

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 управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____ К. В. Кардапольцев

«__» июня 2017 г.

Совершенствование стратегии компании «Адамас» на примере
международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.895.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.э.н.,
доцент

_____ М. И. Соколова

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.

_____ К. В. Кардапольцев

«__» _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-577
_____ М. А. Катаева

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Катаева М.А, Совершенствование стратегии компании «Адамас» на международном опыте»– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-577, 2017, 79 с., 13 ил., 33 табл., библиогр. список – 33 наим., 1 прил.

В работе исследована группа компаний «Адамас» и разработан проект развития совершенствование стратегии .

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Разработан проект развития стратегии в ювелирной сфере на основе анализа конкурентных преимуществ, позволяющий повысить деловую активность и улучшить конкурентные преимущества. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ	10
1.1 Организационно-экономическая характеристика компании.....	10
1.2 Стратегический анализ деятельности компании.....	15
1.3 Разработка стратегических альтернатив развития предприятия «ООО Адамас Ювелирторг».....	26
2 ИССЛЕДОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА. РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ	32
2.1 Анализ внешних и внутренних факторов совершенствования системы управления проектом международной интеграции на основе методов международного стратегического менеджмента предприятием ООО «Адамас-Ювелирторг» в условиях международной интеграции.....	32
2.2 Выявление и качественная оценка проблем совершенствования системы управления как несоответствий (противоречий) факторов-вызовов внешней среды, целей исследования с возможностями применения метода интеграции предприятия ООО «Адамас-Ювелирторг».....	45
3 РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ООО «АДАМАС ЮВЕЛИРТОРГ»	49
3.1 Разработка стратегической альтернативы развития предприятия.....	58
3.2 Анализ комплекса «7p» на ООО «Адамас Ювелирторг».....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	75
ПРИЛОЖЕНИЕ А Welcome зона	79

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день стратегия развития предприятия это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. Особенностью совершенствования стратегий развития предприятия является то, что каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален. Он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выбора и реализации стратегии развития и осуществления стратегического управления.

Ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) - вот далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Актуальность исследования связана с тем, что в связи с огромной конкуренцией на рынке необходим совершенно новый подход к решению этих проблем и поэтому возникла необходимость разработать стратегию развития предприятия.

Современная рыночная ситуация изменяется невероятно быстро и пренебрежительные изменения вынуждают руководителей компаний к разработке гибких, легко адаптируемых к условиям рынка стратегий развития.

В соответствии с законодательством РФ под определенным внешнеэкономической деятельностью понимается внешнегормовая, инвестиционная

и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них).

Целью исследования является разработка проекта совершенствования системы управления на предприятии ООО «Адамас-Ювелирторг» в условиях международного опыта.

Данная цель определила необходимость постановки и решения следующих основных задач:

- изучить теоретические основы, методы и опыт совершенствования системы управления предприятием в условиях международного опыта;
- провести стратегический анализ состояния, возможностей и ресурсов как потенциала совершенствования системы управления на предприятии ООО «Адамас-Ювелирторг» избранной сферы деятельности производство ювелирной продукции;
- разработать положение по совершенствованию стратегии развития ООО «Адамас Ювелирторг».

Объектом исследования является ООО «Адамас-Ювелирторг».

Предметом исследования является проект совершенствования системы управления на предприятии ООО «Адамас-Ювелирторг» в условиях международного опыта.

Методология исследования включает в себя элементы исторического и логического подхода к анализу места и роли международной деятельности регионов во внешнеэкономической политике страны. Для решения поставленных в дипломной работе задач применялись общенаучные и проблемно-ориентированные методы исследования, в том числе, системный подход, анализ и синтез, приемы типологизации, структурного описания и логического моделирования.

I СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

I.1 Организационно-экономическая характеристика компании

Компания АДАМАС была основана в 1993 году и на сегодняшний день является крупнейшим производителем ювелирных изделий в России.

Компания располагает производственной базой последнего поколения, обеспечивая полный цикл изготовления ювелирных изделий всех ассортиментных групп. Продукция АДАМАС соответствует всем международным стандартам благодаря системе контроля всех этапов производственного цикла: от входного контроля качества металлов и драгоценных камней, до финальных испытаний потребительских характеристик в собственной лаборатории качества.

Партнерская сеть АДАМАС представлена более чем 3 000 оптовыми и розничными торговыми компаниями России, ближнего и дальнего зарубежья, что является результатом конкурентной политики сотрудничества, налаженных технологий сбыта, стабильных объемов поставок и других качеств АДАМАС, обеспечивших компании репутацию сильного игрока с устойчивыми позициями на рынке. Продукция, произведенная АДАМАС, экспортируется в более чем 20 стран мира: Великобританию, Турцию, ОАЭ, Бахрейн, Катар, Иран, Ирак, Саудовскую Аравию, страны СНГ и Балтии.

Розничная сеть АДАМАС развивается с 1994 года и в настоящий момент представлена более чем 250 собственными и работающими по франшизе магазинами. Сегодня в ассортименте АДАМАС свыше 30 тыс. позиций ювелирных украшений, от демократичных изделий массового спроса до эксклюзивных моделей, созданных в единственном экземпляре. Регулярное обновление коллекций в соответствии с актуальными трендами потребительских предпочтений сделало АДАМАС одним из наиболее востребованных брендов в России. Согласно экспертным оценкам, более 30 000 000 россиян являются сегодня обладателями украшений «АДАМАС».

Компания АДАМАС является законодателем инноватив рынка ювелирного ритейла. С июля 2013 года АДАМАС имеет эксклюзивные права на развитие французского бренда АРМ Monaco на территории России, стран СНГ и Балтии. Благодаря данному проекту компания предложила принципиально новый для российского рынка взгляд на ювелирные аксессуары, подход к потреблению, характерный для фэшн-индустрии. Коллекции обновляются ежемесячно с учетом актуального тренда месяца, при этом в ассортименте АРМ Monaco представлены как демократичные по стоимости изделия от 2,5 тыс. рублей, так и статусные аксессуары стоимостью до 100 тыс. рублей. С марта 2014 года АДАМАС является официальным российским представителем всемирно известного бренда АГАТНА, ювелирные изделия которого ориентированы на молодежную аудиторию и выгодно отличаются креативными идеями и сочетанием традиционных ювелирных техник с современными материалами: текстилем, силиконом, кожей, стразами и другими.

В штате АДАМАС работает более 2 000 человек. Достижения компании, участие в жизни общества, прозрачность ведения бизнеса и другие аспекты деятельности были неоднократно отмечены различными престижными профессиональными наградами, такими как «Компания года», «Народная марка», «БРЕНД ГОДА» и другими. 13 марта 2013 года компания АДАМАС стала официальным поставщиком Олимпийских зимних игр 2014 года и Олимпийского комитета России в категории «Ювелирные изделия, драгоценные металлы, камни и медали» и изготовила полный комплект Олимпийских и Паралимпийских медалей, что является доказательством накопленных за годы работы профессиональных компетенций.

Организационно-экономические характеристики предприятия

Место нахождения общества: г. Москва ул. Сельскохозяйственная 41/1

Главный и основной вид деятельности компании: розничная торговля

Организационная схема предприятия ООО «Адамас Ювелирторг», представлена на рисунке 1.1.

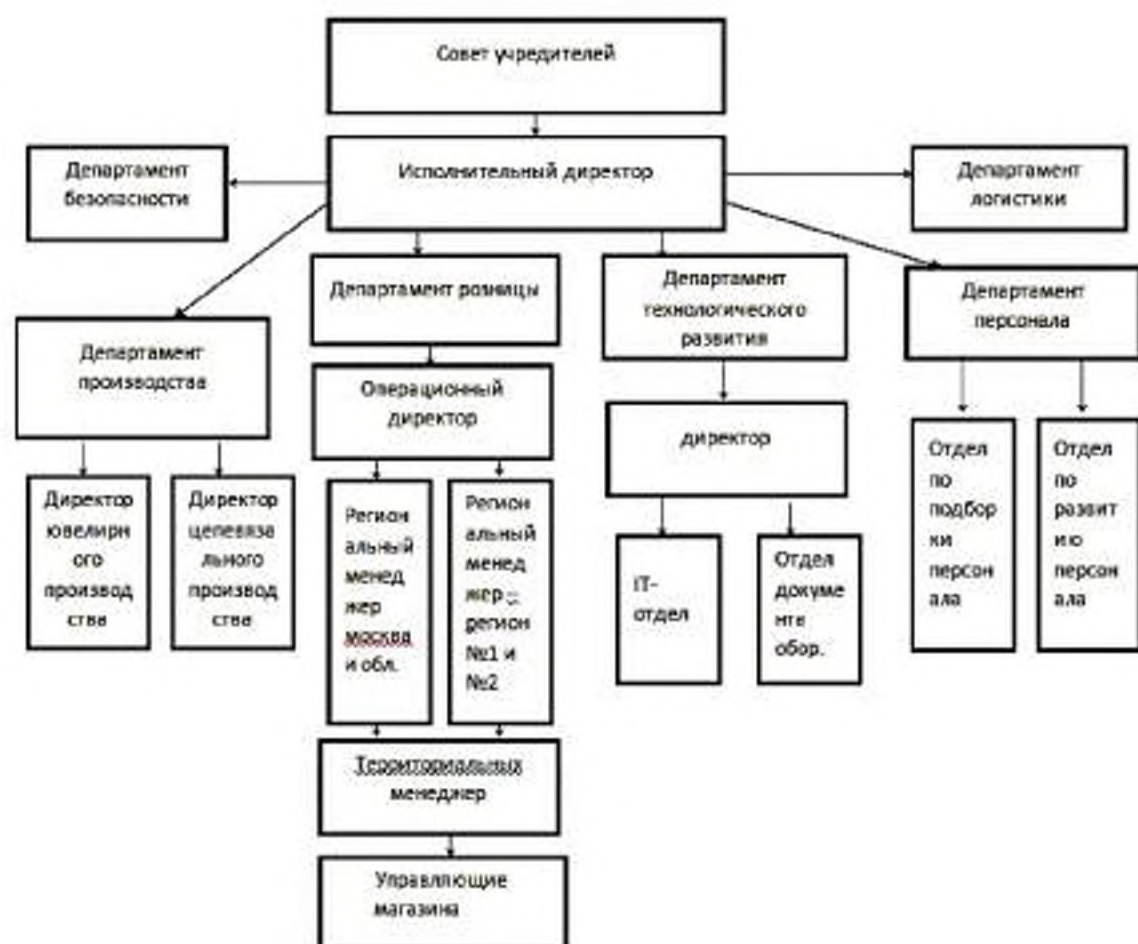


Рисунок 1.1 – Организационная схема предприятия ООО «Адамас Ювелирторг»

В ювелирной отрасли, как и в любой другой, существуют проблемы. Необходимость интеграции в российскую ювелирную отрасль новейших маркетинговых технологий, отсутствие конкретных шагов для предприятий ювелирной отрасли по преодолению отставания от продаж на рынках сопутствующих товаров, нехватка условий, необходимых для эффективного развития ювелирного бизнеса все это очевидно.

Производство ювелирных изделий считается одной из свертехнологичных отраслей индустрии, отлично использующих многолетние традиции народного искусства и естественные ресурсы РФ. На предприятиях и торговых площадях ювелирными изделиями занято более 200 000 человек. Ювелирные (компании, фабрики, заводы) легко-устойчивые к условиям рыночной экономики, их продукция нужна, обширно популярна, пользуется спросом и занимает первые

места на русском легальном ювелирном рынке, основным видом их деятельности является - производство ювелирных изделий. Также можно отметить, что ювелирные украшения являются определенным вложением средств, которое наиболее выгодно чем валютное, и более стабильное в отличии от самого рынка производства ювелирной продукции. Главный фактор, влияющий на развитие ювелирной экономики - это естественно спрос, но нужно учитывать, что потребность в данном продукте всегда есть.

Российские покупатели ювелирных украшений становятся все более рациональными – на их поведение сильное влияние оказывает стагнация экономики. Потребители с середины 2014 г. откладывали крупные покупки, продолжая скупать валюту в обменных пунктах, в результате чего снижение спроса произошло и на ювелирные изделия.

Производственное планирование на ювелирном заводе является математически сложной и трудоемкой задачей. Просто так взять и запустить ее в действие невозможно, для этого нужно применять инновационные компьютерные технологии и опытный персонал. Но покупательский спрос значительно смещается в сторону недорогих украшений. Так как большая часть населения не может позволить себе недешевые вещи. Наиболее востребована продукция это массовая продукция (до 5-15 тыс. рублей за изделие), которая занимает 60% ювелирного рынка по количеству изделий, это легковесные украшения весом 1,5-3 грамма. Еще примерно 30% на среднюю цену (15-30 тыс. рублей), и 10% - на высокую (30-100 тыс. рублей). Еще есть премиальный (свыше 100 тыс. рублей), это как правило эксклюзивные изделия или украшения сделанные на заказ. Любое производство должно быть ориентировано на спрос, то есть выход для предприятий в данной ситуации – это производство массовой продукции, но следует заметить, что для крупных производителей это приведет к сокращению объема производства.

Адамас-Ювелиртори в 2016 г. на 10% не выполнил план по производству, однако завод сделал выручку больше запланированной. С начала 2014 г. курс

рубля к доллару и евро за год потерял больше 40%. За счет резкого скачка конфигурации денежного курса вышло существенное подорожание драг металлов и драг камешков. В 2016 г. мы наблюдали рекордный взлет цен на золото. Если в январе за 1 гр золота давали 1200 руб., то в ноябре уже 1730 руб. Это, в свою очередь, привело к увеличению розничных цен на ювелирную продукцию

Золото употребляется для изготовления ювелирных украшений, и оно выполняет важную роль в экономике в качестве актива и виртуальной валюты. Сообразно этому стоимость золота довольно изменчива. Практически все фирмы зависят от рынков Форекс, какие воздействуют на их выручка и цену их акций. Зависящие фирмы от обменных курсов, – это прямые импортеры либо экспортеры огромных размеров продуктов. Наша родина является большим импортером ювелирных вставок из драг и полудрагоценных камешков, так как индустриальных месторождений неких пород у нас. Первоначальная стоимость изготовления на русских предприятиях довольно высока в следствии системы налогообложения и нормативов оборота драгоценностей. Сообразно этому ювелирные декорации российского изготовления не имеют все шансы соперничать сообразно стоимости с изделиями, изготовленными в остальных странах. Так как в остальных странах системы налогообложения и нормативов оборота драгоценностей гораздо ниже.

В критериях экономической непостоянности все подразделения компании обязаны действовать в очень действенном режиме для такого, чтоб снабдить фирмы вероятность остаться на рынке. В целом рынок проверяет некие трудности, так как напрямую зависит от денежных конфигураций, однако продукция этого рынка постоянно станет обладать спрос.

Во-первых, минимизация издержек (производственных трат на закупку сырья и выплату зарплат) без понижения размеров изготовления. Во-вторых, снабжение выполняемости производственных планов и заказов в срок. Поддержание огромных запасов сплава на базе и широкого набора камешков - обеспечит бы вероятность производства всех изделий в всяком численности.

Однако это потребовало бы значимых денежных издержек и замораживания оборотных средств, что непринемлемо в режиме твердой экономии и возрастающей стоимости кредитов. Потому приобретение обеих целей может быть лишь при наличии высококачественного учета и планирования на производстве. Это позволит уменьшать прямые производственные издержки компании и паразитить его конкурентоспособность за счет постоянного поддержания нужного набора в торговле и исполнения обещаний перед заказчиками. Однако настоящие финансы народонаселения падают, и они не готовы растрачивать на декорации огромные суммы. И чтоб избежать разорения изготовления, идёт ограниченно на затраты, аренду, маркетинг, персонал.

1.2 Стратегический анализ деятельности компании

1) Анализ сильных и слабых сторон предприятия:

одной из сильнейших сторон организации является то, что оно признанный лидер отрасли со сложившейся репутацией на рынке:

- кроме того предприятие, благодаря большим объемам продаж держит наименьшие цены на рынке ювелирных изделий и может позволить себе делать скидки постоянным клиентам;

- самые лучшие специалисты в отрасли работают именно в ООО «Адамас-Ювелирторг», благодаря чему, достигнут высокий уровень компетентности;

- благодаря тому, что большинство потребителей являются постоянными для ООО «Адамас-Ювелирторг» известны их требования и не возникает разногласий;

- руководство в организации является бессменным много лет и налаженная схема управления не дает сбоев;

- благодаря многолетней успешной работе на рынке, предприятие имеет достаточно собственных источников финансирования для организации новых проектов;

- чтобы стать еще более успешным ООО «Адамас-Ювелирторг» нужно разработать четкую стратегию в условиях кризиса;

слабая организация продвижения услуг не способствует дальнейшему росту объема продаж:

из-за длительного присутствия на рынке, часть технологий в ООО «Адамас-Ювелирторг» устарела и наиболее прогрессивные покупатели через какое-то время могут предпочесть более современных партнеров, предлагающие усовершенствованные в технологическом смысле услуги (таблица 1.1).

Таблица 1.1 Матрица SWOT

	Возможности:	Угрозы:
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> - появление новых рынков сбыта; - повышение темпов экономического роста; - появление новых технологий; - выход на рынок новых поставщиков; - понижение барьеров для входа на общероссийский рынок <p>Поле СИВ</p> <p>1) улучшение качества услуг для входа на новые рынки сбыта;</p> <p>2) используя высококвалифицированный персонал маркетингового отдела, расширить сеть поставщиков</p>	<ul style="list-style-type: none"> - повышение таможенных тарифов и налогов; - повышение цен на материалы и комплектующие для оборудования; - резкое изменение курса валют; - высокая привлекательность специальностей (менеджеры, разработчики), необходимых предприятию. <p>Поле СИУ</p> <p>использовать долговременным опытом работы на рынке, привлечь на предприятие молодых специалистов.</p>
Слабые стороны	<p>Поле СЛВ:</p> <p>1) обновление оборудования для использования новых технологий;</p> <p>2) повышение уровня рентабельности для выхода на общероссийский рынок.</p>	<p>Поле СЛУ:</p> <p>переход на более выгодную структуру капитала для снижения угрозы при повышении цен на сырье и комплектующие.</p>

Как видно из первичного анализа (см. таблицу 1.1) основными упущениями ООО «Адамас-Ювелирторг» является отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации и слабая организация продвижения услуг. Разработка конкретных мероприятий на основе Swot- анализа (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Разработка конкретных мероприятий на основе Swot- анализа

Мероприятия	Цель	Срок выполнения	Необходимые ресурсы
Разработка стратегической позиции	Формирование у клиентов четких ассоциаций с высоким качеством продукции	Июнь 2017	Трудовые, маркетинговое агентство, высшее руководство
Выявление четко выраженной стратегии	Составить план стратегии компании для дальнейшей реализации	Июль 2017	Трудовые: Логистика, отдел продаж, департамент рентабил.
Реализация стратегии	Внедрение стратегии в предприятия	Август 2017	Трудовые, департамент рентабил. Финансовое: Оплата услуг по разработке плана и его внедрения
Продвижение услуг и повышение предприятия	Повысить услуги сервиса. Для маркетингового хода	Август 2017	Трудовые, департамент рекламы, директивный директор. Финансовое: вложение в развитие услуг, а так же разработка и стратегия рекламы

1.2.1 Анализ финансовых результатов ООО «Адамас-Ювелирторг»

Анализ формирования балансовой прибыли ООО «Адамас-Ювелирторг» представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ формирования балансовой прибыли ООО «Адамас-Ювелирторг», тыс. руб.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2014г.
Выручка от продажи товаров, продукции,	776 289	938 570	940 267	100,2
Себестоимость проданных	666 240	798 855	803 488	104,0
Налоговая прибыль	110 049	139 715	136 779	98,0

Окончание таблицы 1.3

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2014г.
Коммерческие расходы	87 840	85 865	104 848	122,1
Прибыль (убыток) от продаж	22 209	53 850	31 931	59,3
Проценты к получению	-	-	-	-
Проценты к уплате	26 458	29 796	23 987	80,5
Прочие доходы	21 063	971	26 785	2758,5
Прочие расходы	3273	14 736	20 777	141,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	13 541	10 298	13 952	135,5
Текущий налог на прибыль	3332	2160	5766	266,9
Чистая прибыль	10 209	8138	8186	100,6

При увеличении выручки на 0,2%, себестоимость увеличилась на 4%, что говорит о неэффективном управлении затратами и привело к снижению прибыли на 2%, что является существенным для предприятия.

Чистая прибыль ООО «Адамас-Ювелирторг» выросла почти в три раза (рисунок 1.2).

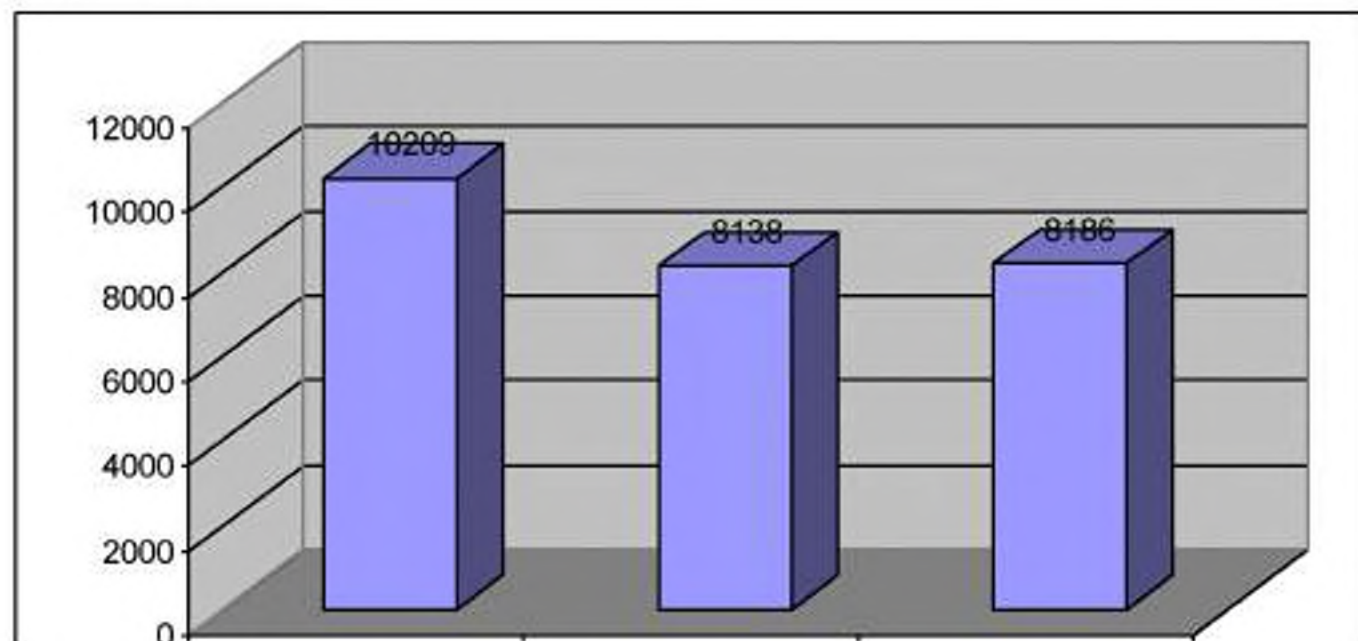


Рисунок 1.2 – Состав и динамика прибыли ООО «Адамас-Ювелирторг» в 2013-2015 гг.

Основную часть прибыли торговые предприятия получают от обычных видов деятельности, к которой относят прибыль от услуг.

Для более полной характеристики проведем анализ рентабельности (таблица 1.4).

Таблица 1.4 Анализ рентабельности ООО «Адамас-Ювелирторг»

Наименование показателя	За 2013 год	За 2014 год	За 2015 год	Отклонения 2015 от 2014 г.	
				в сумме	в %
Выручка от продажи товаров, услуг, тыс. руб.	776 289	938 570	940 267	1697	100,2
Себестоимость продукции, тыс. руб.	754 089	88 420	908 336	23 616	102,7
Прибыль от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	22 209	53 850	31 931	-21 919	59,3
Рентабельность продукции в % к затратам	1,35	0,92	0,90	-0,02	97,8
Балансовая прибыль предприятия, тыс. руб.	10 209	8138	8186	48	100,6
Активы предприятия (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	376 537	372 694	450 009	77 315	120,7
Рентабельность предприятия, в % к активам	2,71	2,18	1,82	-0,36	83,5

Анализ показал, что рентабельность продаж предприятия находится на очень низком уровне для торговой организации. При этом за последний год она еще сократилась на 0,02 %, что говорит о совпадении темпов роста себестоимости с темпами роста выручки.

Рентабельность предприятия в целом выше рентабельности продаж, но также имеет очень низкий уровень, что говорит о неэффективном использовании всех активов предприятия и тенденции к повышению цен.

Таким образом, проведенный анализ показателей деятельности ООО «Адамас-Ювелирторг» позволяет сделать следующие выводы:

при увеличении выручки на 0,2%, себестоимость увеличилась на 4%, что говорит о неэффективном управлении затратами и привело к снижению прибыли на 2%, что является существенным для предприятия;

– рентабельность продаж предприятия находится на очень низком уровне для торгового предприятия;

– за последний год она еще снизилась на 0,02 %, что говорит о совпадении темпов роста себестоимости продукции с темпами роста выручки

В целом можно говорить о неустойчивом финансовом положении предприятия и о неэффективном использовании всех имеющихся средств, что требует срочного вмешательства руководства и может привести к банкротству предприятия.

К основными конкурентами ООО «Адамас-Ювелирторг» на рынке ювелирных изделий в России относятся:

– Ювелирный завод Динамит(Динамит);

Ювелирный завод Эстет(Эстет).

Сравнение с конкурентами по ассортименту продукции проведено в таблице 1.5

Таблица 1.5 – Сравнение с конкурентами

Конкуренты	Ассортиментный перечень продукции, наименований	Комментарий
ООО «Адамас-Ювелирторг»	780	Цепи, браслеты, кольца, подвески из золота и серебра, в т.ч. со вставками

Описание таблицы 1.5

Конкуренты	Ассортиментный перечень продукции, наименований	Комментарий
Ювелирный завод Диамант (Диамант)	1260	Цепи, браслеты, кольца, подвески из платины, золота и серебра, в т.ч. со вставками
Ювелирный завод Эстет (Эстет)	1350	Все виды ювелирных изделий

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что ООО «Адамас-Ювелирторг» не уступает своим основным конкурентам по большинству критериев.

Отрасль: производство ювелирных изделий.

«Портрет» отрасли целесообразно составить по следующим доминирующим в отрасли экономическим характеристикам:

1) Размер отрасли.

Размер отрасли большой.

2) Темпы роста и стадии развития отрасли.

Все доступные официальные источники в интернете, которые удалось просмотреть, языком чисел и сравнительных данных в один голос повторяли — имеет место торможение, переходящее в застой. Так, по данным Росстата, рост промышленного производства в РФ за январь-ноябрь 2014 года замедлился до 2,7 % (в годовом выражении). Однако в прошлом году за этот же период рост отечественной промышленности составлял почти в два раза большую величину — 5 %. Минэкономразвития РФ также понизило прогноз по объему промышленного производства в России в 2015 году с 3,6 до 3,2 %. Как видно числа двух ведомств явно не сходятся. При этом практически невероятным выглядит возможность за один месяц «догнать» 2,7 % до 3,2 %.

3) Потребность в первоначальном капитале. Основой открытия оптовой базы служит помещение, своё или арендуемое. Площадь такого помещения достаточно велика из-за необходимых складских помещений.

1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (рисунок 1.3).

Анализ проводится по двум критериям доли рынка предприятия по отношению к конкурентам и темпу роста рынка, т.к. темп роста наиболее точно может охарактеризовать отрасль с точки зрения привлекательности.

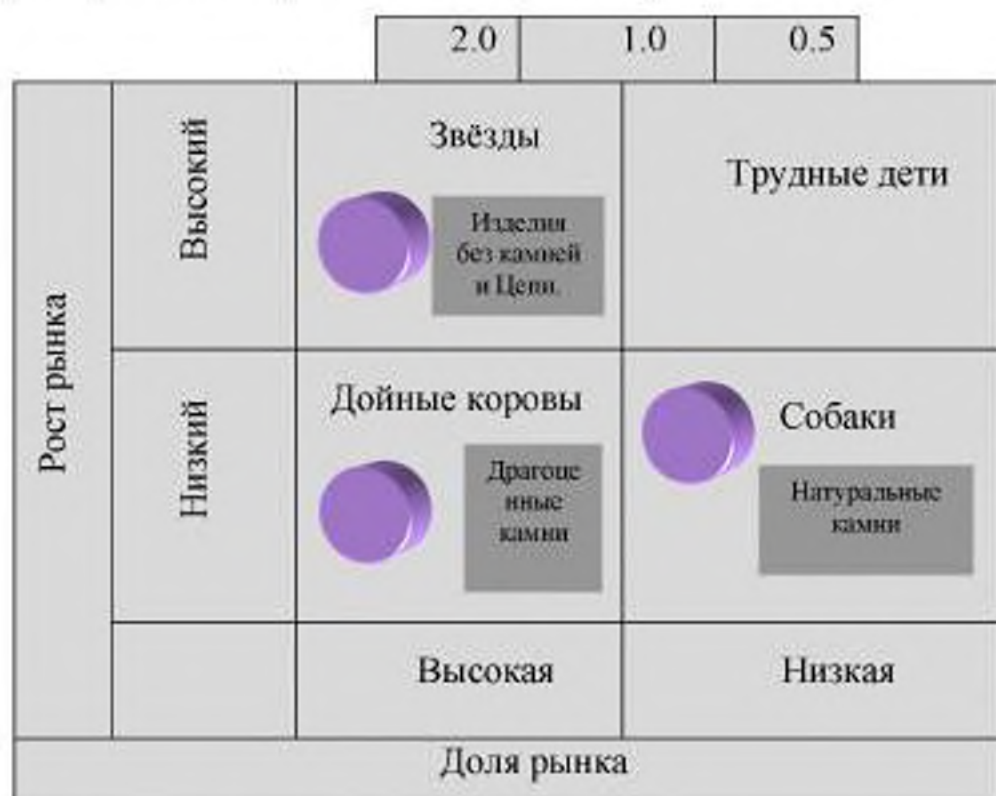


Рисунок 1.3 – Матрица Бостонской консалтинговой группы

Матрица БКГ помогает определить «слабые» продукты предприятия (таблица 1.6).

Таблица 1.6

Продукт	2015	2016	Ключевые конкуренты	Темп роста	Относительно доля рынка
Цепи	1000	1100	900	110%	123%
Драгоценные камни	905	950	805	105%	118%
Натуральные камни	954	926	990	97,7%	94%
Без камней	627	729	700	116,3%	105%

Результат исследование матрицы БКГ (таблица 1.7)

Таблица 1.7 – Исследование матрицы БКГ

Продукт	Категория	Причины	Результат
Цепи	«Звезды»	Из-за пониженной цены за грамм, качество.	Этот товар приносит основную прибыль компании. Но нее всегда больше спроса и вложений
Драгоценные камни	«Дойные коровы»	Хорошая рекламная акция направленная на маржинальную прибыль, мотивационная политика продавцов	Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Но это рентабельно и имеет смысл
Натуральные камни	«Собаки»	Снижение спроса. Так как большинство людей закупку производит в Азии.	С этой категорией товара все на много сложнее. Срочное снижение цены за грамм, акции. Внедрение новых идей в повышение продаж
Без камней	«Звезды»	Повышенной спрос из-за цены и практичности в носки.	Этот товар приносит основную прибыль компании. Но нее всегда больше спроса и вложений

2. Матрица GE / McKinsey (рисунок 1.4)

Привлекательность	9,9	1	2	3
	6,6	4 ООО «Адамас-Ювелирторг»	5	6
	3,3	7	8	9
		9,9	6,6	3,3
Конкурентная позиция				

Рисунок 1.4 – GE / McKinsey

Оценка привлекательности отрасли составила 5,9 (по 10-ти балльной шкале).

Оценка конкурентной позиции ООО «Адамас-Ювелирторг» – 8,43.

ООО «Адамас-Ювелирторг» занимает квадрант № 4 под названием «Потенциальный победитель».

Стратегические рекомендации ООО «Адамас-Ювелирторг» по позиции в модели GE/McKinsey: поддержание способности противодействовать конкурентам.

Оценка корпоративного имиджа проводилась посредством анонимного опроса потребителей компании ООО «Адамас-Ювелирторг». Объем выборки составил 50 человек. При этом в результате опроса получена оценка реального корпоративного имиджа компании ООО «Адамас-Ювелирторг». Полученные результаты представлены в таблице 1.8

Таблица 1.8 Оценка корпоративного имиджа предприятия ООО «Адамас-Ювелирторг»

Параметры корпоративного имиджа	Оценка соответствия параметрам позитивному имиджу	
Узнаваемость фирмы	3,25	слабое соответствие
Качество, характеристики услуг	4,75	полное соответствие
Цена	3,36	слабое соответствие
Фирменный стиль предприятия	2,84	слабое соответствие
Престиж товара	4,38	неполное соответствие
Узнаваемость рекламы	2,86	слабое соответствие
Качество обслуживания	4,92	полное соответствие
Сравнение с конкурентами	4,28	неполное соответствие
Общая оценка имиджа компании	3,83	неполное соответствие

Для выявления состояния корпоративного имиджа предприятия потребителям предлагалось оценить степень соответствия каждого параметра имиджа позитивному – выставить оценки:

«5» если состояние данного параметра полностью соответствует позитивному имиджу;

«4» если состояние данного параметра соответствует не полностью позитивному имиджу;

«3» если состояние данного параметра слабо соответствует позитивному имиджу;

«2» если состояние данного параметра совершенно не соответствует позитивному имиджу.

Оценка корпоративного имиджа определялась как среднее значение по формуле 1:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (1)$$

где b_{ij} – балльная оценка j -го потребителя степени соответствия i -го параметра позитивному имиджу;

n – количество опрошенных потребителей;

m – число рассматриваемых параметров.

На основании полученного среднего значения могут быть сделаны выводы о степени соответствия реального имиджа предприятия позитивному в соответствии со шкалой, изображенной на рисунке 1.5.

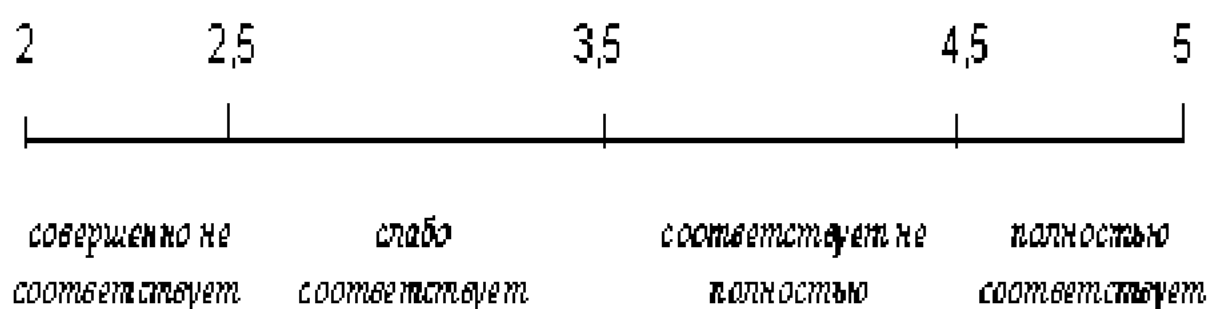


Рисунок 1.5 Шкала оценки соответствия корпоративного имиджа предприятия позитивному имиджу

1.3 Разработка стратегических альтернатив развития предприятия «ООО Адамас Ювелирторг»

1. Стратегические цели организации

Основными этапами стратегического управления являются:

– Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.

– Трансформация назначения фирмы в частные долгосрочные и краткосрочные цели деятельности.

– Определение стратегии достижения целей деятельности.

– Разработка и реализация стратегии.

– Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы:

– Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация.

– Состояние внешнего окружения.

– Характер целей, которые ставит перед собой организация, ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации.

– Уровень риска.

– Внутренняя структура организации, её сильные и слабые стороны.

– Опыт реализации прошлых стратегий.

– Фактор времени.

Цель - стать компанией, обеспечивающей высокий уровень обслуживания.

Характеристика фирмы и разработка стратегических альтернатив для магазина «Адамас»

Принято считать, что ювелирные изделия - отражение моды, статуса, увлечений человека. Если все это обобщить, то можно сказать, что это часть

культуры любого общества, так как традиция украшать себя и все, что окружает человека, возникла очень давно, таким образом, возникли и традиции, связанные с дарением и ношением ювелирных изделий.

Нужно отметить, что Россия имеет давние традиции понимания культуры роскоши, и в современном обществе ювелирные изделия из благородных металлов пользуются спросом

Обратите внимание на рекламу самых разнообразных товаров. Именно она отражает основные актуальные мотивы потребителей. Так что же выбирает реклама? Все чаще для продвижения самых простых вещей и товаров используются сравнения с бриллиантом, его чистотой и сиянием. Акции по продвижению предлагают в качестве подарка ювелирные изделия - кольца, подвески и т.д.

Большой популярностью ювелирные изделия пользуются у крупных корпораций: их используют в качестве корпоративных подарков, в качестве украшения интерьеров, чтобы возвысить имидж своей компании в глазах конкурентов, партнеров. Можно сделать вывод, что именно ювелирная отрасль является катализатором развития других отраслей, мотивируя общество эффективно трудиться ради красивых вещей и во благо своего предприятия.

Таким образом, ювелирная тема достаточно раскрыта. Если учитывать большое внимание к ней всего общества в целом, то можно сказать, что по мере повышения благосостояния россиян, внимание к ювелирным изделиям будет возрастать.

Мы видим на примере ювелирных марок, которые сегодня активно создают фундамент прочности, формируя свой имидж. Многие из производителей, неудовлетворенные работой ювелирных магазинов, понимая, что их товару нужен определенный подход, развивают собственные различные сети. Среди ювелирных магазинов также есть определенная активность, о чем говорит их участие во всевозможных конкурсах не только отраслевого масштаба, но и государственного. Они хотят, чтобы их видели, знали, зарабатывая

дополнительные очки в свою пользу. И особенно активность велика в регионах по вполне понятным причинам - конкуренция там жестче.

Взаимодействие с поставщиками

Если верить статистике - каждый год доля ювелирного рынка увеличивается на 30%. Это говорит о том, что пока у ювелирной отрасли есть запас прочности. В масштабах страны конкуренция не достигла своего пика, но мы стоим на пороге этого и к этому нужно быть готовым. Увеличивается количество ювелирных предприятий. Но и улучшается благосостояние россиян. Покупатель готов прийти в ювелирный магазин. Но вот в какой?

Еще недавно россияне приобретали «золото». Сегодня значимость покупки меняется: покупатель все чаще приобретает «украшение» и ждет для себя от магазина дополнительных благ: уважение к своей персоне, признания своего статуса, а, значит, определенных удобств, профессионально поданной информации. Если обобщить - качественного обслуживания. Таким образом, современный ювелирный магазин становится отражением культуры общества. И он должен стать неким центром культуры: представлять и отражать новые тенденции ювелирной моды, технологий, актуальных культурных событий и т.д. Предназначение современного ювелирного магазина не только торговать, но и просвещать своего покупателя, оттачивая его вкус, формируя представление о ювелирном мире марок и изделий. Несомненно, в этом магазину должен помочь поставщик, производитель. Ни для кого не секрет, что численный рост производителей и поставщиков неизменно влечет за собой требования, предъявляемые к качеству предлагаемой продукции и ее сопровождению. И здесь магазины могут и должны предъявлять определенные требования к держателю марки, требуя дополнительного сопровождения товара.

Что это будет?

Совместные проекты по продвижению продукции, отдельно выделенные витрины, промоматериалы - решения могут быть самыми разнообразными. Несомненно, они будут формировать не только имидж поставщика, магазина.

покупателя, поднимая его самооценку, но и желание прийти в магазин и «приобрести» ювелирное украшение.

Магазин должен стать актуальным, модным, интересным для покупателя.

Современная модель ювелирного магазина: образы, формы, дополнительные виды деятельности.

Если говорить о современной модели ювелирного магазина, то он, конечно же, как было сказано выше, должен стать неким центром культуры. Хочу отметить, что в отрасли уже есть руководители, активно использующие самые разнообразные формы представления магазина и работы с покупателем - магазин-клуб, магазин-салон, магазин-выставка - различные образы и стили представления магазинов, где для вовлечения в процесс покупки используются такие темы, как: мода, география, космос, история и др. Весьма показательна в этом плане имиджевая стратегия «Ювелирного театра» (сама идея представления ювелирных изделий - некое танство, вовлекающее в процесс покупки).

Целевая аудитория: люди любых возрастов.

Концепция заведения: можно выразить следующими словами: Разнообразные изделия для детей и взрослых, отменный сервис и демократичные цены.

Обслуживание: в магазине обслуживание осуществляется с помощью продавцов-консультантов.

Музыка: негавязчивая современная

Средний чек: около 11305 рублей 00 копеек.

Режим работы предприятия: каждый день с 10.00 до 22.00.

Дополнительные услуги: практически в каждом магазине есть мастер-ювелир, который занимается мелким ремонтом и изготовлением ювелирных изделий на любой вкус. Так же чистка ювелирных изделий для клиентов «Адамас».

Как, каким образом, по каким критериям структурировать данных клиентов и опираясь на эту информацию оптимизировать взаимоотношения ресторан-клиент.

Необходимо собрать определенную информацию о своих клиентах. Собственно выяснить, кто они. Однако в вопросе «кто они» на самом деле

заключено достаточно много подводных камней. Многие профессиональные маркетологи и рекламщики не в состоянии грамотно составить выборку, сформулировать перечень необходимой информации, критерии ее сбора, вид требуемого результата. Следствием всего этого (зачастую весьма дорогостоящего процесса) нередко является бесполезность собранной информации, ее абстрактность, невозможность ее использования для решения реальных проблем в конкретном магазине. Возможно, именно поэтому у многих российских бизнесменов сложилось устойчивое неприятие к профессии маркетолога.

Желательно, чтобы сбором информации о клиенте занимались действительно профессионалы, тогда не будет потраченных впустую денег и времени.

В каждом конкретном случае необходимо определить какая информация, в каком объеме и для чего понадобится.

Идентифицировать клиента, иначе говоря, сегментировать его можно по огромному количеству параметров, однако оптимальным будет задавать клиенту не более 3-х-5-ти вопросов требующих размышления и формулирования своих мыслей на бумаге. И не более 10 вопросов, с готовыми вариантами ответа - там, где клиенту достаточно просто поставить галочку.

Так или иначе, но через какое-то время вы собираете определенный материал о них, который условно отвечает на вопрос, кто они такие. Условно, поскольку вы посчитали, то именно эта информация понадобится вам для того, чтобы сделать их пребывание в вашем заведении максимально приятным.

Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Функционирование предприятия - сложный процесс, который зависит от факторов внутренней и внешней среды. Для управления и изучения воздействия этих факторов на организацию проводится разработка стратегического планирование. Для успешного составления стратегии развития предприятия нужно обладать хорошими знаниями специфики отрасли, и тщательно следовать намеченному плану.

Я считаю, что важно для успешного функционирования предприятия не только внимательно составить бизнес-план, но и тщательно разработать стратегию его развития. При разработке стратегии надо учитывать концепцию заведения, факторы внешней и внутренней среды, например такие как конкуренты, динамика и особенности роста отрасли, экономического положения в стране, и в регионе, ограничивающие и благоприятные факторы. Также большое внимание надо уделить сегментированию нашей целевой аудитории, и изучению ее потребностей, для более полного удовлетворения ее запросов.

Можно сделать вывод, что при правильно составленной стратегии развития, и ее умелой реализации, предприятие ювелирного магазина «Адамас» имеет право на существование, и может стать вполне выгодным проектом.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА. РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

2.1 Анализ внешних и внутренних факторов совершенствования системы управления проектом международной интеграции на основе методов международного стратегического менеджмента предприятием ООО «Адамас-Ювелирторг» в условиях международной интеграции

Компания АДАМАС была основана в 1993 году и на сегодняшний день является крупнейшим производителем ювелирных изделий в России.

Компания располагает производственной базой последнего поколения, обеспечивая полный цикл изготовления ювелирных изделий всех ассортиментных групп. Продукция АДАМАС соответствует всем международным стандартам благодаря системе контроля всех этапов производственного цикла: от входного контроля качества металлов и драгоценных камней, до финальных испытаний потребительских характеристик в собственной лаборатории качества.

Динамика основных экономических показателей ООО «Адамас-Ювелирторг» приведена в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Динамика основных экономических показателей ООО «Адамас-Ювелирторг»

Показатели	2014	2015	2016	Изменение, (+/-)	Темп роста, %
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	50 211	68 777	107 296	38 519	156,0
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	46 835	63 658	98 818	35 160	155,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	3376	5119	8478	3359	165,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	3121	4851	7950	3099	163,9

Описание таблицы 2.1

Показатели	2014	2015	2016	Изменение, (+/-)	Темп роста, %
Прибыль от продаж, тыс. руб.	255	268	528	260	197,0
Среднесписочная численность работников, чел.	51	63	58	-5	98,1
Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	4413,0	4922,3	4336,8	-585,5	88,1
Средняя заработная плата 1 работника в месяц, руб.	7211	6511	6231	-280	95,7
Среднегодовая выработка на 1 работника, тыс. руб.	984,5	1091,7	1849,9	758,2	169,5
Прибыль на 1 работника, тыс. руб.	5,0	4,3	9,1	4,8	211,6
Уровень рентабельности предприятия, %	3,2	0,31	0,47	0,16	151,6

Из таблицы можно сделать выводы, что организация за последний год увеличило выручку от реализации товаров на 56 % и сумму прибыли на 260 тыс. руб. или на 97%, что говорит о повышении эффективности работы организации. Численность работающих, несмотря на финансовый кризис, сократилась незначительно, всего на 5 человек, это же касается и фонда оплаты труда работников, но при этом эффективность использования персонала значительно увеличилась, о чем говорит возросшая на 758,2 тыс. руб. выработка на одного работника, но при этом доля прибыли на одного работника увеличилась на 4,8 тыс. руб., что говорит о перераспределении расходов в пользу снижения заработной платы и увеличения прочих статей, что является отрицательной в перспективном периоде тенденцией. В целом, организация имеет достаточно

низкий уровень рентабельности для торгового предприятия и за последний год хоть и увеличило рентабельность на 0,31% все равно оставляет желать лучшего.

Организационная структура ООО «Адамас-Ювелирторг» сформирована по линейно-функциональному принципу (см. рисунок 1.1). Данный тип организационной структуры характеризуется наличием функциональных отделов, которые подчиняются линейным руководителям и отвечают за разработку и внедрение программ конкретно по своему участку. Линейные руководители напрямую подчиняются директору.

Основные преимущества организационной структуры ООО «Адамас-Ювелирторг» следующие:

- разделение ответственности ясное и четкое;
- единоначалие. Вся информация о деятельности предприятия группируется у одного руководителя, что облегчает руководство;
- связь между подразделениями налажена на высшем уровне;
- прямые указания линейных руководителей доходят до исполнителей быстро и точно.

Также можно при анализе в системе управления организацией ООО «Адамас-Ювелирторг» были выявлены следующие недостатки:

- внутри отделов нет четкой координации;
- планирование работы организовано не четко

Недостатки системы управления организацией связаны с отсутствием планового отдела и разделения функций внутри подразделений.

Анализ внешней среды ООО «Адамас-Ювелирторг»:

Угроза появления новых конкурентов. В области производства ювелирных изделий в России ООО «Адамас-Ювелирторг» является крупным специализированным предприятием, обладающим репутацией надежной фирмы. В ближайшем будущем вряд ли возможно появление реального конкурента таких размеров на данном рынке.

Соперничество между имеющимися конкурентами ООО «Адамас-Ювелирторг» один из двух крупных производителей, имеющая репутацию на рынке ювелирной продукции.

Способность влиять на цены. ООО «Адамас-Ювелирторг» может установить цены с минимальной наценкой на ювелирные изделия, благодаря большому объему работ. Кроме того у предприятия практически все поставщики постоянные, что позволяет устанавливать специальные цены на запасные части и материалы с учетом скидок за большой объем.

Угроза появления товаров-заменителей. Ювелирные изделия заменить чем-то другим не возможно.

Способность поставщиков и покупателей влиять на цены. Поставщики ООО «Адамас-Ювелирторг» не имеют большого влияния на цены, так заключены долгосрочные контракты.

1) Оценка открывающихся возможностей и угроз:

– в современных условиях государство идет на встречу крупным предприятиям и в том числе продавцам в области ослабления ограничивающего законодательства, в частности планируется отмена специальных налоговых режимов, что позволит сократить расходы;

у ООО «Адамас-Ювелирторг» есть возможность выхода на международный уровень;

– кроме производства ООО «Адамас-Ювелирторг» может заниматься техническим обслуживанием;

– в то же время возник ряд угроз, в связи с мировым экономическим кризисом уменьшились темпы роста доходов населения, ухудшилась демографическая обстановка в стране, со временем это приведет к значительному снижению спроса на ювелирные изделия;

– ООО «Адамас-Ювелирторг» является зависимым звеном от рынка города и области.

Ниже в таблице 2.2 приведены оценки продукции ООО «Адамас-Ювелирторг» по 7 показателям. Оценка варьируется от 1 до 10.

Таблица 2.2 Критериальный анализ услуг производителей

Производители ювелирных изделий	Ассортиментный перечень	Уровень цен	Технологические новинки	Услуги доставки	Доп. услуги	Общий уровень сервиса	Удаленность	Средний балл
ООО «Адамас-Ювелирторг»	8	10	8	10	8	10	5	8,43
Ювелирный завод Диамант(Диамант)	10	10	9	10	10	10	7	9,42
Ювелирный завод Эстет(Эстет)	9	9	8	10	8	6	4	7,71

Из чего следует, что потребность в первоначальном капитале есть и совсем не маленькая, что делает отрасль менее привлекательной и повышает барьеры входа.

4) Рентабельность отрасли.

Рентабельность реализации ювелирных изделий составляет 30 – 35 %.

5) Барьеры входа.

Сложность входа объясняется высоким первоначальным капиталом, трудностями в оформлении необходимого пакета документов

6) Технологические инновации.

На российском рынке ювелирных изделий происходит процесс консолидации и укрупнения игроков, при этом повышаются требования к технологиям, производству, упаковке и маркировке товаров. При этом расширяется ассортимент и улучшается качество продукции.

7) Цикличность отрасли. На данную отрасль оказывают влияния сезонные колебания (повышение числа покупателей летом), однако подобные колебания не оказывают большого влияния на деятельность магазинов, следовательно отрасль циклична.

В результате анализа доминирующих характеристик отрасли для всех факторов был определен ранг по степени важности для анализируемой отрасли и балл. В результате была получена оценка неполной привлекательности отрасли 4,7, которая представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Оценка выявленных экономических характеристик по 10-балльной шкале

Фактор	Ранг	Балл	Оценка
1. Емкость отрасли	0,10	8	0,80
2. Темпы роста	0,10	8	0,80
3. Первоначальный капитал	0,05	3	0,15
4. Рентабельность	0,30	6	2,10
5. Барьеры входа	0,30	7	1,2
6. Технологические инновации	0,10	6	0,60
7. Цикличность	0,05	5	0,25
Итого	1,00		5,9

Наиболее точно выбрать и оценить планируемую стратегию возможно с помощью матричного подхода.

Таким образом, можно сделать вывод о неполном соответствии имиджа предприятия ООО «Адамас-Ювелирторг» в сознании потребителей.

Стратегические рекомендации ООО «Адамас-Ювелирторг» по позиции в модели GE / McKinsey: поддержание способности противодействовать конкурентам.

Основным этапом анализа конкуренции на рынке является оценка на базе анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции, степени подверженности рынка процессам конкуренции.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М. Портера учитываются следующие группы факторов:

– соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов («центральный ринг») – ситуация в отрасли;

конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями, - влияние товаров-заменителей;

угроза появления новых конкурентов - влияние потенциальных конкурентов;

позиции поставщиков, их экономические возможности - влияние поставщиков;

позиции потребителей, их экономические возможности - влияние покупателей

Каждая из рассматриваемых сил конкуренции может оказывать различное как по направлению, так и по значимости воздействие на ситуацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет характеристики конкурентной борьбы в отрасли, прибыльность отрасли, место предприятия на рынке и его успешность. Основные факторы, определяющие уровень конкуренции в отрасли, объединенные в группы, а также признаки их проявления представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Экспертная оценка факторов конкуренции среди производителей

Факторы конкуренции	Экспертная оценка	Прогноз изменения фактора
1. Ситуация в отрасли		
1.1 Число и мощьность фирм, конкурирующих на рынке	Четко проявляется	Определенно усилится
1.2 Изменение платежеспособного спроса	Четко проявляется	Определенно усилится
1.3 Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	Четко проявляется	Будет ослабевать
1.4 Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	Четко проявляется	Определенно усилится
1.5 Унифицированность сервисных услуг по товару	Четко проявляется	Останется стабильным
1.6 Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на переапрофиллирование)	Слабо проявляется	Останется стабильным
1.7 Барьеры проникновения на рынок	Четко проявляется	Останется стабильным
1.8 Стратегии конкурирующих фирм	Слабо проявляется	Определенно усилится
1.9 Привлекательность рынка данного продукта	Четко проявляется	Определенно усилится

Описание таблицы 2.5

Факторы конкуренции	Экспертная оценка	Прогноз изменения фактора
2. Влияние потенциальных конкурентов		
2.1 Трудности входа на отраслевой рынок	Четко проявляется	Останется стабильным
2.2 Доступ к каналам распределения	Слабо проявляется	Останется стабильным
2.3 Отраслевые преимущества	Четко проявляется	Останется стабильным
3. Влияние поставщиков		
3.1 Уникальность канала поставок	Слабо проявляется	Останется стабильным
3.2 Значимость покупателя	Четко проявляется	Останется стабильным
3.3 Доля отдельного поставщика	Слабо проявляется	Останется стабильным
4. Влияние покупателей		
4.1 Статус покупателей	Четко проявляется	Определенно усилится
4.2 Значимость товара у покупателей	Четко проявляется	Останется стабильным
4.3 Стандартизация	Слабо проявляется	Будет ослабевать
5. Влияние товаров-заменителей		
5.1 Цена	Четко проявляется	Останется стабильным
5.2 Качество основного товара	Четко проявляется	Определенно усилится

Таким образом, появляется возможность оценить значимость факторов по степени проявления их признаков на рынке и сделать заключение об общем уровне конкуренции среди производителей ювелирных изделий.

Исходя из принятого интервала значений коэффициента важности i -го фактора (от 0 до 1), были скорректированы результаты экспертизы. Полученные скорректированные данные, а также определенные на их основе прогнозы изменения фактора приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 Оценка и прогноз факторов конкуренции среди производителей

Наименование факторов конкуренции	Коэффициент важности i-го фактора	Экспертная оценка	Прогноз изменения фактора в баллах
1. Число и мощьность фирм, конкурирующих на рынке	0,1	3	1
2. Изменение спроса	0,02	3	1
3. Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	0,04	3	-1
4. Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	0,05	3	1
5. Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	0,02	3	0
6. Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на реперофилитрование)	0,02	2	0
7. Барьеры проникновения на рынок	0,05	3	0
8. Стратегии конкурирующих фирм	0,03	2	1
9. Привлекательность рынка данного продукта	0,1	3	1
10. Трудности входа на отраслевой рынок	0,05	3	0
11. Доступ к каналам распределения	0,02	2	0
12. Отраслевые преимущества	0,05	3	0
13. Уникальность канала поставок	0,03	2	0
14. Значимость покупателя	0,02	3	0
15. Доля отдельного поставщика	0,02	2	0
16. Статус покупателей	0,05	3	1
17. Значимость услуги у покупателей	0,1	3	0
18. Стандартизация	0,03	2	-1
19. Цена	0,1	3	0
20. Качество основного товара	0,1	3	1
Итого	1		

Данные таблицы 2.6 являются основой для расчета средневзвешенного балла по функции для определения следующих параметров:

- оценки степени влияния силы конкуренции на рынке, согласно формулы 2:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n b_{ij} \quad (2)$$

где b_{ij} - балльная оценка j -го эксперта степени проявления i -го фактора;

n - количество экспертов;

k_i - коэффициент важности i -го фактора;

m - число рассматриваемых факторов.

$$\bar{b} = 2,88.$$

Данный балл входит в промежуток, соответствующий очень высокой силе конкуренции, то есть ООО «Адамас-Ювелирторг» занимает лидирующее положение на рынке ювелирных изделий;

- оценки прогноза развития уровня силы конкуренции на рынке, согласно формулы 3:

$$\bar{c} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n c_{ij} \quad (3)$$

где c_{ij} - балльная оценка j -го эксперта прогноза развития i -го фактора;

n - количество экспертов;

k_i - коэффициент важности i -го фактора;

m - число рассматриваемых факторов.

$$\bar{c} = 0,38.$$

Данный балл входит в промежуток (0,25;1) соответствующий повышенному уровню силы конкуренции на рынке. Из этого следует, что в ближайшем будущем будет намечаться борьба за качество выпускаемой продукции, за улучшение технологического оборудования на различных проектных предприятиях, что в

конечном итоге повысит рентабельность производства наследуемого предприятия.

Следует отметить, что по оценкам экспертов в отдаленной перспективе, борьба будет вестись не за счет низкой цены на услуги, а за счет применения ценовых методов конкурентной борьбы.

Для оценки стратегической позиции фирмы проведем SPACE анализ.

S – strategy (стратегия), P – position (позиция), A – adequacy (адекватность), C – competence (компетентность), E – evaluation (оценивание)

Соберем группу экспертов из 7 человек, сотрудников ООО «Адамас-Ювеллторг». Каждому члену экспертной группы предложим проставить оценку по пятибалльной шкале, по некоторым группам факторов которые формулирует руководитель организации. Сводные результаты проставим в таблицы 2.7, 2.8, 2.9, 2.10.

Таблица 2.7 – Оценка адекватности макросреды (АМС)

Факторы	Оценка
Макроэкономические	
- Социальные	
- Культурные	
Демографические	
Географические	4
- Политические	
- Государственно-правовые	
Макротехнологические	3
Средняя оценка	3.7

Таблица 2.8 – Конкурентный статус (КС)

Факторы	Оценка
Степень развитости качества услуг предлагаемых организацией клиентам	5.2
Процент охвата потенциальных покупателей	5
Приверженность покупателей	5.3
Финансовое положение организации	5
Состояние развития конкурентов	4
Средняя оценка	4.9

Таблица 2.9 Оценка стратегического потенциала

Экспертная оценка	Ресурсы	Факторы						
		Материальные	Профессиональные	Управленческие	Пространственные	Интеллектуальные	Информационные	Технологические
Степень влияния организации на развитие покупательского спроса		5	5.8	4.5	4	4.5	4	4
Возможность организации качественно осуществлять самоадаптацию деятельности		4	5.8	4.3	4	4	4	4
Возможность организации осуществлять гибкие действия		5	5.5	4.7	5.5	4	4	3
Финансовая стабильность деятельности организации		5	5	4	5.5	4.8	4	4
Возможность организации реализовывать управленческие решения		5	5.4	4	5.5	4.7	3	4
Средняя оценка		4.8	5.5	4.3	4.9	4.4	3.8	3.8

Итого общая средняя оценка: 4.5

Таблица 2.10 – Привлекательность отрасли функционирования (ПО)

Факторы	Оценка
Вероятность вытеснения (от минуса)	5.5
Уровень возможности покупателей воспользоваться предложениями нашей организации	5
Способность покупателей ориентироваться в предложениях различных организаций	4.9
Вероятность появления новых конкурентов (от минуса)	5
Степень соперничества между основными конкурентами	5.1
Средняя оценка	5.1

Расчитывать координаты будем по следующим формулам 4, 5:

$$X_{ПО} = (6 - КС) \quad (4)$$

$$X = 5.1 - (6 - 4.9) = 4$$

$$Y_{СП} = (6 - АМС) \quad (5)$$

$$Y = 4.5 - (6 - 3.7) = 2.2$$

Теперь подставим полученные результаты на графике (рисунок 2.1):



Рисунок 2.1 – Стратегический потенциал (разработано автором)

Для определения стратегической позиции нашей организации подставим полученный результат в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Стратегические позиции (разработано автором)

Консерватор	Скупой рыцарь	Свой среди чужих, чужой среди своих	Кандидат в мастера	Агрессор	Лидер
Кулак	Средний класс	Гадкий утенок	Еще не муж, уже не мальчик	Надежда	Авторитет
Хуторянин	Люмпен	Блэк Джек	Трудный ребенок	Испытатель	Коллега
Колхозник	Цыган	Дойная корова	Собака на сене	Стажер	Новый русский

Видно, что исследуемая организация попадает на пересечение двух стратегических позиций «Авторитет» и «Надежда». Охарактеризуем каждую из позиций в отдельности.

«Авторитет» - относится к агрессивным позициям, организация обладает сильными преимуществами в привлекательной отрасли при достаточно высокой адекватности потенциала макросреде.

«Надежда» - так же относится к агрессивным позициям. фирма функционирует в условиях достаточно привлекательной отрасли конкурентных преимуществ и возможности и может контролировать макросреду.

Таким образом, проведенный комплексный анализ конкурентоспособности продукции ООО «Адамас-Ювелирторг» позволяет сделать следующие выводы:

– основными конкурентными упущениями являются ценовая политика и узкий ассортимент;

– оба конкурентных упущения связаны с поставщиками и в рамках сотрудничества с ними не могут быть преодолены.

По итогам анализа основные слабые стороны в конкурентоспособности предприятия, узкий ассортимент реализуемой продукции.

2.2 Выявление и качественная оценка проблем совершенствования системы управления как несоответствий (противоречий) факторов-вызовов внешней среды, целей исследования с возможностями применения метода интеграции предприятия ООО «Адамас-Ювелирторг»

Одним из основных показателей, необходимым для расчета других значений, является посещаемость Интернет-ресурса компании. Другими словами: сколько людей заходят на сайт компании в определенный период времени.

Важное значение имеет процентное соотношение точек входа на сайт. Другими словами: откуда люди пришли на наш сайт – из поисковых систем, по прямой ссылке или кликнули на рекламный баннер (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Система показателей для оценки эффективности сайта компании ООО «Адамас-Ювелирторг»

Показатель	Период		
	Январь 2016 г.	Февраль 2016 г.	Март 2016 г.
Посещение веб-сайта			
Число показов рекламы веб – сайта	512	534	618

Описание таблицы 2.12

Показатель	Период		
	Январь 2016 г.	Февраль 2016 г.	Март 2016 г.
Посещение веб-сайта			
Число посещений, чел.	152	184	196
Число новых пользователей, чел.	116	130	128
Количество просмотренных страниц, ед.чел.	1,5	1,8	1,9
Частота посещений, чел./сутки	4,9	6,6	6,3
CTR, %	3,0	3,4	3,2
Действие			
Число звонков со ссылкой на сайт	9	2	8
Число заполненных анкет	24	36	42
Число заказов	5	4	6
Всего действий	38	42	56
Сумма прибыли от всех заказов, тыс. руб.	9,3	5,6	8,4
CTV, %	2,5	2,3	2,9
Повторение			
Число повторных посещений	36	54	68
CTI, %	100	100	100

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность рекламы веб-сайта низкая и составляет 3,2% по показателю посещения от числа показов рекламы. При этом сам сайт не заинтересовывает посетителей, т.к. глубина просмотра очень низкая (не более двух страниц). Из всех повторно посещающих сайт при этом 100 % интересуются услугами компании ООО «Адамас-Ювелирторг» заполняя анкеты, делая звонки или заказы. Сумма прибыли же полученной от заказов, совершенных через сайт, не превышает 10 % прибыли от продаж фирмы (таблица 2.13).

Таблица 2.13 Экономическая эффективность работы сайта ООО «Адамас-Ювелирторг»

Показатель	Период		
	Январь 2016 г.	Февраль 2016 г.	Март 2016 г.
Совокупные затраты на точки входа, тыс. руб.	8,4	8,4	8,4
Стоимость одного посетителя в момент времени, руб./чел.	55,3	45,65	42,86
Стоимость одного клиента в момент времени, руб./чел.	221,05	200,00	150,00
Рентабельность сайта, %	110,7	66,7	100,0

Из таблицы 2.20 можно сделать вывод, что стоимость клиента и посетителя не велика и затраты полностью окупаются, что говорит о возможности наращивания вложений в продвижение сайта.

В ООО «Адамас-Ювелирторг» используются следующие информационные программы (таблица 2.14).

Таблица 2.14 Информационные программы, используемые в ООО «Адамас-Ювелирторг»

Наименование программы	Пользователи
«1С:Предприятие 8»	Бухгалтерия
«1С:Зарплата и Кадры 7.7»	Бухгалтерия
MS Excel	Плановый отдел
СБИС++	Директор, заместители директора, бухгалтерия

При помощи этих программ автоматизированы процессы учета и планирования на предприятии (таблица 2.15)

Таблица 2.15 Функциональное использование информационных программ в ООО «Адамас-Ювелирторг»

Наименование программы	Функциональное использование
«1С:Предприятие 8»	Ведение бухгалтерского учета
«1С:Зарплата и Кадры 7.7»	Ведение учета кадров, расчет заработной платы
MS Excel	Составление плановых расчетов
СБИС++	Управленческий учет

Выводы

Таким образом, проведенный комплексный анализ конкурентоспособности продукции ООО «Адамас-Ювелирторг» позволяет сделать следующие выводы:

основными конкурентными упущениями являются ценовая политика и узкий ассортимент;

оба конкурентных упущения связаны с поставщиками и в рамках сотрудничества с ними не могут быть преодолены.

По итогам анализа основные слабые стороны в конкурентоспособности предприятия:

- узкий ассортимент реализуемой продукции.

Таким образом, основными проблемами неэффективной работы сайта являются:

малая посещаемость, в связи с отсутствием продвижения сайта в сети Интернет;

- практически отрицательная конверсия посетителей в покупателей в связи с отсутствием четкой и оперативной информации на сайте.

Все информационные программы предприятия направлены на автоматизацию процессов управления, предприятию необходимо внедрение информационных программ по управлению производственным процессом.

Все эти упущения связаны с работой самой фирмы и могут быть легко преодолены.

3 РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ООО «АДАМАС ЮВЕЛИРТОРГ»

Разработку стратегии развития ООО «Адамас Ювелирторг» начнем с рассмотрения идеологии компании (таблица 3.1).

Таблица 3.1 Идеология компании

	Цель	План	Результат
Рынок	Компания стремится стать лидером российского ювелирного рынка, обладать глубокими знаниями целевой массовой аудитории, оказывать влияние на формирование трендов потребительских предпочтений в области ювелирных украшений, создавать новые ценности и традиции. Стать признанным экспертом и обладать уникальными технологиями в разработке линеек наиболее востребованных уникальных коллекций	1) Расширить ассортимент 2) Создать фирменный стиль 3) Разработать презентационное оборудование 4) Запуск рекламной компании	Безупречное качество и эталонный уровень сервиса, который станет основой традиционной высокой лояльности и доверия потребителя
Партнеры	Стать одним из лучших отраслевых партнеров у отечественных и зарубежных производителей и поставщиков ювелирных украшений, драгоценных камней и металлов.	1) Произвести поиск лучших практик и передовых технологий 2) Принять участие в создании инновационных технологий работы на массовом потребительском рынке ювелирных украшений	Надежный финансовый партнер, развивающий взаимовыгодные совместные проекты с банками, инновационными фондами и иными финансовыми институтами.

Окончание таблицы 3.1

	Цель	План	Результат
Сотрудники	Цель компании являться одним из лучших в отрасли работодателям.	1) Создать возможность реализации 2) Высокий карьерный рост 3) Достойную заработную плату	Обеспечивая постоянные улучшения и повышение эффективности компании на рынке.
Государство	Действовать в полном соответствии со всеми действующими требованиями законодательства и нормативных актов. Являться отраслевым примером формирования деловых рыночных практик.	1) Разработать нормы и правила регулирования законодательства 2) Сохранить высокий темп роста бизнеса	Эталон отраслевых рыночных норм
Акционеры	Максимизировать долгосрочную доходность для акционеров. Представлять возможность эффективного вложения инвестиционных ресурсов.	1) Обеспечить рост капитализации 2) Повысить положительную рыночную репутацию	Долгосрочный рост капитализации компании

На основе проекта 5 звезд рассмотрим стратегию развития ООО «Адамас Ювелирторг» (рисунок 3.1).

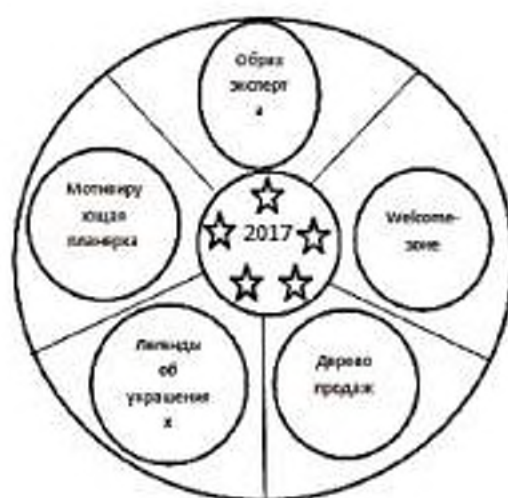


Рисунок 3.1 – Проект 5 звезд

Рассмотрим стратегию каждого раздела более подробнее.

1. Образ эксперта Адамас – залог успешных продаж (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Образ эксперта

Экспертное обслуживание	Грамотность продавца	Ассертивность	Сервисный компонент
<p>В компании-продавец выступает в роли создателя товара. Личность продавца (эксперта) Важную роль в структуре этого общения играет личность уполномоченного нести передовые сотрудники: насколько он способен вызвать доверие, насколько его советы и рекомендации значимы для клиента. Важно работать над наращиванием харизмы самого эксперта, его уверенности и умения себя преподнести в качестве профессионала.</p>	<p>Цикл продажи включает: – Установка контакта с клиентом – Диагностику потребности (опрос потребителя) Подбор инструментов презентации решения как продукта и товара Воздействие и убеждение клиента через эмоции и личностные выкладки Работу с возражениями Приведение к закрытию сделки Переговорщики продавец должен мысленно держать эту цепочку продажи перед глазами и вести клиента от звена к звену к конечной цели-заключению продажи.</p>	<p>Эксперт должен уметь грамотно вести себя в трудных, конфликтных ситуациях. Выбирать правильную стратегию, быть до конца ответственным за слова и общения. Вежливым и доброжелательным. Показать пути решения возникшего вопроса, с одной стороны. Сохранять твердую позицию, не поддаваться на манипуляции.</p>	<p>Поскольку эксперт должен производить впечатление опытного профессионала, то клиент ждет от него выполнения своих задач в максимально комфортных условиях. Минимальные затраты усилий и времени со стороны клиента, положительный эмоциональный фон рабочего общения- вот составляющие этого сервиса. Согласно структуре экспертных продаж: повышать харизму, давать знания о составных элементах цикла продаж и о способах управления конфликтными ситуациями, нарабатывать опыт.</p>

Элегантный стильный образ сотрудников Адамас – одна из важных составляющих успешных продаж ювелирных украшений, по новой стратегии компании. Именно поэтому форма Консультанта и Экспертов лучших розничных магазинов разработана ведущими стилистами. Важным атрибутом образа является: макияж, маникюр, обувь.

2. Welcome зона

В новой стратегии компании , разрабатывается система для приветствия клиентов . Цель этого проекта – расположить клиента, показать сервисность и статус компании .

В разработку входит – встреча и приветствие клиента, перед входная часть магазина, зона комфорта, чай, кофе (Приложение А).

3. Дерево продаж

Рассматривая стратегический менеджмент с очень прагматичной точки зрения, можно однозначно утверждать, что если не будут определены цели организации, то, конечно же, в полной мере система работать не будет. Цели предприятия – это конкретные показатели с конкретными значениями, которые должна достигнуть компания за плановый период. К сожалению, не во всех компаниях, занимающихся постановкой стратегического управления, есть цели. Более того, в некоторых компаниях при разработке стратегического плана, когда доходят до разработки целей, менеджеры начинают понимать, чем им все это грозит и, естественно, пытаются всячески саботировать этот процесс.

При разработке и формализации целей организации необходимо помнить, что цели должны удовлетворять пяти критериям. Как и любая успешная компания, ООО «Адамас ЮвелирТор» придерживается SMART-критериям

1) конкретность (Specific) целей организации:

Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».

2) измеримость (Measurable) целей предприятия:

Объясняется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».

3) достижимость (реализуемость) (Achievable) целей организации:

Объясняется, за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счёт снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить круговоротный круг на резинковой уточке вряд ли удастся.

4) значимость (Relevant) целей организации:

Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономии. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.

5) определенность во времени (Timed/Time-bound) целей предприятия:

Определение временного триггера/промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного

предприятия на 25 % относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».

* SMART – это аббревиатура английских слов Specific (конкретный), Measurable (измеримый), Achievable (достижимый), Relevant (значимый), Timed/Timed-bound (определенный во времени).

4. Легенды об украшениях

Компания Адамас ставит цель изготовления коллекции украшений под определенными название со своими легендами. С помощью которых можно красиво, профессионально презентовать украшения. Тем самым повышая уровень, ценность изделия. Прежде всего у компания Адамас заинтересована не только производить и продавать украшения, но и дарить эмоции.

Статья журнала Адамас- Pro

Пример коллекции «Огни большого города»

Большой город не спит. Ночью он сияет разноцветными огнями и манит в чарующий мир.

Завораживающая строгость архитектурной подсветки и жизнерадостный свет рекламных фасадов. Приглушенные цвета раскрываются в ночи, рассказывая свои интересные и загадочные истории. Кругооборот событий, яркие впечатления, новые знакомства

Стихия настоящей женщины – насыщенная жизнь в ритме большого города. Мегapolisом восхищаются и любят, перед ним преклоняются, его блеск завораживает. Все это послужило вдохновением для создания ювелирной коллекции «Огни большого города».

Центральный акцент каждого изделия – крупные полудрагоценные камни топазы Swiss, цитрины и аметисты. Огранка камней в коллекции «Огни большого города» называется «октагон». При обработке таким способом камням придается форма восьмиугольника, а углы усекаются.

Особенностью оправки в этой коллекции является уменьшенная в два раза толщина вставки. Это позволяет украшению более комфортно слиться с его обладательницей: камень не переворачивается на бок. Также эта оправка придает камням более мягкий, пастельный оттенок.

Отличительными чертами являются крутые фасеты, параллельные ребра и направление к рундлету. В павильоне количество фасетов меньше, чем в верхней части. Благодаря ступенчатой оправке внутренний окрас камня раскрывается в полную силу.

Сезонные пастельные тона органичны холодному времени года и прекрасно будут сочетаться с гардеробом современной жительницы мегаполиса.

Грани, преломляя лучи света, играют всеми цветами радуги, создавая эффект волнующего притяжения. В оправе из красного и желтого золота, украшенные россыпью бриллиантов, они заряжают энергией и демонстрируют ее окружающим.

Изящные лаконичные украшения могут сопровождать свою обладательницу с раннего завтрака в уютной кофейне до вечернего светского раута, играя разные роли в зависимости от ситуации. Утонченные строгие формы придутся по душе любительницам неоклассики, тем, кто ценит утонченность и избегает кричащих образов.

Каждый предмет коллекции самодостаточен, но может стать компонентом оригинального коктейля в сочетании с другими украшениями. Помните, вечные ценности неизменны даже в стремительной смене декораций мегаполиса!

5. Мотивирующая планерка

В компанию Адамас внедряется 2 встречи, руководителя с менеджерами: первая – общая, на утренней планерке, вторая – индивидуальная, вечерняя встреча, во время которой руководитель тщательно вникает в результат деятельности своих людей, разбирает сложные ситуации, проводит индивидуальную мотивацию. Но главной целью является утренняя планерка.

которая и есть незаменимый инструмент для управления отделом продаж и поддержанием в тонусе своих сотрудников (таблица 3.3).

Таблица 3.3 Мотивирующая планерка

План	Результат
1) Подведение итогов вчерашнего рабочего дня.	1) Помогает вовремя среагировать на ситуацию, которая обычно приводит к невыполнению планов, ошибкам при общении с клиентами или увольнению менеджеров.
2) План предстоящего рабочего дня	2) Зажечь в глаз сотрудников энергетику на весь день
3) Контроль персонала	3) Ежедневное обучение и результаты в продажах
4) Обучение менеджеров на конкретных примерах	4) Внесение данных в таблицу планерки
5) Проверка уровня энергетик менеджеров.	

То есть, для руководителя отдела продаж, планерка – это та лакмусовая бумажка качества его работы, которая поможет ему вовремя среагировать на ситуации, которые обычно приводят к невыполнению планов, ошибкам при общении с клиентами или увольнению менеджеров.

Периодичность - планерки должны проходить каждый день. Хорошая планерка будет ритуалом для начала работы, стартом активности менеджеров

Дисциплина - Эффективная планерка имеет четкую структуру, цели и тайминг (то есть, время, отведенное на планерку). Любое отклонение от структуры демотивирует менеджеров, соблюдение же общих правил – дисциплинирует и структурирует мысли.

Планерка должна начинаться и заканчиваться всегда вовремя. За 15 минут до начала планерки все должны присутствовать в офисе. Менеджеры должны быть готовы к планерке, знать все свои текущие показатели и свои планы на день. Для качественной планерки, с деловой игрой, обычно достаточно 45 минут. Но, поверьте, эти 45 минут способны сэкономить массу времени в дальнейшем и принести гораздо больший финансовый результат.

Энергичность - Утренняя планерка – это закигалка для глаз сотрудников. Важно помнить, что планерка – это командная работа, которая помогает сплотить сотрудников.

Обучайте своих менеджеров постоянно.

Ежедневно, на вечерних встречах, стоит задача выявить у менеджеров, как прошел их день, какие у них были успехи, с какими трудностями они столкнулись, какие возражения клиентов не смогли обработать. Утренняя планерка позволяет вынести самые актуальные проблемы на общее обсуждение.

Для этого нужно, чтобы менеджер вкратце рассказал проблему, с которой он не смог справиться вчера, далее идет повторение теоретической часть (например, блок «аргументация расчетным методом»), и после этого идет деловая игра, где роль клиента играет тот менеджер, который не справился с ситуацией. Далее, с помощью короткого мозгового штурма, всей командой накидываете варианты решения ситуации.

Особенно важно, чтобы каждый сотрудник команды принимал активное участие в поиске решений.

Ежедневное обучение, дообучение и поддержка навыков позволит менеджерам постоянно развиваться, улучшать свои навыки продаж, не бояться трудностей «в полях».

Проверьте готовность всей команды.

Перед тем, как начинать основную работу, проверяется наличие у менеджеров всех ресурсов – как внешних (наличие презентационных материалов и пр.), так и внутренних – у всех ли горят глаза, или необходимо с кем-то остаться и дополнительно обсудить какие-то сложности, дать дополнительную индивидуальную мотивацию.

Визуализация

Обязательно внесите результаты планерки на доску показателей, чтобы менеджеры постоянно видели и свои результаты, и общий результат команды, а так же процент выполнения плана.

3.1 Разработка стратегической альтернативы развитию предприятия

В разработке и цели компании находятся такие важные элементы, которые помогают подняться компании на высшей уровень

АмпоРау и АДАМАС представляют первый в ювелирном ритейле проект интеграции автоматизированного сервиса онлайн-POS-кредитования.

С декабря во всех салонах сети покупатели могут воспользоваться возможностью получения моментального кредита с беспроцентным грайе-периодом в 28 дней. Открытие кредитной линии АмпоРау займет не более 3 мин. включая регистрацию и одобрение займа. Совместный проект дополняет программу лояльности АДАМАС и спектр предоставляемых компанией услуг.

Для открытия кредитной линии покупателю достаточно внести личные данные и требуемую сумму в автоматизированной форме на сайте amporau.ru с любого мобильного устройства. Оценка надежности заемщика осуществляется автоматически: инновационная скоринговая модель обеспечивает принятие решения о выдаче займа в течение нескольких секунд. В случае одобрения займа клиент мгновенно получает на мобильное устройство код оплаты, который предъявляет на кассе вместо наличных или банковской карты. Лимит на покупки, предоставляемый в рамках услуги моментального займа, от 1,5 до 30 тыс. рублей. Погасить кредит возможно одновременно или долями с банковской карты, через платежные терминалы или электронный кошелек Qiwi. Беспроцентный грайе-период на использование займа составляет 28 дней, далее ставка — 0,5% в день, максимальный срок кредитования 12 недель с момента покупки.

Ситуация, когда подобранное покупателем украшение «вне дождалось до зарплаты», — классика ювелирного ритейла и эмоциональный удар для женщины, которая уже считала его своим. Долго искали решение, которое позволило бы инвентаризовать последствия отсроченной покупки, и рады отметить преимущества предложенного партнерами сервиса. Наличие льготного периода обеспечивает отличные возможности управления личным бюджетом, и, конечно, несомненный плюс — оперативность решения о предоставлении кредита.

Полагаю, услуга будет высоко востребована. Особенно в преддверии Нового года. Ведь, как известно, покупать подарки лучше заранее. Безусловно, для нас наличие еще одной сервисной услуги станет дополнительным конкурентным преимуществом в долгосрочной перспективе.

Пилотный проект по внедрению автоматизированной системы моментального кредитования в сети АДАМАС стартовал в ноябре во флагманских салонах Москвы, Московской области, Краснодара и Сочи. В декабре планируется трансляция данного сервиса на все салоны России. В рамках проекта AmtoPay доработано программное обеспечение функционала эквайринговых операций, осуществлена интеграция с кассовым ПО, обеспечена автоматическая печать договора займа на чеке покупки, т.е. полностью исключены ручные операции.

АДАМАС стал первым партнером AmtoPay, специализирующимся на ювелирном ритейле. Это направление стало одним из самых перспективных для сегмента автоматизированного онлайн-POS-кредитования. Удобство, простота и интуитивно понятное использование сервиса AmtoPay продавцами, возможность анализировать статистику продаж в личном кабинете менеджеров АДАМАС по нашим прогнозам позволят увеличить продажи на 3-5%. Драйвером продаж AmtoPay станет беспроцентное пользование заемными деньгами в течение четырех недель.

Модель оценки рисков AmtoPay разработана в холдинге ID Finance и доказала свою эффективность в работе сервиса онлайн-кредитования MoneyMap. В настоящее время средний чек покупок через сервис AmtoPay в магазинах-партнерах составляет 18 200 рублей. По оценке сервиса до 80% покупателей AmtoPay совершают в магазинах-партнерах повторные покупки.

Иерархическая структура разбиения работ проекта по созданию AmtoPay в виде графа с декомпозицией до третьего уровня на рисунке 3.2

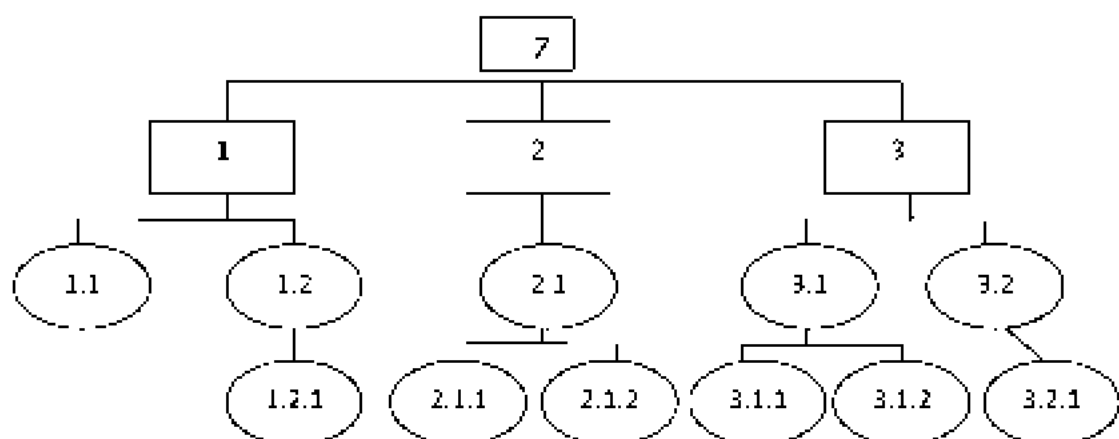


Рисунок 3.2 Иерархическая структура разбивки работ проекта по созданию AmtoPay

В данном проекте были выбраны следующие основные пакеты работ: помещение, оборудование, персонал.

1 Помещение

1.1 Аренда зоны обслуживания(50 м²)

1.2 Аренда складского помещения (18 м²)

1.2.1 Поиск подходящего помещения в центре города

2 Оборудование

2.1 Покупка оборудования

2.1.1 Поиск надежного поставщика

2.1.2 Транспортировка оборудования

3 Персонал

3.1 Подбор персонала

3.1.1 Подбор АУП

3.1.2 Подбор основного персонала

3.2 Обучение персонала

3.2.1 Обучение рабочих на оборудовании

Для построения диаграммы гранта был составлен перечень необходимых работ по проекту (таблица 3.4)

Таблица 3.4 Перечень работ по проекту

А	разработка концепции проекта
Б	назначение менеджера проекта
В	написание бизнес-плана
Г	аренда производственного помещения
Д	аренда складского помещения
Е	поиск поставщика оборудования
Ж	транспортировка оборудования
З	пусконаладочные работы
И	подбор персонала
К	обучение персонала
Л	сертификация
М	опытная эксплуатация

На основании маркетинговых исследований планируется увеличение реализации продукции деревообработки за счет привлечения новых клиентов в результате модернизации собственного сайта с подключением к AmtoPay. Планируемое увеличение объема реализации продукции представлено в таблице 3.5, при этом сделкой считается продажа любого сформированного заказа. За сделку, совершенную через AmtoPay компания платит 200 руб.

Таблица 3.5 Прогнозируемое увеличение объема реализации продукции и расчет показателей доходности сайта с подключением к AmtoPay

Этап	Сроки	Показатели		
		Увеличение количества сделок, тыс. элементов в год	Плата за пользование AmtoPay, тыс. руб. в год	Использование потенциала AmtoPay, %
0	до 01.01.2017	1,5	750	—
I	с 01.01.17 по 31.12.17	5	1000	35
II	с 01.01.18 по 31.12.18	11,5	2300*	100

* дальнейшее увеличение, возможно, путем увеличения спектра предлагаемых товаров.

Реализация данного проекта требует определенных капиталовложений, поэтому для рассмотрения эффективности данного проекта в дальнейшем, сейчас необходимо провести детальный анализ затрат на его реализацию. Для этого можно разделить все затраты на единовременные капиталовложения, связанные с предпроектной подготовкой, и текущие затраты, обеспечивающие работу данного проекта. Необходимые единовременные инвестиции приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 Единовременные инвестиционные затраты на реализацию проекта

Показатель	Сумма, руб.
Стоимость оборудования и ПО	275 000
Доставка оборудования	11 000
Монтаж оборудования	24 750
Обучение и набор персонала	22 000
Оплата консультационных услуг	15 350
Итого:	348 100

К единовременным затратам относится не только непосредственная покупка оборудования и программного обеспечения, но и затраты на их доставку, монтаж и настройку. Кроме этого необходимо провести обучение персонала, а также подготовить специалистов, для технического обслуживания.

Данные единовременные инвестиции, составляющие 348 100 руб., и включающие оплату консультационных услуг, не превышают размера уже сформированного фонда развития ООО «Адамас-Ювелирторг», и могут быть реализованы без привлечения дополнительных источников финансирования в первые два месяца осуществления предпроектной подготовки.

Текущие затраты приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Текущие затраты на реализацию проекта в месяц

Статья затрат	В руб. Значение
Зарплата начальника Информационного отдела	16 350
Зарплата персонала Информационного отдела	33 256
Начисление на заработную плату (36,5%)	18 106
Амортизация оборудования и ПО	7 650

Окончание таблицы 3.7

Статья затрат	Значение
Абонентская плата за выделенную линию	6 000
Электроэнергия	700
Ремонт и обслуживание оборудования	3 800
Итого	85 862

Проектом подразумевается использование уже имеющихся офисных площадей, а реализация данного проекта никаким образом не влияет на размер существующей арендной платы, поэтому аренда в расчетах учитываться не будет (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Оценка эффективности проекта

Наименование показателя	Значение
Доходы от продажи, руб.	402 765
Расходы на продвижение услуг, руб.	253 970
Прибыль, руб.	148 795
Рентабельность прибыли, %	58,6 %

Проект окупится в течение 7-ми месяцев за счет высоких темпов роста покупателей трубной продукции. Реализация данного проекта приведет к повышению экономической эффективности деятельности ООО «Адамас-Ювелирторг» как в краткосрочной так и в долгосрочной перспективе.

Повторный опрос проводился спустя месяц после начала реализации рекламной компании с 01.09.2016 по 10.09.2016 г. (рисунок 3.3).

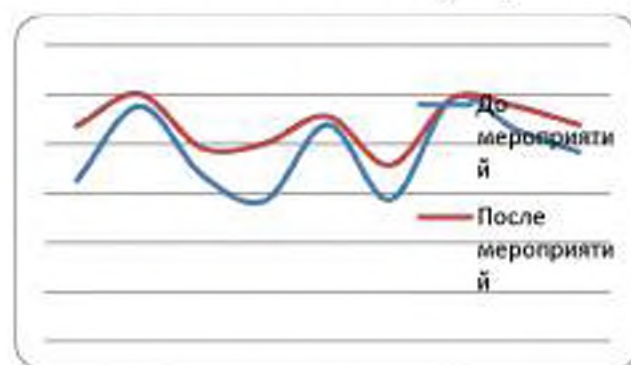


Рисунок 3.3 – Результаты повторного опроса потребителей

3.2 Анализ комплекса «7р» на ООО «Адамас Ювелирторг»

Анализ комплекса «7р» на ООО «Адамас Ювелирторг» представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Анализ комплекса «7р» на ООО «Адамас ювелирторг»

Элемент	Описание
Product	продукт – это то, что предлагается покупателю (это корректно называть изделием). Говоря об этом «пи», стоит рассматривать такие атрибуты изделий как: функциональность, качество, внешний вид, упаковка, торговая марка, сопровождающие услуги, поддержка (гарантийная и послепродажная – даже когда гарантия истекает) и гарантия.
Люди	Контакт с персоналом формирует впечатления о компании и её продукции, а, следовательно, влияет на удовлетворенность (или неудовлетворенность) потребителей Весь персонал, который будет контактировать с клиентами должен пройти соответствующую подготовку Помимо этого, персонал должен соответствовать ожиданиям клиентам и корпоративной культуре компании Многие клиенты не разделяют компанию и её сотрудников, которые их обслуживают (другими словами, очень важен личный контакт; именно этим, в частности, объясняется то, что порой сотрудники при переходе в другую компанию уводят за собой часть клиентов: им комфортно работать с этими людьми, а компания значения может и не иметь вовсе!) Качество послепродажного обслуживания может стать вашим конкурентным преимуществом. Для части клиентов качество обслуживания может быть важнее, чем уровень цен. Следовательно, при правильной работе с персоналом вы можете больше заработать.
Цена	Цена является важным элементом комплекса маркетинга, она отвечает за конечную прибыль от продажи товара. Цена определяется на основе воспринимаемой ценности товара потребителем, себестоимости продукта, цен конкурентов и желаемой нормы прибыли.
Место	Место продажи обеспечивает доступность продукта для целевого рынка и означает, что товар компании должен присутствовать на рынке в нужном месте (тем, где целевой потребитель может его увидеть и купить) в нужное время (тогда, когда у целевого потребителя возникает потребность его купить). Другими словами место продажи обозначает модель дистрибуции товара компании.

Окончание таблицы 3.9

Продвижение	<p>В контексте маркетинг микса под продвижением понимаются все маркетинговые коммуникации, которые позволяют привлечь внимание потребителя к товару, сформировать знание о товаре и его ключевых характеристиках, сформировать потребность в приобретении товара и повторные покупки.</p> <p>К продвижению относятся такие маркетинговые коммуникации как: реклама, продвижение в местах продаж, поисковая оптимизация, PR, прямой маркетинг и другие.</p>
Процесс оказания услуг	<p>Термин относится к B2B рынку и рынку услуг. Термин описывает процесс взаимодействия между потребителем и компанией. Данному взаимодействию уделяется особое внимание, так как именно оно служит основой для совершения покупки на рынке и формированию лояльности клиента.</p> <p>В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно отражать программы, направленные на совершенствование процесса оказания услуг целевому потребителю. Цель – сделать приобретение и пользование услугой максимально комфортными для потребителя.</p>
Окружение	<p>Термин относится к B2B рынку и рынку услуг. Термин описывает то, что окружает потребителя в момент приобретения услуги.</p> <p>Физическое окружение позволяет сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики продукта.</p> <p>В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно прописывать физическое окружение и его ключевые цели.</p>

Разберем каждую позицию «7р», более подробно, по отношению к ООО «Адамас Ювелирторг».

1) Товар (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Товар

Элемент	Описание
Кластеризация	<p>В кампании разработана система кластеризации. Когда к каждому магазину присваивается свой кластер по ценовой и количественному диапазону. Который присваивается на основе ключевых потребительских свойств. автоматизирована система перемещения товара постоянной автоматической подсортировкой. Который влияют КПС результатам полугодовых продаж.</p> <p>Вывод: Экономит рабочее время товароведа и управляющего магазина. Влияет на своевременное изменение товарных наполнений и оказывает огромную роль в поставке обновленного товара.</p>

Описание таблицы 3.10

Комиссия	Дополнительная услуга компании Для постоянных клиентов .В комиссии принимают участие две стороны .Комиссионер и комитент . Для того что бы компания ООО «Адамас - Ювелирторг» приняла изделия на комиссию комитент должен иметь при себе заключение геммолога . Обе стороны заключают договор , на основании которого сотрудники компании имеют право продавать это изделие .
Trade-in	Компания предполагает такой сервис как Trade-in (обмен) старого ювелирного украшения на новое. Программа рассчитана на клиентов ,которые хотят обменять свое золото на новые украшения .Данный сервис подразумевает один из способов оплаты новых ювелирных украшений . Для того что бы произвести обмен требуется паспорт клиента –для оформления договора . Так же в каждом салоне производится проверка золота на подлинность Пример: 72% за год.

2) Люди (персонал)

В компании разработана стратегии по развитию персонала .

1. Посетитель вошёл – продавец смотрит на него, улыбается (зрительный контакт, 30 секунд);

2. Продавец здоровается (оптимально – «Доброе утро» и т.д.), обращаясь к посетителю сугубо на «Вы»;

3. Клиенту даётся 30 секунд «на освоиться»;

4. Продавец начинает непринуждённый разговор с посетителем, говоря как бы между прочим «магическую» фразу типа: «У нас как раз акция проходит, скидки хорошие на...», «О, Вам повезло, мы демонстрируем новую коллекцию...», «У нас весь товар поступает напрямую, от производителей, поэтому...»;

5. Пауза в 10 секунд, чтобы посетитель усвоил информацию, затем работа с клиентом. Если посетителей много, вопросы односложные: «Вам показать...?», «Вас интересует...?», «А почему...?». Всё внимание на покупателя, стремление понять, чего он хочет. Если покупатель один, беседа может быть более пространной, с открытыми вопросами: «Что именно Вас интересует? А если посмотреть вот это...?», «С чем планируете посетить? Тогда...»;

6. Во время презентации следует большую часть времени смотреть на посетителя. Предлагать посмотреть не более 4-5 наименований нужного вида украшений разных ценовых уровней. Хорошо воспринимаются такие фразы: «У нас есть целая линия этого товара... Её название... Продукция отличается...» Демонстрацию начинать нужно с наиболее ценных экземпляров, подчёркивая, что учитываете потребности клиента: «Вы сказали, что хотите...». Продавец может подчеркнуть достоинства предлагаемых украшений: их отличное качество, оригинальный дизайн, удачный подбор камней, и т.д., обратить внимание на выгоду покупки. Здесь уместны вопросы: «Эта вещь Вам подходит? Или вот эту посмотрите... Ведь, Вы хотели, чтобы...» Особую силу приобретут аргументы типа: «Таким образом, Вы...», «Это позволит Вам...», «У Вас появится возможность...» и др.

7. Если клиент возражает, продавец не должен с ним спорить. Тут отличной будет следующая тактика: стать на позицию покупателя, видимо согласиться с ним, выставить контраргументы. А именно: «Да, тут Вы верно заметили, но...». «Знаете, хорошо, что Вы об этом сказали. Однако...». «Не спорю. Но давайте посмотрим по-другому на это...» Покупатель должен почувствовать, что вы не просто возражаете и давите, а с ним сотрудничаете и помогаете! Если клиент отказывается от всего, что ему предлагается, продавец обязательно должен спросить: «А что бы Вам хотелось?», «Что Вам не подошло?», «Какие бы условия Вас устроили?». Вся беседа должна проходить без всякого намёка на агрессию со стороны продавца! Только уважение и забота!

8. Оформление покупки начинается с уточнения, все ли вопросы решены. Поэтому работник переспрашивает покупателя, доволен ли он, окончательно ли выбор. «Вы довольны?», «Выписываем чек?», «Вы берёте товар?»

9. Важно, чтобы при завершении покупки продавец предложил дополнительные аксессуары, о которых покупатель сам не подумал, но которые и ему пригодятся, и продажи увеличат. Это футляры, шкатулки для хранения драгоценностей, держатели, средства по уходу за металлами и камнями.

Ассортимент всего этого должен быть в магазине обязательно! Сам клиент о них не подумал, а ведь вещи нужные! Покупатель будет благодарен продавцу за предусмотрительность и заботу.

10. Завершающий этап – уточнить, нет ли ещё вопросов у клиента, поздравить с удачной покупкой, поблагодарить, пожелать успехов/доброго дня и т.д., пригласить навещать в магазин ещё. Продавец должен вести себя искренне, тепло, доброжелательно.

3) Цена

Одним из главных пунктов в категории «цена» – это стратегии, которая выглядит одним из следующих образом:

- 1-ый кластер – ценовая категория до 10 тыс.
- 2-ой кластер – ценовая категория до 20 тыс.
- 3-ий кластер – ценовая категория до 50 тыс.
- Люкс – ценовая категория свыше 100 тыс.

Можно назвать так ценообразование, а можно назвать любым другим языком по типу: “Дешевле, чем у лидера рынка”. Обязательно в этом случае учитывайте конкурентов, так как они создают ценовой коридор.

Так же рассмотрим маркетинговую стратегию компании – «скидка»

К каждому кластеру прививается своя скидка. Изделия категории люкс имеет большую скидку по сравнению с другими кластерами. Это обусловлено ценовой политикой компании.

4) Место

При открытии ювелирного салона проводится анализ – города, района, торгового центра по уровню жизни населения. Так же производится расчет по трафику. Этим анализ проводит департамент розницы. Выезжает группа маркетологов, которые отслеживают трафик в пиковые часы и более умеренные. Так же учитывают количество вошедших людей в соседних салонах. В дальнейшем производится подсчет – более рентабельных мест

Условия выкладки товара и правила выкладки (уровень полки, целевая доля полки, количество фейсингов на полке, дублирование фейсингов, обязательный ассортимент и т.д.)

Важным пунктом в категории « Место» так же является расположение товара в витринах.

Каждый эксперт по продажам проходит – обучение мерчендайзингу, в котором есть определённые правила по выкладке товара. Так разрабатывается планграмма для каждого магазина по выкладке товара .

И разделяться на две зоны

1) Холодная зона – Изделия не высокого спроса. Для которого есть своей покупатель . Пример – обручальные кольца, зажимы, брошки и т.д.

2) Горячая зона – Изделия которые приносят высокий маржинальный доход .Пример – драгоценные камни, цепи и т.д.

5) Продвижение

Группа – брейдинг развивает в компании рекламные акции. Размещение СМИ, интернет, журналы .

Отдел маркетинга отвечает за единое оформление всех салонов России по определенному шаблону

Примеры : лайт-боксы , тейбел-тенты и т. Д.

Так же в компании проводится Эвент-мероприятие. Цель этой программы направлен на привлечение большого потока новых клиентов, ну увеличение конверсии и среднего чека.

6) Процесс оказания услуг

Фактически – непосредственно сервис. Точнее – то, как этот сервис организован. Если речь идет, например, о заказе товара через интернет, то клиенты наверняка захотят получить ответы на такие вопросы, как:

– Сколько мне нужно будет ждать товар?

– Ответ: От одной недели до месяца

Насколько компетентен персонал в вопросах послепродажного обслуживания?

Ответ: персонал всегда доброжелателен послепродажного обслуживания

Есть ли у вас круглосуточная служба техподдержки?

Ответ: В компании существует круглосуточная служба техподдержки так компания имеет ряд салонов расположенных в городе Москва, магазины располагаются в туристической зоне на площади. Иностранцы туристы могут посвятить салоны компании «Адамас» в любое время дня и ночи. для этого при возникновении вопросов круглосуточно работает техподдержка

Есть мнение, что процессу чаще всего уделяется недостаточно внимания. А зря: ведь порой он оказывает решающее влияние! И то, как вы обслуживаете клиентов, формирует у них впечатление о работе вашей компании. Если оно будет позитивным, то, вполне возможно, они расскажут об этом своим знакомым. Часть из которых станет вашими новыми клиентами.

7) Окружение

Сопровождается при оформлении покупки с помощью сервиса .

- Лояльность (обмен в течении 14 дней) при сохранение бирки .
- Кредит и рассрочки на условиях банка .С которыми компания сотрудничает
- Обмен старого на новое золото
- Сопутствующие товары (салфетки ,чистящие средство)
- Интернет заказ на магазин

Так для удобства и комфорта клиентов в торговом центре оборудовано парковочное место, место для отдыха и фуд-корт зона.

Вывод. При разработке данного анализа можно сделать вывод .В компании ООО « Адамас Ювелиртор» функционирует весь семь «Р» комплексе .Более подробно хочется отметить, такие процессы как – «цена», « продвижение», « место » которые нуждаются в доработки .

Выводы

Таким образом, разработанный проект совершенствования системы управления на предприятии ООО «Адамас-Ювелирторг» в условиях международной интеграции приведет к формированию в сознании потребителей устойчивого имиджа бренда фирмы и заинтересует новые категории покупателей.

Так же в компании Адамас тестируется новая пятизвездочная технология продаж

Система продаж «5 звезд» создана ведущими мировыми экспертами ювелирной индустрии . И в настоящий момент проходит тестирование в лучших магазинах компании Адамас . Технология продаж охватывает все элементы, начиная с работы в Welcome zone и заканчивая магнитами которые вернут клиентов в магазин в следующий раз . Проект так же направлен на изменения методик обучений действующих сотрудников и применения прогрессивных методов при подборе и адаптации новых членов команды Адамас.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ювелирной отрасли, как и в любой другой, существуют проблемы. Необходимость интеграции в российскую ювелирную отрасль новейших маркетинговых технологий, отсутствие конкретных шагов для предприятий ювелирной отрасли по преодолению отставания от продаж на рынках сопутствующих товаров, нехватка условий, необходимых для эффективного развития ювелирного бизнеса все это очевидно.

Настоящий проект разработан с целью создания первого в ювелирном ритейле проекта интеграции автоматизированного сервиса онлайн-POS-кредитования, а так же новой мотивационной технологии продаж.

Основной креативной составляющей бренда – доступность любых ювелирных изделий.

Слоган глобального позиционирования – ювелирные изделия с возможностью отложить.

В целях реализации инвестиционного проекта организации производства эксклюзивных украшений требуется инвестиция в размере 31,4 тыс. рублей. определенные ориентировочной стоимостью проекта по укрупненным показателям и с учетом сложившихся цен на ювелирную продукцию в регионе.

В результате расчетов получены следующие результаты:

- общий срок инвестиционного планирования – 3 года
- величина чистой прибыли к концу третьего года – 598,2 тыс. руб.
- величина уплаченных налогов всех уровней за три года – 149,4 тыс. руб.
- чистая текущая стоимость проекта – 617,1 тыс. руб.
- рентабельность полных инвестиционных затрат -62,1%
- среднесписочная численность - 2 человек.

Проведенный анализ показателей деятельности ООО «Адамас-Ювелирторг» позволяет сделать следующие выводы:

при увеличении выручки на 0,2%, себестоимость увеличилась на 4%, что говорит о неэффективном управлении затратами и привело к снижению прибыли на 2%, что является существенным для предприятия;

рентабельность продаж предприятия находится на очень низком уровне для торгового предприятия;

за последний год она еще снизилась на 0,02 %, что говорит о совпадении темпов роста себестоимости продукции с темпами роста выручки

В целом можно говорить о неустойчивом финансовом положении предприятия и о неэффективном использовании всех имеющихся средств, что требует срочного вмешательства руководства и может привести к банкротству предприятия.

К основным конкурентам ООО «Адамас-Ювелирторг» на рынке ювелирных изделий в России относятся:

- Ювелирный завод Диамант(Диамант);
- Ювелирный завод Эстет(Эстет).

ООО «Адамас-Ювелирторг» занимает квадрат «Дойные коровы» с российской продукцией. Особенностью этой группы является высокая доля рынка в условиях низкого роста рынка. Данная группа требует особого контроля, т.к. приносит стабильно хорошую прибыль. Европейская продукция на сегодняшний день относится к группе «Звезды», но постепенно темпы роста спроса на нее снижаются. Выход на китайский рынок обеспечил предприятие продукцией так же с высоким ростом спроса, но пока малой долей в рынке «Трудные дети». Стратегия ООО «Адамас-Ювелирторг» должна быть нацелена на перевод в группу «Дойные коровы» большинства наименований продукции

Компания Адамас ставит цель изготовления коллекции украшений под определенными названиями со своими легендами. С помощью которых можно красиво, профессионально презентовать украшения. Тем самым повышая уровень ценности изделия. Прежде всего у компания Адамас заинтересована не только производить и продавать украшения, но и дарить эмоции.

Так же при создании нового мотивационного проекта «5 звезд» . Позволит компании повысить эффективность продаж , рентабельность .

Цели предприятия – это конкретные показатели с конкретными значениями, которые должна достигнуть компания за плановый период.

АптюРау и АДАМАС представляют первый в ювелирном ритейле проект интеграции автоматизированного сервиса онлайн-POS-кредитования.

С декабря во всех салонах сети покупатели могут воспользоваться возможностью получения моментального кредита с беспроцентным грайс-периодом в 28 дней. Открытие кредитной линии АптюРау займет не более 3 мин. включая регистрацию и одобрение займа. Совместный проект дополняет программу лояльности АДАМАС и спектр предоставляемых компанией услуг.

Проект окупится в течение 7-ми месяцев за счет высоких темпов роста покупателей ювелирной продукции. Реализация данного проекта приведет к повышению экономической эффективности деятельности ООО «Адамас-Ювелирторг» как в краткосрочной так и в долгосрочной перспективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Албастова, Л.И. Технология эффективного менеджмента [Текст] / Л. И. Албастова — М.: Центр, 2011. — 236 с.
2. Аксентьев, А.В. Теория систем менеджмента и эффективность организации [Текст] / А.В. Аксентьев — М.: БЕК, 2014. - 453 с.
3. Анадоун, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст] : учебник / Ф. Анадоун, А. Карамп. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2014. – 400 с. – (Зарубежный учебник).
4. Аньшин, В.М. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии инновационного развития [Текст] / В.М. Аньшин, А.А. Дагаев. –3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2014. – 584 с.
5. Базаров, Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур [Текст] / Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков. – М.: Инфра-М, 2014. – 134 с.
6. Барнинов, В. Развитие организации в конкурентной среде [Текст] / В. Барнинов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 18-23.
7. Бледных, М. Жизненный цикл предприятия и его эффективность / М. Бледных, Г. Смирнова // Кожа и обувь. – 2015. – №6 (12). – С. 21-24.
8. Блинов, А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности [Текст] / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 34-37.
9. Булатов, А.Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации [Текст] / А. Н. Булатов – М.: Инфра-М, 2013. – 354 с.
10. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка [Текст] / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 14-21.

11. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 528 с.
12. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – 2-е изд., стер. – М.: КноРус, 2016. – 256 с. – (Бакалавриат).
13. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру : Лучшие приемы и методы [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
14. Куприянова, Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? [Текст] / Т. Куприянова // Консультант директора. – 2015. – № 22. – С. 8-13.
15. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст]: учеб. для бакалавров / И.М. Лифиц. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 437 с. – (Бакалавр. Углубленный курс).
16. Маракулин, М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании [Текст] / М. В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 4, – С. 28-31.
17. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст] / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2014. – 685 с.
18. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность [Текст] / М.Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 250с.:ил.
19. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер; пер. с англ. И. Минервина. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 452 с.
20. Портер, М. Конкуренция [Текст]: учеб. пособие / М. Портер. - М.: Вильямс, 2013. - 496с.
21. Селезнев, А.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях [Текст] / А. Г. Селезнев. – СПб., 2013.

22. Старовойтов, М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: [Электронный ресурс] / М.К. Старовойтов, И.А. Фомин. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/20005/12.shtml>.

23. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] : учеб. для студ. вузов/ А.М. Томпсон, А.Дж Стрикленд: пер. с англ. Л.Г. Зайцева. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2014. – 576 с.

24. Фасхиев, Х. А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей [Текст] / Х. А. Фасхиев // Методы менеджмента качества. – 2016. – № 3. – С. 34-38.

25. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст]: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов -4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. –312 с.

26. Фасхиев, Х.А. Конкурентоспособность автомобилей и их агрегатов [Текст] /Х.А. Фасхиев, А.В. Кразмалева, М.А. Сафарова. – Набережные Челны: КамПИ, 2014. – 685 с.

27. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? [Текст] / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 4. С. 19-23.

28. Фигурнов, Э.Б. Методика оценки конкурентоспособности поставщиков [Текст] / Э.Б. Фигурнов, Ю.Ю. Донец // Инженер. Технолог. Рабочий. – 2015. – № 3. – С. 25-29.

29. Шевчук, Д.А. Стратегический менеджмент [Текст]. учеб. пособие / Д.А. Шевчук – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 176 с.

30. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / М.Б. Шифрин. – 3-е изд. – М.: Юристъ, 2017. – 321 с. – (Университеты России).

31. Яшин, Н.С. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. для вузов / Н.С. Яшин. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2013. –511 с.
32. Яшуков, Б.К. Обзор рынка оргтехники в 2015 году. [Электронный источник] / Б.К. Яшуков. Режим доступа: <http://www.ipkvesti-spb.ru/rohnografiya/oborudovanie/obzor-povimok-orgtexniki-v-2012-godu.html>
33. Исследования GfkRetailandTechnology [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://numetika.tumblr.ru/review/264264>