**Введение**

В рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха является конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие производимых компанией товаров условиям рынка. По мере развития производительных сил общества, совершенствования технологических производственных процессов, вовлечения в производственные процессы новаций происходит насыщение рынка товарами, вследствие чего усиливается соперничество между производителями за рынки сбыта и ресурсы.

Успех сопутствует производителям, способным предложить товары, наиболее соответствующие нуждам потребителя. Конкурентоспособность следует исследовать с позиции общей теории управления, то есть рассматривать конкурентоспособность в качестве управляющего объекта, воздействующего на внутреннее состояние предприятия. Рассмотрение данной категории под таким углом зрения позволит превратить ее из зависимого объекта в управляющий, что в свою очередь обеспечит основу для создания методов и инструментальных средств для оперативной адаптации предприятия к изменяющейся рыночной конъюнктуре.

В условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции для любой компании очень актуальным является ее конкурентоспособность. Ведь конкурентоспособность организации это показатель, который характеризует ее успешность на рынке и дает фирме очень много преимуществ. В настоящее время на рынке жесткая конкуренция и выжить сможет только та компания, которая обладает отличительными конкурентными преимуществами. В свою очередь конкурентоспособная компания стабильна, устойчива, прибыльна, и с легкостью участвует в конкурентной борьбе.

В настоящее время проблема повышения конкурентоспособности IT компаний, работающих на d2d рынке, становится все более актуальной и требует совершенствования и адаптации к постоянно меняющемуся рынку.

Анализ конкурентоспособности предприятия является непременным условием рыночного успеха. Именно это и определило выбор темы дипломной работы. Тема весьма актуальна, поскольку только конкурентоспособная организация способна эффективно функционировать в рыночной экономике.

Объект исследования ЗАО «Форт Диалог». Предметом данной дипломной работы является методы анализа конкурентоспособности организаций.

Целью данной курсовой работы является разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке республики Татарстан и разработка предложений по повышению конкурентоспособности компании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* изучить теоретические аспекты конкурентоспособности организации;
* провести анализ конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на **IT** рынке республики Татарстан;
* предложить пути повышения конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке республики Татарстан.

Первый раздел дипломной работы посвящен рассмотрению теоретических аспектов конкуренции и конкурентоспособности. Подробно описана сущность конкуренции, ее понятие, формы и степень интенсивности, а также понятия конкурентоспособности компании и продукта различных авторов. В разделе говорится о том, благодаря чему в настоящее время компания может достичь своего развития в конкурентной среде, а также факторы, которые определяют ее конкурентоспособность. Рассмотрение теоретических аспектов методов оценки конкурентоспособности организации, позволяет структурировать работу и определить оптимальный набор инструментов при проведении исследования по данной теме.

Объект исследования и структура применяемых методов в ходе маркетингового исследования описаны во втором разделе. Но основное содержание второго раздела заключается в анализе конкурентоспособности организации на IT рынке. Анализ конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог»состоит из трех частей: оценки рейтинга системных интеграторов РТ проведенного журналом «Деловой квартал», SWOT – анализа компании «Форт Диалог»и основных конкурентов и оценки конкурентоспособности услуг ЗАО «Форт Диалог». Возникла картина, что и как влияет на внешнюю и внутреннюю среду компании, как потребители оцениваю услуги компании на фоне конкурентов.

В третьем разделе дипломной работы разработан комплекс мероприятий, по повышению конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке РТ, включающий в себя рекомендации: по совершенствованию системы сбыта, по продвижению предприятия на рынке, по установлению оптимальной цены и ассортиментной политике.

Для рассмотрения понятия конкуренции и конкурентоспособности базой послужили работы [Быкова В. А Голубкова Е.П., Гришина В. Т.](http://www.biblion.ru/author/104235/), Котлера Ф., Чайниковой Л.Н., Фатхутдинова Р.А. Для рассмотрения факторов конкурентоспособности и методов оценки конкурентоспособности базой послужили работы Портера М., Фатхутдинова Р.А., Голубкова Е.П. Для обзора **IT рынка базой послужили внутренние документы компании, статьи опубликованные на сайте министерства информатизации и связи РТ, аналитические обзоры журнала «Деловой квартал», интернет изданий:** [www.citcity.ru](http://www.citcity.ru), [www.crn.ru](http://www.crn.ru), [www.cnews.ru](http://www.cnews.ru).

1. **Теоретические аспекты изучения конкурентоспособности организации**

**1.1. Понятие конкурентоспособности организации**

Наличие конкурирующих предприятий порождает такое явление в экономике как конкурентоспособность. Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Поэтому конкурентоспособность предприятия – очень сложное и многоплановое понятие, которое необходимо изучить и уточнить в условиях российской экономики.

Для того чтобы более полно осветить сущность конкурентоспособности предприятия, на наш взгляд, необходимо дать как можно полное представление о конкуренции и конкурентоспособности.

В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А. Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников. Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического производства. Цель конкуренции – борьба за получение возможно большей прибыли [16, с. 127].

В своей книге «Международная конкуренция» М. Портер отмечает, что конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [15, с. 208].

На современном этапе развития экономики еще не сложился единый методологический подход определения конкуренции. Так, одни авторы под конкуренцией понимают соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов), заинтересованных в достижении одной цели. С точки зрения предприятий такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя. Другие авторы понимают конкуренцию как соперничество или борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующей компанией [17, с. 192].

Существует множество определений конкурентоспособности организации. Фатхутдинов Р.А. предлагает следующее определение: «Конкурентоспособность – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для удержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. Конкурентоспособность – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкурентоспособности как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона «О защите прав потребителей» [19, с. 112].

Юданов А.Ю. утверждает, что рыночная конкурентоспособность – борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем А.Ю. Юданов считает, что до сих пор в мире отсутствует единое понятие конкурентоспособности, и в монографии «Конкуренция: теория и практика» констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока нет [21, с. 172].

Конкурентоспособность предприятия – это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном [рынке](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA). Конкурентоспособность определяет способность выдерживать [конкуренцию](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F_%28%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, считает [Филипп Котлер](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%BB%D0%B5%D1%80%2C_%D0%A4%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%BF) [10, с. 53] .

### Конкурентоспособность организации можно определить как относительную характеристику, отражающую отличие процесса развития данного продуцента от конкурента как по степени удовлетворения своими товарами (услугами) потребности [потребителей](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C), так и по эффективности производственной деятельности, считает Т. Г. Философова [4, с. 119].

Азоев Г.Л., Завьялов П.С.Лозовский Л.Ш. трактуют её как способность фирмы, конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [1, с. 262].

Чтобы раскрыть экономическую сущность данного понятия в дипломной работе проведен анализ определений понятия конкурентоспособности предприятия, представленный в Приложение 1.

Проведенное исследование показывает неоднозначность в толковании понятий, связанных с конкурентоспособностью предприятия, наличие различных трактовок в зависимости от освещения поставленных в них вопросов. В общем случае термин «конкурентоспособность» определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться, или противостоять чему–либо.

Можно выделить следующие основные направления конкурентной деятельности фирмы:

1) конкуренция в области рынков сырья за завоевание позиций на ресурсных рынках с целью обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами, перспективными материалами, высококвалифицированными специалистами, современной техникой и технологией с целью обеспечения более высокой, чем у конкурентов, производительности труда. В качестве конкурентов предприятия на сырьевых рынках выступают в основном фирмы–производители продуктов–аналогов, использующие в своем производстве аналогичные материальные ресурсы, технологию, трудовые ресурсы;

2) конкуренция в области сбыта товаров и/или услуг на рынке;

3) конкуренция между покупателями на сбытовых рынках [23].

В сфере производства, услуг и на товарном рынке различают видовую, функциональную и маркетинговую конкуренцию.

Видовая конкуренция – это когда товар или услуги бывают преимущественно однотипными или близкими друг к другу по качественным характеристикам или свойствам.

Функциональная конкуренция означает, что потребность удовлетворяется различными способами. Например, потребность в услугах связи может быть удовлетворена достаточным развитием этих видов коммуникаций. Так, в настоящее время на рынке конкурируют различные виды связи, каждая из которых направлена на получение прибыли.

Маркетинговая конкуренция отличается лишь различием предприятий. Она широко используется в различных рыночных структурах и отраслях промышленности [14, с. 328].

Есть характерные особенности конкуренции в сфере услуг, отличающие её от конкуренции на товарном рынке: она не требует значительных затрат, поэтому уровень конкуренции в сфере услуг достаточно высок; она может быть ценовой и неценовой.

В основе ценовой конкуренции приняты цены на услуги и с помощью цены можно снизить или повысить уровень конкуренции на рынке услуг.

При неценовой конкуренции за основу принимается показатель качества предоставляемых услуг. С помощью показателя качества можно завоевать конкурентное преимущество в конкурентной борьбе. Однако при неценовой конкуренции не обходится без привлечения дополнительных затрат, которые в основном связаны с оплатой труда высококвалифицированных специалистов [6, с. 114].

При сопоставлении различных подходов определению понятия «конкурентоспособность предприятия» можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

**1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации**

Анализ литературных источников показал, что в зависимости от научных взглядов авторы по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий.

Под факторами конкурентоспособности предпринимательских структур понимают явления или процессы производственно – хозяйственной деятельности предприятия и социально – экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство и реализацию продукции, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия.

По мнению М. Портера, важно отличать конкурентоспособность, обусловленную врожденными факторами и достигаемую благодаря другим источникам. Факторы, которые наиболее важны для конкурентного преимущества в большинстве отраслей, не достаются по наследству, а создаются в пределах региона (страны) с помощью различных специфичных для каждой территории процессов [14, с. 306 - 313].

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер предлагает делить на несколько типов.

Во-первых, на основные и развитые. Основные факторы – это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила. Развитые факторы – современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры, высокотехнологичные производства.

В зависимости от степени специализации все факторы конкурентоспособности делятся на общие и специализированные. Общие факторы, к которым М. Портер относит систему автомобильных дорог, дебитный капитал, персонал с высшим образованием, могут быть использованы в широком спектре отраслей. Специализированные факторы – это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, другие факторы, применяемые в одной или в ограниченном числе отраслей.

Еще один принцип классификации – деление факторов конкурентоспособности на естественные и искусственно созданные. К естественным факторам относятся природные ресурсы, географическое положение, а к искусственно созданным – техника, технология, экономическая среда и др. [14, с. 336 - 341].

Как М. Портер, многие авторы (Р.А. Фатхутдинов, М.Г. Миронов, Н.Л. Зайцев) всю совокупность факторов конкурентоспособности предприятия предлагают подразделить на внешние и внутренние.

В обобщенном виде внешними факторами конкурентоспособности предприятия являются:

* конкурентная среда и уровень конкуренции в отрасли, степень приватизации предприятий в стране;
* характеристики спроса на товары предприятия (величина и динамика спроса, требования рынка к цене и качеству товаров, эластичность спроса по цене и уровню доходов);
* развитость и конкурентные преимущества отраслей, которые обеспечивают предприятие необходимыми материалами и информационными средствами;
* случайные события (технологические прорывы, колебания цен на ресурсы, значительные изменения на мировых финансовых рынках, политические решения своего и зарубежных правительств);
* экономические и организационно – административные формы и методы государственного регулирования поведения производителей и покупателей.

К числу главных внутренних факторов конкурентоспособности предприятия относятся конкурентная стратегия предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке. Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия можно подразделить на следующие группы:

1. Структурные:
* прогрессивность производственной структуры предприятия (гибкие производственные системы, автоматизированные модули и системы);
* миссия предприятия в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров;
* совершенство организационной структуры предприятия, позволяющее осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию по производству конкурентного товара;
* уровень организации, специализации и концентрации производства с точки зрения обеспечения на их основе конкурентоспособности товара;
* уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции;
* уровень регулирования производственных процессов в целях достижения конкурентных преимуществ предприятия;
* совершенство информационной и нормативно–методической базы управления конкурентоспособным производством;
* сила конкуренции на входе и выходе производственной системы.
1. Ресурсные:
* уровень эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов;
* сила конкуренции среди поставщиков и их конкурентоспособность;
* доступ к качественному дешевому сырью, топливу и другим материальным ресурсам.
1. Технические:
* удельный вес патентованных товаров, технологий, оборудования;
* уровень качества изготовления товаров.
* уровень конкурентной стратегии предприятия;
* уровень конкурентоспособности менеджмента;
* уровень конкурентоспособности менеджеров и маркетологов;
* уровень организации поставок сырья, материалов и комплектующих изделий;
* уровень функционирующей системы управления качеством продукции на предприятии;
* уровень сертификации продукции и систем, их соответствие международным стандартам ИСО–9001–2001.
1. Экономические:
* показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж;
* скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов;
* финансовая устойчивость функционирования предприятия;
* доля экспорта наукоемких товаров.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения [19, с. 109-220].

Голубков Е.П. выделяет сле­дующие основные факторы, требующие изучения:

1. Имидж фирмы.

2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.

3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).

4. Уровень диверсификации производственно–хозяйственной дея­тельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.

5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.

6. Мощность научно–исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и сред­ствами труда, эффективность НИОКР).

7. Мощность производственной базы, характеризующей возможно­сти перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объ­ема и особенностей выпуска).

8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.

9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.

10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.

11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способ­ности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубо­кого удовлетворения их потребностей.

12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.

13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).

14. Уровень рекламной деятельности.

15. Уровень послепродажного обслуживания.

16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, ха­рактеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане свои­ми отношениями с государственными и местными властями, обществен­ными организациями, прессой, населением и т. п.

В данном вопроснике указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм–конкурентов. Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности.

Необходимо отметить, что при изучении конкурентов остро стоит проблема сбора информации о конкурентах. Для разных отраслей и видов деятельности эта проблема решается с разной степенью сложности [5, с. 316 - 327].

Таким образом, факторами конкурентоспособности предприятия являются преимущества в использовании трудовых и производственных ресурсов технического, технологического, структурного и маркетингового характера; в стимулировании спроса на продукцию данного предприятия; сравнительно низкая себестоимость и высокое качество продукции; адаптивность и гибкость предприятия в условиях рыночной неопределенности и предпринимательского риска; соответствующая государственная политика в области защиты и регулирования конкуренции или поддержки товаропроизводителей.

**1.3. Методы анализа конкурентоспособности организации**

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется фирме в первую очередь для того, чтобы определить, в чём её преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Конкурентоспособность предприятия определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим причинам стратегической сегментации рынка.

## В зарубежной и отечественной литературе представлено множество методик оценки конкурентоспособности организации. Наиболее часто применяются SWOT – анализ, концепция «4Р», матричный метод, метод «конкурентного листа», метод оценки конкурентоспособности производителя по уровню конкурентоспособности продукции/услуг, интегральный показатель конкурентоспособности [2, с. 19-23].

Все эти методы позволяют оценить конкурентоспособность организации в качественных и количественных показателях. Конечно, получение количественной оценки конкурентоспособности является наиболее приемлемым вариантом, но, к сожалению, многие используемые методы не в состоянии ее дать.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у компании стратегических перспектив и возможностей их реализации. Методология построения SWOT – анализа заключается в разделении окружения на две части – внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей – на благоприятные и неблагоприятные. В целом, проведение SWOT – анализа сводится к заполнению матрицы (табл. 1.3.1.).

Матрица делится на четыре принципиально разных зоны:

* «СИВ» – рыночные возможности в соединении с сильными сторонами деятельности предприятия;
* «СЛВ» – рыночные возможности в соединении со слабыми сторонами деятельности предприятия;
* «СИУ» – рыночные угрозы в соединении с сильными сторонами деятельности предприятия;
* «СЛУ» – рыночные угрозы в соединении со слабыми сторонами деятельности предприятия.

Дальше выполняется анализ соединения сильных и слабых сторон предприятия с угрозами и возможностями, которые генерируются внешней средой. Оценка выполняется за шкалой от 1 до 10 баллов. Она характеризует степень влияния сильных и слабых сторон деятельности предприятия на перспективы использования существующих возможностей и противодействия угрозам [18, с. 328].

Для диагностики конкурентоспособности предприятия особое значение имеют сильные стороны, именно на них строится достижение конкурентных преимуществ. Однако повышению конкурентоспособности оказывает содействие также ликвидация слабых сторон. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ, так как они дают предприятию шанс использовать рыночные благоприятные обстановки, создают конкурентные преимущества на рынке.

Таблица 1.3.1.

**Матрица SWOT – анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя средаВнутренняя среда | Возможности1.23 | Угрозы1.2.3. |
| Сильные стороны1. | ПОЛЕ«СИВ» | ПОЛЕ«СИУ» |
| 2. |
| 3. |
| Слабые стороны | ПОЛЕ«СЛВ» | ПОЛЕ«СЛУ» |
| 1. |
| 2. |
| 3. |

Методика оценки конкурентоспособности бизнеса «4Р», в отличие от SWOT – анализа, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом Данный подход основан сравнительном анализе конкурентов по таким факторам, как продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта с аналогич­ными показателями конкурентов. Поскольку целью такого рода сопос­тавления является разработка рыночной стратегии предприятия в каче­стве конкурентной среды, следует выбрать наиболее сильных конку­рентов. Метод также реализован посредством оценочного листа, где всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка.

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами, и, как следствие, при их оценке будет сказываться их субъективное отношение к продукту или услуге [7, с. 26].

Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена «Бостонской консалтинговой группой» и применима для оценки конкурентоспособности товаров, отдельных предприятий, отраслей.

Методика заключается в построении матрицы с использованием двух показателей: темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, и относительная доля продуцента на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными являются организации, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода заключается в наличии достоверной информации об объемах реализации, таким образом, метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. К недостаткам метода можно отнести отсутствие анализа причин происходящего и недоступность вводных данных для некоторых отраслей [7, с. 34-40].

Метод «конкурентного листа» может быть реализован двумя способами:

1. Экспертная оценка компании по сравнению с основными конкурентами на основании предложенного перечня показателей – позволяет дать качественную оценку конкурентоспособности компании по сравнению с конкурентами. Экспертами выставляются оценки в баллах (от «1» до «5» баллов) по данной компании и по основным конкурентам. Далее рассчитывается средний балл каждой компании, и определяются их рейтинги (табл. 1.3.3.);
2. Сопоставление реальных показателей, характеризующих деятельность компании и конкурентов – при применении данного метода сложность заключается в сборе достоверной информации о конкурентах, выраженных в стоимостных, удельных и финансовых показателях. Такой способ конкурентного анализа позволяет дать не только качественную, но и подробную количественную оценку конкурентных преимуществ компании по конкретным показателям [24].

### Таблица 1.3.3.

### Метод «конкурентного листа»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцениваемые показатели | Моя компания | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 |
| Показатель 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| Показатель 2 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| Показатель 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| Показатель N | 5 | 3 | 5 | 5 |
| Средний балл | 3,75 | 3,5 | 4,0 | 3,25 |
| Продолжение таблицы 1.3.3. |
| Рейтинг компании | 3 | 2 | 4 | 1 |

Следующим способом оценки конкурентоспособности организации является метод оценки конкурентоспособности производителя по уровню конкурентоспособности продукции/услуг, который осуществляется путем построения мультиатрибутивной модели. При использовании данного метода выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому–либо продукту, устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико – экономических показателей продукта с другими конкурирующими продуктами.

Количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия и подлежащих применению при использовании данной методики, является неограниченным. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности, позволяющей оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны. Недостатком метода является тот факт, что метод позволяет получить весьма ограниченное представление о работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты [12, с. 220-229].

Полученные оценки позволяют построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 1.3.1). По каждой оси для отображения уро­вня значений каждого из исследуемых факторов используется опре­деленный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок).

Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособно­сти по разным факторам [5, с. 316].

**Рис. 1.3.1. Многоугольник конкурентоспособности**

Иногда определяется интегральный показатель конкурентоспособ­ности. В данном случае: определяются веса показателей; устанавливаются балльные оценки по каждому показателю для фирмы, проводящей исследования, и для ее конкурентов; определяется интегральный показатель, характеризующий кон­курентоспособность (продуктов, маркетинговой деятельности, фирмы в целом) фирм–конкурентов.

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной ин­формации относительно того, в какой мере та или иная фирма–конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Так же интегральный показатель конкурентоспособности организации можно определить на основе соотношения ряда экономических показателей, отражающих эффективность использования ресурсов двух конкурирующих предприятий. В общем виде конкурентоспособность предприятия представляет собой функцию трех составляющих:

КП = *f* (ПР, ИР, Кфин)

где ПР, ИР – сравнительная эффективность использования производственных ресурсов (соотношения отдельных пар показателей сравниваемых предприятий по производительности труда, фондоотдаче, материалоотдаче), информационных и интеллектуальных ресурсов;

Кфин – коэффициент использования финансового ресурса, который определяется соотношением отдельных пар показателей сравниваемых показателей рентабельности продукции, производства, капитала, продаж, по платежеспособности и кредитоспособности предприятия.

Интегральный показатель КП рассчитывается как средневзвешенная величина, где каждый показатель имеет свою весомость. Если окажется, что КП1 > КП2, то предприятие 1 обладает конкурентным преимуществом по сравнению с предприятием 2.

Наряду с преимуществами, которые определяются связью конкурентоспособности предприятия с показателями эффективности и результативности его деятельности, этот метод имеет и недостаток – трудоемкость и сложность расчета интегрального показателя конкурентоспособности [18, с. 328].

Важным итогом конкурентного анализа является определение и про­гноз ключевых факторов успеха отрасли Ключевые факторы успеха (КФУ) *—* это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

На основе конкурентного анализа выявляются сильные и сла­бые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреп­лению сильных сторон и ликвидации слабых мест [24].

Рассмотренные методы оценки конкурентоспособности позволяют организациям самостоятельно оценить свои конкурентных позиции на рынке, для реализации оптимального управления.

**2. Анализ конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке республики Татарстан**

**2. 1. Характеристика ЗАО «Форт Диалог»**

ЗАО «Форт Диалог» было образованно в 1989 г. Основной офис компании располагается в Набережных Челнах, а представительства еще в шести приволжских городах – Казани (Татарстан), Уфе (Башкортостан), Ижевске (Удмуртия), Самаре, Чебоксарах (Чувашия) и Йошкар–Оле (Мари Эл).

Компания «Форт Диалог» была в числе первых российских компаний, занявшихся поставками компьютерной техники. Работа с корпоративными клиентами является одним из важнейших направлений в плане по сбыту товаров и услуг компании «Форт Диалог». В настоящее время количество постоянных заказчиков корпоративного отдела неуклонно растет.

 Основные направления деятельности компании «Форт Диалог»:

* поставка компьютеров и оргтехники;
* проектирование и создание инфраструктурных решений;
* проектирование и создание инженерных систем зданий и сооружений;
* создание корпоративных информационных систем (ERP, CRM, и т.д.);
* консалтинговые услуги в области информационных технологий и организации управленческих процессов;
* сервисное обслуживание технических и программных средств.

Филиальная сеть компании сконцентрирована в Поволжско – Уральском регионе. Кроме того, такое расположение офисов выгодно логистически: все филиалы находятся в радиусе 400 км от головного офиса. Филиалы логично «завязаны» на транспортную логистику. География представительств «Форт Диалога» остается неизменной с 2000 г. Сервисные центры компании представлены на всех территориях, где работает компания «Форт Диалог».

С 2000 г. по 2009 г. существовала розничная сеть компьютерных магазинов «Форт Диалог», но в связи с высокой конкуренцией на розничном рынке и ориентацией компании на корпоративный рынок розничная сеть была ликвидирована.

Согласно рейтингу журнала Cnews Analytics, «Форт Диалог» вошел в TOP25 крупнейших ИТ–аутсорсеров России по итогам 2008 года. По итогам 2008 года в рейтинге CNews100: Крупнейшие IT–компаний России «Форт Диалог» занял 67 место среди всех российских IT –компаний [30].

В настоящий момент доходы компании «Форт Диалог» приносит продажа оборудования – 10%, системная интеграция – более 70 %, разработка ПО – 4 % и т. д. (рис.2.1.1.)

**Рис. 2.1.1.Структура продаж ЗАО «Форт Диалог» по видам деятельности**

В таблице 2.1.1. представлены сведения о финансовом состоянии за последние три года и последний отчетный период текущего года.

Таблица 2.1.1.

**Сведения о финансовом состоянии за последние три года и последний отчетный период текущего года**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №№ строкбаланса | Наименование показателей | Показатель |
| 2007г. | 2008г. | 2009г. | 2010г. 9 мес. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Продолжение табл. 2.1.1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Годовой объем выполненных поставок | 739580 млн. руб. | 827178 млн. руб. | 597389 млн. руб. | 554 135 млн. руб. |
|  |  |  |  |  |  |
| 190 | Внеоборотные активы | 46908 | 49463 | 27743 | 46775 |
| 290 | Оборотные активы | 174473 | 200790 | 217790 | 255611 |
| 490 | Собственный капитал | 131222 | 134657 | 186610 | 183667 |
| 590 | Долгосрочные обязательства | 319 | 319 | 319 | 162 |
| 690 | Краткосрочные обязательства | 89840 | 115277 | 58604 | 118557 |
| (610 + 620 + 660) | Краткосрочные обязательства (заемные средства + кредиторская задолженность + прочие краткосрочные пассивы) | 89829 | 115263 | 58604 | 118557 |

Таблица 2.1.1. свидетельствует о стабильном росте годового объема продаж, резко упавшем в 2009 кризисном году на 28%, за 9 месяцев текущего года почти сравнялся с показателем 2009 г., что свидетельствует о выходе из кризиса. Краткосрочные обязательства в 2010 г. возросли в 2 раза. В Приложение 2 подробно расписаны показатели ликвидности, достаточности капитала и оборотных средств ЗАО «Форт Диалог».

Оборот компании в 2006 г. составил 637 млн. руб., в 2007 г. – более 739 млн. руб., в 2008 г. – 827 млн. руб., в 2009 г. – более 597 млн. руб. (рис. 2.1.2.).

**Рис. 2.1.2. Динамика объема продаж ЗАО «Форт Диалог»**

Объем оказанных услуг и реализованного программного обеспечения в 2009 году составил 455 млн. 385 тыс. рублей, реализация оборудования – 141 млн. 615 тыс. рублей. Объем продаж на рынке республики составил 238,8 млн. рублей – 40% от общего объема реализации. Остальные работы выполнены за пределами Татарстана.

Среди подразделений компании наибольший рост – 17% – в 2009 году показало направление системной интеграции. Одним из крупнейших проектов 2009 года стал комплексный проект по системной интеграции: проектирование, монтаж, пусконаладка слаботочных кабельных систем, видеоконференц систем, систем видеонаблюдения и связи, систем бесперебойного электроснабжения в ОАО «ТАНЕКО»

Среднегодовая стоимость чистых активов в 2010 г. выросла на 30%. Компания не имеет просроченных задолжностей. Производительность труда на одного работника выросла на 23% по сравнению с 2009 г. В Приложение 3 показаны основные финансово – экономические показатели деятельности ЗАО «Форт Диалог».

В таблице 2.1.2. показана структура себестоимости услуг ЗАО «Форт Диалог».

Таблица 2.1.2.

**Общая структура себестоимости услуг**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статьи затрат** | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 9 мес. 2010 г. |
| Сырье и материалы, %  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Приобретенные комплектующие изделия, полуфабрикаты, % | 81,2 | 83,4 | 83,4 | 81,2 |
| Работы и услуги производственного характера, выполненные сторонними организациями, %  | 3,0 | 3,1 | 3,1 | 3,0 |
| Топливо, %  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Энергия, %  | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Затраты на оплату труда, %  | 5,7 | 5,6 | 5,6 | 5,7 |
| Проценты по кредитам, %  | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0,7 |
| Арендная плата, %  | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Отчисления на социальные нужды, %  | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Амортизация основных средств, %  | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| Налоги, включаемые в себестоимость продукции, %  | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
|  Прочие затраты (пояснить), %  | 0 | 0 | 0 | 0 |

Продолжение таблицы 2.1.2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| амортизация по нематериальным активам, % | 0 | 0 | 0 | 0 |
| вознаграждения за рационализаторские предложения, %  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| обязательные страховые платежи, %  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| представительские расходы, %  | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| иное, %  | 3,6 | 1,5 | 1,5 | 3,6 |
| Итого: затраты на производство и продажу продукции (работ, услуг) (себестоимость), %  | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Выручка от продажи продукции (работ, услуг), руб. | 739 580 000 руб. | 827 178 000 руб. | 597 519 000 руб. | 554 135 000 руб. |

Из таблицы 2.1.2. видно, что в структуре себестоимости более 80% занимают приобретенные комплектующие изделия и полуфабрикаты.

В таблице 2.1.3. показаны показатели, характеризующие прибыльность и убыточность компании в период с 2007 по 2010 г.г.

Таблица 2.1.3.

**Прибыль и убытки ЗАО «Форт Диалог»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Рекомендуемая методика расчета | 2007 год | 2008 год | 2009 год | 9 мес. 2010 год |
| Выручка, руб.  | Общая сумма выручки от продажи товаров,продукции, работ, услуг  | 739 580 000 руб. | 827 178 000 руб. | 597 389 000 руб. | 554 135 000 руб. |
| Валовая прибыль, руб.  | Выручка – себестоимость проданных товаров,продукции, работ, услуг (кроме коммерческих ии управленческих расходов)  | 76 989 000 руб. | 83 778 000 руб. | 53 231 000 руб. | 71 847 000 руб. |
| Чистая прибыль (нераспределеннаяприбыль (непокрытый убыток)), руб. | Чистая прибыль (убыток) отчетного периода  | 8 105 000 руб. | 5 435 000 руб. | 6 732 000 руб. | 20 342 000 руб. |
| Рентабельность собственногокапитала, %  | (Чистая прибыль) / (Капитал и резервы – целевыефинансирование и поступления + доходы будущихпериодов – собственные акции, выкупленные уакционеров) х 100  | 6,18 % | 4,04 % | 5,26 % | 11,08 % |

Продолжение таблицы 2.1.3.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рентабельность активов, %  | (Чистая прибыль) / (Балансовая стоимость активов)х 100  | 3,66% | 2,17% | 3,18% | 6,73% |
| Коэффициент чистой прибыльности, % | (Чистая прибыль) / (Выручка) х 100  | 10,96% | 0,66% | 1,6% | 3,67% |
| Рентабельность продукции (продаж),%  | (Прибыль от продаж) / (Выручка) х 100  | 2,97% | 2,96% | 3,92% | 4,80% |
| Оборачиваемость капитала  | (Выручка) / (Балансовая стоимость активов– краткосрочные обязательства)  | 5,64% | 6,14 | 3,29 | 3,02 |
| Сумма непокрытого убытка наотчетную дату, руб.  | Непокрытый убыток прошлых лет + непокрытыйубыток отчетного года  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Соотношение непокрытого убытка наотчетную дату и валюты баланса  | (Сумма непокрытого убытка на отчетную дату) /(Балансовая стоимость активов)  | 0 | 0 | 0 | 0 |

Таблица 2.1.3. свидетельствует о том, что выручка, резко упавшая в 2009 кризисном году на 28%, за 9 месяцев текущего года почти сравнялась с показателем 2009 г., что свидетельствует о выходе из кризиса и росте продаж. Более чем в 3 раза увеличилась чистая прибыль, что обусловлено ростом коэффициента чистой прибыльности продаж в 2,2 раза. Уровень рентабельности возрос на 18%, по сравнению с 2009 г.

В таблице 2.1.4. показаны сведения о платежеспособности ЗАО «Форт Диалог» за последние три года и последний отчетный период текущего года

Таблица 2.1.4.

**Сведения о платежеспособности ЗАО «Форт Диалог»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Методика расчета | 2007 г. | 2008г. | 2009г. | 9 мес.2010 |
| Коэффициент платежеспособности  | Оборотные активы/ краткосрочные обязательства  | 1,94 | 1,74 | 2,06 | 2,16 |

Продолжение табл. 2.1.4.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Обеспеченность собственными источниками финансирования  | (Собственный капитал – Внеоборотные активы) /Оборотные активы | 0,48 | 0,42 | 0,73 | 0,54 |
| Коэффициент текущей ликвидности  | (Оборотные активы – долгосрочная дебиторская задолженность) / (Краткосрочные обязательства (не включая доходы будущих периодов)) | 1,94 | 1,74 | 2,06 | 2,16 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | (Оборотные активы – запасы – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям долгосрочная дебиторская задолженность) (Краткосрочные обязательства (не включая доходы будущих периодов)) | 1,00 | 1,14 | 2,94 | 1,60 |

Таблица 2.1.4. свидетельствует о стабильном росте коэффициента текущей ликвидности, который в 2009 г. составил 2,06, а за 9 мес. 2010 г. – 2,15, когда норма данного коэффициента равна 2.

Среди клиентов компании «Форт Диалог» значатся крупнейшие предприятия и государственные структуры Республики Татарстан: группа компаний «Татнефть», ОАО «КАМАЗ», «Набережночелнинский картонно–бумажный комбинат», «Транснефть», «Сбербанк», Налоговая инспекция Наб. Челны, Исполнительный комитет г. Наб. Челны. Основные клиенты компании сосредоточены в нефтяной, нефтегазовой и химической промышленности – более 30% (рис. 2.1.3.).

 Особое место в проектах компании «Форт Диалог» занимает Консигнационный склад ОАО «Татнефть», который работает с 2005 года. Консигнация – часто применяемое в мировой торговой практике условие продажи товаров со специально предназначенных для этих целей складов. При этом поставка товаров на склад, хранение, обеспечение необходимого ассортиментного запаса осуществляется силами и за счет поставщика. Он же несет риски по доставке товара, его хранению и даже утрату товаром его свойств вследствие длительного хранения. Консигнация, как один из видов аутсорсинга, достаточно редко используется в IT –отрасли, в этом ракурсе «Татнефть» является новатором, и даже первопроходцем.

**Рис. 2.1.3. Структура продаж ЗАО «Форт Диалог» по типам клиентов**

#### Поставщиков ЗАО «Форт Диалог» можно разделить на две основные группы: вендоры (фирмы-производители), дилеры и дистрибьюторы:

####  К группе вендоров относятся, как правило, крупные фирмы–производители компьютерного оборудования и комплектующих, продукция которых пользуется постоянным спросом. Объемы закупок у фирм–производителей достаточно велики, что позволяет ЗАО «Форт Диалог» снизить издержки связанные с приобретением ходовых моделей компьютерного оборудования и комплектующих. Преимуществом при работе с вендорами является также предоставление ими товарных кредитов и оптовых скидках на производимое ими оборудование, что является важным фактором при выборе поставщика;

####  ЗАО «Форт Диалог» также является дилером и дистрибьютором достаточно большого количества различных фирм–производителей компьютерного оборудования, комплектующих и программного обеспечения. Так, ЗАО «Форт Диалог» является дилером и дистрибьютором таких крупных и известных компаний, как: IBM, Novel, Seagate, Western Digital, Hewlett Packard, 3Com, Cisco Systems, Intel, APC, ViewSonic, Epson, Compaq, ANK, Sony, D–link.

#### По данным отдела логистики ЗАО «Форт Диалог» за 9 месяцев 2010 года, средняя доля поставляемого в компанию компьютерного оборудования и комплектующих вендорами составляет, примерно, 67%. Из которых около 41% оборудования ЗАО «Форт Диалог» поставляет непосредственно с заводов и центральных складов фирм–производителей, расположенных за границами Российской Федерации. Если учитывать затраты, связанные с перевозкой, складированием, таможенными пошлинами и расходами на командировки, то себестоимость привезенного из–за границы компьютерного оборудования, приобретенного у вендоров, примерно на 3–7% ниже затрат, связанных с приобретением компьютерной техники у компаний–дилеров и дистрибьюторов этого компьютерного оборудования, расположенных в Российской Федерации. Закупки компьютерной техники у фирм–производителей являются важным конкурентным преимуществом. Так, в жесткой конкурентной борьбе у ЗАО «Форт Диалог» появляется возможность применения эффекта «ценового зонтика», выраженного в возможности более сильного понижения отпусконой цены на компьютерное оборудование, по сравнению с торговыми компьютерными компаниями, издержки которых на приобретение этого оборудования выше, чем у ЗАО «Форт Диалог».

#### По данным отдела учета ЗАО «Форт Диалог» за 9 месяцев 2010 года, средняя доля приобретаемого у дилеров, дистрибьюторов и посредников оборудования и комплектующих составляет, примерно, 33%. Из которых около 27% оборудования ЗАО «Форт Диалог» закупает у дилеров и дистрибьюторов компьютерной техники. Остальные 6% компьютерного оборудования и комплектующих поставляются посредниками. Основными поставщиками ЗАО «Форт Диалог», относящимися к дилерам и дистрибьюторам компьютерных фирм–производителей, являются компании DEALINE, C2000, Logitek Systems, OCS.

К концу 2009 г. численность персонала ЗАО «Форт Диалог» составляла 275 человек (в 2008 и 2007 г.г. этот показатель равнялся соответственно 244 и 230 человек).

В ходе кризиса были перестроены финансовые взаимоотношения с поставщиками и клиентами. В разгар кризиса компания практически отказалась от кредитования клиентов, сохранив его только для государственных контрактов. Сейчас, практика кредитных поставок восстанавливается, однако процедуры оценки клиентов стали более жесткими. Появились специальные процедуры контроля запасов и работы с дебиторской задолженностью.

По оценкам руководства компании, сейчас на территориях, где представлены филиалы ЗАО «Форт Диалога», сложилась ситуация, когда ни одна компания (ни местная, ни региональная) не может считаться безоговорочным лидером регионального IT рынка, доля самого крупного игрока – не более 10%. Потенциал территорий настолько велик, что за последние пять лет «Форт Диалог» увеличил свои обороты в пять раз, не расширяя географии представительств. Растущие рынки позволяют развиваться, не открывая новых филиалов. Сейчас цель компании — входить в тройку ведущих игроков в регионах присутствия.

В планах ЗАО «Форт Диалог» увеличить долю сервисных услуг, в том числе и нестандартного, в области ПО и долю работ, а не продаж. Кроме того, компания планирует выход за рамки территорий, на которых сейчас работает. В 2009 г. около 15–18% продаж ЗАО «Форт Диалог» пришлось на клиентов, находящихся в регионах, где нет представительств компании (в Тюменской области, Волгограде, Кургане, Сочи). Ранее «Форт Диалог» не работал с такими заказчиками, а теперь силами филиалов и головной структуры компания решила выходить за границы привычной территории.

**2.2. Обзор IT рынка республики Татарстан**

Татарстан – один из наиболее развитых в экономическом отношении субъектов Российской Федерации. В силу исторических, географических, природных условий и других факторов Республика Татарстан (РТ) стала крупнейшим промышленным, научным и образовательным центром России. Такое положение стимулирует развитие разных отраслей экономики, в том числе IT – бизнеса [26].

Будучи регионом–донором, Татарстан обладает значительными финансовыми ресурсами, вследствие чего представляет интерес для крупных столичных IT – компаний. В настоящее время доля федеральных IT – компаний в республики невелика. По мнению экспертов местных ИТ – компаний, цены и качество услуг таковы, что столичным компаниям невыгодно работать в Татарстане. Но некоторые IT – специалисты из столицы предполагают, что рынок РТ еще не созрел, и следовательно, время решительного штурма не пришло.

Точных данных о годовом объеме IT рынка РТ не существует, в связи с большим количеством игроков и отсутствием открытых данных. По этой причине для оценки объема рынка используются косвенные оценки, а именно экспертные мнения руководителей ведущих IT – фирм Татарстана.

Следует отметить, что к компьютерному оборудованию причисляют также оргтехнику – простейшие копировальные и факсимильные аппараты. Данные устройства объединены в одну группу по финансовому признаку, т.к. у клиентов расходы на ПК, телекоммуникационное оборудование и оргтехнику проходят по одной статье.

В вопросе оценки годового объема рынка мнения экспертов разняться: верхняя граница составляет около 300 млн. долл. Здесь учтено все – поставки ПК, серверов, ПО, сетевого оборудования, СКС, разработка ПО местными фирмами, внедрение решений, системная интеграция, розничные продажи. Однако большинство руководителей IT –компаний Татарстана с этой цифрой не согласны. Более скромная оценка — 100 млн. долл. в год. Но и она, как считают многие, сильно завышена. Большинство специалистов склонны считать, что годовой оборот IT – рынка РТ составляет от 50 до 70 млн. долл..

Следует подчеркнуть, что доля простейших копировальных и факсимильных аппаратов в объеме IT –рынка невелика – примерно 1,5 – 2 млн. долл. [28].

По данным министерства информатизации и связи валовый доход IT отрасли в РТ в 2009 г. составил 4,5 млрд. руб. (без НДС), динамика валового дохода по сравнению с 2008 г. составила 16%, на компании IT лидеров региона приходится 1,5 млрд. руб. или 23%. Средняя сумма государственного тендера составляет 3 млн. руб., в 2009 г. у системных интеграторов было более 1 тыс. клиентов.

В кризис выросла доля оборота IT компаний от технического обслуживания внедренных проектов. Если в 2008 г. Она составляла 5–7 % от оборота, то в 2009 г. 15–17 %, в текущем году такое соотношение в структуре оборота IT компаний сохраняется

Основным заказчиком IT услуг в прошлом году продолжал оставаться государственный сектор, уменьшилась доля заказов от финансовых услуг на 20 % и нефтегазового сектора на 10–15 % (рис. 2.2.1.) [11, с. 33-37].

**Рис.2.2.1. Структура оборота по сферам деятельности клиентов в 2009 г.,%**

Особенностью республики является деление на две условные экономические зоны: казанскую и закамскую. Основные предприятия, в том числе КАМАЗ, нефтяные компании, химические заводы (примерно 70% промышленного потенциала Татарстана) расположены в Закамье. Тогда как в столице сосредоточены государственные учреждения, вузы, научно–исследовательские институты, транспортные компании и крупные машиностроительные предприятия. В целом обороты экономических зон примерно одинаковые. Но в отдельно взятых нишах это равенство нарушается. Так, IT – фирмы, работающие с крупными корпоративными заказчиками, большую часть доходов получают в Закамье, а обороты компаний, клиентами которых являются бюджетные организации, формируются, главным образом, в Казани. По мнению экспертов, на долю казанского рынка приходится 60% бизнеса, на долю закамского – 40%. Самым интересным участком IT рынка является нефтяная столица Татарстана Альметьевск, денежный оборот Альметьевска несколько превосходит оборот Казани [28].

Спрос на IT услуги в Татарстане наиболее заметен в активно растущих и реорганизуемых отраслях, таких как нефтегазовый сектор, электроэнергетика, машиностроение, металлургия, телекоммуникации, а также государственный, финансовый и промышленный сектор [29].

Сегодня в республике зарегистрировано несколько сотен компьютерных фирм. Около 80 компаний находится в Казани, примерно 50 из них хорошо известны в городе благодаря активной рекламной политике, 20 фирм работает в Набережных Челнах, чуть меньше в других промышленных городах – Альметьевске, Елабуге, Зеленодольске, Нижнекамске, Чистополе. В общее число IT –компаний Татарстана входят и так называемые «карманные» фирмы, созданные при крупных предприятиях и работающие только в их интересах. Рядом с крупными местными компаниями соседствуют карликовые фирмы, которые занимаются отверточной сборкой и довольствуются небольшими объемами продаж. Если их брать в расчет, то в Казани можно насчитать полторы сотни компаний. Количество мелких игроков неуклонно растет.

Как отмечают эксперты, местные фирмы многопрофильны, ярко выраженной специализации нет. Некоторые компаний с разным успехом пытаются работать только в области системной интеграции, есть считанные игроки, которые избрали своей нишей поставку законченных решений [29].

Сегодня на IT – рынке РТ лидирует 10–15 компаний, вместе они контролируют 80–85% всего оборота. В их числе «Абак», «Центр», «ТатАИСэнерго», «МЭЛТ», «АйТи», «Линт», «Форт Диалог», РБС, ICL КПО ВС, Logic Systems и др. Несмотря на многопрофильность компаний, каждый игрок имеет свою фокусную нишу. Так, компании ICL–КПО ВС лучше других удается работать с государственными структурами, у компании «Форт Диалог» сильны позиции в Закамье, компания делает акцент на разработке и внедрении КИС (корпоративные информационные системы), лидируя в этой области по объему работ и по числу проектов. «Линт» имеет репутацию опытного системного интегратора, на розничном рынке Казани лидирует «МЭЛТ», заметны усилия ООО «Центр» и «Абак».

В июне 2010 г. журналом «Деловой квартал» (№ 6) был проведен рейтинг IT компаний на рынке Татарстана (табл. 2.2.1.). Из таблицы видно, что по обороту от системной интеграции компании «Форт Диалог» находится на втором месте после ЗАО «Абак», так же видно, что за период с 2008 по 2009 г. обороты компании «Форт Диалог» выросли на 19% в отличие от ЗАО «Абак» обороты которого упали на 4,8 % [11, с. 33-37].

Таблица 2.2.1.

**Топ – 8 системных интеграторов РТ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фирма | Оборот от СИ в 2009 г. млн. руб. (без НДС) | Оборот от СИ в 2008 г. млн. руб. (без НДС) | Доля системной и сетевой интеграции в совокупном обороте, % | Структура оборота от СИ по выдам работ, млн. руб. | Структура оборота от СИ по этапам работ, млн. руб. | Год основания в Татарстане | Город где находится основной офис |
| Внедрение бизнес решений | Интеграция и IT инфраструктура | Консалтинг, аудит и проектирование | Поставка оборудования | Внедрение ПО | Сопровождение проектов |
| Абак | 488,5 | 510,1 | 76,1 | 20,3 | 579,3 | 111,1 | 327,4 | 58,5 | 102,6 | 1991 | Казань |

Продолжение таблицы 2.2.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Форт Диалог | 377,1 | 316,7 | 53,7 | 49,2 | 327,9 | 17,2 | 185,2 | 32,3 | 142,4 | 1989 | Наб. Челны |
| Мэлт | 232 | 220 | 60 | 60 | 172 | 24 | 156 | 10 | 42 | 1990 | Казань |
| ICL КПО ВС | 171,3 | 121,3 | 46,5 | н/д | н/д | 25,7 | 44,5 | 99 | 2,1 | 1991 | Казань |
| АйТи | 95,7 | 54,3 | 100 | 0 | 95,7 | 46,9 | 23,9 | 17,2 | 7,6 | 1997 | Москва |
| Logic Sistems | 43,3 | 37,1 | 44,9 | н/д | н/д | 0 | 35,6 | 7,7 | 0 | 1996 | Казань |
| \РБС | 17 | 16,2 | 82,1 | 11,9 | 5,1 | 6,4 | 7,4 | 0 | 3,2 | 2005 | Казань |
| Линт | 16,2 | 10,5 | 20,7 | 0 | 16,2 | 2,3 | 5,7 | 0 | 8,1 | 1993 | Казань |

В топ–лист вошли компании оказывающие услуги в сфере системной и сетевой интеграции в РТ, с оборотом от системной интеграции за 2009 г. свыше 16 млн. руб. Основным ранжирующим показателем является – оборот от системной и сетевой интеграции с учетом поставок в 2009 г., млн. руб. (без НДС) [11, с. 33-37].

Таблица 2.2.2.

**Лидеры по сертифицированным сотрудникам**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фирма | Кол–во штатных сотрудников на 01.01.10г. | Общее кол–во сотрудников в РТ | Структура штатного персонала, занятого в секторе СИ |
| Менеджеры по продажам | Менеджеры проектов | Аналитики (проектировщики решений) | Программисты  | Другие специалисты |
| ICL КПО ВС | 347 | 1047 | 16 | 42 | 21 | 772 | 236 |
| Абак | 37 | 404 | 22 | 28 | 19 | 25 | 107 |
| Форт Диалог | 32 | 269 | 12 | 16 | 16 | 26 | 45 |
| Мэлт | 18 | 355 | 66 | 4 | 0 | 7 | 228 |
| Линт | 15 | 68 | 4 | 4 | 4 | 3 | 6 |
| Logic Sistems | 8 | 45 | 3 | 4 | 3 | 5 | 20 |
| АйТи | 7 | 18 | 4 | 2 | 4 | 3 | 6 |
| РБС | 6 | 31 | 6 | 5 | 5 | 10 | 7 |

Дополнительными показателями являются количество сертифицированных вендорами специалистов (табл. 2.2.2.) и общее количество предприятий–клиентов в 2009 г. (табл.2.2.3.) [11, с. 33-37].

Таблица 2.2.3.

**Лидеры по клиентам**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фирма | Общее кол–во предприятий клиентов в 2009 г. | Доля оборота от заказов из данной области, % | Крупнейший клиент по СИ в 2009 г. |
| Госсектор  | ТЭК, нефть , газ, ресурсы | Финансовые услуги | Промышленность и производство | Торговля  | Телекоммуникации  | Услуги  | Другое  |
| ICL КПО ВС | 300 | 32,9 | 23,3 | 10,6 | 4,3 | 3,4 | 2 | 9 | 14,5 | ОАО «Газпромбанк» |
| Абак | 283 | 21 | 16 | 10 | 25 | 3 | 16 | 5 | 4 | ОАО «Татнефть» |
| Мэлт | 220 | 15 | 16 | 3,6 | 40,4 | 19,5 | 5,5 | 0 | 0 | н/д |
| Форт Диалог | 147 | 12,2 | 64,3 | 3,8 | 9,6 | 7,1 | 1,2 | 1,8 | 0 | ОАО «Танеко» |
| Линт | 86 | 49 | 3 | 14 | 5 | 0 | 12 | 2 | 15 | н/д |
| РБС | 71 | 0 | 0 | 1 | 6 | 90 | 0 | 3 | 0 | н/д |
| Logic Sistems | 27 | 45 | 0 | 0 | 25 | 0 | 0 | 5 | 25 | УФРС по РТ |
| АйТи | 20 | 11 | 60 | 10 | 9 | 0 | 10 | 0 | 0 | ОАО «Танеко» |

Местные игроки наладили четкую систему взаимодействия с московскими и петербургскими дистрибьюторами. Но растущий рынок РТ привлекает не только дистрибьюторов, столичные системные интеграторы давно присматриваются к крупным клиентам рассчитывая получить свою долю республиканского рынка. Но работать на региональном рынке из столицы дорого, поэтому федеральные игроки стараются не конкурировать, а налаживать сотрудничество, в этом случае каждый получит свою долю [28].

Еще одно обстоятельство, затрудняющее московским системным интеграторам выход на рынок РТ – это высокая квалификация местных компаний и IT специалистов, да и заказчики отдают предпочтение местным компаниям.

Особое влияние на деятельность IT компаний оказывает законодательство, так закон № 152 ФЗ «О персональных данных», согласно которому информационные системы предприятия работающих с персональными данными должны быть приведены в соответствие с требованиями законодательства не позднее 1 января 2011 года. Поскольку под понятие «Персональные данные» попадают такие данные о человеке, как фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное и имущественное положение, образование, профессия, информация о доходах и многое другое – система защиты персональных данных нужна фактически любой организации. Таким образом, принятие законодательства стимулирует спрос на услуги информационной безопасности, которые входят в ассортиментный портфель компании [32].

Правительство Татарстана активно работает над развитием IT отрасли в республике. Создана и постоянно совершенствуется нормативно–правовая база: определены основы государственной политики Республики Татарстан в области информатизации и связи, приняты соответствующие законы, а также постановления и распоряжения Правительства РТ, направленные на практическую реализацию процессов информатизации республики.

В Республике Татарстан создан производственный кластер в сфере информационных технологий, который должен стать «республиканским системным интегратором». В его задачи входит не только обеспечение IT –услугами «материнских» предприятий, но и государственного сектора, предприятий и населения Республики, а в перспективе – выход на федеральный и международный рынок IT – услуг.

В IT – кластер Республики Татарстан вошли следующие предприятия: ОАО «ICL–КПО ВС», ООО «ТатАИСэнерго», ЗАО «АБАК–Центр» и ООО «Центр». Общая численность работников предприятий IT – кластера составляет более 3 тыс. человек. Суммарный годовой оборот деятельности вышеуказанных предприятий составляет 5 млрд. рублей [32].

Крупные компании, такие как ICL КПО ВС, «Линт» или «Форт Диалог», разрабатывают и внедряют как свои программные продукты, так и ПО третьих фирм. Есть в РТ компании, которые специализируются на заказных разработках и оффшорном программировании. Однако нельзя сказать, что их обороты составляют заметную долю на IT – рынке. Более стабилен бизнес компаний, занимающихся продвижением и сопровождением бухгалтерских систем. Два самых популярных в Татарстане продукта этого класса — «1С» и БЭСТ. Правда, доля БЭСТ, по словам экспертов, в последнее время сократилась. Сегодня объемы продаж этих программ невелики. Основной доход компании получают за счет сопровождения систем [29].

Эксперты считают что, IT рынок Татарстана повторяет общероссийские тенденции. Представители игроков рынка, чья филиальная сеть выходит за пределы Татарстана отмечают, что, по сравнению с остальными республиками Поволжья, в Татарстане наблюдается более активный рост спроса на услуги системных интеграторов в сегменте нового строительства, создания сложных систем видеонаблюдения и контроля доступа. По общим оценкам, IT рынок растет примерно на 15 –18 % в год.

По своей сути IT – рынок считается «догоняющим», напрямую зависящим от успехов экономики в целом. Соответственно, пока она растет, пока наращивают обороты компании разных отраслей, развивается и рынок информационных технологий, и в частности, сектор системной интеграции. Существует два сценария дальнейшего развития IT рынка и компаний: если экономика будет расти быстро, то все игроки смогут сохранить свои позиции, и их развитие пойдет по экстенсивному пути, который предполагает наращивание числа клиентов, штатов сотрудников и оборотов; если развитие экономики замедлится, то для выживания компаниям придется повысить эффективность работы, ключ к этому – специализация, одновременно уменьшится спрос на оборудование и возрастет потребность в новых решениях и модернизации существующих. Поэтому самая многообещающая ниша для специализации – системная интеграция. Очевидно, что справиться с решением сложных задач смогут только крупные игроки IT рынка. Это означает, что мелкие фирмы должны будут уйти из IT бизнеса или объединяться с более мощными компаниями [30].

Таким образом, IT рынок республики Татарстана показывает устойчивое развитие, рост доходов, увеличение капитализации. Но, по мнению ряда участников рынка, опасность представляют крупные западные и российские корпораций, осваивающие новые рынки сбыта своих услуг. С ростом продаж информационных технологий Татарстан неизбежно будет становиться все более важным рынком для российских и иностранных компаний, что неизбежно приведет к усилению конкуренции.

**2. 3. Анализ конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке республики Татарстан**

С целью анализа конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог»был проведен SWOT – анализа компании.

Методом сбора данных для SWOT–анализа был электронный опрос экспертов: специалистов по продажам и маркетингу компании «Форт Диалог», специалистов Министерства информатизации и связи РТ отдела развития информационных услуг и технологий, отдела информационной безопасности, информационно – аналитический отдела. В опросе приняли участие 12 респондентов.

Для анализа сильных и слабых сторон была проанализирована внутренняя среда, которая состоит из таких составляющих как: маркетинг, финансы, производство, управление и персонал и внешняя среда, которая включает в себя: изучение рынка, конкуренции, поставщиков и макросреды. На основании анализа были выявлены ключевые показатели, которые вошли в опросный лист SWOT – анализа (Приложение 4). На основе экспертных оценок была построена матрица SWOT–анализа (Приложение 5).

Самыми сильными стороной компании, по мнению экспертов, являются система работы с клиентами, низкий уровень цен по отношению к конкурентам, хорошая репутация компании, система контроля качества, развитое отделение НИОКР, высокий уровень прибыльности, благоприятное географическое расположение и высокая квалификация управленческого персонала

В результате анализа были выявлены следующие слабые стороны организации: низкая скорость выполнения заказов, низкий уровень маркетинговых исследований, отсутствие товарного запаса на складах представительств, что увеличивает сроки доставки продукции, недостаточное количество сбытового персонала, низкий уровень изучения рынка, отсутствие расходов на подготовку и переподготовку персонала. Работа и совершенствование этих показателей поможет повысить конкурентоспособность организации на рынке.

Рост спроса на IT услуги, по мнению экспертов, является главной возможностью для предприятия. Много слабых сторон оказывают влияние на эту возможность: проблемы в маркетинге, длинный срок выполнения заказов, недостаток квалифицированных специалистов по продажам.

Появление новых групп потребителей, новых технологий является хорошей возможность для компании. Необходима постоянная работа отдела маркетинга, который должен выявить наиболее перспективные и конкурентоспособные продукты, а соответственно увеличить новые группы потребителей.

Способность выйти на новые рынки является хорошей возможностью, этого можно добиться за счет развития отделения продаж. Сильно влияют проблемы в маркетинге - отсутствия знаний о рынке, проблемы с обучением персонала и обменом информации внутри компании.

По мнению экспертов наиболее значимой угрозой является демпинг конкурентов. Хорошее впечатление от сотрудничества с компанией и репутация организации могут удерживать клиентов, обеспечивая гарантированный сбыт, удержать клиентов также возможно за счет высокого качества услуг и относительно низкими ценами по отношению к конкурентам. Необходимо искать пути для снижения издержек, и поиском новых рынков сбыта.

 Большая угроза появления новых конкурентов, высок риск выхода федеральных игроков на региональный рынок. Высокая репутация компании и качество услуг позволят удержать существующих клиентов, но слабые маркетинговые исследования рынка и низкий уровень изученности конкурентов значительно ослабляют позиции компании на рынке. Необходимо четко и быстро реагировать на все изменения рынка, а также обновление ассортимента конкурентами.

Анализ помог выявить сильные и слабые стороны компании на IT – рынке, а так же существующие возможности и угрозы и уровень конкурентоспособности услуги ЗАО «Форт Диалог» относительно услуг конкурентов. Возникла картина, что и как влияет на внешнюю и внутреннюю среду компании.

С целью определения уровня конкурентоспособности услуг ЗАО «Форт Диалог» был проведен электронный опрос (Приложение 6) компаний являющихся потребителями IT услуг. В качестве респондентов выступили IT – специалисты промышленных компаний, выборка составила 120 респондентов, анкет пригодных к анализу было 112, что составляет 1,43 % от общего количества зарегистрированных организаций и территориально обособленных подразделений, единиц (6486) по данным службы государственной статистики в РТ [26].

Анализируемые конкуренты были отобраны на основании мнения руководства компании «Форт Диалог», в их числе «Абак», «Центр», «ТатАИСэнерго», «АйТи», ICL КПО ВС

ОАО «ICL–КПО ВС» – ведущая российская компания, предоставляющая комплексные решения в области информационных технологий и услуги по консалтингу, проектированию, внедрению, гарантийному и сервисному обслуживанию информационных систем любого масштаба.

ЗАО «АБАК» создано в 1991 г., является поставщиком оргтехники и программного обеспечения. Занимается поставкой расходных материалов офисного назначения, разработкой инженерных и телекоммуникационных систем, внедрение систем управления предприятием.

ООО «ТатАИСЭнерго» было создано 1 августа 2004 года как филиал ОАО "Татэнерго". В настоящее время "ТатАИСЭнерго" является самостоятельной организацией и осуществляет комплекс работ от проектирования, строительства, установки до последующей эксплуатации, поддержки и обновления IT инфраструктуры и систем коммерческого учета электроэнергии, тепла, газа, воды и сточных вод.

ООО «Центр» основано в 1998 году. Компания работает на российском рынке, решет комплексные задачи, реализует крупные технологически законченные проекты для органов государственной власти и управления, организаций финансовой, социальной, торговой сферы, промышленных предприятий, операторов связи. В перечень работ входит предпроектное обследование, консультирование, проектирование, пуско–наладка, сервисное обслуживание.

ЗАО «АйТи» – ведущий российский системный интегратор, компания образованна в 1990 году. Предоставляет полный спектр профессиональных услуг по созданию корпоративных информационных систем и их сопровождению на всем протяжении жизненного цикла. Региональная сеть компании, состоит более чем из 20 – ти филиалов в России.

В ходе опроса клиентов были выявлены основные критерии выбора поставщика IT услуг (рис. 2.3.1.)

**Рис. 2.3.1. Критерии выбора поставщика IT услуг**

При обработке данных, о критериях выбора поставщика IT услуг, был выявлен показатель «важность». Важность рассчитывается как соотношение суммы средних оценок по отдельно взятому атрибуту к общей сумме средних оценок по всем атрибутам. Анализ выявил, что наиболее важным атрибутом, по мнению респондентов, являются качество услуг (0,20), на втором месте по важности гарантии (0,18) и надежная репутация компании (0,16), наличие рекомендации (0,10). В меньшей степени потребители требовательным к таким показателям, как: уровень цен (0,08), широта ассортимента (0,08), сроки по установке и исполнению работ (0,08), наличие сертифицированных специалистов (0,06), удобные условия оплаты (0,06).

Среди других факторов респонденты выделяли наличие лицензий и сертификатов на поведение работ, марку производителя реализуемой продукции.

Респонденты оценивали по десятибалльной шкале степень присутствия

Выявленных критериев в анализируемых поставщиках IT услуг. На основание полученных данных была построена мультиатрибутивная модель IT услуг (табл. 2.3.1.) и многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.3.2), в котором графически представлено расхождение позиции ЗАО «Форт Диалог» по

отношению к его основным конкурентам.

Таблица 2.3.1.

**Оценка конкурентоспособности услуг ЗАО «Форт Диалог» относительно конкурентов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование компании | Характеристика | Баллы |
| Качество обслуживания | Гарантии | Репутация компании | Наличие рекомендации | Уровень цен | Широта ассортимента | Сроки по установке и исполнению работ | Наличие сертифицированных специалистов | Удобные условия оплаты | Средний балл | Балл корреляции | Общая полезность |
| Форт Диалог | 8,20 | 7,60 | 7,70 | 7,10 | 6,40 | 7,60 | 5,50 | 6,40 | 7,10 | 7,07 | 7,37 | 6,85 |
| Абак | 6,40 | 5,40 | 7,40 | 6,90 | 8,10 | 7,60 | 5,40 | 7,40 | 5,10 | 6,63 | 6,50 | 6,30 |
| Продолжение таблицы 2.3.1. |
| Центр | 7,10 | 8,00 | 6,70 | 8,70 | 6,80 | 5,90 | 6,40 | 7,50 | 4,40 | 6,83 | 7,05 | 6,81 |
| ТатАИСэнерго | 8,00 | 7,30 | 8,10 | 8,60 | 6,60 | 7,10 | 6,20 | 7,10 | 6,50 | 7,28 | 7,49 | 7,12 |
| ICL | 7,90 | 8,00 | 8,00 | 7,70 | 6,90 | 7,80 | 6,90 | 5,30 | 6,50 | 7,22 | 7,58 | 7,16 |
| АйТи | 6,60 | 7,10 | 5,60 | 7,70 | 8,10 | 7,60 | 5,70 | 6,90 | 5,40 | 6,74 | 6,66 | 6,42 |
| Важность | 0,20 | 0,18 | 0,16 | 0,10 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,06 | 0,06 | 1,00 |   |   |
| Дифференциация | 1,36 | 1,38 | 1,38 | 1,28 | 1,40 | 1,41 | 1,66 | 1,48 | 1,71 |   |   |   |
| Характерность фактическая | 0,27 | 0,25 | 0,22 | 0,13 | 0,12 | 0,12 | 0,13 | 0,08 | 0,09 | 1,42 |   |   |
| Характерность нормированная  | 0,23 | 0,20 | 0,17 | 0,08 | 0,07 | 0,07 | 0,09 | 0,04 | 0,05 | 1,00 |   |   |

Полученные результаты позволяют наглядно оценить, по каким позициям услуги ЗАО «Форт Диалог» наиболее полно отвечают запросам потребителей, а какие позиции являются слабыми, по сравнению с конкурентами.

Анализ оценок по наиболее важным атрибутам в глазах респондентов выявил следующую ситуацию. Первостепенной значимостью для потребителей имеет «качество обслуживания». Следует отметить, что ЗАО «Форт Диалог»» набрало наибольшее количество баллов – 8,2. На втором место по данному критерию компания «ТатАИСэнерго» (8,0) и «ICL» (7,9).

Следующим по важности показателем являются «гарантии», которые предоставляет поставщик IT услуг. Данный критерий максимально выражен у компании «Центр» (8,0) и «ICL» (8,0). В компании «Форт Диалог» данный критерий выражен на 7,6 баллов.

На 3 месте по важности находится показатель «репутации компаний»: «ТатАИСэнерго» (8,1), «ICL» (8,0) и «Форт Диалог» (7,7). По атрибуту «наличие рекомендаций» лидирует компания «Центр» (8,7), затем «ТатАИСэнерго» (8,1), «ICL» (7,7) и «АйТи» (7,7) и лишь на пятом месте компания «Форт Диалог» (7,1).

На 5 месте по важности располагается «уровень цен», максимально соответствует ожиданиям потребителей данный параметр у компании «Айти» (8,1) и «Абак» (8,1), далее «Центр» (6,8), «ICL» (6,9), «ТатАИСэнерго» (6,6) и на шестом месте компания «Форт Диалог» (6,4).

Атрибут «широта ассортимента» максимально соответствует ожиданиям потребителей в компании «ICL» (7,8), «Форт Диалог» (7,6), «АйТи» (7,6), «Абак» (7,6), «ТатАИСэнерго» (7,1).

Атрибут «сроки по установке и исполнению работ» максимально реализован в компании «ICL» (6,9), «Центр» (6,4), «ТатАИСэнерго» (6,2), «АйТи» (5,7) и «Форт Диалог» (5,5).

По атрибуту «наличие сертифицированных специалистов» лидирует компания «Центр» (7,5), «Абак» (7,4), «ТатАИСэнерго» (7,1), и «АйТи» (6,9), «Форт Диалог» (6,4) и «ICL» (5,3).

Атрибут «условия оплаты» максимально удовлетворяет запросы потребителей в компании «Форт Диалог» (7,1), «ТатАИСэнерго» (6,5), «ICL» (6,5) и «АйТи» (5,4).

Из приведённых данных видно, что наиболее конкурентоспособной являются услуги компании «ТатАИСэнерго», «ICL» и «Форт Диалог».

**Рис. 2.3.2. Многоугольник конкурентоспособности**

Слабыми сторонами услуг ЗАО «Форт Диалог» являются репутация компании, наличие рекомендаций, высокий уровень цен, длительные сроки по установке и исполнению работ, недостаток сертифицированных специалистов.

 Конкурентными преимуществами являются качество обслуживания, гарантии, широкий ассортимент и удобные финансовые условия.

Наиболее популярными IT компаниями, по мнению респондентов, являются компании, имеющие багаж осуществленных и работающих проектов, положительную репутацию и рекомендации в кругах потенциальных клиентов.

Собирать информацию об IT компаниях респонденты предпочитают в сети Интернет, по рекомендациям коллег и знакомых, а так же на специализированных выставках.

Состав респондентов показан на рисунке 2.3.3.:

**Рис. 2.3.3. Состав респондентов**

Большая часть респондентов является представителями предприятий нефтехимической отрасли (20%), автомобилестроения (18%), машиностроения (16%) – данные отрасли являются основными потребителями IT услуг. Представители компаний банковского сектора составляют 15% опрошенных, строительство (13%), сельское хозяйство (6%), пищевая (5%) и стекольная промышленность (5%), пенсионное обеспечение (2%).

В результате анализа был сделан вывод, что услуги IT компаний слабо дифференцированы, уровень качества IT услуг высок, а цены стабильно снижаются. Это свидетельствует о преобладание на рынке не ценовых методов конкуренции.

1. **Пути повышения конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке республики Татарстан**

#### 3.1. Мероприятия по повышению конкурентоспособности услуг ЗАО «Форт Диалог»

#### Проведенный анализ дает возможность выявить пути повышения конкурентоспособности услуг, реализуемых ЗАО «Форт Диалог». Выявленные возможности организации, угрозы со стороны внешней среды, сильные и слабые стороны позволили комплексно оценить ситуацию вокруг компании и внутри неё самой.

#### Анализ определил атрибуты, которые являются первостепенными при выборе поставщика IT услуг: качество обслуживания, гарантии, репутация компании, наличие рекомендация, уровень цен, широта ассортимента, сроки по установке и исполнению работ и наличие сертифицированных специалистов. Таким образом, компания, наиболее полно реализующая данные характеристики, является более привлекательной в глазах потребителей. В свою очередь исследование наглядно показало уровень исполнения данных характеристик исследуемых IT компаниях.

#### Предлагаемые в данный момент компанией «Форт Диалог» услуги не отвечают требованиям потребителям по следующим критериям: репутация компании, наличие рекомендаций, высокий уровень цен, длительные сроки по установке и исполнению работ, недостаток сертифицированных специалистов.

#### Как уже было отмечено во второй главе, ЗАО «Форт Диалог» лидирует по самым важным атрибутам «качество обслуживания» и «гарантии», уступая по третьему по важности атрибуту – «репутация компании». В свою очередь

#### информация, полученная в ходе SWOT анализа, свидетельствует о том, что существует угроза появления новых конкурентов в частности представительств федеральных компаний и усиление рекламной деятельности конкурентов.

#### Следующим атрибутом, по которому «Форт Диалог» проигрывает основным конкурентам, является наличие рекомендаций. Данный атрибут не играет первостепенную роль, однако учитывается потребителями. Поэтому следует рассмотреть возможность использования существующих клиентов в роли маркетинговых посредников для привлечения новых клиентов, разработать маркетинговые мероприятия, направленные на формирование имиджа компании в кругах потенциальных клиентов. К мероприятиям направленных на создание положительного имиджа компании можно отнести специализированные и отраслевые выставки, семинары – мероприятия, проводимые с целью презентации продуктов и решений компании в определенной сфере для потенциальных потребителей, PR публикации. К мероприятиям направленным на повышение лояльности можно отнести бизнес форум – трех дневное выездное мероприятия включающее в себя семинары о продуктах и решения компании и неформальную часть, так же в бюджет филиалов компании включена статья «маркетинговые расходы» в себя расходы на индивидуальные вознаграждения, подарки, неформальные мероприятии.

#### Уровень цен, по результатам исследования, является одним из основных факторов при выборе поставщика IT услуг. Респонденты оцениваю цены ЗАО «Форт Диалог» как высокие. Одним из рисков, выявленных при проведение SWOT анализа является демпинг цен со стороны конкурентов. Компании необходимо провести ряд мероприятий направленных на совершенствование ценовой политики и противостояние возможному демпингу цен со стороны конкурентов:

#### мониторинг цен компаний-конкурентов;

#### развитие у клиентов приверженности к компании;

#### выработка комплекса мер по снижению себестоимости услуг.

Находящий на седьмом месте по важности атрибут «скорость по установке и исполнению работ» в компании «Форт Диалог» не соответствует требованиям потребителей, что во многом связано с внутренней средой компании: работой склада и службы логистики. Отсутствие товарного запаса, на складах представительств относя к слабым сторонам и эксперты. Для ликвидации этой слабой стороны необходимо обеспечить взаимодействие центрального склада со складами представительств, создать единую систему учета и регистрации отгрузок, что приведет к уменьшению срока обслуживания клиентов.

Недостаток сертифицированных специалистов связано с общей проблемой недостатка квалифицированных кадров на IT рынке. По мнению экспертов, эта проблема является самой острой проблемой развития IT-отрасли [28]. В добавление ко всему на IT рынке существует практика переманивания сотрудников. Для решения этой проблемы в компании существует система мотивации сотрудников для повышения квалификации, обучение полностью проходит за счет компании и/или вендоров, но этого недостаточно. Компания «Форт Диалог» в 2010 г. заключила сотрудничества с вузами РТ и РБ: ИНЭКА и БГУ (Башкирский Государственный Университет) с целью предоставления базы для производственной практики и последующего трудоустройства.

#### 3.2. Рекомендации по увеличению конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке Республики Татарстан

Проведенный SWOT анализ позволил выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке Республики Татарстан. Результаты исследования показали, что у предприятия много сильных сторон и на данном рынке она обладает рядом конкурентных преимуществ, но также есть и слабые стороны. Для того чтобы повысить конкурентоспособность организации на рынке ей необходимо ликвидировать слабые стороны и обратить внимание на существующие возможности, а так же вести постоянный контроль по существующим угрозам.

Основными планами развития ЗАО «Форт Диалог» на ближайшие три года является:

* увеличение совокупного объема продаж до 1 млрд. руб.;
* развитие новых направлений деятельности;
* расширение рынков сбыта;
* развитие партнерских отношений с производителями ПО и оборудования (повышение партнерских статусов, расширение технологических компетенций).

По результатам проведенного анализа самыми слабыми сторонами являются отсутствие изучения рынка, отсутствие товарного запаса на складах представительств и недостаточно количество и квалификация сбытового персонала, эти показатели влияют на уровень прибыли компании, долю рынка компании и её конкурентоспособность.

Изучение рынка это функция отдела маркетинга, который состоит из трех человек: начальника отдела маркетинга, маркетолога, менеджера по работе с вендорами. Отделом маркетинга полноценные маркетинговые исследования проводятся редко, в основном анализируется уровень удовлетворенности клиентов сервисного центра и отдела расходных материалов. Для того чтобы служба маркетинга приносила ощутимую пользу предприятию, во–первых, необходимо решить ряд организационных проблем:

* ввести штатную единицу маркетолога - аналитика;
* разделить функции, сферы полномочий и ответственности специалистов, занимающихся продвижением и специалистов, которым предстоит заниматься рыночными исследованиями;
* определить и организационно оформить функции и задачи маркетолога – аналитика, вести критерии оценки его работы;
* установить порядок взаимодействия отдела маркетинга с другими структурными подразделениями предприятия.

Предлагаемая структура отдела маркетинга представлена на рисунке 3.3.1.:

Начальник отдела маркетинга

Маркетолог

Менеджер по работе с вендорами

Маркетолог аналитик

**Рисунок 3.3.1. Организационная структура отдела маркетинга ЗАО «Форт Диалог» после изменений**

Первостепенными задачами для специалиста по маркетинговым исследованиям должны стать:

* досконально изучить IT рынок РТ, выявить всех конкурентов;
* определить, каких стратегий придерживаются конкуренты, действующие на тех же сегментах;
* проанализировать все сильные и слабые стороны конкурентов;
* попытаться оценить, какова будет их возможная реакция на действия компании по повышению конкурентоспособности;
* сбор, обработка и анализ необходимой внутренней информации.

Перечисленные меры так же помогут компании противостоять угрозе появления на рынке новых конкурентов, расширения ассортимента конкурентами, усиления рекламной активности. Путем сбора и предоставления оперативной информации.

Отсутствие товарного запаса на складах представительств и скорость выполнения заказов эксперты, относя к слабым сторонам. Для ликвидации этой слабой стороны необходимо обеспечить взаимодействие центрального склада со складами представительств, создать единую систему учета и регистрации отгрузок, что приведет к уменьшению срока обслуживания клиентов. Опережающая работа с постоянными клиентами позволяют построить чёткий график работы, обеспечить максимальную загрузку, и получать максимальную прибыль без повышения уровня цен. Постоянное следование принципу оперативности создаст ЗАО «Форт Диалог» преимущество перед большинством компаний–конкурентов.

К слабым сторонам компании эксперты относят недостаток сбытового персонала и его квалификацию, что подкрепляется угрозой наличия у конкурентов более сильных продавцов. Эту проблему можно решить несколькими способами: привлекая квалифицированных специалистов из других компаний более выгодными условиями, привлекая менее опытных специалистов с последующим обучением.

Для повышения квалификации сбытового персонала необходимо регулярно проводить тренинги по технологии продаж и семинары с участием вендоров по изучению технических характеристик продуктов и решений компании.

Углубление и развитие всех вышеперечисленных направлений позволит ЗАО «Форт Диалог» повышать конкурентоспособность компании, увеличивать долю рынка, что приведет к росту дохода.

#### 3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Предложенные в третьем разделе мероприятия призваны повысить уровень конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог». Далее следует оценить экономическую эффективность внедряемого проекта. Перечень мероприятий, направленных на увеличение конкурентоспособности, представлен в таблице 3.3.1. В таблице указана стоимость проводимых мероприятий, на основании внутренних источников. Период проведения предложенных мероприятий с 01.01.11 г. по 01.01.12 г.

В результате реализации коммуникационной программы ЗАО «Форт Диалог» имеет возможность создать благоприятный имидж и повысить известность компании. Проведение выставок и семинаров необходимо для ознакомления с продуктами и решениями ЗАО «Форт Диалог». Мероприятия по повышению уровня квалификации персонала обеспечат обмен профессиональными навыками сотрудников компании и партнеров, а так же повысят их уровень квалификации.

Таблица 3.3.1.

**Перечень мероприятий, направленных на увеличение конкурентоспособности ЗАО «Форт Диалог» на 2011-2012 г.г.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Стоимость | Итого |
| Выставки | Февраль 2011 г. – выставка «Техническая безопасность» г. Уфа 160 т.р.  | 160 000 |
| Семинары | 1. Январь 2011г.- семинар по решениям в медицинской отрасли – 80 т.р.
2. Февраль 2011 г- Семинар по информационной безопасности г. Йошкар-Ола 75 т.р.
3. Апрель 2011 г. - Семинар по системной интеграции г. Чебоксары – 80 т.р.
4. Июль 2011 г. - Семинар по ЦОДам с участием НР и Rittal г. Уфа – 80 т.р.
5. Ноябрь 2011 г. - Семинар по информационной. безопасности г. Уфа 80 т.р.
 | З95 000 |
| Бизнес форум | 10.02.11 – 13.02.11 место проведения: г. Елабуга. С участием вендоров: НР, Rittal, Microsoft. Количество участников – 70 человек – 800 т.р. | 800 000 |
| Повышение квалификации сбытового персонала | Апрель 2011 - Обучающий тренинг по продажам на 20 человек – 100 т.р.  | 100 000 |
| Повышение квалификации технических специалистов | Проводится 100% за счет вендоров | 0 |
| PR | Публикации в печатных и электронных СМИ пресс-релизов, комментарии в роли эксперта | 0 |
| Ввод штатной единицы маркетолог - аналитик | Заработная плата 15 000 руб./мес. Страховые взносы (34%) 5,1 т.р. | 241 200 |
| Итого |  | 1 696 200 |

В таблице 3.3.2. приведены расчеты прогнозных оценок реализации предлагаемого проекта.

Таблица 3.3.2.

**Прогноз результатов реализации маркетингового проекта**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
| Объем затрат на маркетинговое мероприятие в руб. | 1 175 300 | 240 300 | 140 300 | 140 300 |
|
| Цена услуг в тыс. руб. | 165 424 800 | 160 912 000 | 241 012 000 | 253 909 775 |
| Объем реализации (в тыс.руб.) | 105 781 000 | 156 140 000 | 251 266 800 | 286 812 200 |
| Себестоимость услуг в руб. (в тыс. руб.) | 98376330 | 145 210 200 | 233 678 124 | 266 735 346 |
| Балансовая прибыль(в тыс. руб.) | 7 404 670 | 10 929 800 | 17 588 676 | 20 076 854 |
| Налог на прибыль (20%) | 1480934 | 2185960 | 3517735 | 4015370 |
| Чистая прибыль (в тыс. руб.)  | 5 923 736 | 8 743 840 | 14 070 941 | 16 061 484 |
| Рентабельность в % | 17,85% | 17,88% | 17,94% | 17,98% |

Расчет балансовой прибыли равен разности объема реализации и себестоимости продукции. Далее рассчитывается сумма налогообложения, равная 20% от балансовой прибыли.

Основным показателем, свидетельствующим о прибыльности предлагаемых мероприятий, является рентабельность. Рентабельность продаж – это сопоставление чистой прибыли к объему реализации. В нашем случае, анализ наглядно демонстрирует о росте уровня рентабельности и значения чистой прибыли.

Чистая прибыль рассчитывается как разница между балансовой прибылью и налогом на прибыль. Данный расчет так же показывает тенденцию к увеличению чистой прибыли.

Для полного расчета экономической эффективности используются такие

показатели, как:

1. Чистый дисконтированный доход (*NPV*), или интегральный эффект;

2. Индекс доходности (*PI*).

При оценке эффективности программы соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов используется норма дисконта (Е). Коэффициент дисконтирования равен банковской ставке, уровню инфляции и риска проекта. Учитываемая при расчете ставка инфляции (I) равна 12 % в год, размер банковской ставки (R) соответствуют уровню банковской льготной ставки, предоставляемой ЗАО «Форт Диалог», и равен 14 %. Коэффициент

дисконтирования рассчитывается по формуле:

Е год = (I+R) / 100

Ставка дисконтирования Е = (14% + 12%)/100 = 0,26 % (годовых).

Ставка дисконтирования обозначается буквой d. Ставка дисконтирования в месяц рассчитывается таким образом:



где:  — коэффициент дисконтирования;

d —ставка дисконтирования;

t — номер месяца либо квартала.

Квартальная ставка дисконтирования равна 0,26/ 4= 0,065

1 квартал = 1;

2 квартал = 1\_\_\_\_\_

 1+ 0,0650 = 0,94;

3 квартал = 1\_\_\_\_\_ 2

 ( 1+ 0,0650) = 0,88;

4 квартал = 1\_\_\_\_\_ 3

 ( 1+ 0,0650) = 0,83.

На основании коэффициента дисконтирования рассчитывается чистый

дисконтированный доход (*NPV*). В таблице 3.3.3. приведен расчет чистого дисконтированного дохода.

,

где NPV — чистый дисконтированный доход;

Dt  — сумма чистого денежного потока;

Pt — сумма инвестиционных затрат;

d — ставка дисконтирования;

n — число интервалов в общем расчетном периоде t;

t — период.

Таблица 3.3.3

**Чистый дисконтированный доход**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты (в тыс.руб.) | Доход (тыс. руб.) | Коэф. дисконт. | Диск. затраты (в тыс.руб.) | Диск. доход (тыс. руб.) | ЧДД (в тыс. руб.) |
| 1175300 | 105781000 | 1 | 1175300 | 105781000 | 104605700 |
| 240300 | 156 140 000 | 0,94 | 255638,2979 | 166106383 | 165850745 |
| 140300 | 251 266 800 | 0,88 | 159431,8182 | 285530454,5 | 285371023 |
| 140300 | 286 812 200 | 0,83 | 169036,1446 | 345556867,5 | 345387831 |
| Итого |   |   | 1759406,261 | 902974705 | 901215299 |

Таким образом, NPV больше нуля, что говорит об эффективности предложенной программы.

Следующим показателем, определяющим эффективность программы, является индекс доходности (*PI*). Индекс доходности проекта определяется по данным предыдущих расчетов и представляет собой отношение величины суммарного дисконтированного дохода к величине суммарных дисконтированных затрат. Проект считается перспективным, если *PI* > 1. Величина индекса дохода вычисляется по следующей формуле:



где PI — индекс доходности;

Dt  — сумма чистого денежного потока;

Pt — сумма инвестиционных затрат;

d — ставка дисконтирования;

n — число интервалов в общем расчетном периоде t;

t — период.

Отсюда следует, что индекс доходности по данному проекту будет составлять:

*PI* = 902974705/ 1759406,261= 513,23 *PI* > 1

 Так как *PI* > 1, величина данного показателя свидетельствует о возможности принятия данного проекта к реализации.

Период окупаемости (PP) является одним из наиболее распространенных и понятных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта. Расчет этого показателя может быть произведен двумя методами — статичным (бухгалтерским) и дисконтным.

Подводя итог, можно сказать, что рассчитанная в данном подразделе экономическая эффективность, обеспечивает прибыльность внедряемого проекта.

Выводы и предложения

# В результате проделанной работы мы пришли к следующим выводам:

1. Конкурентоспособность предприятия – это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников;
2. Факторами конкурентоспособности предприятия являются преимущества в использовании трудовых и производственных ресурсов технического, технологического, структурного и маркетингового характера; в стимулировании спроса на продукцию данного предприятия; сравнительно низкая себестоимость и высокое качество продукции; адаптивность и гибкость предприятия в условиях рыночной неопределенности и предпринимательского риска; соответствующая государственная политика в области защиты и регулирования конкуренции или поддержки товаропроизводителей;
3. В зарубежной и отечественной литературе представлено множество методик оценки конкурентоспособности организации. Наиболее часто применяются SWOT – анализ, концепция «4Р», матричный метод, метод «конкурентного листа», метод оценки конкурентоспособности производителя по уровню конкурентоспособности продукции/услуг, интегральный показатель конкурентоспособности;
4. Проведенный SWOT анализ позволил выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы ЗАО «Форт Диалог» на IT рынке Республики Татарстан. Слабыми сторонами являются отсутствие изучения рынка, отсутствие товарного запаса на складах представительств и недостаточно количество и квалификация сбытового персонала, эти показатели влияют на уровень прибыли компании, долю рынка компании и ее конкурентоспособность. Самыми сильными стороной компании, по мнению экспертов, являются система работы с клиентами, низкий уровень цен по отношению к конкурентам, хорошая репутация компании, система контроля качества, развитое отделение НИОКР, высокий уровень прибыльности, благоприятное географическое расположение и высокая квалификация управленческого персонала;

####  В ходе проведенной мультиатрибутивной модели были выявлены атрибуты, которые являются первостепенными при выборе поставщика IT услуг: качество обслуживания, гарантии, репутация компании, наличие рекомендация, уровень цен, широта ассортимента, сроки по установке и исполнению работ и наличие сертифицированных специалистов. Таким образом, компания, наиболее полно реализующая данные характеристики, является более привлекательной в глазах потребителей. В свою очередь исследование наглядно показало уровень исполнения данных характеристик исследуемых IT компаниях. Предлагаемые в данный момент компанией «Форт Диалог» услуги не отвечают требованиям потребителям по следующим критериям: репутация компании, наличие рекомендаций, высокий уровень цен, длительные сроки по установке и исполнению работ, недостаток сертифицированных специалистов. Конкурентными преимуществами являются качество обслуживания, гарантии, широкий ассортимент и удобные финансовые условия.

Предложения:

1. Проанализировав сложившуюся ситуацию вокруг ЗАО «Форт Диалог» и внутри нее, предложены следующие мероприятия, направленные на усиление конкурентоспособности компании: к мероприятиям направленным на создание положительного имиджа компании можно отнести специализированные и отраслевые выставки, семинары – мероприятия проводимые с целью презентации продуктов и решений компании в определенной сфере для потенциальных потребителей, PR публикации, к мероприятиям направленным на повышение лояльности можно отнести бизнес форум – трех дневное выездное мероприятия включающее в себя семинары о продуктах и решения компании и неформальную часть, так же в бюджет филиалов компании включена статья «маркетинговые расходы» в себя расходы на индивидуальные вознаграждения, подарки, неформальные мероприятии;

#### Компании необходимо провести ряд мероприятий направленных на совершенствование ценовой политики и противостояние возможному демпингу цен со стороны конкурентов: мониторинг цен компаний-конкурентов, развитие у клиентов приверженности к компании, выработка комплекса мер по снижению себестоимости услуг;

1. Для решения проблем отсутствие товарного запаса, на складах представительств и длительного срока выполнения заказов необходимо обеспечить взаимодействие центрального склада со складами представительств, создать единую систему учета и регистрации отгрузок, что приведет к уменьшению срока обслуживания клиентов;
2. Недостаток сертифицированных специалистов является самой острой проблемой развития IT-отрасли. Для решения необходимо разработать программу повышения квалификации программу повышения квалификации сбытового и технического персонала. Для ликвидации проблемы отсутствия изученности рынка необходимо ввести штатную единицу маркетолога аналитика;
3. Расчет экономической эффективности предложенного проекта показал, что реализация данного проекта приведет к увеличению рентабельности и прибыли.

**Список использованной литературы**

## Азоев, Г.Л. Маркетинг. Словарь / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг. – М.: ОАО НПО «Экономика», 2000. – 362 с. – ISBN: 5–282–02023–8.

1. Бараничев, В.П. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В.П. Бараничев, С.Г. Стрижов // Маркетинг. – 2004. – № 3. – С.38-49.

## Бондаренко, П.Ю. Проблемы оценки конкурентоспособности организации/ П.Ю.Бондаренко// Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации.–2009. – №9. – С.19-23.

## [Быков, В. А.](http://www.biblion.ru/author/104235/) Учебное пособие для вузов: Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / В.А. Быков, Т.Г. [Философова.](http://www.biblion.ru/author/161836/) – М.: [ЮНИТИ–ДАНА](http://www.biblion.ru/producer/14098/), 2008. – 271 с. – ISBN: 978–5–238–01452–4.

1. [Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: «Финпресс», 2008. – 416 с. ISBN: 978–5–8001–0093–8.](http://market.yandex.ru/search.xml?text=%D0%92.%20%D0%A2.%20%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%2C%20%D0%9B.%20%D0%90.%20%D0%94%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%8B%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9E.%20%D0%9C.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%8F%D0%BD%2C%20%D0%9D.%20%D0%92.%20%D0%A0%D0%B5%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0)
2. [Гришина, В. Т. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности/ В.Т. Гришина, Л. А. Дробышева, О. М. Меликян, Н. В. Ребрикова](http://market.yandex.ru/search.xml?text=%D0%92.%20%D0%A2.%20%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%2C%20%D0%9B.%20%D0%90.%20%D0%94%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%8B%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9E.%20%D0%9C.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%8F%D0%BD%2C%20%D0%9D.%20%D0%92.%20%D0%A0%D0%B5%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0). – М.: «Дашков и Ко», 2007. – 269 с. – ISBN: 5–91131–234–4.
3. Денисова, А.Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / А.Л.Денисова, Т.М. Уляхин. – Тамбов: Изд–во Тамб. гос. техн. университета, 2006. – 120 с.ISBN: 5–8265–0495–1.
4. Игольников, Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г.Н.Игольников, Е.А. Патрушев // Российский экономический журнал. – 2005. – № 11. – С. 51-58.
5. [Зайцев, Н.Л.](http://market.yandex.ru/search.xml?text=%D0%97%D0%B0%D0%B9%D1%86%D0%B5%D0%B2%20%D0%9D.%D0%9B.) Учебник: Экономика промышленного предприятия / Н.Л. [Зайцев.](http://market.yandex.ru/search.xml?text=%D0%97%D0%B0%D0%B9%D1%86%D0%B5%D0%B2%20%D0%9D.%D0%9B.) – М.: Инфра М. – 2001. – 414 с. ISBN: 5–16–000920–5
6. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер,  [К.Л. Келлер;](http://market-click2.yandex.ru/redir/GAkkM7lQwz6kEtXSvIPZ1k8jHRrCpbClNT_ts_TCZTnLs8slGvVM3kJ9TmA1UfOV0isT6XbBFvDXKFC7lGJAWVSTctfMiwdYCH7VLUhydtqiODag8_ppatbvwifQ7BenQAaLN5mB8pDw064u9P4pUqI29xJvvhu8rFbgIeq3dJ_PaLjOSkW6ntuKegZg7VABIz7xRrrjzbLocDEKY0Ww8p76TQPD5O7-vGRg_yC_iJZ06J9VPp29u5IriwfSdgFH?data=QVyKqSPyGQwwaFPWqjjgNjZ4oJPRN1t8gTSPkApIKi5ek1_l-k0tDDFTQGtcxPsN-lGrcYeGadJTq4Xh2EOjQ3SUMvaVVEKhw7u017TOSBXMX2pnQPYWldzEQxrw8cGi&b64e=2&sign=3f733c1735e79daab693afbb7420c505&keyno=1)  пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с. – ISBN: 978–5–91180–092–5.
7. Лидеры IT рынка// Деловой квартал.– 2010.– № 6. **–** С. 33-37.
8. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Альфа–Пресс, 2004. – 160 с. ISBN: 5–94280–068–5.
9. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: учебное пособие / [Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, В. И. Черенков](http://www.ozon.ru/context/detail/id/3610548/#persons). – М.: «Питер», 2008. – 688 с. – ISBN:  978–5–91180–660–6.
10. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2004. – 440 с. – [ISBN: 5–7133–0413–2](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%B0%D1%8F%3ABookSources/5713304132).
11. Портер, М. Конкуренция: перевод с английского: уч. пос. / М. Портер. – М.: «Вильямс», 2005. – 495 с.– ISBN: 5–8459–0794–2.
12. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с. – ISBN: 978–5–699–18389–0.
13. Чайникова, Л.Н., Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд–во Тамб. гос. техн. университета, 2007. – 192 с. – ISBN: 5–8265–0568–0.
14. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: «Финансы и статистика», 2005. – 560 с. ISBN 5–279–02536–4.
15. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: «Дашков и Со», 2002. – 892 с.– ISBN: 5–94462–137–0.
16. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2–е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: «Эксмо», 2005. – 544 с**. – ISBN:** 5–7958–0190–3.
17. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Ю. Юданов. – М.: ГНОМ и Д, 2001.– 304 с.– ISBN: 5–296–00076–5
18. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) – электронная энциклопедия
19. [www.kycherova.ru](http://www.kycherova.ru) – образовательный сайт к.э.н. Кучеровой, Е. Н. статья **«Конкуренция и конкурентоспособность».**
20. [www.bestofinvest.ru](http://www.bestofinvest.ru) – электронный журнал «Свое дело»
21. [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru) – Лапуста, М. Г. статья [Конкурентный анализ отрасли и ключевые факторы успеха](http://www.elitarium.ru/2007/05/24/konkurentnyjj_analiz_otrasli.html).
22. www.tatar.ru – официальный сайт республики Татарстан
23. www.tatstat.ru – официальный сайт федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан.

# [www.crn.ru](http://www.crn.ru) – издание посвященное бизнесу в сфере информационных технологий.

1. [www.citcity.ru](http://www.citcity.ru) – Деловая газета IT–новостей

## [www.cnews.ru](http://www.cnews.ru) – [Интернет–издание о высоких технологиях](http://www.cnews.ru/reviews/free/itservice2007/articles/market.shtml)

1. [www.gazeta.etatar.ru](http://www.gazeta.etatar.ru) **–** Татарская деловая газета
2. www.mcrt.tatar.ru – официальный сайт Министерства информатизации и связи

**Глоссарий**

1. Регион–донор – регион, не получающих финансовой помощи из Федерального фонда финансовой поддержки субъектов РФ: дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности согласно законам о федеральном бюджете [22].
2. Системная интеграция – это комплекс мер по автоматизации предприятия заказчика: от поставки средств вычислительной техники и программного обеспечения до создания полной информационной системы управления бизнесом. В системной интеграции выделяются такие составляющие, как: СКС, ВОЛС, электрические сети, проекты и готовые решения, поставка серверов и рабочих станций, программные и аппаратные комплексы ERP, CRM, SCADA [22].

**Приложение**

Приложение 1.

**Обзор определений понятия «конкурентоспособность предприятия»** [12]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п./п. | Определение | Автор |
| 1. |  Конкурентоспособность предприятия – способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.  | Донцова Л.В.  |
| 2. | Конкурентоспособность предприятия – реальная и потенциальная способность компании, а также имеющихся у них возможностей способностей проектировать, изготовлять и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов. | Рубин Ю.Б.  |
| 3. | Конкурентоспособность предприятия – сравнительное преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами.  | Млоток Е.  |
| 4. | Конкурентоспособность предприятия – способность компании реализовывать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования основных фондов, возврата инвестиционного капитала). | Джакот Д.Х.  |
| 5. | Конкурентоспособность предприятия – важнейший критерий целесообразности выхода предприятия на национальные и мировые товарные рынки.  | Багиев Г.Л.  |
| 6. | Конкурентоспособность предприятия – свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном (внутреннем или внешнем) рынке.  | Фатхутдинов Р.А.  |
| 7. | Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал.  | Сергеев И.В.  |
| 8. | Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико–функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.  | Светуньков С.Г. |
| 9. | Конкурентоспособность – это способность страны или фирмы продавать свои товары.  | Рове М.  |
| 10. | Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции. | Мескон М.Х.  |
| 11. | Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей в полном объеме его финансово–экономических обязательств, а также количественный и качественный рост его потенциала. | Самодуров Д.О.  |
| 12. | Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения производства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности. | Петров В.  |
| 13. | Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику.  | Селезнев А.  |
| 14.  | Конкурентоспособность предприятия – это способность изготовлять и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента.  | Миронов М.Г.  |
| 15. | Основная составляющая конкурентоспособности предприятия – это эффективность использования его производственного потенциала (т.е. способность наращивать конкурентоспособность изготовляемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента).  | Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю.  |
| 16. | Конкурентоспособность предприятия – это совокупность следующих характеристик: захваченная предприятием доля рынка; способность предприятия к производству, сбыту и развитию; способность высшего звена руководства к реализации, поставленной цели. | Коно Т.  |
| 17. | Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса производства данного производителя от производителя–конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.  | Ермолов М.О.  |
| 18. | Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции.  | Яшин Н.С.  |
| 19. | Конкурентоспособность предприятия – это способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.  | Киперман Г.Я.  |
| 20. | Конкурентоспособность организации – это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путём выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг.  | Хруцкий В.Е. и Корнеева И.В.  |

Приложение 2.

**Ликвидность, достаточность капитала и оборотных средств ЗАО «Форт Диалог»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Рекомендуемая методика расчета | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 9 мес. 2010 г. |
| Собственные оборотные средства,руб.  | Капитал и резервы (за вычетом собственных акций,выкупленных у акционеров) – целевыефинансирование и поступления + доходы будущихпериодов – внеоборотные активы  | 84 314 000 руб. | 85 194 000 руб. | 86 840 000 руб. | 136 892 000 руб. |
| Индекс постоянного актива  | (Внеоборотные активы + долгосрочная дебиторскаязадолженность) / (Капитал и резервы (за вычетомсобственных акций, выкупленных у акционеров) –целевые финансирование и поступления + доходыбудущих периодов)  | 35,74 | 0,37 | 0,32 | 0,25 |
| Коэффициент текущей ликвидности  | (Оборотные активы – долгосрочная дебиторскаязадолженность) / (Краткосрочные обязательства (невключая доходы будущих периодов))  | 1,94 | 1,74 | 2,06 | 2,15 |
| Коэффициент быстрой ликвидности  | (Оборотные активы – запасы – налог на добавленнуюстоимость по приобретенным ценностям –долгосрочная дебиторская задолженность) /(Краткосрочные обязательства (не включая доходыбудущих периодов))  | 0,99 | 1,14 | 1,57 | 1,60 |
| Коэффициент автономии собственныхсредств  | (Капитал и резервы (за вычетом собственных акций,выкупленных у акционеров) – целевыефинансирование и поступления + доходы будущихпериодов) / (Внеоборотные активы + оборотные активы)  | 0,59 | 0,54 | 0,61 | 0,61 |

Приложение 3.

**Основные показатели финансово–экономической деятельности ЗАО «Форт Диалог»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Рекомендуемая методика расчета | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 9 мес. 2010 г. |
| Стоимость чистых активовэмитента, руб.  | В соответствии с порядком, установленнымМинфином России и/или федеральным органомисполнительной власти по рынку ценных бумагдля акционерных обществ, а если эмитентомявляется акционерный инвестиционный фонд, –в соответствии с порядком, установленнымфедеральным органом исполнительной власти порынку ценных бумаг  | 131 222 тыс. руб. | 134 657 тыс. руб. | 127 955 тыс. руб. | 183 667 тыс. руб. |
| Отношение суммы привлеченныхсредств к капиталу и резервам, %  | (Долгосрочные обязательства на конец отчетногопериода + краткосрочные обязательства на конецотчетного периода) / (Капитал и резервы наконец отчетного периода) х 100  | 68,71 % | 86,84 % | 65,41 % | 64,63 % |
| Отношение суммы краткосрочныхобязательств к капиталу ирезервам, %  | (Краткосрочные обязательства на конец отчетногопериода) / (Капитал и резервы на конец отчетногопериода) х 100  | 68,46 % | 85,61 % | 64,62 % | 64,54 % |
| Покрытие платежей по обслуживаниюдолгов, %  | (Чистая прибыль за отчетный период +амортизационные отчисления за отчетный период) /(Обязательства, подлежавшие погашению в отчетномпериоде + проценты, подлежавшие уплате вотчетном периоде) х 100  | 9,02% | 4,71% | 8,14% | 17,16% |
| Уровень просроченнойзадолженности, %  | (Просроченная задолженность на конец отчетногопериода) / (Долгосрочные обязательства на конецотчетного периода + краткосрочныеобязательства на конец отчетного периода) х 100  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оборачиваемость дебиторскойзадолженности, раз  | (Выручка) / (Дебиторская задолженность на конецотчетного периода – задолженность участников(учредителей) по вкладам в уставный капитал наконец отчетного периода)  | 9,44 | 10,49 | 5,19 | 3,60 |
| Доля дивидендов в прибыли, %  | (Дивиденды по обыкновенным акциям по итогамзавершенного финансового года) / (Чистая прибыльпо итогам завершенного финансового года –дивиденды по привилегированным акциям по итогамзавершенного финансового года) х 100  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Производительность труда,руб./чел.  | (Выручка) / (Среднесписочная численностьсотрудников (работников))  | 3361,73 тыс.руб./чел (12 мес.) | 3793,39 тыс.руб./чел (12 мес.) | 2601,99 тыс.руб./чел (12 мес.) | 3378,87 тыс.руб./чел (9 мес.) |
| Амортизация к объему выручки, %  | (Амортизационные отчисления) / (Выручка) х 100  | 2,2 | 1,89 | 0,71 | 0,41 |

Приложение 4.

**Опросный лист SWOT– анализа**

(для оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей ЗАО «Форт Диалог» в конкурентной борьбе)

Здравствуйте!

Оцените по 10–ти бальной шкале каждый из приведенных ниже показателей, где 1 – минимальная, 10 – максимальная.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели  | Оценка |
| Внешняя среда |
| Рынок: 1. Темпы роста спроса
2. Способность выйти на новые рынки
3. Появление новых групп потребителей
4. Рост платежеспособности потребителей
5. Соответствие товара мировым стандартам

Конкуренция:1. Демпинг конкурентов
2. Появление новых конкурентов
3. Усиление рекламной деятельности конкурентами
4. Расширение ассортимента конкурентами
5. Улучшение качества услуг конкурентов
6. Наличие у конкурентов более квалифицированных

кадров в области продаж Поставщики:1. Возможность замены поставщиков
2. Количество поставщиков
3. Гибкость расчета
4. Информационная коммуникация с поставщиками

Макросреда:1. Система налогообложения и качество экономического законодательства
2. Уровень политической стабильности в географических границах рынка
3. Степень изменения курса валют
4. Появление новых технологий
5. Отношение гос–ва к данному виду бизнеса
 |  |
| Внутренняя среда |
| Маркетинг:1. Репутация организации
2. Уровень и качество обслуживания (сервис)
3. Уровень изучения рынка
4. Уровень цен по отношению к конкурентам
5. Эффективность продвижения
6. Участие в выставках
7. Уровень маркетинговых исследований
8. Численность сбытового персонала
9. Скорость выполнения заказов
10. Наличие товарного запаса на складах представительств
11. Наличие стратегии развития
12. Затраты на распределение (логистика)

Финансы:1. Уровень прибыльности продукта
2. Рентабельность инвестиций в продукт

Производство:1. Резервы производственных мощностей
2. Системы контроля качества
3. Возможности своевременных поставок
4. Использование современных технологий
5. Уровень НИОКР и инноваций
6. Использование качественного сырья

Управление и персонал:1. Система работы с клиентами
2. Система подбора кадров
3. Квалификация управленческого персонала
4. Квалификация неуправленческого персонала
5. Расходы по подготовке и переподготовке персонала
6. Географическое расположение
 |  |

Приложение 6.

**Анкета**

Здравствуйте!

 Просим Вас принять участие в маркетинговом исследование рынка IT услуг, ответив на несколько вопросов.

1. Сотрудничает ли Ваша организация с IT компаниями?

* да
* нет (почему?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. С какими IT компаниями вы сотрудничаете?

* Абак
* Центр
* ТатАИСэнерго
* МЭЛТ
* АйТи
* Линт
* Форт Диалог
* РБС
* ICL КПО ВС
* Logic Systems
* Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Какими услугами IT компаний Вы пользуетесь?

* Поставки компьютеров и оргтехники
* Сервисное обслуживание технических и программных средств
* Поставки расходных материалов
* Консалтинговые услуги в области информационных технологий и организации управленческих процессов
* Проектирование, монтаж и наладка сетевой и коммуникационной инфраструктуры информационных систем предприятий и учреждений
* Проектирование и создание инженерных систем зданий и сооружений
* Построение систем технической безопасности
* Построение систем информационной безопасности
* Создание корпоративных информационных систем (ERP, CRM, и т.д.)
* Внедрение систем автоматизации процессов подготовки производства (САПР, PDM/PLM
1. Какие критерии для Вас являются решающими при выборе поставщика IT услуг (10 – очень важно, 1– совсем не важно)
* качество обслуживания
* гарантии
* репутация компании
* уровень цен
* широта ассортимента
* сроки по установке и исполнению работ
* наличие рекомендации
* наличие сертифицированных специалистов
* удобные условия оплаты
* другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Оцените по 10–ти бальной шкале, насколько реализованы данные критерии услугах известных Вам компаний

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Форт Диалог | Абак | Центр | ТатАИСэнерго | ICL | АйТи |
| качество обслуживания |  |  |  |  |  |  |
| гарантии |  |  |  |  |  |  |
| репутация компании |  |  |  |  |  |  |
| наличие рекомендации |  |  |  |  |  |  |
| уровень цен |  |  |  |  |  |  |
| широта ассортимента |  |  |  |  |  |  |
| сроки по установке и исполнению работ |  |  |  |  |  |  |
| наличие сертифицированных специалистов |  |  |  |  |  |  |
| Удобные условия оплаты |  |  |  |  |  |  |

6. Откуда Вы получаете информацию об IT компаниях и их услугах?

* на выставках
* на семинарах
* по рекомендациям
* из интернета
* из печатных и специализированных СМИ
* другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. В какой отрасли работает Ваша компания?

* Автомобилестроение
* Банковская деятельность
* Машиностроение
* Нефтехимическая промышленность
* Пенсионное обеспечение
* Пищевая промышленность
* Сельскохозяйственное производство
* Стекольная промышленность
* Строительство
* Сфера обслуживания
* Управление
* Энергетика
* Образование
* Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Вы являетесь:

* Снабженцем
* Специалистом по информатизации
* Инженером
* Управляющим

9. Дополнительные комментарии к ответам (запишите номер вопроса, к которому принадлежит комментарий)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо! Удачного вам дня!