

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор
«Приоритет-М»

_____/В.К.Муслимов/

« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

ООО Заведующий кафедрой, д.э.н.,
профессор

_____/ И.Ю. Окольнішнікова/

« ____ » _____ 2017 г.

Разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности
ООО «Много мебели»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02. 2017. 612. ПЗ ВКР

Руководитель, к.и.н., доцент

_____/ О.Н. Климова /
« ____ » _____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ – 584

_____/ Р.Р.Сабиров /
« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, к.п.н., доцент

_____/ Е.В. Ярушина /
« ____ » _____ 2017г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Сабиров Р.Р. Разработка маркетинговой программы конкурентоспособности ООО «Много мебели» – Челябинск: ЮУрГУ, 2017. – 84с. Ил.-8, табл. 21, список лит. – 54 наименования, приложений – 4 листа.

Объект выпускной квалификационной работы – организация ООО «Много Мебели».

Предмет выпускной квалификационной работы: конкурентоспособность организации.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности организации ООО «Много Мебели».

Основное содержание маркетинговой программы:

- внедрение нового продукта
- открытие новой сети
- оформление кредита

Реализация данных мероприятий позволит организации повысить эффективность деятельности, укрепить рыночное положение и повысить конкурентоспособность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Сравнение отечественных и передовых зарубежных технологий в сфере маркетинга для управления конкурентноспособностью организации	7
1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность организации.....	13
1.3 Использование маркетинга для повышения конкурентоспособности предприятия розничной торговли	29
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МНОГО МЕБЕЛИ»	37
2.1 Анализ внутренней среды ООО «Много мебели».....	38
2.2 Анализ микровнешней среды ООО «Много мебели»	43
2.3 Анализ макровнешней среды ООО «Много мебели».....	47
2.4 SWOT–анализ деятельности ООО «Много Мебели»	51
Выводы по разделу два.....	56
3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «Много Мебели».....	58
3.1 Маркетинговая деятельность ООО «Много мебели».....	58
3.2 Создание маркетинговой программы обеспечения конкурентоспособности ООО «Много мебели»	60
3.3 Оценка эффективности разработанной маркетинговой программы.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Бухгалтерский баланс.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Риски проекта.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ В - Материал для почтовых ящиков.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг является основой эффективной организации любого производственного процесса, усиления конкурентоспособности предприятия на рынке, формирования его имиджа в социально-экономической среде. В свою очередь, основой маркетинга является постоянный и системный анализ рынка, прежде всего покупателей и конкурентов, что позволяет предприятиям разрабатывать эффективные товарные и ценовые стратегии, направленные на конкретные сегменты потребителей продукции, предоставляя при этом предприятиям определенные конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность предприятия в широком смысле - это реальная и потенциальная способность, а также имеющиеся для этого возможности предприятия изучать спрос (рынок), проектировать, производить и реализовать товары, которые по своим комплексным параметрам более интересны и выгодны для потребителей, чем товары конкурентов.

Маркетинговый анализ деятельности предприятия направлен на поиск резервов совершенствования производственно – сбытовой деятельности предприятия. Происходит рационализация процесса обоснования объемов и ассортимента продукции, цены ее продажи. К тому же проводится оценка рынков сбыта и конкурентоспособности продукции с целью обеспечения более высокой доходности предприятия. Одним из важнейших направлений определения уровня конкурентоспособности продукции является ее ценовая составляющая. В условиях рыночной экономики субъекты предпринимательской деятельности наделены правом самостоятельного определения цены на свою продукцию. Наличие такого права обуславливает возникновение ценовой конкуренции между производителями. Однако необходимо помнить, что снижение цены на продукцию, не должно влиять на ее качество, поскольку в противном случае предприятие может потерять своих клиентов и "испачкать" собственный имидж. Сегментация рынка и позиционирование своей продукции, разработка эффективной программы маркетинга.

Выполнение каждого этапа должно проводиться по правилам маркетингового исследования, которое включает формирование проблемы, или вопрос, который нужно исследовать, сбор необходимой информации, анализ и изложение результатов, принятие решения по существующей проблеме или вопросу. Следует отметить, что на сегодняшний день руководители предприятий, с одной стороны, испытывают потребность в информации, с другой - испытывают значительные трудности при поиске достоверной, систематической и оперативной информации о ценах, спросе и предложении, емкости рынка, правовых аспектах деятельности и др. Отсутствие такого рода информации увеличивает риски принятия неправильных маркетинговых решений, способных снизить эффективность производства и реализации продукции, что может привести к значительным убыткам.

Объект выпускной квалификационной работы – организация ООО «Много Мебели».

Предмет выпускной квалификационной работы – маркетинговая деятельность как основа конкурентоспособности организации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности организации ООО «Много Мебели».

Методологической и информационной основой исследования послужили фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, стратегического менеджмента, маркетинга, теории организации, теории управления, теории фирмы, корпоративного управления. Также использовались статьи из научных сборников и периодической печати по исследуемой проблеме. Помимо этого, информационной основой исследования послужили также внутренние документы организации – бухгалтерский годовой отчет организации за 2016–2017 годы.

Для обработки и анализа информации использованы методы системного анализа, SWOT–анализ, моделирование, прогнозирование, обобщение, методы оценок.

Структурно работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

1 ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сравнение отечественных и передовых зарубежных технологий в сфере маркетинга для управления конкурентоспособностью организации

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не разрабатывать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов. Проблема конкурентоспособности актуальна, так как носит универсальный и всемирный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей. В условиях нарастающего воздействия на национальные экономики научно-технической революции, интеграционных процессов, распространения конкуренции на новые области общественно полезной деятельности и приобретения ею все более острого характера, конкурентоспособность стала всемирным явлением. Конкурентоспособность предприятия — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов. Высокая конкурентоспособность торгового предприятия обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии. Конкурентоспособность розничного торгового предприятия, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры товаров, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень конкуренции, испытываемая предприятием

со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость. При прочих равных условиях важнейшую роль приобретает маркетинговая составляющая конкурентоспособности предприятия. Маркетинг ориентирован на выявление наиболее значимых потребностей клиентов, учет изменений потребительских предпочтений, оценку перспективности сегментов рынка, разработку и претворение действенных стратегий по повышению конкурентоспособности.

В современной концепции маркетинга изучению рынков придается особое значение. Эти исследования служат основой разрабатываемой предприятием стратегии и тактики выступления на рынках, проведения целенаправленной товарной политики.

Использование маркетинговых исследований широко варьируется в зависимости от компании и типа требуемой информации. Несмотря на то, что большинство фирм проводит их в той или иной форме, исследовательские отделы создаются скорее в крупных, чем в небольших фирмах. Обычно американская фирма с годовым объемом сбыта в 25 млн. долларов и более расходует около 3.5 % своего маркетингового бюджета, в то время как компания с продажами менее 25 млн. долларов расходует около 1.5 %. Кроме того, компании, производящие потребительские товары, расходуют на маркетинговые исследования больше средств, чем фирмы, выпускающие продукцию производственного назначения.

Чтобы должным образом функционировать в условиях маркетинга, необходимо получать адекватную информацию до и после принятия решений. Существует множество причин, в силу которых маркетинговая информация должна собираться при разработке, реализации и пересмотре маркетингового плана фирмы или каких-либо его элементов. Недостаточно опираться на интуицию суждения руководителей и опыт прошлого.

Хорошая информация позволяет маркетологам: получать конкретные преимущества снижать финансовый риск и опасности для образца

определить отношения потребителей следить за внешней средой
координировать стратегию

оценивать деятельность повысить доверие к рекламе получить
поддержку в решениях подкрепить интуицию улучшить эффективность.

Если подходить к сбору маркетинговой информации как к случайному,
редкому событию, которое необходимо только тогда, когда нужно получить
данные по конкретному вопросу, можно столкнуться с рядом проблем.

Маркетинговые исследования надо рассматривать как часть постоянно
действующего интегрированного информационного процесса. Необходимо,
чтобы фирма разрабатывала и использовала систему постоянного слежения
за окружающей средой и хранения данных с тем, чтобы они могли
анализироваться в будущем. Маркетинговую информационную систему
можно определить, как совокупность процедур и методов, разработанных для
создания, анализа и распространения информации для опережающих
маркетинговых решений на регулярной постоянной основе.

Сначала фирма устанавливает цели компании, определяющие общие
направления планирования маркетинга. На эти цели воздействуют факторы
окружающей среды (конкуренция, правительство, экономика). Планы
маркетинга включают контролируемые факторы, определенные в
предыдущих разделах, включая выбор целевого рынка, целевого маркетинга,
тип организации маркетинга, маркетинговую стратегию (товар или услуга,
распределение, продвижение и цена) и управление.

Когда план маркетинга определен, с помощью информационной сети,
которая включает исследования, постоянное наблюдение и сбор данных,
можно конкретизировать и удовлетворять общие потребности
маркетинговых служб в информации. Маркетинговое исследование дает
точную информацию для решения исследовательских проблем. Для него
может понадобиться хранящаяся информация (внутренние вторичные
данные) или сбор внешней вторичной и/или первичной информации.
Постоянное наблюдение - это процедура, посредством которой регулярно

анализируется меняющаяся окружающая среда. Оно может включать изучение бюллетеней новостей, регулярное получение информации от сотрудников и потребителей, присутствие на отраслевых заседаниях и наблюдение за действиями конкурентов. Хранение данных - это накопление всех видов значимой внутрифирменной информации (такой, как объем продаж, издержки, работа персонала и т.д.), а также информации, собранной через маркетинговые исследования и постоянное наблюдение. Эти данные помогают принимать решения и хранятся для дальнейшего использования.

В зависимости от ресурсов фирмы и сложности информационных потребностей маркетинговая информационная сеть может быть компьютеризированной или нет. Небольшие фирмы могут эффективно использовать такие системы и без компьютеров. Необходимые составляющие успеха любой системы - последовательность, тщательность и хорошая техника хранения.

Планы маркетинга следует реализовать на основе данных, полученных из информационной сети. Например, в результате постоянного наблюдения фирма может прийти к выводу, что стоимость сырья возрастет на 7% в течение следующего года. Это даст компании время изучить варианты маркетинга (переход на заменители, перераспределение издержек, принятие дополнительных расходов) и выбрать одну из альтернатив для реализации. Если наблюдения не было, то фирма может быть застигнута врасплох и принять на себя дополнительные издержки без какого-либо выбора.

В целом маркетинговая информационная система дает множество преимуществ:

- организованный сбор информации;
- избежание кризисов;
- координация плана маркетинга;
- скорость;
- результаты, выражаемые в количественном виде;
- анализ издержек и прибыли.

Однако создание маркетинговой информационной системы может быть непростым делом. Велики первоначальные затраты времени и людских ресурсов, большие сложности могут быть сопряжены с созданием системы.

Широкая информатизация всех сфер жизнедеятельности общества принципиально изменяет роль информации и информационных технологий в социальном и экономическом развитии страны. От масштабов и качества использования информационных технологий в профессиональной деятельности специалистов зависят уровень экономического и социального развития общества, его интеграция в мировую экономическую систему.

В таких условиях особое значение приобретают проблемы подготовки квалифицированных специалистов в области маркетинговой деятельности, способных в начале следующего столетия работать в условиях развитой информатизации - насыщения производства и непроизводственной сферы всевозрастающими потоками информации и управления ими. В бизнесе и маркетинге как ни в какой другой сфере определяющими являются проблемы, связанные со сбором, хранением, поиском, переработкой, преобразованием, распространением и использованием информации.

Маркетинг - один из наиболее интенсивно развивающихся секторов приложения информационных технологий, поскольку автоматизация информационных процессов в этой области в условиях интенсивного развития рыночных отношений является стратегическим фактором конкуренции.

Лишь современные информационные технологии позволяют практически мгновенно подключаться к любым электронным массивам, получать всю необходимую информацию и использовать ее для анализа, прогнозирования, принятия управленческих решений в сфере бизнеса, коммерции, маркетинга.

Стимулирование продажи (consumer promotion, стимулирование покупательского спроса) — совокупность маркетинговых мероприятий, призванных содействовать продаже товаров покупателю.

Характерной особенностью этих мероприятий является то, что они проводятся или тем, или иным образом, связаны непосредственно с местами продаж (магазины, торговые залы фирм осуществляющих продажу товаров) - в этом и заключается принципиальное отличие стимулирования сбыта от рекламы.

Стимулирование продажи осуществляется как по направлению к покупателю (consumer promotion), так и по направлению к торговопроводящей сети (trade promotion), в отношении участников сделки по купле-продаже товаров/услуг (оптового торговца, розничного покупателя).

Задачи стимулирования продажи — это побуждение покупателя:

- совершать покупку продукции здесь и сейчас;
- к последующим покупкам данного товара;
- к покупкам других товаров, объединенных общей торговой маркой.

В практике маркетинга в качестве субъектов стимулирования выступают покупатели. По отношению к покупателям стимулирование заключается в предложении им ощутимой коммерческой выгоды от приобретения товара (изделия).

К основным мероприятиям по стимулированию продажи относят:

- организацию работы демонстрационных залов;
- мерчендайзинг розничной торговли;
- бесплатное распространение опытных образцов товаров;
- презентация новых товаров;
- снижение цен на продаваемую продукцию;
- предоставляя кредитование покупки в различных формах;
- гарантию возврата денег;
- купоны;
- призы, подарки, скидки постоянным клиентам;
- призы по результатам проведения лотерей и конкурсов;

Стимулировать продажи (стимулировать покупательский спрос) целесообразно осуществлять в следующих ситуациях:

- когда на рынке представлено много конкурирующих товаров с практически одинаковыми потребительскими свойствами;
- когда товары продаются методом самообслуживания;
- когда на рынок вводится новый товар;
- когда товар выходит на новый для себя сегмент рынка, в новый сбытовой канал;
- когда нужно поддержать позиции фирмы на рынке (необходимое число продаж и достаточную норму прибыли) при переходе жизненного цикла товара в фазу насыщения.

1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность организации

Вопросам изучения конкурентоспособности посвящены труды таких авторов, как Фахрутдинов Р.А., Голубков Е.П., Зуб А.Т., Петров А.Н. и другие.

Фахрутдинов Р.А. дает следующее определение понятия: «Конкуренция – это движущая сила развития общества, которая является главным инструментом экономии ресурсов» [37; с. 205].

Зуб А.Т. дает следующее определение понятия: «Конкуренция – это противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов» [36; С. 122].

С учетом анализа литературы по конкуренции можно дать следующее определение: конкуренция – процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для удержания победы или достижения других целей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Понятие конкуренции, как и маркетинга, многозначно, поэтому универсального ее определения не существует. Конкуренция – это соперничество, соревнование между товаропроизводителями на рынке за

более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли. Одновременно конкуренция – это и механизм автоматического регулирования пропорций общественного производства.

Являясь атрибутом рынка, конкуренция естественно возникает из рынка и одновременно служит неременным условием его существования и развития.

В реальности конкуренция имеет более сложную основу. Каждому типу хозяйственных единиц присущи свои особенности: у ведущих мощных монополий – это сила, у мелких фирм – гибкость, у специализированных компаний – приспособленность к особым сегментам и «нишам» рынка, у фирм–новаторов – преимущества первооткрывателей и т.д. В конкретных рыночных ситуациях решающее преимущество получает то одно, то другое качество.

Для участников рыночных отношений, и в первую очередь для товаропроизводителей, конкуренция носит объективно принудительный характер, заставляя их систематически применять новые технологии, повышать производительность труда, снижать или сдерживать цены на производимые товары. Иначе говоря, конкуренция систематически заставляет снижать индивидуальные издержки производства, экономить ресурсы, добиваться наиболее рационального сочетания используемых факторов производства.

Однако не всякая конкуренция способствует эффективному функционированию рынка – недобросовестная конкуренция оказывает негативное воздействие на экономику. Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» запрещает недобросовестную конкуренцию, для которой характерно распространение ложных, неточных и искаженных сведений, способных нанести ущерб другим хозяйствующим субъектам; самовольное использование товарных знаков фирменных наименований, маркировки и

внешнего оформления товаров других фирм; получение, использование, разглашение научно–технической, производственной, коммерческой и иной информации без согласия ее владельцев и т.п.

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов (например, в Японии ресурсы используются в целом в три раза эффективнее, чем в России), повышения качества товаров и уровня жизни населения. Поэтому конкуренция – очень сложное понятие. Особенно важно изучить ее механизм в условиях российской экономики, только начинающей осваивать этот механизм [15; с 77].

На современном этапе мирового развития конкуренция как движущая сила вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, повышения качества сервиса. В связи с дефицитностью ресурсов встает новая проблема – экономия ресурсов у потребителей товаров за счет упрощения конструкции и повышения качества товаров и управления всеми процессами. Эксперты считают, что в XXI веке задача будет приоритетной, в конце XX в. затраты ресурсов у потребителей сложной техники за срок ее службы превышали цену до 5 раз в развитых странах и до 20 раз – в развивающихся странах [10; с 104].

По степени интенсивности конкуренция может быть.

- привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает, прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- ожесточенной для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;

– ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

Формы конкуренции представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Формы конкуренции

Рассмотрим их подробнее.

– предметная – конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;

– функциональная – конкуренция между товарами (объектами заменителями);

– личностная.

Методы конкуренции:

– на основе повышения качества товара (неценовая);

– на основе критерия повышения качества сервиса потребителей товара;

– на основе снижения цены (ценовая);

– на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара;

- на основе повышения качества процессов управления;
- на основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

- местном (в группе, отделе, организации и т. п.);
- региональном (районе, городе, области и т. п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран)/

Варианты изменения конкуренции между фирмами, как известно, следующие:

- конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм;
- конкуренция усиливается, когда крупные фирмы присоединяют другую фирму и принимают решительные меры по выводу ее в лидеры;
- конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно;
- конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж [25; с. 155].

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- размер рынка;
- темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
- препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- цена;

- уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- мобильные технологические модули;
- требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа–выхода.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность может быть стратегической (на стадии стратегического маркетинга) и фактической [13; с. 172].

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект конкретное время является лучшим мировым образцом.

На основе анализа различных подходов к классификации конкурентных преимуществ нами предлагается осуществлять их классификацию по следующим признакам:

- по отношению к системе;
- по сферам возникновения преимущества;
- по содержанию фактора преимущества;
- по времени реализации преимущества;
- по месту реализации преимущества;
- по виду получаемого конечного результата.

Классификация конкурентных преимуществ по перечисленным выше признакам с последующим их кодированием необходима для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности объектов. В настоящее время, например, в России, имеется Общероссийский классификатор продукции и услуг, в соответствии с которым может быть закодирован каждый вид товаров и услуг.

Далее рассмотрим типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов, представленных на рисунке 1.1

Внутренние, или индивидуальные, конкурентные преимущества персонала по своей природе можно условно подразделять на наследственные и приобретенные.

К наследственным конкурентным преимуществам персонала можно отнести:

- способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду деятельности);
- темперамент;
- физические данные.



Рисунок 1.1 - Типовые факторы конкурентного преимущества

Товар, услуга. Принципиально системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг отличаются друг от друга незначительно.

Эти отличия будут устанавливаться в каждом конкретном случае. Поэтому в данной работе мы будем пользоваться единым термином «товар».

Конкурентоспособность товара определяется четырьмя интегральными показателями первого уровня (на нулевом уровне – конкурентоспособность): качеством товара; его ценой; затратами на эксплуатацию (применение, использование) товара за его жизненный цикл; качеством сервиса товара.

Значения перечисленных четырех интегральных показателей конкурентоспособности товара зависят от силы влияния внешних и внутренних факторов конкурентного преимущества товара, качества управления.

Составим перечень основных внешних факторов конкурентного преимущества товара и направленность их влияния. Для оценки влияния каждого фактора конкурентного преимущества товара требуется выполнить очень большой объем работ. Объективно эти факторы определяются внешней средой системы.

- уровень неконкурентоспособности;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- уровень конкурентоспособности региона;
- уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар;
- сила конкуренции на выходе системы;
- сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и других компонентов;
- сила конкуренции среди товаров–заменителей;
- появление новых потребностей;

– уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров, выпускаемых системой.

– активность контактных аудиторий (общественных организаций, общества потребителей, средств массовой информации и т.д.).

Фирма. Факторы конкурентного преимущества организации мы подразделяем на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации [30; с. 102].

Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации:

- уровень конкурентоспособности страны.
- уровень конкурентоспособности отрасли.
- уровень конкурентоспособности региона.
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса.
- открытость общества и рынка.
- национальная система стандартизации и сертификации.
- налоговые ставки в странах.
- процентные ставки в стране.
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов.
- система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране.
- климатические условия и географическое положение страны или региона.
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране.

Внутренние конкурентные преимущества организации достигаются и реализуются персоналом, среди которого особую роль играют руководители. Внутренние конкурентные преимущества организации предлагается разделить на шесть групп:

- структурные, образуемые при проектировании организации;

- ресурсные, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- технические, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- управленческие;
- рыночные;
- эффективности.

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. В принципе, чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее [31; с. 302].

Анализ конкурентоспособности состоит из 7 этапов, схематично изображенных на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 - Этапы анализа конкурентоспособности

В 1980 году в США вышла книга Майкла Портера «Конкурентная стратегия». В ней рассматривались факторы, определяющие конкуренцию в отрасли. Среди них Портер выделил пять главных сил, действия которых ведут к снижению прибыльности. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Портер предложил для этого модель пяти сил. Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и

прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для организации. Организация, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности организации. С другой стороны, если этот риск мал, организация может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие организации должны перекрыть это значительными инвестициями);

- абсолютные преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим организациям существенные преимущества, которые трудно достичь новым организациям);

- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими организациями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство [33; с. 156].

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов: структуру отраслевой конкуренции, условия спроса, высоту барьеров выхода в отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, организации могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает организацию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, организации могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса – главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают организацию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. организации сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: – инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если организация оставит отрасль, их надо списывать; – высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; – эмоциональное тяготения к отрасли; – стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; – экономическая зависимость от отрасли: например если организация не диверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии, и она

важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Третьей портеровской силой является возможность покупателей «торговаться». Она представляет угрозу давления на цены из-за потребности в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях: – когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности, – когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли, – когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое, – когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции [12; с. 146].

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая организации снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль. Альтернативно – слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены организации и ее прибыльность. Однако, если продукты организации имеют немного полных заменителей, то организации имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Организации в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

- Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.).
- Положение фирм наносится на двух координатный график (по парам выбранных характеристик).
- Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.
- Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Определение ключевых факторов конкурентного успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация – один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три–четыре таких

фактора, а из них один–два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

В рамках анализа конкурентоспособности целесообразно рассчитать следующие коэффициенты, представленные в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Коэффициенты анализа конкурентоспособности

Показатель	Формула	Характеристика
1	2	3
Экономический индекс	$\mathcal{E} = \frac{3_0}{3_б}$ где \mathcal{E} – экономический индекс; 3_0 – затраты отчетного периода; $3_б$ – затраты базового периода	Показывает эффективность работы организации в целом за отчетный период
Коэффициент операционной эффективности	$Kr = \frac{r}{R}$ где r – рентабельность организации; R -	Отражает уровень рентабельности хозяйственной деятельности организации в сопоставлении с конкурентами
Операционная эффективность	$r = \frac{B}{3}$ где \mathcal{E} – экономический индекс; B – выручка; 3 - затраты	Отражает уровень эффективности хозяйственной деятельности
Относительная доля рынка	$Oдр = \frac{OПсхп}{OПок}$ Одр - относительная доля рынка; ОПсхп – доля рынка организации; ОПок – доля рынка основного конкурента;	Показывает долю рынка исследуемого организации по сравнению с основным конкурентом. Относительная доля рынка позволяет сравнить относительное положение организации или бренда на разных рынках и при оценке степени конкуренции на этих рынках
Доля рынка	$ДР = \frac{OПсхп}{E}$ ДР – доля рынка; ОПсхп – доля рынка организации; E – емкость рынка;	Показывает долю рынка исследуемого организации в целом по территориальной принадлежности
Эффективность производственной деятельности	$\mathcal{E}п = \frac{БП}{СС}$ где $\mathcal{E}п$ – эффективность производственной деятельности; БП – балансовая прибыль; СС – себестоимость	Эффективность производства – соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами живого труда, ресурсами выражающими достигнутый уровень производительных сил и степень их использования

Критерий финансового положения	$\Phi_{п} = \frac{\Phi Р}{ВБ}$ <p> $\Phi_{п}$ – критерий финансового положения $\Phi Р$ – финансовый результат; $ВБ$ – валюта баланса </p>	Отражает финансовое состояние организации
Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке	$\mathcal{E}с = \frac{В}{КР}$ <p> $\mathcal{E}с$ - критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; $В$ – выручка; $КР$ – коммерческие расходы; </p>	Показывает эффективность сбытовой деятельности организации

Факторный анализ конкурентоспособности организации на рынке проводится по следующей формуле:

$$К_{кп} = 0,15 \mathcal{E}_{п} + 0,29 \Phi_{п} + 0,23 \mathcal{E}с + 0,33 К_{т}$$

Конкуренция представляет собой процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для содержания победы или достижения других целей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

При формировании конкурентоспособности могут быть использованы следующие методы: на основе повышения качества товара (неценовая); на основе критерия повышения качества сервиса потребителей товара; на основе снижения цены (ценовая); на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара; на основе повышения качества процессов управления; на основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом

1.3 Использование маркетинга для повышения конкурентоспособности предприятия розничной торговли

Розничная торговля является, пожалуй, самой динамично развивающейся отраслью, особенно в России. Согласно показателям Росстата, оборот розничной торговли в РФ с января по июль 2012 года увеличился на 6,8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, составив 11,534 триллиона рублей, не смотря на сложную экономическую обстановку. Конкуренция в этой сфере растет высокими темпами в условиях активной экспансии западных торговых сетей на российский рынок, развития электронной торговли, изменения моделей покупательского поведения. Прогрессивный опыт западных ритейлеров стараются активно перенимать представители российского бизнеса, однако им пока не хватает адаптированных теоретических концепций и полезных практических методик.

Непрерывное изменение рынка обуславливает развитие маркетинга как науки. Маркетинг предполагает оперативную реакцию на перемены внешней и внутренней среды. А в случае глобальных изменений – смену маркетинговой концепции. С начала существования маркетинга уже сменилось несколько концепций, каждая из которых отвечала своему времени и своим условиям. В маркетинге продолжается экспансия эффективных методик из различных наук, что делает его способным успешно решать разнообразные проблемы современного рынка.

Состояние торгового маркетинга на сегодняшний день показывает, что идет активное формирование этого направления маркетинговой науки, и особенностью этого этапа является продолжение активного накопления фактического и теоретического материала и его систематизация. Сейчас, видимо, мы стоим на пороге следующего этапа. Многие новые маркетинговые стратегии и подходы стали появляться и во время глобального экономического кризиса, и о них также необходимо рассказать

российским предпринимателям. Сегодняшние темпы развития торговли зарождают предчувствие неизбежной маркетинговой революции, предполагающей не просто смену концепции, но и самой парадигмы использования маркетинга в ритейле.

Важным маркетинговым фактором являются происходящие изменения в покупательском поведении. Большую роль играет неумение российских покупателей справиться с тиранией выбора – моделью поведения, навязываемой избытком вариантов товаров. Глубокий ассортимент, предлагаемый многими торговыми предприятиями, вынуждает покупателей делать расширенный выбор, сравнивать, принимать решение. А очень часто у потребителя просто нет желания задумываться над этим, особенно когда дело касается товаров повседневного спроса. Задачей ритейла здесь является умелая помощь в принятии правильного решения, облегчение задачи потребителю и формирование навыков рационального покупательского поведения.

В современных условиях, когда выбор перед потребителем очень широк, сложно совершить наиболее выгодную покупку и вновь вернуться в тот же магазин. Вот почему маркетинг так важен для розничного торгового предприятия.

Особенностью розничного предприятия является ограниченная зона притягательности для покупателя. Для повышения притягательности розничные предприятия разрабатывают маркетинговые мероприятия как самостоятельно так и с помощью своих поставщиков. Основные направления маркетинговой деятельности предприятия розничной торговли представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Задачи маркетинга розничной торговли

Задачи маркетинга	Содержание
Разработка маркетинговых стратегий	размещение предприятия; формирование имиджа; создание розничной сети; определение уровня специализации; организация новых форм торговли

	диверсификация деятельности
Проведение маркетинговых исследований	исследование магазинов-конкурентов; исследование работы наиболее известных предприятий торговли; исследование поведения покупателей в торговом зале; исследование рынка поставщиков
Маркетинг закупок	оценка поставщиков по имиджу торговых марок товаров, деловой репутации; разработка политики закупок
Разработка маркетинга-микса	товарная и ассортиментная политика; марочная политика; ценовая политика; решения по форме продаж; решения по уровню обслуживания; коммуникативная политика; сервисная политика
Организация мерчендайзинга	решения по планировке торгового зала; решения по размещению товаров; решения по дизайну торгового зала
Маркетинг-аудит торговой деятельности	организация ревизии товарного ассортимента; организация работы с претензиями покупателей
Решения по подбору торгового персонала	разработка требований к персоналу; обучение персонала; работа персонала в торговом зале

Разработка маркетинговых стратегий розничного предприятия начинается на самой ранней стадии создания предприятия. С позиций маркетинга при выборе места расположения необходимо оценить престижность района, его социологический портрет, покупательскую способность, а также наличие магазинов-конкурентов. При оценке потенциальных покупателей необходимо учитывать вероятностный характер посещения ими данного магазина, частоту посещения, средний размер покупки при одном посещении. Потенциальное число посетителей магазина складывается из жителей, проживающих в данном микрорайоне, пешеходов - жителей других районов, проезжающих мимо автоводителей с пассажирами и людей, специально приезжающих в данный магазин за покупками. Очень важно, чтобы магазин сформировал в глазах покупателей определенный имидж. Исследования показали, что к наиболее важным показателям имиджа, относятся:

- соотношение "цена-качество" товарного ассортимента;
- атмосфера магазина;
- внешний вид здания магазина, особенно витрин, входной двери;
- состояние прилегающей территории;
- внешний вид и поведение продавцов;
- оформление торговых прилавков, витрин;
- чистота торгового зала и вспомогательных помещений;
- отношение к проблемам покупателей;

Каждый показатель должен быть конкретизирован в каждом конкретном случае, но следует помнить, что формирование имиджа требует длительного времени, а его разрушение может произойти быстро. Имидж розничного предприятия должен разрабатываться с учетом основных типов покупателей, которые заметят и оценят осуществляемую имиджевую политику магазина. Предприятия розничной торговли, как правило, проводят маркетинговые исследования собственными силами, ограничиваясь изучением работы ближайших магазинов-конкурентов. Однако, для крупных розничных сетей комплексные маркетинговые исследования способствуют формированию стратегий в области продаж на нескольких сегментах рынка. В этом случае расходы на исследования окупаются за счет реализации маркетинговых программ освоения рынка. Важным направлением маркетинговых исследований в розничной торговле являются изучение поведения покупателей:

- изучение степени удовлетворенности покупателей;
- поведение покупателя в торговом зале;
- изучение мнения покупателя о конкретном товаре, уровне обслуживания, атмосфере магазина, часах работы магазина и т.д.;
- определение доли постоянных покупателей.

Маркетинг закупок магазина отличается от закупок, которые производят оптовые компании, большими возможностями выбора за счет

широкого спектра предложения как самих производителей, так и многочисленных крупных и мелких оптовиков.

Политика закупок магазина ориентируется, с одной стороны, на конкурентный покупательский спрос, а с другой стороны, на возможность получения необходимой доли прибыли с данного товара.

Приведем некоторые примеры реализации маркетинговых решений в сфере закупок:

- ориентация на отечественных местных производителей;
- ориентация на импортеров;
- ориентация на товары с низкими ценами;
- ориентация на закупку малых партий;
- ориентация на ассортиментную закупку;
- ориентация на закупку известных торговых марок.

Основными задачами маркетинга в розничной торговле можно считать следующие:

1. Управление сбытом:

- эффективное представление товаров в торговом предприятии;
- привлечение внимания потребителей к новым товарам и специальным предложениям;
- закрепление в сознании потребителей отличительных черт товаров и торговых марок;
- позиционирование товаров на основе психологических особенностей покупателей и факторов регулирования внимания;
- разработка программ продвижения отдельных товаров или их комплексов, при которых одни товары стимулируют продажу других без привлечения дополнительных инвестиций.

2. Поддержание конкурентоспособности предприятия:

- обеспечение более полного удовлетворения потребностей покупателей;
- увеличение числа лояльных предприятию (магазину) покупателей;

-закрепление в сознании покупателей отличительного образа магазина и ассортимента товаров;

- создание обстановки, в которой посетители получали бы удовольствие от процесса совершения покупок.

3. Совершенствование рекламно-коммуникационной политики:

- разработка программы маркетинговых коммуникаций;

- обеспечение покупателей необходимой информацией;

- совершенствование видов и способов применения рекламы в местах продажи;

- сокращение продолжительности мыслительного процесса, проходящего с момента первого знакомства покупателей с товаром до момента его полного освоения.

4. Совершенствование торгово-технологических процессов на торговом предприятии:

-организация управления торгово-технологическими процессами в магазине посредством оптимальной планировки торгового зала и системы размещения оборудования;

- более эффективное использование торговых площадей;

-регулирование движения покупательских потоков в торговом зале магазина;

- обеспечение доступности товаров для покупателей в процессе выбора без участия продавцов-консультантов;

- организация распределения познавательных ресурсов во времени и пространстве торгового зала;

- сокращение периода адаптации покупателей в торговом зале;

- создание атмосферы магазина, адекватной психологическому состоянию посетителей.

5. Управление поведением потребителей:

- анализ и интерпретация факторов, влияющих на покупательское поведение различных групп населения;

- повышение уровня принятия решений покупателем непосредственно в магазине;

-увеличение времени пребывания покупателей в магазине и числа совершаемых ими покупок;

- увеличение средней суммы покупки.

Выводы по разделу один

Развитие инструментов маркетинга розничной торговли не стоит на месте. Постоянно появляются новые технологии, которые помогают своевременно решать возникающие задачи, реагировать на переменчивое покупательское поведение и добиваться клиентской лояльности. В России сегодня представлены торговые предприятия совершенно различных уровней развития в области применения маркетинговых технологий. Безусловно, есть и те, которые применяют самые современные концепции, одновременно со своими западными коллегами. Но в большинстве, российскому ритейлу еще необходимо работать не только над передовыми технологиями, но и полноценно воплощать в жизнь маркетинговую концепцию ведения бизнеса.

Нужно отметить, что в России активное развитие маркетинговой науки началось только несколько лет назад. Поэтому потенциал для исследований и научно-практических разработок в этой сфере действительно огромен даже для самых передовых предприятий торговли.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

ООО «МНОГО МЕБЕЛИ»

2.1 Анализ внутренней среды ООО «Много мебели»

Организация «Много Мебели» – одна из самых крупных и динамично развивающихся компаний на рынке мебельного ритейла. Федеральная сеть «Много Мебели» включает более 400 салонов в 65 российских городах.

В салоне «Много Мебели» представлен огромный выбор актуальных моделей корпусной и мягкой мебели: кровати, стенки, диваны и др.

Организация много мебели занимается продажей (как купленных на стороне, так и сделанных на своей фабрике) диванов нижнего и среднего ценового сегмента.

Предложение востребованного и актуального ассортимента, а также доброжелательность и любовь к покупателям являются основными принципами работы организации «Много Мебели».

Количественная характеристика организации «Много мебели» представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Количественная характеристика организации «Много мебели»

Объем производства	более 100 000 предметов мебели ежемесячно
Количество салонов	400
Гарантия качества каркасов и механизмов	15 лет
Общая численность сотрудников	8 000 человек
Дополнительный сервис	Круглосуточная поддержка Возможность приобретения мебели в кредит

Организация имеет официальный сайт: многомебели.рф.

Представленная на рисунке структура является линейной.

Линейная организационная структура управления – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель–единоначальник, наделенный всеми полномочиями и

осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.



Рисунок 2.1 - Организационная структура управления организации «Много мебели»

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, при помощи которого

осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется управленческим обследованием. Оно представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе.

С целью обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы.

Анализ внутренней среды организации имеет следующие значение для организации:

- информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;

- анализ внутренней среды позволяет уяснить цели и задачи организации;

- указывает на то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Внутренняя среда организации — совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную часть, операционную часть. Ресурсная часть организации — совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, необходимая для принятия управленческих решений и т. п.),

финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс. Операционная часть организации — совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции.

Подобная структура внутренней среды позволяет выделить состав объектов управления, но не дает ответа на вопрос о технологии управления. Для этого может быть использовано иное определение внутренней среды. Внутренняя среда — это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействие управленческие решения. Выделяют следующие элементы внутренней среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество термиологии; патенты, торговые марки и т. п.

Персонал: структура, потенциал, квалификация; количественный состав работников; производительность труда; текучесть кадров; стоимость рабочей силы; интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура; система управления; уровень менеджмента; квалификация; способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций.

Маркетинг: товары, произведенные фирмой; доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Для успешного развития организация должна постоянно выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении наиболее эффективного использования своих ресурсов (интеллектуальных, информационных, трудовых, материальных, финансовых и др.). Именно эти ресурсы составляют рыночный потенциал организации. Они всегда ограничены, неравномерно развиты как в количественном, так и в качественном отношении. Развитость одного вида ресурса может представлять силу по отношению к открывшемуся из окружающей среды шансу (высокий научно-технический потенциал на рынке наукоемкой продукции), и, наоборот, нехватка какого-либо из ресурсов может нести в себе угрозу существованию организации (отсутствие надежных поставок материальных ресурсов ведет к перебоям в производстве и срыву сроков исполнения заказов, потере потенциальных заказчиков и рыночных позиций).

Главная задача организации состоит в реализации открывающихся во внешней среде благоприятных возможностей (шансов), путем выделения своих сильных сторон, и ограничении внешних угроз существованию и развитию организации, путем нейтрализации слабых сторон. Ее эффективное решение и определяет содержание менеджмента организации.

Потенциал фирмы базируется на применении маркетинговых исследований российского и зарубежного рынков, современном техническом оснащении производства, гибких предложениях по ассортименту продукции, постоянно совершенствующем сервисе продаж.

Анализ внутренней среды определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.).

Перечисленные сильные и слабые стороны затем будут использованы при проведении SWOT-анализа.

Перечень сильных сторон организации:

- высокое качество и оперативность поставок выпускаемой продукции;

- стабильная;

Перечень слабых сторон организации:

- высокое качество и оперативность поставок выпускаемой продукции;

- стабильная;

- многолетний опыт производства;

Далее проведем оценку экономических результатов работы организации на основе отчета о финансовых результатах, представленного в Приложении А.

В таблице 2.2 показаны темпы роста показателей отчета о финансовых результатах форма №2.

Таблица 2.2 - Темпы роста показателей отчета о финансовых результатах форма №2

Показатель	Период			Абс. откл.(+ , -)	Темп роста в %
	2014 год	2015 год	2016 год		
Выручка	90 133	82 839	99 892	1,11	110,8
Себестоимость продаж	57 852	54 587	60 000	1,04	103,7
Валовая прибыль	32 281	28 252	39 892	1,24	123,6
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	13 236	17 181	19 461	1,47	147,0
Прибыль (убыток) от продаж	19 035	11 071	20 431	1,07	107,3
Проценты к получению	11	20	19	1,73	172,7
Проценты к уплате					
Прочие доходы	465	813	878	1,89	188,8
Прочие расходы	1 148	1 662	1 368	1,19	119,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	18 363	10 242	19 960	1,09	108,7
Текущий налог на прибыль	3 797	2 544	5 623	1,48	148,1
Изменение отложенных налоговых обязательств	75	407	263	3,51	350,7
Изменение отложенных налоговых активов	36	454	387	10,75	1 075,0
Прочее	1	-	37	37	3 700,0
Нераспределенная прибыль	14 604	7 651	14 176	0,97	97,1

Как видно из таблицы, по сравнению с базовым периодом происходит увеличение выручки от реализации (с 90 133 тыс. руб. до 99 892 тыс. руб.), что является положительным фактором и свидетельствует об увеличении рыночной активности организации. Положительным фактором является превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости.

2.2 Анализ микровнешней среды ООО «Много мебели»

Микровнешняя среда - это непосредственное окружение фирмы: поставщики, конкуренты, маркетинговые посредники, контактные аудитории и клиенты, имеющие отношение и оказывающие влияние на выполнение ею своих функций. Сплошными линиями со стрелками отмечено взаимодействие фирмы с субъектами микросреды, пунктирными линиями - взаимодействие этих субъектов между собой.

В свою очередь фирма может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, усиливая положительные и ослабляя отрицательные тенденции. Задача маркетинговых исследований в области изучения микросреды заключается в получении информации о ситуации в ближайшем окружении фирмы, предвидении возможных направлений развертывания событий в отношении фирмы.

Одним из важных элементов маркетинговой микросреды являются конкуренты. При этом необходимо подчеркнуть, что конкуренты здесь рассматриваются значительно шире, чем только фирмы-конкуренты, производящие аналогичные товары или услуги. Это уже вершина конкурентной борьбы, которую ведут предприятия-производители самых разных товаров.

Проведем анализ ближайших конкурентов.

К числу крупных игроков рынка Челябинской области можно отнести фабрику мебели «Линда», фабрику мебели Nika, миасского производителя кухонь Lorena, производителей мягкой мебели «Юнусов и К», «Pufico» и ряд других. Представлены на территории области и федеральные марки «Дятьково», «Много Мебели», «Шатура» и т. д.

Фабрика мебели «Линда» уже более пятнадцати лет является одним из лидеров мебельного рынка и предлагает современную, стильную и эргономичную мебель для кухни и детской комнаты на заказ, изготавливает современные шкафы-купе и гардеробные, а также работает с организациями и способна выполнить самые сложные заказы для бизнеса: мебель для офисов, гостиниц, ресторанов, развлекательных центров и бутиков.

Студия мебели «NIKA Premium» успешно работает на рынке Челябинска и Челябинской области с 2002 года и специализируется на изготовлении мебели по индивидуальным заказам. Ассортимент предлагаемой продукции необычайно широк: шкафы–купе корпусные и встроенные, межкомнатные перегородки, гардеробные, стеллажные системы, мебель для гостиной, офисная мебель (оптовое производство), кровати (стандартные решения) и другие предложения на других условиях.

Фабрика мягкой мебели «Юнусов & К» предлагает вниманию покупателя широкий ассортимент своих товаров: это наборы мягкой мебели различной комплектации и угловые наборы, диваны и кресла, кресла–кровати. Фабрика мягкой мебели «Юнусов & К» всегда готова сотрудничать с оптовыми и розничными покупателями, выполнить любые объемы заказов, изготовить любую мебель по заявке клиента, а также доставить готовую продукцию своим автотранспортом во все регионы России.

Мебельная организация «Катюша» занимается производством мебели «Дятьково» и комплектующих для мебельного производства. МК «Катюша» – современная производственная организация, практически полностью обеспечивающая себя сырьем и материалами, что позволяет осуществлять контроль на всех этапах производственного процесса, начиная от заготовки сырья до продажи готовой мебельной продукции. Приоритетное направление деятельности организации – производство современной и качественной корпусной мебели «Дятьково». Это наборы мебели для спальни, прихожих, гостиных, детские и молодежные наборы.

«ШАТУРА» – один из ведущих российских производителей и дистрибьюторов бытовой мебели. Объем продаж мебели «ШАТУРА» в ценах прайса (в ценах реализации конечному покупателю) – 6 052,4 млн. руб. (в эту цифру входит объем продаж мебели, изготовленной для ИКЕА). Объем производства мебели в РФ (по данным Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России) – 178 252,3 млн. руб. Организация производит 3,4% от всей выпускаемой в России мебели.

Обладая самой развитой в России сетью фирменных магазинов (более 600). «ШАТУРА», вошел в число 50 самых продаваемых российских брендов по версии журнала «Форбс» («Forbes»).

Оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности мебельных фирм

Таблица 2.3 - Критерии оценки конкурентов организации «Много мебели»

Критерии оценки	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Ассортимент	Узкий	Средний	Широкий ассортимент	Расширенный ассортимент	Широкий ассортимент + эксклюзивные товары
Качество	Низкое качество	Удовлетворительное качество	Хорошее качество	Высокое качество	Премиум качество
Уровень цен	Очень низкие	Низкие	Средние	Высокие	Очень высокие
Наличие сайта	Нет	Информация о организации на специализированном портале	Сайт-визитка	Есть сайт	Есть, с возможностью оплаты и заказы через сайт

При этом были установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, где 5 – показатель проявляется отлично, в полной мере, 4 – показатель проявляется хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – показатель проявляется плохо, 1 – данный показатель не проявляется. Необходимо оценить уровень конкурентоспособности организации, для этого воспользуемся методикой оценки конкурентоспособности Л.В. Баумгартена. Данный метод необходим для выявления существующих проблем, относительно предприятий – конкурентов, работающих на рынке г. Челябинска и установление значимости каждого из анализируемых показателей (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Количественная оценка организации «Много мебели» и ее основных конкурентов на рынке города Челябинска

Показатель	Ассортимент	Качество	Уровень цен	Сайт	Итого
------------	-------------	----------	-------------	------	-------

ООО «Много мебели»	4	3	5	4	16
Правильная мебель	3	4	4	5	15
Формула дивана	5	5	2	5	17
Фабрика «Регина»	5	5	2	5	17

Представим данные в графическом виде.

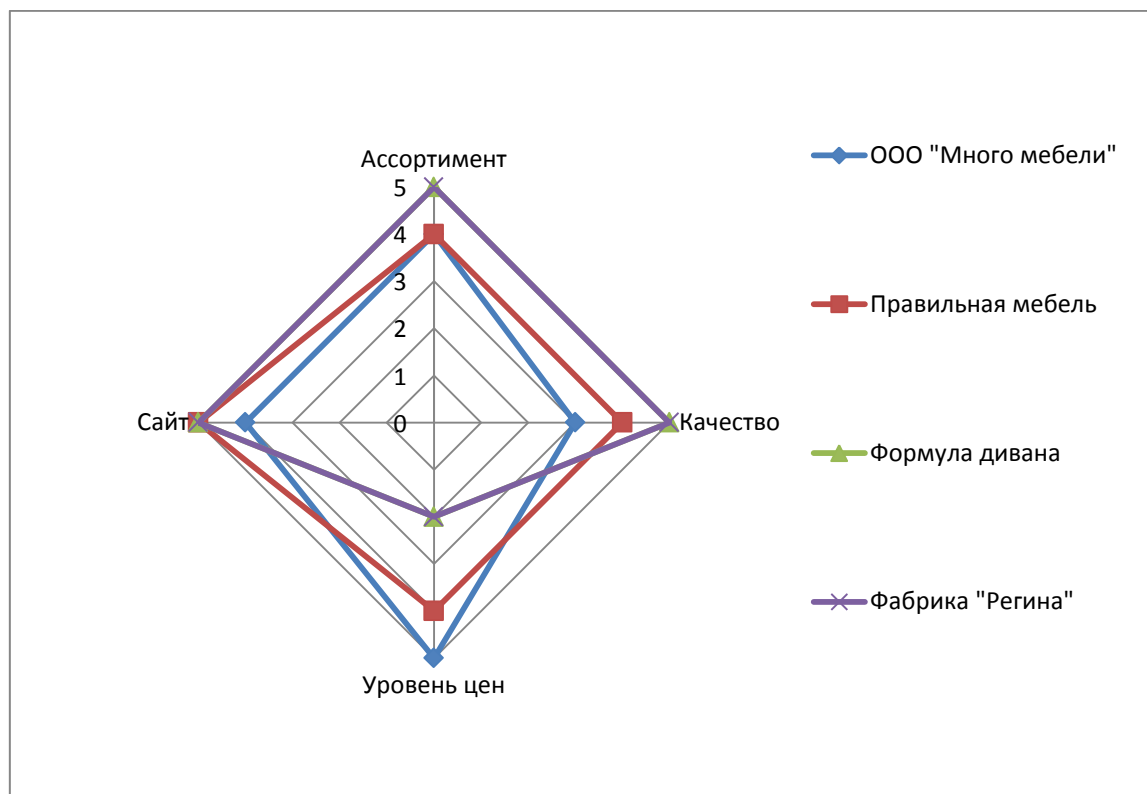


Рисунок 2.2 Бальная оценка организации и ее основных конкурентов

Поскольку все рассматриваемые организации имеют организационно–правовую форму в виде Общества с ограниченной ответственности и не публикуют финансовую отчетность и прочие сведения в открытом доступе, анализ конкурентоспособности был проведен с помощью метода «полевой разведки» (например, уровень цен был получен путем обзвона компаний).

Таким образом, исходя из проведенного анализа можно сделать следующие выводы: максимальное число баллов имеет организация «Формула дивана (17 баллов), Фабрика «Регина» (17 баллов), ООО «Много мебели» получило меньше всего баллов (16).

Суммарная экспертная оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности ООО «Много Мебели» ниже, чем «Формулы диванов» и «Регина». В частности, у данных предприятий оказались более высокие баллы по такому фактору, как количество видов продукции. По остальным же факторам ООО «Много Мебели» находится на одном уровне с данными предприятиями. Самую низкую конкурентоспособность маркетинговой деятельности имеет предприятие «Правильная мебель». Оно получило самую низкую оценку по всем факторам.

2.3 Анализ макровнешней среды ООО «Много мебели»

При анализе внешней среды изучают изменения, которые могут воздействовать на текущую стратегию, факторы угроз и возможностей для выбранной стратегии. Анализ внешней среды предприятия в соответствии с рекомендациями по выбору миссии целесообразно начинать с анализа непосредственного окружения и в первую очередь с потребителей.

Дальнее окружение определяет условия для деятельности любого предприятия отрасли. Главное при анализе — выявить наиболее важную для данной отрасли тенденцию.

Макросреда предприятия - это системы и факторы, которые косвенным образом воздействуют на предприятие через его микросреду и не подконтрольны ему. Она включает следующие важнейшие группы факторов:

- политические (политико-правовые) факторы: внутренняя и внешняя экономическая политика государства, законодательство в области хозяйственной деятельности, политическая стабильность и расстановка политических сил и общественных движений;

- экономические факторы: темпы экономического развития, инфляция, безработица, распределение доходов в обществе, покупательная способность населения.

- социальные факторы, которые делятся на две группы:

- социально-демографические - численность, плотность размещения и половозрастная структура населения и тенденции изменения этих характеристик; миграция и изменение соотношения городского и сельского населения; изменения в численности и структуре семьи, в количестве браков и разводов;

- социокультурные - система принятых в обществе установок, жизненных ценностей и традиций; социальные классы и их характеристики; культура и субкультуры, формируемые на национальной, расовой, религиозной и региональной основе.

- технологические факторы: уровень и темпы научно-технического прогресса; уровень государственной поддержки и финансирования науки и научных исследований; степень внедрения новшеств в товары, средства производства и технологии; наукоёмкость продукции и технологических процессов различных отраслей.

- природные факторы: состояние и перспективы использования природных ресурсов; степень государственной регламентации рационального использования и воспроизводства природных ресурсов; экологические нормативы и уровень развития системы экологического мониторинга.

Факторы макросреды, в большинстве случаев, не имеют специфического по отношению к отдельно взятому предприятию, характера и не воздействуют напрямую на него. Они непосредственно воздействуют на факторы микросреды и только через них косвенно влияют на стратегическое положение предприятия. Кроме того, из-за масштабности этих факторов предприятие практически не может воздействовать на них и вынуждено принимать их как данность, приспособлявая к ним свою деятельность.

PEST-анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а

результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT- анализа компании.

Таким образом, PEST-анализ зачастую жизненно необходим организации и для характеристики ООО «Много мебели» это имеет значение.

Далее проведем PEST-анализ в таблице 2.5

Таблица 2.5 - PEST–факторы организации «Много мебели»

Политические	Экономические
Ужесточение госконтроля деятельностью частных предприятий	Реклама и связи с общественностью
Прогноз будущих изменений законодательства	Снижение налога на прибыль
	Основные внешние издержки (энергонасосители, транспорт, коммуникации)
	Экономическая ситуация и тенденции
	Уровень цен
Социальные	Технологические
Тенденции в обществе	Доступ к технологиям, лицензированию, патентам
Ориентация на качество услуг	Развитие технологий
Бренд, репутация организации, имидж используемой технологии	Развитие транспортной инфраструктуры
Изменение ценностей людей	Неучастие персонала в принятии управленческих решений

Рассмотрим более подробно представленные факторы

1. Политические факторы:

Ужесточение госконтроля деятельностью производственных предприятий. Имеет двойное влияние – с одной стороны, происходит ужесточение стандартов деятельности, с другой стороны ужесточение контроля означает проверки государственных надзорных органов, введение дополнительных лицензий, что требует материальных затрат.

Рост налогового бремени. В настоящее время налоговое законодательство принимается не в пользу предпринимателей, что не способствует развитию предприятий в отрасли. Высокие налоговые ставки не могут предприятию начать техническое перевооружение, внедрение новых услуг.

Прогноз будущих изменений законодательства. Может являться благоприятным фактором в том случае, когда снижается налоговое бремя на организацию и является неблагоприятным фактором, когда законодательно происходит увеличение налоговой нагрузки.

2. Экономические факторы:

Экономическая ситуация в стране, равно как и политическая, устойчива. Темпы роста инфляции в стране имеют понижающую тенденцию.

Курсы валют. Поскольку организация сотрудничает с иностранными поставщиками (закупает мебель), то рост курса валют может негативно повлиять на уровень издержек организации, и наоборот – снижение курса валют благоприятно скажется на деятельности организации.

3. Социальные факторы:

Тенденции в обществе. В настоящее время многие граждане и организации стремятся поддержать отечественных производителей.

Ориентация на качество услуг. Заключается в том, что при выборе компаний, продающих мебель, в первую очередь ориентируются на качество, поскольку от уровня услуг может зависеть здоровье человека.

Изменение ценностей людей. Выражается в переходе на качественную продукцию – в данном случае это мебель, изготовленную из качественных экологических материалов, не содержащих формальдегиды.

Реклама и связи с общественностью.

4. Технологические факторы:

Развитие транспортной инфраструктуры. Позволит организации совершенствовать логистику, снижать уровень транспортных затрат.

Развитие технологий производства. Требует больших финансовых вложений, однако является необходимостью, так как применение новейших разработок в организации является дополнительным конкурентным преимуществом.

Далее, на основе факторов PEST–анализа составим бальную оценку макросреды организации (EFAS–анализ).

В таблице 2.6 показана бальная оценка факторов макросреды организации.

Таблица 2.6 - EFAS–анализ ООО «Много Мебели»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Снижение налога на прибыль	0,07	4	0,28
Доступ к технологиям, лицензированию, патентам	0,05	3	0,15
Развитие технологий	0,05	5	0,25
Развитие транспортной инфраструктуры	0,06	3	0,18
Тенденции в обществе	0,03	4	0,12
Ориентация на качество услуг	0,07	4	0,28
Бренд, репутация организации, имидж используемой технологии	0,33	3	1,26
Реклама и связи с общественностью	0,04	3	2,52
Изменение ценностей людей	0,04	4	4,76
Итого возможностей	0,67	3	9,52
Угрозы			
Ужесточение госконтроля деятельностью частных предприятий	0,04	4	0,16
Прогноз будущих изменений законодательства	0,03	5	0,15
Основные внешние издержки	0,12	4	0,48
Экономическая ситуация и тенденции	0,04	4	0,16
Уровень цен	0,1	4	0,4
Итого угроз	0,33		1,35

2.4 SWOT–анализ ООО «Много мебели»

Проводимый SWOT анализ позволит оценить конкурентную позицию компании в отрасли, сформулировать ряд стратегических действий, выявить ключевые факторы успеха и методы их достижения. Под SWOT–анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных

и слабых сторон деятельности организации, оценку его возможностей и потенциальных угроз.

Задача SWOT – анализа дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое – либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят экспертный характер и могут корректироваться во времени.

Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 2.7

Таблица 2.7 - SWOT-анализ ООО «Много Мебели»

Сильные стороны	Слабые стороны
Сильный торговый персонал	Коммуникации
Корпоративная культура	Малая доля продукции на рынке на данный момент
Наличие хорошей материально–технической базы	Небольшая доля новой продукции в общем выпуске
Высокое качество продукции	Неполная загрузка производственных мощностей
Узнаваемая торговая марка	Неспособность быстро реагировать на изменения во внешней среде
Возможности	Угрозы
Развитие интернет–продаж	Снижение платежеспособного спроса
Изменение предпочтений потребителей	Ужесточение стандартов деятельности
Наличие множества потенциальных партнеров по бизнесу	Усиление конкуренции

Как видно из таблицы, компания обладает рядом преимуществ – наличие хорошей материально–технической базы, опыт сотрудников по разработке и производству продукции, но при этом у компании существуют также и слабые стороны–небольшая доля новой продукции и др.

В таблице 2.8 представлена количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Оценка 5 ставится в том случае, если сочетание является существенным и может в той или иной степени повлиять на деятельность организации. Таким образом, оценка определяется

существенностью сочетания.

Таблица 2.8 - Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Факторы		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Наличие хорошей материально – технической базы	Высокое качество продукции	Узнаваемая торговая марка	Небольшая доля новой продукции в общем, выпуске	Неполная загрузка производственных мощностей	Неспособность быстро реагировать на изменения во внешней среде
Возможности	Развитие интернет–продаж	4	4	5	5	4	4
	Переход покупателей к более качественной продукции	4	4	5	4	5	5
	Сотрудничество с лучшими партнерами по бизнесу	4	4	4	3	4	3
Угрозы	Снижение платежеспособного спроса	3	4	4	3	4	3
	Ужесточение стандартов деятельности	4	5	3	3	3	3
	Благоприятная конъюнктура внутреннего рынка для увеличения числа конкурентов	4	5	4	5	4	5

На основе перечисленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз проводится количественная оценка. На пересечении сильных и слабых сторон возможностей и угроз ставится оценка – по пятибалльной шкале. Если угроза значима для сильных и слабых сторон проекта, то оценка значимости такого сочетания будет высокой.

Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на основе последних распределять ресурсы между различными проблемами (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Наличие хорошей материально-технической базы	23	Небольшая доля новой продукции в общем, выпуске	23
Высокое качество продукции	26	Неполная загрузка производственных мощностей	24
Узнаваемая торговая марка	25	Неспособность быстро реагировать на изменения во внешней среде	23
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Развитие интернет-продаж	26	Снижение платежеспособного спроса	21
Переход покупателей к более качественной продукции	27	Ужесточение стандартов деятельности	21
Сотрудничество с лучшими партнерами по бизнесу	22	Благоприятная конъюнктура внутреннего рынка для увеличения числа конкурентов	27

После определения количественных характеристик следует сформировать проблемы, возникающие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями.

Возможности определяются как нечто, дающее проекту шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и тому подобное.

Угрозы, в свою очередь, могут свести на нет все усилия создателей проекта, как сочетание неблагоприятных факторов, имеющих разрушительный эффект.

Проблемное поле представлено в таблице 2.10

Таблица 2.10 - Проблемное поле

Факторы		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Наличие хорошей материальной – технической базы	Высокое качество продукции	Узнаваемая торговая марка	Небольшая доля новой продукции в общем, выпуске	Неполная загрузка производственных мощностей	Неспособность быстро реагировать на изменения во внешней среде
Возможности	Развитие интернет– продаж	Внедрение нового вида продукции	Проведение маркетинговых исследований	Использование последних технологических разработок	Внедрение нового вида продукции		Проведение маркетинговых исследований
	Переход покупателей к более качественной продукции				Оптимизация затрат	Открытие новых салонов продаж мебели	
	Уход с рынка ряда компаний в результате банкротства						
Угрозы	Снижение платежеспособного спроса	Снижение затрат на производство мебели			Внедрение нового вида продукции		Снижение затрат на производство мебели
	Ужесточение стандартов деятельности	Внедрение систем менеджмента качества					Проведение маркетинговых исследований
	Благоприятная конъюнктура внутреннего рынка для увеличения числа конкурентов	Повышение качества продукции		Открытие новых салонов продаж мебели	Внедрение нового вида продукции		

Заключительным шагом в SWOT – анализе будет составление ранжированного списка проблем/решений для организации ООО «Много

Мебели», который представлен в таблице 2.11

Таблица 2.11 - Количественная оценка решения проблем

Решение проблемы	Оценка
Проведение маркетинговых исследований рынка	24
Продажа нового вида продукции	41
Использование последних технологических разработок в производстве мебели	14
Повышение качества мебели	13
Открытие новых салонов продаж мебели	13
Снижение затрат на производство мебели	14

Полученные результаты дают количественную оценку важности каждого из решений, и в дальнейшем будут учитываться при выборе проектного решения и его финансировании, и реализации, с целью улучшения финансово–экономического состояния организации.

Выводы по разделу два

Проанализировав организацию ООО «Много мебели» ясно, что на деятельность любого субъекта хозяйствования оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы. Макроокружение создает общие условия существования для организации. Внутренняя среда позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Финансовую деятельность каждого субъекта можно представить, как комплекс взаимосвязанных процессов, зависящие от большого числа различных причин. Будучи непосредственно связанными, эти факторы могут по-разному влиять на результаты деятельности субъектов: одни из них могут иметь положительное влияние, а другие же - отрицательное. Доминирующее

влияние отрицательных факторов способно снизить положительное действие других. К тому же, надо выделить, что влияние одного и того же фактора вероятно, различно, исходя из определенных факторов и условий. Главнее всего является обеспеченность денежными средствами, которые представлены оборотными активами с одной стороны, и прибылью, капиталом – с другой. Расхождения между внутренними и внешними факторами выражается в необходимости сохранения ликвидности и платежеспособности предприятия, выступающим для организаций и поставщиков внешним фактором, и рентабельности для покрытия организацией внутренних потребностей, который представлен приростом собственного капитала. В системе внешних факторов необходим преобладающий резерв существенного воздействия для сохранения финансовой устойчивости предприятий, так как это выступает залогом устойчивости всей экономической политики государства.

3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «Много мебели»

3.1 Маркетинговая деятельность ООО «Много мебели»

Маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю. Маркетинговая деятельность осуществляется циклично. Она начинается с информационно-аналитического исследования, на основе которого проводится стратегическое и текущее планирование, разрабатывается программа создания и вывода на рынок нового товара, формируются каналы движения товара от производителя до потребителя с участием торговых посредников организуется рекламная кампания и осуществляются другие действия по продвижению товара на рынок.

Компания ООО «Много мебели» осуществляет очень широкую маркетинговую деятельность:

1. Производство и продажа товаров соответствуют потребностям покупателей, рыночной ситуации и возможностям компании;
2. Полное удовлетворение потребностей покупателей и соответствие современному техническому и художественному уровню;
3. Постоянное присутствие на рынке на момент наиболее эффективно возможной реализации продукции;
4. Постоянное обновление выпускаемой или реализуемой продукции;
5. Единство стратегии и тактики для быстрого реагирования на изменяющийся спрос.

Для осуществления данных целей компания использует множество ресурсов:

- Более 20 млн.шт образцов печатной продукции для доставки их в почтовые ящики (в приложении В, представлен образец)
- Самый посещаемый сайт многомебели.рф и mnogomebeli.com (около 4 млн. посетителей)
- Около 20 млн. контактов с рекламными щитами компании
- Привлечения трафика с помощью телевидения (большая часть аудитории)
- Яндекс-директ и Google-adwords (современный вид рекламной деятельности)
- Яркие салоны с качественным ремонтом, которые привлекают внимание
- Самые низкие цены на мебельном рынке
- Предложение самой большой гарантии от производителя: до 10 лет!
- Вся мебель всегда в наличии на складе
- Все салоны в шаговой доступности
- Собственные склады (рис 3.1)
- Собственные фабрики (рис 3.1)
- Собственный транспорт (рис 3.1)

Все эти мироприятия делают организацию ООО «Много мебели» одну из самых конкурентноспособных организации в России.

ЦЕНЫ НИЖЕ – ЭКОНОМИЯ 50%!

Цены дешевле в 2 раза, потому что мы производим, храним, доставляем и продаём - без посредников + огромными объёмами!

Обычный мебельный салон:



Салон МНОГО МЕБЕЛИ:



Рисунок 3.1 – Цена ниже!

3.2 Создание маркетинговой программы обеспечения конкурентоспособности ООО «Много мебели»

Итак, по результатам проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что маркетинговая деятельность компании ООО «Много мебели» нуждается в структурировании и упорядочивании. Поэтому мы предлагаем создать программу по конкурентоспособности компании на основе маркетинговой программы. Основное содержание маркетинговой программы представлено в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Основное содержание маркетинговой программы

Этапы программы	Содержание этапа	Сроки	Ответственные
Разработка мероприятий	1. Оформление кредита	Сентябрь 2016	Белясник А.А
	2. Создание новой сети с целью охвата всех сегментов рынка	Май 2017	Белясник А.А
	3. Разработка нового продукта	Январь 2018	Белясник А.А
Внедрение мероприятий	1. Обучены все сотрудники для самостоятельного оформления	Декабрь 2016	Плескачев В.А
	2. Открыто более 500 салонов на сегодняшний день	Июнь 2017	Белясник А.А
	3. Найдены поставщики детской мебели	Май 2017	Плескачев В.А
Контроль мероприятий	1. Управляющий каждого салона 2. Директор дивизиона 3. Директор дивизиона	Февраль – март 2018	Худорожкова Н.А Белясник А.А Белясник А.А

Теперь представим основные направления маркетинговой программы.

По результатам проведенного анализа было определено, что в целях повышения эффективности работы организации и повышения уровня конкурентоспособности следует расширять ассортимент продукции, так же открытие новой сети поможет охватить весь рынок мебели.

Открытие новой сети с названием «Мебель Тут Дешевле» поможет занять нишу дешевого сегмента мебели. Позиционироваться будет, как «сеть мебельных салонов шаговой доступности» По формату салоны площадью до

60 квадратных метров, стильное яркое оформления, работа по стандартам федеральной сети. «Мебель Тут Дешевле» Не будет иметь собственные фабрики, для минимизации расходов, с компанией будут работать только проверенные фабрики-партнеры. Склады и логистика будут использоваться от существующей компании. Соответственно компания понесет более низкие издержки. Для привлечения трафика будет организована мощная рекламная поддержка, а именно 2 000 000 посетителей сайта, 10 000 000 листовок в каждом почтовом ящике страны, 15 000 000 контактов через рекламные щиты.

Также ранее запланированные мероприятия по повышению конкурентоспособности по срокам будут проведены параллельно, например, по результатам SWOT-анализа максимальное число баллов получило мероприятие, связанное с продажей нового вида продукции.

Таким образом, разработаем мероприятия, направленные на внедрение и продажу нового вида продукции.

Суть предлагаемого проекта - внедрение нового вида продукции - детской мебели, с целью расширения ассортиментной группы для повышения конкурентоспособности организации.

Начало реализации проекта – 2017 год.

Срок реализации проекта – 36 месяцев.

Потребности инвестирования – 8 925 тыс. руб.

Порядок финансирования – инвестиционный проект полностью финансируется за счет собственных средств организации.

Планируется, что источником финансирования инвестиционных затрат будут являться собственные средства, поскольку величина чистой прибыли организации за 2017 год составляет 41 275 тыс. руб. Чистая прибыль организации может быть направлена на реинвестирование, таким образом, реализация проекта может быть осуществлена полностью за счет собственных средств. В настоящее время организация располагает значительным количеством производственным оборудованием, однако для

расширения производства детской мебели необходимо закупить дополнительное оборудование.

В настоящее время организация располагает значительными производственными мощностями. Однако для расширения производства детской мебели необходимо закупить дополнительное оборудование.

Таким образом, подготовка к началу проекта будет осуществляться в течении трех месяцев.

Начало производства и продаж нового вида мебели начнется с сентября 2017 г.

Календарный план реализации проекта является одним из ключевых инструментов организации взаимодействия и достижения соглашений между участниками проекта по составу и срокам получения результатов.

На основании данных из таблицы можно выделить подготовительный, инвестиционный и реализационный этапы:

- подготовительный этап – исследование рынка, разработка проекта;

- инвестиционный этап – поиск и отбор поставщиков оборудования, выбор поставщика, заключение договора, поставка оборудования и пусконаладка;

- этап реализации начинается со дня производства нового продукта.

Планируется, что источником финансирования инвестиционных затрат будут являться собственные средства, поскольку величина чистой прибыли организации за 2017 год составляет 41 275 тыс. руб. Чистая прибыль организации может быть направлена на реинвестирование, таким образом, для реализации проекта будет осуществлена полностью за счет собственных средств.

При реализации проекта следует тщательно подойти к выбору наилучшего поставщика. Необходимо соблюсти баланс между качеством оборудования и уровнем цен на него.

В качестве потенциальных поставщиков оборудования будут рассмотрены исключительно российские организации.

Для того, чтобы выбрать продукт, который будет внедрен в производство и продажу, следует провести анализ рынка и выбрать наиболее перспективное направление. В настоящее время эксперты говорят о российском рынке мебели как об одном из самых конкурентных, поскольку на нем функционируют как крупные мебельные фабрики, так и небольшие организации–производители.

Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат) представлен в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат)

Наименование	Стоимость, руб.	Наименование	Стоимость, руб.	Наименование	Стоимость, руб.
Гарнитур «Индиго»		Гарнитур «Умка»		Гарнитур «Двойной»	
1. Удельные переменные затраты	37	1. Удельные переменные затраты	25	1. Удельные переменные затраты	38
2. Общие постоянные (накладные) затраты (общепроизводственные, управленческие, коммерческие)					
18274					
3. Объем производства	36%	3. Объем производства	34%	3. Объем производства	30%
4. Общие постоянные	6 623	4. Общие постоянные	6 194	4. Общие постоянные	5 458
5. Удельные постоянные	20	5. Удельные постоянные	20	5. Удельные постоянные	20
Итого	57	Итого	46	Итого	58

себестоимость (СС)		себестоимость (СС)		себестоимость (СС)	
-----------------------	--	-----------------------	--	-----------------------	--

Далее проведем анализ рисков проекта.

В процессе реализации проекта возникают определённые риски, связанные с объемом реализации, возможным изменением издержек, цены продукции, заработной платы и т.д. Эти риски могут появиться в любой момент проекта в течение рассматриваемого периода, поэтому оценка проекта является незавершенной до тех пор, пока не проведен анализ рисков.

Далее проведем анализ точки безубыточности.

Таблица 3.3 - Расчет точки безубыточности

	Показатель	Усл.обоз.	Значение
	Переменные затраты	Зпер	29 579
	Доля переменных затрат	%	62%
	Постоянные затраты	Зпост	18 274
	Доля постоянных затрат	%	38%
	Выручка от реализации	В	109 551
	Определяется маржинальный доход (стр. 1 : стр. 5)	МД	79 972
	Устанавливается доля маржинального дохода в общем объеме стоимости реализованной продукции (стр. 6 : стр. 5)		73%
	Определяется точка безубыточности (стр.5 x стр. 3) / (стр. 5 – 1стр. 1)	ТБ	25 033

Таким образом, точка безубыточности разрабатываемого проекта составит 25 033 тыс. рублей.

В процессе реализации проекта организация может столкнуться с рядом рисков, которые представлены в Приложении Б.

Рынок мебельной розницы Челябинской области увеличивается в среднем на 20-30% в год. Спрос на мебель, по мнению экспертов, стимулирует строительный бум и общее увеличение доходов населения. При этом на увеличение продаж домашней мебели все более влияет банковское кредитование. В среднем по рынку доля покупок в кредит составляет около 10-25%.

Банки, лидирующие на рынке экспресс-кредитования в торговых сетях (ros-кредитования), активно осваивают новую нишу. Если еще недавно основные доходы приносили кредиты на покупку бытовой техники и электроники, то сейчас интерес крупных банков переместился в мебельные магазины.

Выдача экспресс-кредитов на покупку мебели стала одним из приоритетных направлений развития бизнеса.

Перед банками в настоящее время стоит задача наращивания присутствия в федеральных и мелких региональных сетях, а также в крупных несетевых магазинах. Доля мебельных кредитов в ros-портфеле уже выросла до 10%, при этом банки планируют увеличивать данную долю.

По мнению экспертов, кредиты на покупку мебели — важный сегмент развития рынка кредитования в торговых точках.

До начала этого года крупные игроки на рынке экспресс-кредитования предпочитали выдавать кредиты в сетях бытовой техники, электроники и мобильной связи. Посещаемость магазинов бытовой техники и электроники, а также мобильной связи существенно выше, чем мебельных салонов, поэтому число потенциальных заемщиков там больше. По оценке участников рынка, в магазинах бытовой техники и электроники в кредит приобретается около 20% всех покупок, в салонах сотовой связи — порядка 25%, в то время

как в магазинах мебели — 10-15%. Если оценивать объем продаж на основании данных Росстата, то в 2014 году бытовой техники и электроники было продано примерно на 820 млрд руб., мобильных телефонов — на 92 млрд руб., а бытовой мебели (без учета офисной) — на 244 млрд руб.

Нишу кредитования в мебельных магазинах до последнего времени занимали банки, которые не смогли пробиться в число игроков, активно кредитующих покупки электротоваров. В мебельных магазинах традиционно наиболее сильные позиции имеют банки, не являющиеся лидерами в сегменте кредитования, связанного с бытовой техникой и электроникой. Наиболее активными на этом рынке являются Русфинанс банк и Кредит Европа банк. Доля кредитов в мебельном сегменте составляет около 40% (по данным Frank Research Group, 3,6 млрд руб.) от общего портфеля pos-кредитов банка. Доля мебельных кредитов в pos-портфеле Кредит Европа банка также около 40% (по данным Frank Research Group, 1,1 млрд руб.).

Причиной роста интереса крупных игроков к кредитованию на приобретение мебели является низкая конкуренция в этом сегменте. Если в крупных магазинах бытовой техники и салонах связи присутствует по три-четыре банка одновременно, то в мебельных магазинах — один, редко два банка, отмечают эксперты. В освоенных сегментах лидеры экспресс-кредитования исчерпали потенциал роста. Банки достигли максимума почти во всех основных сегментах и не видят причин останавливаться, поэтому многие банки расширяют свое присутствие.

Кроме того, выходя в новые сегменты, крупные игроки пытаются диверсифицировать риски. Например, продажи в наиболее востребованном банками сегменте бытовой техники и электроники, по оценкам экспертов, в прошлом году упали примерно на 25%. Кроме того, сейчас многие сети бытовой техники сокращают число банков-партнеров, и банки, выходя в новые сегменты, снижают зависимость от крупных партнеров.

Таким образом, благодаря системе агентского кредитования, когда кредит можно получить прямо в салоне, покупка мебели становится простой и удобной процедурой.

Таким образом, для совершенствования стимулирования продаж «Много мебели» целесообразно заключить договор с банком на открытие в мебельном салоне точки экспресс-кредитования.

В магазине будет создана точка экспресс-кредитования, в которой будет оформляться кредит на следующих условиях (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Условия предоставления кредита

Документ	паспорт РФ
Преимущества кредита, оформленного на территории партнера банка	Срок рассмотрения заявки составляет всего 15 минут; Минимальный набор требований и документов; Кредит можно оформить у сотрудника организации-партнера банка; Удобные способы погашение кредита!
Условия	от 2 000 до 150 000 рублей; срок кредитования - от 4 до 36 месяцев; процентные ставки по кредиту от 8,03%; первоначальный взнос от 0%; бесплатное досрочное погашение.
Требования	возраст от 21 до 75 лет (с учетом срока кредита); гражданство РФ; проживание и регистрация на территории присутствия Восточного экспресс банка; стаж работы на последнем месте не менее 3 месяцев; наличие стабильного дохода в размере, позволяющем обслуживать кредит.

Таким образом, одним из направлений развития системы продаж является мероприятие по заключению договора агентского кредитования. Поскольку средний уровень дохода жителя Челябинска не превышает 25 тыс. руб. на человека, оформление кредита на месте продаж будет способствовать

увеличению объемов продаж. В дальнейшем планируется обучение менеджеров организации самостоятельно оформлять кредиты в нескольких банках, для того чтобы минимизировать отказы банков.

3.3 Оценка эффективности разработанной маркетинговой программы

На основе разработанного операционного плана спрогнозируем выручку от реализации продукции. Прогноз выручки от реализации продукции представлен в таблице 3.5

Таблица 3.5 - План продаж по проекту

Объем продаж и выручка от реализации продукции	Прогноз
Гарнитур «Индиго», руб.	
–объем продаж, шт.	72
– стоимость 1 гарнитура, руб./шт.	124 000
– выручка от продаж	8 928 000
Гарнитур «Умка», руб.	
–объем продаж, шт.	63
– стоимость 1 гарнитура, руб./шт.	110 000
– выручка от продаж	6 930 000
Гарнитур «Двойной», руб.	
–объем продаж, шт.	63
– стоимость 1 гарнитура, руб./шт.	135 000
– выручка от продаж	8 505 000
Всего выручка от реализации продукции, тыс. руб.	24 363 000

Таким образом, наибольшую выручку принесет продажа гарнитура «Индиго», следующая доля продаж у гарнитура «Двойной», далее идет выручка от продажи гарнитура «Умка».

План прибылей и убытков с учетом проекта представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - План прибылей и убытков с учетом проекта

Показатель	2016 год	Прогноз
Выручка от продажи товаров, продукции	99892	124 255
Производственная себестоимость	60000	69 621
Валовая прибыль	39892	54 634
Коммерческие расходы	0	0
Управленческие расходы	19461	22 233
Прибыль (убыток) от продаж	20431	32 401
Прочие доходы и расходы	-490	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	19960	31 930
Текущий налог на прибыль	5623	8 496
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	14176	23 273

В рамках следующего мероприятия – по организации продаж товаров в кредит, магазин предоставляет место (сдаст в аренду) кредитному брокеру, выгода для магазина – увеличение объемов продаж мебели. Магазин может предоставить в аренду 6 кв. м., арендная ставка 500 руб. за кв.м. Расчет эффективности от организации точки продаж в кредит представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Расчет эффективности от организации точки продаж в кредит

Мероприятие	Затраты	Прибыль	Эффективность
Заключение агентского договора для организации точки оформления кредита в магазине	-	1% от выручки: 99 892 Выручка от аренды: 3 тыс. руб.	998,92 тыс. руб.+3 тыс. =201,92 тыс. руб.

Таким образом, реализация данного мероприятия позволит организации повысить эффективность деятельности, укрепить рыночное положение и повысить конкурентоспособность. Для оценки эффективности предлагаемого мероприятия проведем повторную количественную оценку конкурентов, которая представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Количественная оценка организации и ее основных конкурентов

Показатель	Ассортимент	Качество	Уровень цен	Сайт	Итого
ООО «Много мебели»	5	4	5	4	18
Правильная мебель	4	4	4	5	17
Формула дивана	5	5	2	5	17
Фабрика «Регина»	5	5	2	5	17

В прогнозном периоде, с учетом реализации мероприятия, организация ООО «Много мебели» набрала максимальное число баллов (18 баллов). Кроме того, предложенное мероприятие позволит организации повысить уровень конкурентоспособности и увеличить выручку на 24 363 тыс. руб. за счет увеличения объемов производства и на 201,92 за счет организации точки продаж товаров в кредит.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объект выпускной квалификационной работы – организация ООО «Много Мебели».

Предмет выпускной квалификационной работы – конкурентоспособность организации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности организации ООО «Много Мебели».

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Организация «Много Мебели» – одна из самых крупных и динамично развивающихся компаний на рынке мебельного ритейла. Федеральная сеть «Много Мебели» включает более 400 салонов в 65 российских городах.

По сравнению с базовым периодом (2016 год) происходит увеличение выручки от реализации, что является положительным фактором и свидетельствует об увеличении рыночной активности организации. Положительным фактором является превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости.

Исходя из проведенного анализа конкурентоспособности можно сделать следующие выводы: максимальное число баллов имеет организация Правильная мебель (17 баллов), Формула дивана (17 баллов), Фабрика «Регина» (17 баллов), ООО «Много мебели» получило меньше всего баллов (16).

По результатам проведенного анализа было определено, что в целях повышения эффективности работы организации и повышения уровня конкурентоспособности следует расширять ассортимент продукции. Например, по результатам SWOT-анализа максимальное число баллов получило мероприятие, связанное с продажей нового вида продукции.

Таким образом, были разработаны мероприятия, направленные на внедрение и продажу нового вида продукции.

Суть предлагаемого проекта – внедрение нового вида продукта – детской мебели.

Цель проекта – повышение конкурентоспособности организации.

Начало реализации проекта – 2017 год.

Срок реализации проекта – 36 месяцев.

Потребности инвестирования – 8 925 тыс. руб.

Порядок финансирования – инвестиционный проект полностью финансируется за счет собственных средств организации.

Планируется, что источником финансирования инвестиционных затрат будут являться собственные средства, поскольку величина чистой прибыли организации за 2017 год составляет 41 275 тыс. руб. Чистая прибыль организации может быть направлена на реинвестирование, таким образом, реализация проекта может быть осуществлена полностью за счет собственных средств. В настоящее время организация располагает значительным количеством производственным оборудованием, однако для расширения производства детской мебели необходимо закупить дополнительное оборудование.

В качестве поставщика оборудования целесообразно выбрать Станкоторговое объединение «КАМИ», поскольку эта организация гарантирует поставку в течение 1 месяца, предлагает сервисное обслуживание и возможность предоставления скидки.

Величина инвестиционных затрат составляет 8 925 тыс. руб.

Календарный план реализации проекта является одним из ключевых инструментов организации взаимодействия и достижения соглашений между участниками проекта по составу и срокам получения результатов.

Можно выделить подготовительный, инвестиционный и реализационный этапы:

– подготовительный этап – исследование рынка, разработка проекта;

– инвестиционный этап – поиск и отбор поставщиков оборудования, выбор поставщика, заключение договора, поставка оборудования и пусконаладка;

– этап реализации начинается со дня производства нового продукта.

Выручка за время реализации проекта составит 109 550 тыс. руб.

Планируется, что для реализации проекта будет привлечен 1 дополнительный сотрудник для офиса, 6 рабочих и 1 вспомогательный рабочий.

При установлении затрат по проекту были использованы нормативы затрат по текущей деятельности организации. Примерные нормативы: затраты на сырье и материалы – 37%, затраты на комплектующие – 14%, прочие прямые затраты – 13%, прочие накладные затраты 15%.

Реализация данного мероприятия позволит организации повысить эффективность деятельности, укрепить рыночное положение и повысить конкурентоспособность. Для оценки эффективности предлагаемого мероприятия была проведена повторная количественная оценка конкурентов. До реализации мероприятия максимальное число баллов набрала организация Правильная мебель (17 баллов), Формула дивана (17 баллов), Фабрика «Регина» (17 баллов), ООО «Много мебели» получило меньше всего баллов (16). В прогнозном периоде, с учетом реализации мероприятия, организация ООО «Много мебели» набрала максимальное число баллов (18 баллов).

Таким образом, исходя из проведенного анализа можно сделать следующие вывод, что предложенное мероприятие позволит организации повысить уровень конкурентоспособности и увеличить выручку на 24 363 тыс. руб. за счет увеличения объемов производства и на 201,92 за счет организации точки продаж товаров в кредит.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 565 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 2016. – 248 с
3. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев Ю.В. – М., 2015. – 672с.
4. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 312 с.
5. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 260 с.
6. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев. – М.: Экономика, 2015. – 412 с.
7. Баранникова Г.Н. Основы предпринимательства: учебно-методическое пособие /Г.Н. Баранникова. – Воронеж: ВГУ, 2016. – 44 с.
8. Бодди, Д. Основы менеджмента / Д. Бодди. – СПб.: Питер, 2015. – 316 с.
9. Банк В.Р. Финансовый анализ / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. – М.: Проспект, 2015. – 344 с.
10. Бараненко, С.П. Стратегическая устойчивость организации / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2014. – 493 с.
11. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 215 с.
12. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности / Л.А. Бернстайн. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 624 с.
13. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация / В.М. Попов, ГВ.

Медведев, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртазалиева. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 432 с.

14. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. Т.1. – К.: Ника–Центр, 2016. – 592 с.

15. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией организации / И.А. Бланк. – К.: Ника–Центр, Эльга, 2016. – 496 с.

16. Бланк И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – Эльга, Ника–Центр, 2010. – 656 с.

17. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2014. – 256 с.

18. Брег С. Настольная книга финансового директора / С. Брег. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010 – 536 с.

19. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман. – М.: Интерэкспорт-Экономика, 2014. – 422 с.

20. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: ИНФРА–М. 2014. – 670 с.

21. Волков, О.И. Экономика организации: Курс лекций / О.И. Волков, В.К. Скляренко. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 280 с.

22. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М. М. Глазов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2014. – 251 с.

23. Годин, А.М. Маркетинг / А.М. Годин. – М.: Дашков и К, 2015. – 342 с.

24. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2016. – 388 с.

25. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. – М.: Финпресс, 2015. – 360 с.

26. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2016. – 364 с.
27. Денисова, А.Л. Организация коммерческой деятельности: управление запасами: учебное пособие / А.Л. Денисова, Н.В. Дюженков. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2016. – 45 с.
28. Жидков, С.А. Организация коммерческой деятельности предприятий: учебно-методический комплекс. – Мичуринск: Изд-во МичГАУ, 2015. – 105 с.
29. Кац, И.Я. Основы бизнеса: учебное пособие / И.Я. Кац, Е.В. Суркова, Е.В. Кипчарска. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 64 с.
30. Кантарбаева, А.К. Предпринимательство: институционально-эволюционный подход / А.К. Кантарбаева. – Алма-Аты: Раритет, 2016. – 200 с.
31. Кнышова, Е.Н. Маркетинг / Е.Н. Кнышева. – М.: Форум, 2016. – 148 с.
32. Коротков, А.В. Управление маркетингом / А.В. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 518 с.
33. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-курс / В. Котлер: М.: ИНФРА-М, 2015. – 316 с.
34. Котлер, Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 412 с.
35. Матанцев, А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга / А.Н. Матанцев. – М.: Юристъ, 2016. – 288 с.
36. Молоткова, Н.В. Организация, технология и проектирование коммерческих предприятий: учебное пособие / Н.В. Молоткова, Г.А. Соседов. – Тамбов: ТГТУ, 2009. – 128 с.
37. Морозова, Т.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т.Г. Морозова. – М.: Юнити, 2009. – 212 с.
38. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: учебно-методический комплекс / Р.Б. Ноздрева. – М.: Экономистъ, 2014. – 568 с.

39. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – М.: КноРус, 2016. – 412 с.
40. Парамонова, Т.Н. Маркетинг: учебник / Т.Н. Парамонова. – М.: КноРус, 2014. – 386 с.
41. Петрова, А.Н., Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петрова. – М.: КноРус, 2015. – 246 с.
42. Романов, А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов. – ТГТУ, 2015. – 188 с.
43. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: КноРус, 2015. – 304 с.
44. Соловьев, Б.А. Управление маркетингом: Модульная программа для менеджеров в 17 модулях / Б.А. Соловьев. – М.: Инфра–М, 2014. – 312 с.
45. Стандартизация и управление качеством продукции / В.А. Швандар [и др.]; под общ.ред. В.П. Панова, Е.М. Купракова. – М.: ЮНИТИ, 2008.
46. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие / Зуб А.Т. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 415 с.
47. Стратегический маркетинг / Фатхутдинов Р.А. – М.: Бизнес–школа «Интел-Синтез», 2015. – 640 с.
48. Тютюшкина, Г.С. Организация коммерческой деятельности организации: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 132 с.
49. Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г.В.Шадрина. – М.: ИНФРА–М, 2014.–344 с.
50. Шевченко, И.К. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. – Таганрог: ТРТУ, 2015. – 92 с.
51. Федько, В.П. Основы маркетинга / В.П. Федько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 516 с.
52. Хасси, Д. Стратегия и планирование: Путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб.: Питер, 2015. – 212 с.

53. Янова В.В. Экономика. Курс лекций: учебное пособие для вузов / В.В. Янова. – М.: Экзамен, 2009. – 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А - Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	На 31 Декабря 2016 г.	На 31 Декабря 2015 г.	На 31 Декабря 2014 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	6969	7285	8108
в том числе:			
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	1	1	1
Отложенные налоговые активы	7	395	840
Прочие внеоборотные активы			
Итого по разделу I	6977	7681	8949
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	4281	6336	7644
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	23	46	95
Дебиторская задолженность	50955	17315	16744
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		15000	5450
Денежные средства и денежные эквиваленты	23951	19908	24059
Прочие оборотные активы	85	249	269
Итого по разделу II	79295	58854	54261
БАЛАНС	86272	66535	63210
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	507	507	507
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов	9260	9322	9336
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	25	25	25
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	60966	46728	45148
Итого по разделу III	70758	56582	55016
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства	14	278	677
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	14	278	677
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			

Заемные средства			
Кредиторская задолженность	9988	8028	7517
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства	5512	1647	–
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	15500	9675	7517
БАЛАНС	86272	66535	63210

Приложение Б - Риски проекта

Виды рисков	Характеристика риска	Проявление в проекте	Пострадавшее лицо	Способы управления риском	Способ компенсации	Экспертная оценка вероятности
Природные риски	Стихийные бедствия: наводнение, осадка грунта, природные пожары	Превышение сметной стоимости проекта	Все участники проекта	Страхование имущества на случай стихийных бедствий	Получение страховой суммы в случае наступления страхового случая	Менее 1%
Договорные риски	Создательное или вынужденное невыполнение контрагентами и своих обязательств	Срывы поставок сырья и материалов Вынужденный простой Превышение сметной стоимости проекта	Собственник	Составление договоров, предусматривающих штрафные санкции и неустойки	Получение денежной компенсации в случае нарушения договора	20–30%
	Повышение стоимости материалов, работ	Превышение сметной стоимости проекта	Собственник	Составление договоров, предусматривающих штрафные санкции и неустойки	Получение денежной компенсации в случае нарушения договора	5–10%
Маркетинговые риски	Быстрое насыщение рынка в рассматриваемом сегменте	Увеличение срока экспозиции помещений,	Собственник	Ориентация на пессимистический вариант расчета	Альтернативные пути получения прибыли	20%
	Падение цен	Получение дохода в меньшем объеме, чем планировалось	Собственник	Мониторинг рынка	–	Менее 1%
Юридические риски	Изменения в законодательстве и его несовершенство	Затягивание сроков проекта, превышение стоимости проекта	Все участники проекта	Привлечение профессиональных юристов с застрахованной ответственностью	Получение страховой выплаты при наступлении страхового случая	5%

	Неправильно оформленные договоры и юридические документы	Затягивание сроков проекта, превышение стоимости проекта	Все участники проекта	Привлечение профессиональных юристов с застрахованной ответственностью	Получение страховой выплаты при наступлении страхового случая	5%
	Трудности в реализации прав и судебных решений	Затягивание сроков проекта, превышение стоимости проекта	Все участники проекта	Привлечение профессиональных юристов с застрахованной ответственностью	Получение страховой выплаты при наступлении страхового случая	5%
Финансовые риски	Непредвиденная инфляция	Превышение стоимости проекта	Все участники проекта	Номинация доходной части в валюте	–	Менее 1%
	Риск рыночной ликвидности	Получение дохода в меньшем объеме, чем планировалось	Собственник	Повышение инвестиционной привлекательности актива	–	Менее 1%
	Повышение налогов	Превышение стоимости проекта	Все участники проекта	Перманентное налоговое планирование	–	3–4%
Технические риски	Несоблюдение техники безопасности, влекущее аварии, несчастные случаи, пожары, взрывы	Затягивание сроков, превышение стоимости проекта	Собственник	Составление договоров, предусматривающих штрафные санкции за несоблюдение условий	Получение компенсации в случае невыполнения условий договора	Менее 1%
	Использование некачественных материалов, оборудования	Нарушение технологии	Собственник	Тщательный выбор контрагентов, составление договоров, предусматривающих штрафные санкции за несоблюдение условий	Получение компенсации в случае невыполнения условий договора	Менее 1%

группа фабрик

МНОГО ★ МЕБЕЛИ

ЦЕНЫ ПОПОЛАМ!

~~20.000~~
АТЛАНТИК
угловой диван



9.990 + ПОДАРОК!

 14.990 РЕЙН 30.000 +подарок!	 19.990 АМСТЕРДАМ 40.000 +подарок!	 19.990 АТЛАНТА 40.000 +подарок!
 19.990 ЛОНДОН 40.000 +подарок!	 19.990 БЕЛЛИНО 40.000 +подарок!	 24.990 ПОЛО 50.000 +подарок!
 24.990 БРЮССЕЛЬ 50.000 +подарок!	 29.990 МЮНХЕН 60.000 +подарок!	 29.990 БАДЕН 60.000 +подарок!

РАССРОЧКА 0% ★ ДОСТАВКА 3 ДНЯ

* Цены на мебельные изделия в евро. Цена действительна до 30.09.2012. Количество экземпляров. Возможны изменения в цвете. Изображения являются ориентировочными. Подарок предоставляется при покупке мебели в рассрочку. Подарок не предоставляется при покупке мебели в кредит. Подарок предоставляется при покупке мебели в рассрочку. Подарок предоставляется при покупке мебели в рассрочку.