена, в рублях	8000	12 400,00	11 390,00	11 300,00	14 290,00
Значение показателя с учетом веса (0,37)		-0,207	-0,320	-0,294	-0,292	-0,369
Абсолютное значение показателя	Срок доставки, в днях	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000
Значение показателя с учетом веса (0,01)		-0,003	-0,006	-0,006	-0,003	-0,003
Абсолютное значение показателя	Рейтинг товара, его надежность Балл	4	4,5	4,5	4	4,5
Значение показателя с учетом веса (0,2)		0,179	0,202	0,202	0,179	0,202
Абсолютное значение показателя	Скорость передачи данных	1 900,00	2 334,00	2 334,00	1 900,00	2 334,00
Значение показателя с учетом веса (0,20)		0,164	0,202	0,202	0,164	0,202
Абсолютное значение показателя	Вес, г	640	747	747	640	747
Значение показателя с учетом веса (0,08)		-0,064	-0,075	-0,075	-0,064	-0,075
Абсолютное значение показателя	Количество антенн, шт.	3	4	4	3	4
Значение показателя с учетом веса (0,15)		0,110	0,146	0,146	0,110	0,146
рейтинг предложения		0,178	0,147	0,173	0,093	0,102

Рекламные материалы для создания инфоповода (стикеры, наклейки и прочие материалы для наружного использования) компания может заказать в типографии «Копицентр», уже сотрудничавшей с ООО «Пулнет», тиражом в 30 штук. Затраты на дизайн и изготовление составят 700 рублей.

Соответственно инвестиции, требуемые на реализацию данного мероприятия, составляют 8700 рублей.

Карта рисков

Реализация данного проекта может быть поставлена под угрозу в результате наступления рисковосодержащих событий. Благоприятному течению проекта сопутствует заблаговременная идентификация рисков и превентивная работа, предполагающая разработку мероприятий компенсирующего и нивелирующего характера. Результат качественного анализа рисков представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Карта рисков мероприятия

Карта рисков	Триггер	Мероприятия, направленные на рисковосодержащие события
Недостаточно проработанные новые решения с позиции продаж; их низкая эффективность	Динамика притока новых клиентов (прирост по сравнению с предшествующими периодами)	Своевременный выход на новые рынки сбыта (новые жилые кварталы) на стадии подключения жителей к услуге
Неприятие обществом данного инструмента/ общественное вредительство	Непопулярность данного решения/выведенная из строя инфраструктура	Перемещение оборудования в другую зону
Введение новых ограничений на интернет общего пользования	Новый законопроект	-
Злоупотребление бесплатным wifi со стороны жителей	Высокая загруженность оборудования	Перемещение оборудования в другую зону при достижении целевых показателей

3.4. Предложение новой формы торгового обслуживания

3.4.1. Характеристика мероприятия

Увеличению функциональных выгод и одновременно снижению психологических и временных затрат в рамках эксплуатации продукта может способствовать новый современный способ оповещения клиентов – чат Бот в социальных сетях и мессенджерах. Постепенно они становятся нормой клиентского сервиса; данный инструмент позволяет вовремя оповещать клиентов о предстоящих списаниях средств, ремонтных работах, новостях компании – при грамотном внедрении это большой шаг в сторону повышения лояльности клиентов, оперативного разрешения недоразумений, снижения нагрузок на call центр.

3.4.2. Обоснование проекта и анализ рисков

Основные и сопутствующие выгоды и затраты качественного и количественного характера проекта представлены в таблице 15.

Таблица 15- Выгоды и затраты мероприятия

Выгоды		Затраты
Качественные	Количественные	
Повышения лояльности клиентов Оперативное разрешение проблем Повышение привлекательности УТП	Увеличение LTV Уменьшение числа обращения и запросов	Затраты на создание технической возможности присутствия в социальных сетях и мессенджерах и их поддержка (в рамках рабочего времени команды, состоящей из сотрудников коммерческого отдела с привлечением технических специалистов)

3.5. Пробный период при первичном подключении

В сфере телеком качество услуг определяется в процессе их исполнения, соответственно их приобретение сопряжено с относительно высоким риском для потребителя в сравнении с осязаемым товаром. Данное обстоятельство приводит к следующему: потребители услуг скорее доверяют настоящим отзы-

вам и рекомендациям, чем рекламе поставщиков услуг; во-вторых, удовлетворенные клиенты проявляют высокую лояльность по отношению к поставщику услуг и соответственно переманить на свою сторону их достаточно сложно.

Компании, не имеющей благоприятный профиль в форме многочисленных положительных отзывов и вынужденной соперничать с крупными игроками, рекомендуется предпринять решительные действия для расширения своего рыночного влияния. Одним из таких может стать пробный период для покупателей, в течение которого они могут попробовать услугу и гарантированно вернуть средства. Данный инструмент позволит снизить психологические и финансовые риски для покупателя и, как следствие, увеличить ценность. Инструмент требует осторожного внедрения, проактивного мониторинга: существует риск злоупотреблений со стороны клиентов. При благоприятном сценарии прогнозируется минимальный отток клиентов, соответственно затраты на данное мероприятие равноценны тем, что совершает предприятие в рамках операционной деятельности.

3.6. Оценка экономического эффекта и эффективности от реализации предложенного комплекса мероприятий

Предполагается, что реализация данного комплекса мероприятий позволит преодолеть состояние стагнации, в котором пребывает предприятие, и увеличить число активных клиентов.

Экспертный прогноз, отражающий количественную оценку привлеченных новых клиентов, составляет до 755 человек (домохозяйств) за 2 года, что является приемлемым для выхода на окупаемость проекта. Увеличение базы клиентов может составить до 15 %, что весьма оправданно:

- С точки зрения среднего годового темпа роста рынка: абсолютный прирост может составить 16 тысяч домохозяйств за двухлетний период;
- С точки зрения положительного опыта внедрения подобных проектов в отрасли.

Для расчета эффективности проекта были спрогнозированы ожидаемые доходы за каждый месяц в течение двух лет (таблица 17); объем новых клиен-

тов был равномерно распределен, далее рассчитаны ожидаемые денежные поступления за каждый месяц на основании средней прибыли, которую приносит клиент, и известных расходов (таблица 16).

Таблица 16 – Сводная таблица расходов, необходимых для реализации предлагаемой системы мероприятий

Вид расходов в соответствии с системой учетной политики	Количественный абсолютный Показатель, в рублях	Характеристика
Себестоимость	0	
Коммерческие Расходы	70000	Премии с учетом страховых взносов как поощрение за - разработку и внедрение нового сайта (торгового пространства) - достижение целевых показателей по результатам работы сайта в течение 1 года
	8000	Закупка и установка нового оборудования в рамках 2 проекта
	700	Рекламные материалы для реализации 2 проекта
Управленческие Расходы	0	
Итого	78700	

Так, с помощью вычислительного аппарата Microsoft Excel были получены:

- PP – равный 20 месяцам;
- NVP системы мероприятий – положительный, равный 28786,45 рублей, с учетом 7,75% стоимости капитала как возможной ставки по вкладам, являющейся альтернативным способом увеличения капитала и равной ключевой ставке Центрального Банка;

- PI в расчете на 2 постинвестиционных года, не превышающий 0,7, однако в долгосрочной перспективе он может быть увеличен до 3,78 в перерасчете на 3 года.

- Спрогнозированное увеличение выручки + 3 633 933 рублей за 2 года, из них +8 433 70 рублей за 1 год, +2 790 563 рублей за 2 год; темп прироста базисный – 11% (расчеты в приложении К).

Основой для вычисления послужили следующие формулы

а) Чистая приведенная стоимость NPV (7)

$$NPV = \sum \frac{CF_i}{(1+r)^i} - I_{nv}, \quad (7)$$

где NCF_i - чистый денежный поток для i -го периода;

I_{nv} - начальные инвестиции;

r - ставка дисконтирования

б) Индекс прибыльности инвестиций PI (8)

$$PI = \frac{NVP}{I}, \quad (8)$$

где I – вложения в проект.

в) расчет простого срока окупаемости PP (9)

$$\sum CF_i \geq I_{nv} \quad (9)$$

Таблица 17 - Расчет CF, PP

Месяц	Число новых клиентов, чел.	Число новых клиентов, накопительный итог, чел.	Прибыль за месяц, с учетом расходов проектов CF, в рублях	Накопительный итог, денежный поток, в рублях	Пояснения
1	5	5	-43634,16	-43634,17	1*
2	30	35	460,83	-43173,33	
3	30	65	855,83	-42317,5	
4	30	95	1250,83	-41066,67	
5	30	125	1645,83	-39420,83	
6	30	155	2040,83	-37380	
7	30	185	2435,83	-34944,17	
8	30	215	2830,83	-32113,33	
9	30	245	3225,83	-28887,5	
10	30	275	3620,83	-25266,67	
11	30	305	4015,83	-21250,83	
12	30	335	-29889,17	-51140	2*
13	35	370	4871,67	-46268,33	
14	35	405	5332,5	-40935,83	
15	35	440	5793,33	-35142,5	
16	35	475	6254,17	-28888,33	
17	35	510	6715	-22173,33	
18	35	545	7175,83	-14997,5	
19	35	580	7636,67	-7360,83	
20	35	615	8097,5	736,67	PP
21	35	650	8558,33	9295	
22	35	685	9019,17	18314,17	
23	35	720	9480	27794,17	
24	35	755	9940,83	37735	
Итого	755		37735		Profit

Примечания:

*1 – первоначальные вложения, 43700 рублей

*2 - расходы на премирование сотрудников при достижении целевых показателей, 35 000 рублей.

Вывод по 3 главе

Продажа услуг - это одновременно и искусство, и прагматизм, основанный на цифрах, подчиненный логике и правилам; чтобы продать то, что в момент продажи не существует, необходима безупречная организация самого процесса продажи, с акцентом на ценность, УТП (см. рис 13).

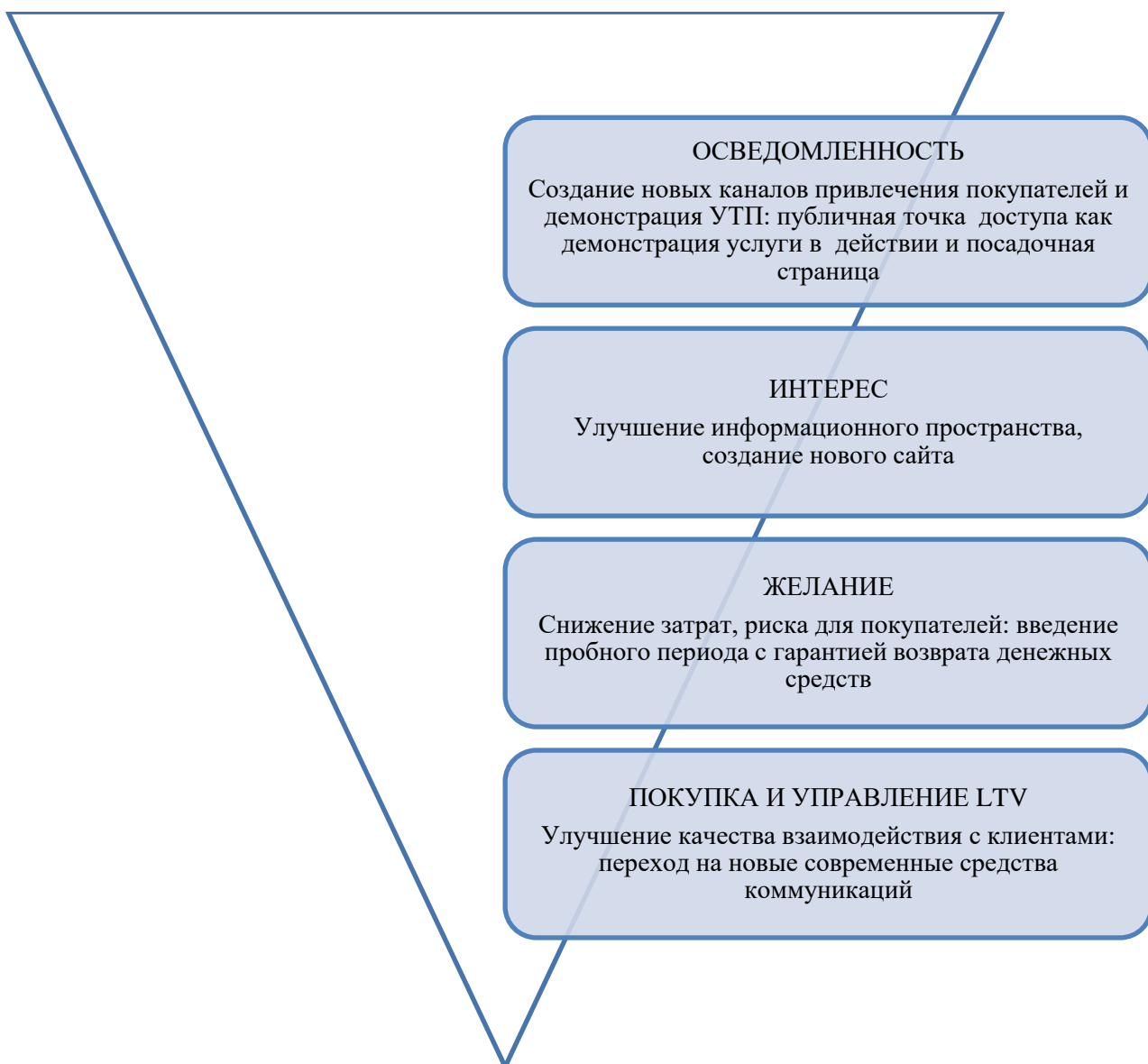


Рисунок 12 - Схема мероприятий. Собственная разработка

Необходимо создать образ конечного желаемого результата взаимодействия с компанией, отождествляющегося в его сознании именно с данной услугой, создать УТП – только так компания может выделиться среди конкурентов, увеличить долю на рынке и финансовые результаты от коммерческой деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммерческая деятельность как особый функциональный вид деятельности является наиболее значимым направлением в работе предприятий в условиях рыночных отношений. Качество процессов, своевременность выполнения коммерческих функций определяет эффективность хозяйственной деятельности, скорость развития, а иногда и сам факт существования предприятий. Это свидетельствует о необходимости постоянного совершенствования коммерческой деятельности сообразно внутреннему потенциалу, резервам и внешним рыночным условиям.

В рамках настоящей работы было проведено комплексное исследование торгового предприятия ООО «Пулнет», выявлены основные проблемы коммерческой деятельности, препятствующие поступательному развитию и прочному закреплению на рынке: выручка компании удерживается на одном и том же уровне на протяжении последних 4 лет, компания занимает 0,3% рынка Санкт-Петербурга, приток новых клиентов незначительный. Во многом, данные аспекты обусловлены непривлекательным УТП компании, его ценностью.

С тем, чтобы предложить усовершенствования, комплекс мероприятий, направленных на обеспечение высоких финансово -экономических показателей, были изучены научные основы организации коммерческой деятельности и сделаны следующие выводы, послужившие теоретической основой проектной части работы.

1. Чтобы повысить ценность своего предложения, необходимо верно выстроить работу с клиентом, предварительно осуществив комплексный анализ деятельности по продажам, для последующего принятия управленческих действий, направленных на построение «пути», с которого клиенту никогда не захочется свернуть.

2. Так, на стадии холодных контактов и формирования первичного интереса необходимо создать новые каналы привлечения клиентов и обеспечить повышение качества информационного пространства.

3. Чтобы не потерять клиента на одной из завершающих стадий воронки продаж, в качестве рычага воздействия, позволяющего убедить клиентов в высокой ценности продаваемого УТП, предлагается мероприятие по снижению рисков, издержек для клиента путем введения пробного периода с гарантией возврата средств.

4. В сфере Телеком первая покупка услуги – это только начало длинного пути: необходимо улучшить качество сервиса, расширить взаимодействие с клиентом; компании рекомендуется внедрить качественно новые способы информирования клиентов, торгового обслуживания – чат Боты.

Экспертно прогнозируется, что комплекс из четырех мероприятий способен увеличить финансовый эффект на 11 % за 2 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виноградова С.Н. Организация и технология торговли / Виноградова С.Н., Пигунова О.В., Гурская С.П., - 3-е изд. - Мн.:Вышэйшая школа, 2009. - 464 с.
2. Вон Эйкен Дж. Продажа услуг [аудиокнига] — Минск: СиДиКом, 2006.
3. Имшинецкая И.А. Как продать невидимку? / И.А. Имшинецкая. — Ростов: Феникс, 2011. — 203 с. : ил. — (Вершина успеха)
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 14-е издание. — СПб.: Питер, 2015. — 800 с
5. Кузнецов И.Н. Управление продажами - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2016. - 492 с.
6. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 400 с.
7. Пикман В.С., Эффективные системы продаж телекоммуникационных услуг для дома / Виталий Пикман. — Харьков: Золотые страницы, 2016. — 131 с.
8. Тенденции развития интернета в России : аналитический доклад / Г.И. Абдрахманова, Н. В. Бондаренко, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.— М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 184 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж .Стратегический менеджмент: Пер. с 9-го англ. изд. - М.: Юнити, 2000. – 600 с.
10. Энж Э., Спенсер С. SEO – искусство раскрутки сайтов. Пер. с англ. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: БХВ-Петербург, 2014. — 688 с.
11. 5 шагов, чтобы стать интернет-провайдером [электронный ресурс]: vasexpert, 2016. Режим доступа: <https://vasexperts.ru/blog/5-shagov-chtoby-stat-internet-provajder/> (дата обращения 14.05.2019)
12. Беспроводной роутер ASUS RT-AC87U, черный [электронный ресурс]: официальный сайт компании CITILINK, 2019. . Режим доступа: <https://clck.ru/GLnHR> (дата обращения 14.05.2019)

13. Дом.ру [электронный ресурс]: официальный сайт компании, 2019
Режим доступа: <https://interzet.domru.ru/domru-tv> (дата обращения 14.05.2019)
14. Законопроект «об операторах и ТСЖ» Госдума рассмотрит осенью [электронный ресурс]: информационно-аналитическое агентство «Телеком-Дэйли», 2019. Режим доступа: <http://tdaily.ru/news/2019/04/01/vse-za-zakonoproekt-ob-operatorah-i-tszh-gosduma-rassmotri-osenyu> (дата обращения 14.05.2019)
15. Передел рынка домашнего Интернета [электронный ресурс]: деловой петербург , 2018. Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2018/08/12/Zatishe_pered_internetbu (дата обращения 14.05.2019)
16. Интернет в мире и в России [электронный ресурс]: webcanape, 2018. Режим доступа: <https://www.web-canape.ru/business/internet-2017-2018-v-mire-i-v-rossii-statistika-i-trendy/> (дата обращения 14.05.2019)
17. Интернет провайдеры СПб в Московском районе [электронный ресурс]: Мойisp, 2019 Режим доступа: <http://moysisp.ru/spisok-provajderov/moskovskij-rajon.html> (дата обращения 14.05.2019)
18. Интернет-провайдерам в Московском районе перерезали провода [электронный ресурс]: деловой петербург , 2018. Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2013/07/12/Internet-provajderam_v_Mo (дата обращения 14.05.2019)
19. Интернет-провайдеры Санкт-Петербурга [электронный ресурс]: Инфокоммуникации онлайн, 2019 Режим доступа: https://spbit.ru/tags/internet_provaydery_sankt_peterburga_rajony/ (дата обращения 14.05.2019)
20. Как правильно давать гарантии [электронный ресурс]: статья lpgenerator, 2015.- режим доступа <https://lpgenerator.ru/blog/2015/12/01/kak-pravilno-davat-garantii-i-zachem-eto-nuzhno/> (дата обращения 14.05.2019)

21. Какое будущее ждет интернет -провайдеров [электронный ресурс]: Digital.Report, 2017. Режим доступа: <https://digital.report/kakoe-budushhee-zhdet-internet-provayderov-fiksirovannoy-svyazi/> (дата обращения 14.05.2019)
22. Каплунов Д. Как аргументировать цену, глава из книги «Эффективное коммерческое предложение» [электронный ресурс]: энциклопедия маркетинга, 2019. – режим доступа <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/offer.htm> (дата обращения 31.05.2019)
23. Карта стратегических групп конкурентов [электронный ресурс]: Бизнес Академия Start Academy 2019. Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/id/5bb3e33df4620d00a9a06590/karta-strategicheskikh-grupp-konkurentov-pravila-postroeniia-5be9438fb6e60f00aec90938> (дата обращения 14.05.2019)
24. Каталог домашних сетей Санкт-Петербурга [электронный ресурс]: 2018. Режим доступа: http://grinkod.spb.ru/stateiki_net.html (дата обращения 14.05.2019)
25. Макарова Н.С. Методы продажи услуг [электронный ресурс]: статья консалтинговой компании «Конкретика», 2018. – режим доступа http://www.treko.ru/show_article_1511 (дата обращения 31.05.2019)
26. Маршрутизатор ASUS RT-AC87U [электронный ресурс]: официальный сайт компании ASUS, 2019 . Режим доступа: <https://ru.store.asus.com/hardware/network/marshrutizator-asus-rt-ac87u-90ig00w0-bm3g10> (дата обращения 14.05.2019)
27. МАРШРУТИЗАТОР ASUS RT-AC87U RTL [электронный ресурс]: официальный сайт компании МЕГАБИТ, 2019. . Режим доступа: https://spb.megabitcomp.ru/catalog/Marshrutizatory_i_tochki_dostupa/168908/ (дата обращения 14.05.2019)
28. НьюЛинк [электронный ресурс]: официальный сайт компании, 2019. Режим доступа: <https://nwlk.ru/nashi-preimushchestva.html> (дата обращения 14.05.2019)

29. Обзор: Государственная политика РФ в информационной сфере [электронный ресурс]: Digital.Report, 2017. Режим доступа: <https://digital.report/rossiya-ikt/> (дата обращения 14.05.2019)
30. Провайдеры борются за подключение к абонентам [электронный ресурс]: Коммерсант, 2019 <https://www.kommersant.ru/doc/3917415> (14.05.2019)
31. Пулнет [электронный ресурс]: официальный сайт компании, 2019. Режим доступа: <https://pulnet.ru/> (дата обращения 14.05.2019)
32. Роутер ASUS RT-AC68U White RTL [электронный ресурс]: официальный сайт компании ЭЛЬДОРАДО, 2019. Режим доступа: <https://www.eldorado.ru/cat/detail/71375246/> (дата обращения 14.05.2019)
33. Роутер wifi ASUS RT-AC68U [электронный ресурс]: официальный сайт компании ЮЛМАРТ, 2019. . Режим доступа: <https://www.ulmart.ru/goods/616370> (дата обращения 14.05.2019)
34. Руспрофайл [электронный ресурс]: rusprofile, 2019. Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/336605> (дата обращения 14.05.2019)
35. Сбербанк запустил приложение с QR-оплатой, но не в Москве и Петербурге [электронный ресурс]: информационно-аналитическое агентство «Телеком-Дэйли», 2018. Режим доступа: <http://tdaily.ru/news/2018/12/14/prilozhenie-sberbanka-s-oplatoy-po-qr-nedostupno-v-moskve-i-peterburge> (дата обращения 14.05.2019)
36. Сколько стоит разработка сайта и из чего складывается эта цена [электронный ресурс]: официальный сайт vc.ru, 2019. Режим доступа: <https://vc.ru/flood/16058-site-price> (дата обращения 14.05.2019)
37. Стёганцев А. В. Продавец воздуха [электронный ресурс]: клиентология, 2018. Режим доступа: http://www.stiogantsev.ru/st/Prod_uslug.pdf (дата обращения 14.05.2019)
38. Телеком-сектор должен найти новую бизнес-модель, чтобы выжить [электронный ресурс]: Digital.Report - 2018. Режим доступа: <https://digital.report/322731-2/> (дата обращения 14.05.2019)

39. Тренд на повышение цен в сфере телеком [электронный ресурс]: деловой петербург, 2018. Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2018/03/23/Odin_iz_krupnejshih_intern (дата обращения 14.05.2019)
40. Число абонентов ШПД в России достигло 33,2 млн [электронный ресурс]: ComNews, 2019. <http://tmt-consulting.ru/napravleniya/telekommunikacii/comnews-kolichestvo-chastnyx-abonentov-shpd-v-rossii-dostiglo-332-mln/> (дата обращения 14.05.2019)
41. 2018 TECH TRENDS FOR TELCOS [электронный ресурс]: primex, 2018. Режим доступа: <https://primex.com/2018-tech-trends-telcos/> (дата обращения 14.05.2019)
42. 9 Simple Ways to Write Product Descriptions that can Sell [электронный ресурс]: Shopify's blog, 2018. Режим доступа: <https://www.shopify.com/blog/8211159-9-simple-ways-to-write-product-descriptions-that-sell> (дата обращения 31.05.2019)
43. Ackerson M. How to Create a High Converting Landing Page that Sends You Customers [электронный ресурс]: Marketing agency's blog, 2017. Режим доступа: <https://www.autogrow.co/how-to-create-a-landing-page-converts-customers/> (дата обращения 19.05.2019)
44. At&t [электронный ресурс]: официальный сайт компании, 2019. Режим доступа: <https://www.attsavings.com/internet/att-fiber> (дата обращения 14.05.2019)
45. Burstein D., Ecommerce Research Chart: Returning visitors [электронный ресурс]: MarketingSherpa Ecommerce Benchmark Study, 2014. Режим доступа: <https://www.marketingsherpa.com/article/chart/ecommerce-percentage-returning-visitors> (дата обращения 19.05.2019)
46. Comparing Offline & Online Shoppers: a Difference? [электронный ресурс]: Smile - Reward Program Provider's blog, 2018. Режим доступа: <https://blog.smile.io/comparing-offline-and-online-shoppers> (дата обращения 31.05.2019)

47. Fios Internet [электронный ресурс]: официальный сайт компании, 2019 Режим доступа: <https://www.verizonspecials.com> (дата обращения 14.05.2019)
48. Frontier Communications Corporation [электронный ресурс]: официальный сайт компании, 2019 Режим доступа: <https://internet.frontier.com/d/> (дата обращения 14.05.2019)
49. Future for ISP [электронный ресурс]: BCS , 2019. Режим доступа: <https://www.bcs.org/content/ConWebDoc/24111> (дата обращения 14.05.2019)
50. New ISP Trends & their Impact on Customer Experience [электронный ресурс]: kocharTech, 2018. Режим доступа: <https://www.kochartech.com/blog/2018/05/19/new-isp-trends-their-impact-on-customer-experience/> (дата обращения 14.05.2019)
51. Strategic Analysis Tools Topic Gateway Series No. 34 [электронный ресурс]: CIMA- The Chartered Institute of Management Accountants, 2017. Режим доступа: https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf (дата обращения 14.05.2019)
52. Telco trends and transformation priorities for 2019 [электронный ресурс]: The Future of Customer Engagement and Commerce, 2019. Режим доступа: <https://www.the-future-of-commerce.com/2019/02/25/top-telco-trends-2019/> (дата обращения 14.05.2019)
53. The Anatomy Of An E-Commerce Sales Funnel [электронный ресурс]: 2015. Режим доступа: <http://www.buildmyonlinestore.com/articles/the-anatomy-of-an-e-commerce-sales-funnel/> (дата обращения 19.05.2019)
54. Top Telecom Industry Trends 2019: Telecommunications Tech [электронный ресурс]: Bootstrap business, 2019. Режим доступа: <https://www.myfrugalbusiness.com/2018/08/top-telecom-industry-trends.html> (дата обращения 14.05.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ИНСТРУКЦИЯ ПО ОХРАНЕ ТРУДА
ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО ОТДЕЛА
ООО «ПУЛНЕТ»

1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ ОХРАНЫ ТРУДА

1.1. Настоящая инструкция предназначена для менеджера по работе с клиентами, работа которого связана с приемом и вводом информации на ПЭВМ более половины своего рабочего времени.

1.2. К самостоятельной работе допускаются лица, имеющие соответствующую квалификацию, прошедшие вводный инструктаж и первичный инструктаж на рабочем месте по охране труда и пожарной безопасности, инструктаж по электробезопасности, стажировку, обученные безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи, пострадавшим при несчастных случаях на производстве.

В течение месяца, со дня принятия на работу, работники должны пройти обучение и проверку знаний требований охраны труда.

1.3. Работник, не прошедший своевременно повторный инструктаж по охране труда (не реже одного раза в 3 месяца) не должен приступать к работе. Нельзя приступать к выполнению разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности, без получения целевого инструктажа.

1.4. При поступлении на работу работник должен проходить предварительный медосмотр, а в дальнейшем - периодические медосмотры в установленные сроки.

1.5. Работник обязан соблюдать правила внутреннего трудового распорядка.

1.6. Продолжительность рабочего времени не должна превышать 40 ч. в неделю. Продолжительность ежедневной работы (смены) определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

1.7. На работника могут воздействовать опасные и вредные производственные факторы:

- повышенное значение напряжения в электрической цепи;
- недостаточная освещенность рабочей зоны;
- пониженная контрастность;
- нервно-психические перегрузки.

1.8. Работник должен соблюдать правила пожарной безопасности, уметь пользоваться средствами пожаротушения, знать их расположение.

1.9. Курить разрешается только в специально отведенных местах (комната для курения).

1.10. Работник должен соблюдать правила личной гигиены. По окончании работы, перед приемом пищи или курением необходимо мыть руки с мылом.

1.11. Для питья пользоваться водой из специальных устройств (кулер). Употребление алкогольных и слабоалкогольных напитков, наркотических веществ на работе, а также выход на работу в нетрезвом виде запрещается. Не допускается хранить и принимать пищу и напитки на рабочих местах.

1.12. Работник должен соблюдать требования данной инструкции по охране труда.

1.13. Заметив нарушение требований охраны труда другими работниками, работник должен предупредить их о необходимости их соблюдения.

1.14. Работник должен также выполнять правомерные указания Лица, уполномоченного по охране труда от трудового коллектива и инженера по охране труда.

1.15. За невыполнение требований данной инструкции по охране труда, работник несет ответственность согласно действующему законодательству РФ.

2. ТРЕБОВАНИЯ ОХРАНЫ ТРУДА ПЕРЕД НАЧАЛОМ РАБОТЫ

2.1. Перед началом работы менеджер по работе с клиентами обязан:

- осмотреть и привести в порядок рабочее место;

- отрегулировать освещенность на рабочем месте, убедиться в достаточности освещенности, отсутствии отражений на экране, отсутствии встречного светового потока;

- проверить правильность подключения оборудования в электросеть;
- убедиться в наличии защитного заземления;
- протереть специальной салфеткой поверхность экрана;
- убедиться в отсутствии дискет в дисководах процессора персонального компьютера;

- проверить правильность установки стола, стула, подставки для ног, пюпитра, положения оборудования, угла наклона экрана, положение клавиатуры и, при необходимости, произвести регулировку рабочего стола и кресла, а также расположение элементов компьютера в соответствии с требованиями эргономики и в целях исключения неудобных поз и длительных напряжений тела.

2.2. При включении компьютера необходимо соблюдать следующую последовательность включения оборудования:

- включить блок бесперебойного питания;
- включить периферийные устройства (принтер, монитор, сканер и др.);
- включить системный блок

2.3. Перед началом работы менеджер должен проверить исправность оборудования, компьютера, электрических розеток, освещения и других приспособлений.

2.4. На рабочем месте не должны находиться неиспользуемые в работе приспособления оборудования, оборудование и другие вспомогательные материалы.

3. ТРЕБОВАНИЯ ОХРАНЫ ТРУДА ВО ВРЕМЯ РАБОТЫ

3.1. Во время работы необходимо:

- в течение всего рабочего дня содержать в порядке и чистоте рабочее место;

- при необходимости прекращения работы на некоторое время корректно закрыть все активные задачи;

- отключать питание только в том случае, если во время перерыва в работе на компьютере необходимо находиться в непосредственной близости от видеотерминала (менее 2 метров), в противном случае питание разрешается не отключать;

- выполнять санитарные нормы и соблюдать режимы работы и отдыха;

- соблюдать правила эксплуатации вычислительной техники в соответствии с инструкциями по эксплуатации;

- при работе с текстовой информацией выбирать наиболее физиологичный режим представления черных символов на белом фоне;

- соблюдать установленные режимом рабочего времени регламентированные перерывы в работе и выполнять в физкультпаузах и физкультминутках рекомендованные упражнения для глаз, шеи, рук, туловища, ног;

- соблюдать расстояние от глаз до экрана в пределах 60 - 80 см.

3.2. Во время работы запрещается:

- прикасаться к задней панели системного блока при включенном питании;

- переключение разъемов интерфейсных кабелей периферийных устройств при включенном питании;

- загромождать верхние панели устройств бумагами и посторонними предметами;

- допускать захламленность рабочего места бумагой в целях недопущения накопления органической пыли;

- производить отключение питания во время выполнения активной задачи;

- производить частые переключения питания;

- допускать попадание влаги на поверхность системного блока, монитора, рабочую поверхность клавиатуры, дисководов, принтеров и др. устройств;

- включать сильно охлажденное (принесенное с улицы в зимнее время) оборудование;

- производить самостоятельно вскрытие и ремонт оборудования.

4. ТРЕБОВАНИЯ ОХРАНЫ ТРУДА В АВАРИЙНЫХ СИТУАЦИЯХ

4.1. О каждом несчастном случае, очевидцем которого он был, работник должен немедленно сообщить начальнику отдела, а пострадавшему оказать первую доврачебную помощь, вызвать врача или помочь доставить пострадавшего в ближайшее медицинское учреждение. Если несчастный случай произошел с самим работником, он должен по возможности обратиться в медицинское учреждение, сообщить о случившемся начальнику отдела или попросить сделать это кого-либо из окружающих.

4.2. В аварийной обстановке оповестить об опасности окружающих людей, доложить начальнику отдела о случившемся и действовать в соответствии с полученными указаниями.

4.3. В случае поломки оборудования работник должен отключить оборудование и сообщить об этом начальнику отдела.

4.4. В случае обнаружения пожара или признаков горения (задымление, запах гари, повышение температуры и т.п.) каждый работник должен:

- прекратить работу;
- по возможности отключить электрооборудование;
- нажать кнопку пожарной сигнализации и подать сигнал о пожаре;
- сообщить о случившемся начальнику отдела продаж;
- немедленно вызвать пожарную охрану по телефону 0-01 (при этом необходимо назвать адрес объекта, место возникновения пожара, а также сообщить свою фамилию, имя, отчество, тел.);
- принять меры по эвакуации людей;
- принять по возможности меры по тушению пожара (используя имеющиеся средства пожаротушения) и сохранности материальных ценностей.

5. ТРЕБОВАНИЯ ОХРАНЫ ТРУДА ПО ОКОНЧАНИИ РАБОТЫ

5.1. По окончании работ необходимо соблюдать следующую последовательность выключения вычислительной техники:

- произвести закрытие всех активных задач;
- убедиться, что в дисководах нет дискет;
- завершить работу операционной системы;
- выключить питание системного блока (процессора);
- выключить питание всех периферийных устройств;
- отключить блок бесперебойного питания.

5.2. По окончании работ необходимо осмотреть и привести в порядок рабочее место.

5.3. Обо всех недостатках, обнаруженных во время работы известить начальника отдела.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура рынка телекоммуникаций в Санкт-Петербурге, на 2018 год

Таблица В1 - Структура рынка телекоммуникаций в Санкт-Петербурге, на 2018 год.

Оператор связи	Доля на рынке, %	Число клиентов в Санкт-Петербурге, 2018 г., в тыс. чел
Ростелеком	33,7%	510
Дом.ру	31,7%	480
SkyNet	8,6%	130
Билайн	6,6%	100
ЭТ ХОУМ	5,0%	75
NetByNet	2,8%	43
ОБИТ	2,6%	40
ПАКТ	1,8%	28
eTelecom	1,3%	20
NEWLink	1,3%	19
INFO-LAN	1,0%	15
TiERA	0,9%	13
Prometeу Home	0,7%	10
Лайнер	0,7%	10
WEBA	0,5%	8
Pulnet	0,3%	5
Доминанта	0,3%	4
ТТК	0,3%	4
Другое	2,6%	40
Итого	100%	1514

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский Баланс ООО «Пулнет»

Таблица В1 - Бухгалтерский Баланс ООО «Пулнет». Активы, в тыс. руб

КОД	Наименование показателя ²	31	На 31 де-	На 31 де-
		На <u> </u> декабря	кабря	кабря
		20 <u>17</u> г.	20 <u>16</u> г.	20 <u>15</u> г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1110	Нематериальные активы (включая результаты исследований и разработок, незавершенные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки) на конец отчетного года			
1120				
1130				
1040				
1150	Основные средства	2227	2273	2828
1160	Доходные вложения в материальные ценности			
1170	Финансовые вложения			
1180	Отложенные налоговые активы			
1190	Прочие внеоборотные активы			
1100	Итого по разделу I	2227	2273	2828
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1210	Запасы	3683	3367	2857
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
1230	Дебиторская задолженность	896	1197	797
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	868	535	544
1260	Прочие оборотные активы			
1200	Итого по разделу II	5447	5099	4198
1600	БАЛАНС	7674	7372	7026

Таблица В2 - Бухгалтерский Баланс ООО «Пулнет». Пассивы, в тыс. руб.

КОД	Наименование показателя	31 де- На <u>кабря</u> 20 <u>17</u> г.	На 31 декаб- ря 20 <u>16</u> г.	На 31 де- кабря 20 <u>15</u> г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1040	1040	1040
1330	Переоценка внеоборотных активов			
1350	Добавочный капитал (без переоценки)			
1360	Резервный капитал			
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5485	5155	4796
1300	Итого по разделу III	6525	6195	5836
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
1410	Заемные средства			
1420	Отложенные налоговые обязательства			
1430	Оценочные обязательства			
1450	Прочие обязательства			
1400	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
1510	Заемные средства			
1520	Кредиторская задолженность	1149	1177	1190
1530	Доходы будущих периодов			
1540	Оценочные обязательства			
1550	Прочие обязательства			
1500	Итого по разделу V	1149	1177	1190
1700	БАЛАНС	7674	7372	7026

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Порядок расчета показателей ликвидности, платежеспособности, финансовой независимости

Таблица Г1 - Порядок расчета показателей ликвидности, платежеспособности, финансовой независимости, в коэф. или тыс. руб.

Формула	2017	2016	2015
Коэффициент общей финансовой независимости			
$[(1300+1530)/1700]$	$(6525+0)/7674 = 0,850274$	$(6195 +0)/7372 = 0,840342$	$(5836 +0)/7026 = 0,830629$
Соотношение заемных и собственных источников			
$[(1400+1500)/1300]$	$(0+1149)/6525 = 0,176092$	$(0+1177)/6195 = 0,189992$	$(0+1190)/5836 = 0,203907$
Величина собственного капитала в обороте организации (СКО)			
$[1200 - (1400+1500-1530)]$	$5447-0-1149+0=4298$	$5099-0-1177+0=3922$	$4198-0-1190+0=3008$
Коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов (К₂).			
$[СКО / 1200]$	$4298/5447= 0,789058$	$3922 / 5099=0,76917$	$3008/4198=0,716532$
Коэффициентом финансовой независимости в части запасов (К₃)			
$СКО / 1210]$	$4298/3683= 1,166983$	$[СКО / 1210] = 3922/3367=1,164835$	$СКО / 1210] = 3008/2857= 1,052853$
Коэффициент мобильности (маневренности):			
$СКО / 1300]$	$4298/6525= 0,658697$	$[СКО / 1300] = 3922/6195=0,633091$	$[СКО / 1300] = 3008/5836=0,515422$
Активы наиболее ликвидные (немедленно или быстро реализуемые)			
I группа активов: 1260+1250+1240	868	535	544
Активы со средним сроком ликвидности, к которым относится дебиторская задолженность			
II группа активов: 1230	896	1197	797
Активы наименее ликвидные, т.е. медленно реализуемые			
III группа активов: 1210+1220	3683	3367	2857
Общая величина <u>ликвидных</u> активов			
I гр. А+ II гр. А+ III гр. А	5447	5099	4198
Коэффициент абсолютной ликвидности			
$К_4 = I \text{ гр. Активов (A}_1) / КО.$	$868/1149=0,75544$	$535/1177=0,454545$	$544/1190=0,457143$

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Пример главной страницы нового сайта

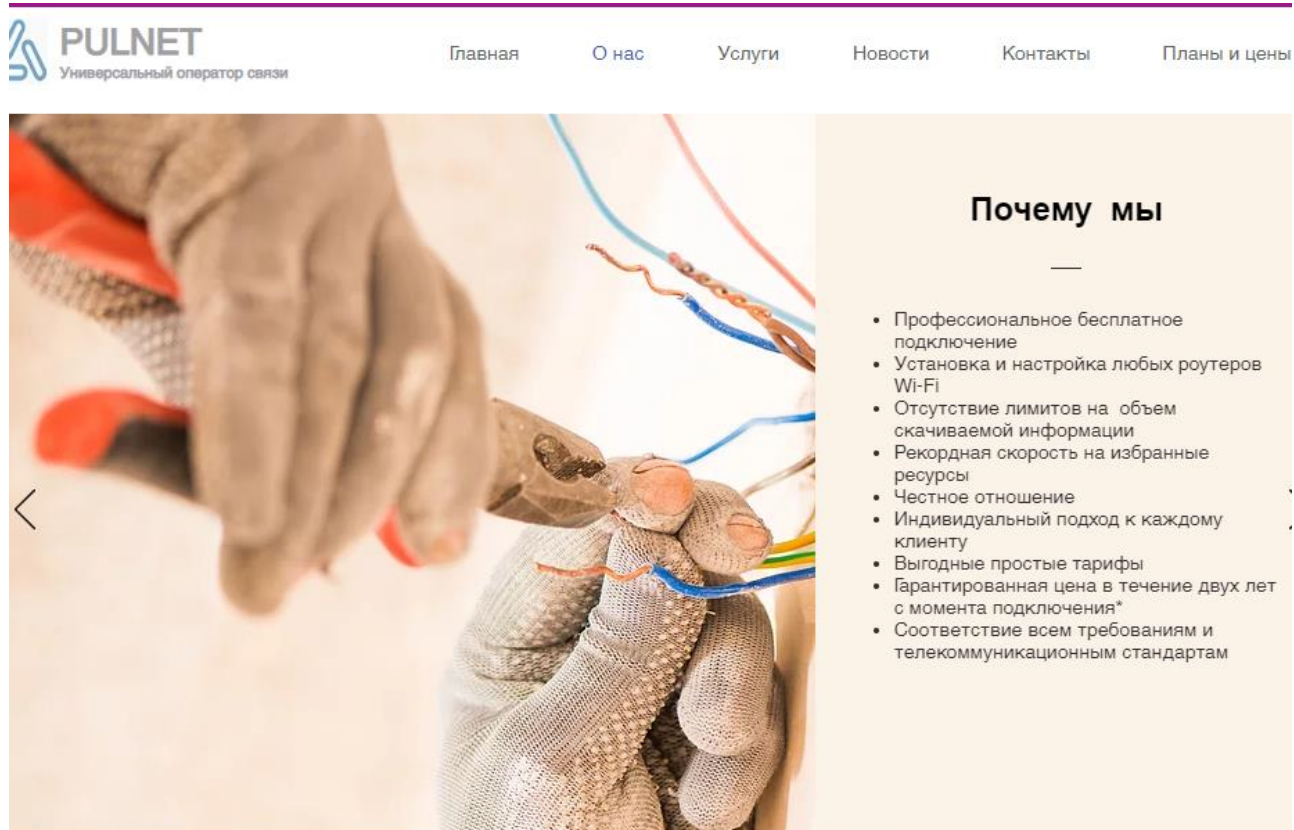


Рисунок Д1 - Пример оптимизации сайта

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Пример страницы продукта

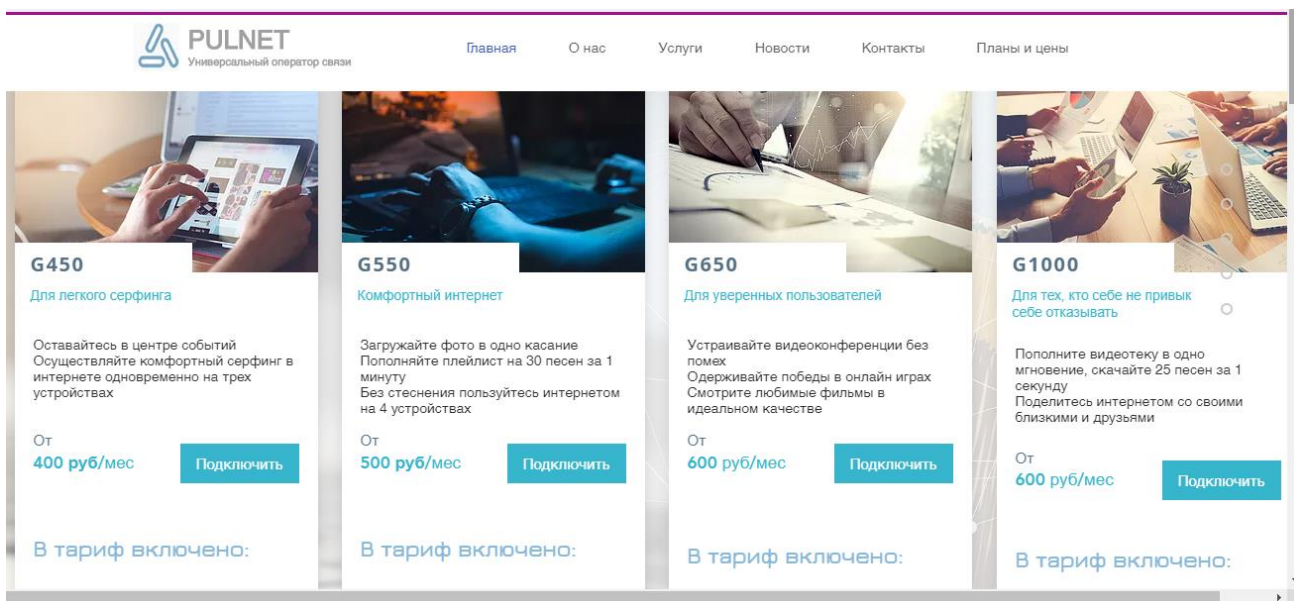


Рисунок Е1 - Пример страницы продукта

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Пример расширения функционала сайта

The screenshot shows a website header for PULNET, a universal communication operator. The navigation menu includes: Главная, О нас, Услуги, Новости, Контакты, and Планы и цены. The main content area features a form with the following sections:

- Интенсивность использования?**
 - Умеренный серфинг: соцсети, новости
 - Комфортный серфинг: фильмы, музыка
 - Активный серфинг: онлайн игры
- Планируемое число подключенных устройств**
 - 1-2
 - 3-5
 - 6-8
- Узнайте свой тариф**

At the bottom, there is a form with input fields for **Имя**, **Адрес**, and **Телефон**, followed by a **Узнать** button.

Рисунок Ж1- Пример расширения функционала сайта

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Попарное сравнение для конкурентного листа

	Цена	Срок доставки	Рейтинг товара	Скорость передачи данных	Вес	Количество антенн	Вектор важности	Вес критерия
Цена	0,00	9,00	5,00	5,00	9,00	9,00	37,00	0,37
Срок доставки	0,11	0,00	0,14	0,11	0,14	0,14	0,65	0,01
Рейтинг товара	0,20	7,00	0,00	1	7,00	5,00	20,20	0,20
Скорость передачи данных	0,20	9,00	1,00	0,00	7,00	3,00	20,20	0,20
Вес	0,11	7,00	0,14	0,14	0,00	0,14	7,54	0,08
Количество антенн	0,11	7,00	0,20	0,33	7,00	0,00	14,64	0,15
Итого	100							1,00
Шкала относительной важности								
Равная важность	1							
Умеренное Превосходство	3							
Существенное превосходство	5							
Значительное превосходство	7							
Очень большое превосходство	9							

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Расчет финансового результата от комплекса предлагаемых мероприятий

Таблица И1 – доходы от предлагаемых мероприятий, в рублях и чел.

Месяц	Число новых клиентов	Число новых клиентов, накопительный итог	Выручка за месяц	Всего
1	5	5	2067,08	843 370 +3% к базисному 2017 году
2	30	35	14469,58	
3	30	65	26872,08	
4	30	95	39274,58	
5	30	125	51677,08	
6	30	155	64079,58	
7	30	185	76482,08	
8	30	215	88884,58	
9	30	245	101287,08	
10	30	275	113689,58	
11	30	305	126092,08	
12	30	335	138494,58	
13	35	370	152964,17	2 790 563 +11% к базисно- му 2017 году
14	35	405	167433,75	
15	35	440	181903,33	
16	35	475	196372,92	
17	35	510	210842,5	
18	35	545	225312,08	
19	35	580	239781,67	
20	35	615	254251,25	
21	35	650	268720,83	
22	35	685	283190,42	
23	35	720	297660	
24	35	755	312129,58	
Итого	755		3633932	3 633 932