

Содержание:

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Значение стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Объектом исследования является сеть магазинов «Много мебели».

Предметом исследования является совокупность теоретических и методологических вопросов, связанных с оценкой внутренней и внешней среды.

Информационной базой исследования послужили статистические материалы, а также данные, публикуемые в периодических изданиях, использовались материалы внутренней отчетности сеть магазинов «Много мебели», результаты собственных исследований.

Цель работы: исследование внешней и внутренней среды сеть магазинов «Много мебели».

Для достижения поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:

- изучить понятие и методы оценки внешней и внутренней среды;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду сеть магазинов «Много мебели».

Для реализации этих задач в работе использовались следующие методы: аналитический, сравнительный, экспертный, метод анализа, статистический, графический.

Информацией для анализа послужили годовые отчеты компании, собственные исследования автора.

Глава 1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды

1.1. Анализ внешней среды

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления. Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды неограничены. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;
- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

- где находится организация по отношению к другим участникам бизнеса;

- где, по мнению высшего руководства, должна находиться предприятие в будущем;

- что необходимо сделать, чтобы предприятие переместилась из положения, в котором находится, в то положение, где его хочет видеть руководство.

Чтобы фирма могла результативно изучать состояние внешней среды, должна быть создана специальная система ее наблюдения и изучения.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

- участие в конференциях;

- анализ опыта работы предприятия;

- изучение мнения сотрудников предприятия;

- проведение собраний, совещаний, «мозговых штурмов», различных конкурсов и т.д.

В процессе изучения важно вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных параметров и попытаться предсказать направления их развития с тем, чтобы предвидеть ожидающие предприятия угрозы и преимущества в будущем.

Стратегическое планирование рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения. Кроме того, исследуется внутренняя среда.

Макроокружение создает общие условия существования фирмы. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера применительно к отдельно взятому субъекту хозяйствования, оно оказывает общее влияние на все субъекты. Тем не менее, степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова, что обусловлено спецификой бизнеса, в котором действует фирма, внутренним потенциалом организации. Рассмотрим эти факторы.

[7]

1. Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает решающее влияние на деятельность субъектов хозяйствования. Поэтому важнейшие параметры экономики должны постоянно отслеживаться и прогнозироваться. Среди них важнейшими являются следующие: темпы инфляции или дефляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика внутреннего валового продукта; производительность труда и т.д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что для одного представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий - как выгода.

2. Политические факторы Политические факторы должны изучаться, чтобы высшее руководство предприятия имело ясное представление о политических намерениях органов государственной власти. Это важно для того, чтобы знать, какие государственные программы намерено предпринять правительство в области политики и экономики, в какой мере эти программы могут затронуть интересы конкретной фирмы, какие группы лоббирования существуют в государственном аппарате, какое отношение у правительства существует к различным секторам экономики и регионам страны, какие изменения в законодательной и нормативно-технической базе возможны и т.д. [4]

3. Рыночные факторы. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы: демографические факторы; жизненные циклы изделий и самих хозяйствующих субъектов; уровень конкуренции; уровень и динамика доходов и т.д.

4. Технологические факторы. Анализ этой сферы внешней среды позволяет своевременно выявить возможности, которые открывает для производства развитие науки и техники. Речь идет о возможности совершенствования, как продукции, так и технологии ее изготовления.

5. Международные факторы. Действие предприятия на международном рынке вызывает необходимость отслеживать сферу международного сотрудничества. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например, ОПЕК); изменения валютного курса; принятия политических решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т.д. Исследование

этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

6. Социальные факторы. Изучение социальных факторов направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес следующих социальных явлений и процессов: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования; мобильность людей к перемене жизни и т.п. Изучение социальных факторов важно по двум причинам. Во-первых, потому, что они являются всепроникающими, т.е. обуславливающими внутреннюю среду предприятия. Во-вторых, потому, что они влияют на другие компоненты внешней среды и таким образом оказывают дополнительное влияние на фирму

1.2. Анализ внутренней среды

Когда речь идёт о внутренней среде организации, то имеется в виду глобальная структура организации, охватывающая все производственные подразделения организации, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в организацию независимо от их местоположения и сферы деятельности. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы.

Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, – это цели, структура, задачи, техника и технология, корпоративная культура и люди.

Так как организация – это, по крайней мере, два человека с осознанными общими целями, то ее можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить

индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50 % определяют успешность решения.

Структура организации отражает сложившиеся в организации связи между подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда (см. лекцию 4). Бывает вертикальное и горизонтальное разделение.

Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Изменения в характере и содержании задач тесно связаны с эволюцией специализации. Как показал в своем знаменитом примере о производстве булавок Адам Смит, специалист может существенно увеличить производительность труда. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач более углубленной и сложной.

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Глава 2 Оценка внешней и внутренней среды сети магазинов «Много мебели» в городе Череповце

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«Много мебели» — российская компания, производящая и реализующая мягкую и корпусную мебель для дома, по состоянию на 2016 год — крупнейший российский производитель диванов и диван-кроватьей, мебель реализуется через собственную розничную сеть, состоящую из более 530 торговых точек. Розничная сеть компании за 2019 год увеличилась в 2,5 раза (более 400 торговых точек).

30 марта 2011 года была открыта фабрика по производству мягкой мебели «Король диванов», а 20 декабря 2012 года — собственная транспортная компания «Транском». Через год, 28 января 2017 года, состоялось открытие фабрики «Steelman» по производству механизмов трансформации. С помощью собственного производства компании удалось взять под контроль поставки материалов и комплектующих, что позволило в течение последних двух лет снизить розничные

цены в 2,5 раза. В сентябре 2018 года марка фабрики «Король диванов», входящая в группу предприятий «Много мебели» и на 50% принадлежащая её руководителю Андрею Ходасевичу, открыла 2 сборочных производства в Новосибирске и Челябинске.

Сегодня Федеральная сеть «Много мебели» динамично развивающийся бизнес, расширяющий свое присутствие в различных ценовых сегментах рынка, обеспечивающих Компании финансовую устойчивость, конкурентоспособность и значительную долю сбыта.

Розничное подразделение Компании «Много мебели» представляет собой классически построенный сетевой бизнес с централизованным управлением и единой маркетинговой политикой. По итогам 2019 года, по данным РБК, компания «Много мебели» стала крупнейшим российским производителем диванов и диван-кроватей с объёмом производства 238 тыс. шт. и долей в общем производстве диванов и диван-кроватей 17,9 %. Рост за 2019 год составил более 200 %.

В городе Череповце находятся 3 магазина сети по адресам:

1. ТЦ «Интерсити» Пр-т Московский, 51.
2. ТЦ «Макси» Пр-т Победы, 200.
3. ТЦ «Маяк» Пр-т Октябрьский, 36.

Каждый магазин спроектирован с учетом концепции франчайзинговых условий. Общая торговая площадь сети магазинов в городе Череповце составляет 1900 кв.м. Дизайн магазинов выдержан в едином стиле.

Входя в сеть франчайзинга Компании «Много мебели» магазины города Череповца имеют следующие преимущества:

- централизованные поставки товара;
- реклама за счет головного предприятия;
- единая система управления магазином;
- установка программного обеспечения;
- мерчандайзинг.

2.2 Оценка внутренней и внешней среды

Для начала оценим рыночную среду, в которой функционирует компания.

Высокие темпы роста рынка корпусной мебели в 2017-2018 гг. сменились его сокращением в 2019 г. на 8% относительно 2018 г. Основное влияние на рынок в 2019 г. оказало замедление темпов роста российской экономики и реальных доходов населения. По итогам 2019 года были зафиксированы следующие показатели: замедление темпов роста российской экономики до 1,4% в 2019 г., что на 2 п. п. ниже уровня 2018 г.; замедление темпов роста реальных зарплат до 105,0% и как следствие сокращение роста розничного товарооборота в январе-ноябре 2019 г. до 3,9% против 6,5% в 2018 г.; замедление темпов роста реальных доходов населения до 103,3%.

Согласно прогнозу Министерства Экономического развития, роста платежеспособного спроса не ожидается до 2017 г., что приведет к стагнации рынка в ближайшие годы. Осложняет ситуацию ухудшение ситуации в отрасли «Деревообработка», в которой в 2019 г. наблюдалось сокращение объемов производства, как в лесоперерабатывающей промышленности, так и в лесозаготовительной отрасли.

Таким образом, ожидается снижение рынка в 2016 г. на 1% и его стагнация в 2017 г. В 2017-2020 гг. объем предложения корпусной мебели будет постепенно восстанавливаться, опираясь на улучшение экономической ситуации в стране и рост платежеспособного спроса со стороны населения [31].

Анализируя внешнюю и внутреннюю среду, возможно установить и оценить влияющие факторы, представляющие угрозу или способствующие развитию компании. Таким образом, макросреда сети магазинов «Много мебели» в городе Череповце выступает, как правило, предпосылкой, вызывающей необходимость изменений в компании. Состав основных факторов макроокружения, характеристик его составляющих и их влияния на сеть магазинов «Много мебели» в г. Череповце представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Факторы внешней среды

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры сети магазинов «Много мебели» в городе Череповце
Экономический фактор		
Угроза высоких темпов инфляции и девальвации рубля	Обесценивание накоплений сети магазинов «Много мебели» в городе Череповце	Введение финансовых операций, сохраняющих покупательную способность денежных средств
	Понижение покупательной активности физических лиц	Формирование кризисной ценовой политики компании, стимулирование продаж
Рост безработицы	Удешевление рабочей силы, высвобождение работников	Формирование рациональной кадровой структуры компании
Установление высоких налоговых ставок	Отток денежных средств из сферы продаж в бюджет, сокращение платежеспособного спроса	Завышение себестоимости и издержек, связанных с продажей и ее организацией, изыскание путей минимизации налогов
Удорожание кредитов	Санкционная политика и закрытие банкам доступа к международному рынку капитала приведет к увеличению ставок по кредитам	Ориентация на самофинансирование
Социальный фактор		

Рост мобильности населения	Отток квалифицированных торговых работников на новые места работы	Совершенствование системы стимулирования работников, автоматизация труда
Правовой фактор		
Принятие нормативных актов, имеющих обратную силу	Необходимость изыскания финансовых средств для покрытия вновь установленных отчислений	Добиться льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и по налоговым ставкам
Политический фактор		
Ориентация на рыночное регулирование экономики	Возможность выбора дополнительных направлений хозяйственной деятельности компании	Изыскание новых направлений деятельности компании, приносящих дополнительный доход
Снижение стабильности в обществе	Увеличение вероятности социальной дифференциации общества	Разработка новых маркетинговых программ в отношении различных групп потребителей
Международный фактор		
Геополитический фактор	Дальнейшее напряжение и эскалация конфликта на Украине, а так же, санкционная политика, приведут снижению объема рынка импортной мебели	Использование ценового преимущества, удержание существующей доли рынка, снижение издержек, ориентация на отечественных производителей

НТП	Появление более совершенных видов товаров	Разработка маркетинговых программ продвижения в отношении новых видов товаров и услуг
	Сокращение спроса на товары и услуги низшего технологического и научно-технического уровня	Разработка ценовой и сбытовой политик в отношении устаревших продовольственных товаров, распродажи, сокращение складских запасов устаревших товаров
НТП в социальной сфере	Рост уровня социальных потребностей населения	Улучшение условий труда и быта работников компании
Экологический фактор		
Внутрифирменная экология	Повышение требований муниципалитета и работников фирмы к экологии компании	Выделение средств на организацию экологически чистых и безопасных условий труда, охрана прилегающей и территории компании окружающей среды
Демографический фактор		

Старение населения	Снижение доли молодых людей в общей численности населения, невосприимчивость к появлению новых технологий, увеличение числа потенциальных потребителей	Разработка новой маркетинговой политики компании в отношении новых потенциальных потребителей, продвижение новых видов товаров, стимулирование продаж
--------------------	--	---

Таким образом, отбирая наиболее важные факторы, оказывающие как положительное влияние (возможности), так и отрицательное влияние (угрозы), проведем анализ угроз и возможностей внешней среды для сети магазинов «Много мебели», представленный в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ угроз и возможностей внешней среды сети магазинов «Много мебели»

Факторы составляющих макросреды	Характер влияния	Возможная реакция
Экономическая составляющая		
Высокие темпы инфляции	(-) обесценивание денежных средств	Предусмотрение в договорах индексации платежей в случае их просрочки
	(+) при выплате поставщикам по долгосрочным займам и товарным кредитам	Увеличение доли товарных кредитов компании поставщиками

Сокращение доходов потребителей	<p>(-) падает покупательная способность населения,</p> <p>(-) затрудняется сбыт, вынужденное сокращение скорости оборачиваемости финансовых средств и складских запасов</p>	Проведение маркетинговых исследований, стимулирование продаж, поиск новых рынков сбыта
Рост безработицы	<p>(+) Удешевление рабочей силы, высвобождение квалифицированных работников</p>	Формирование рациональной кадровой политики компании
Научно-техническая составляющая		
	<p>(+) Увеличение ассортимента</p>	Разработка маркетинговых программ продвижения в отношении новых видов товаров и услуг
НТП	<p>(-) Постепенное удешевление товаров низшего научно-технического уровня и падение спроса на них</p>	Разработка ценовой и сбытовой политик в отношении устаревших товаров, распродажи, сокращение складских запасов
Международная составляющая		
Геополитический фактор	<p>(+) объема рынка импортной мебели</p>	Ориентация на отечественных производителей

НТП в социальной сфере	(-) затраты, связанные с ростом уровня социальных потребностей работников компании	Улучшение условий труда и быта работников компании, минимизация затрат, связанных с ростом уровня социальных потребностей
	(+) повышение эффективности и производительности труда вследствие повышения уровня социального обеспечения работников компании	

Экологическая составляющая

Экология	(+) получение дополнительной прибыли от продажи сертифицированного товара	Сокращение складских запасов товаров со старыми экологическими стандартами, проведение гигиенической сертификации продаваемых товаров.
	(-) удешевление моделей со старыми экологическими стандартами	

К числу факторов, оказывающих наибольшее влияние на сеть магазинов «Много мебели» относятся экономические (составляющие 1, 2), научно-технические (составляющие 1,2) и экологические (составляющая 1). Анализируя эти факторы и выявив основные угрозы и возможности для сети магазинов «Много мебели», необходимо отметить, что к наиболее вероятным угрозам следует отнести:

- ожидание высоких темпов инфляции, влияющих на покупательную способность клиентов;
- снижение стабильности в обществе;
- сокращение доходов потребителей.

К наиболее значимым возможностям можно отнести:

- работа с отечественными поставщиками сети магазинов «Много мебели»;
- возможность, во время резкого увеличения инфляции, получения дополнительных оборотных денежных средств, играя на разнице в курсах

валют.

Далее, проведем маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке мебели города Череповца и оценим сегменты рынка.

Ориентация на потребителя - это правило соответствующего поведения организаций на конкурентных рынках, где действуют осведомленные покупатели.

Был проведен опрос потребителей. В опросе участвовали 100 человек. Опрос проводился методом анкетирования среди покупателей сети магазинов «Много мебели».

Результаты исследования представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Опрос потребителей

Вопрос	Ответ
	В специализированных магазинах - салонах- 49 человек (49%)
Где Вы предпочитаете совершать покупки мебели?	Заказ по интернету -31 человек (31%)
	Покупаю мебель на заказ-20 человек (20%)
	Ремонт – 25 человек (25%)
	Переезд – 44 человека (44%)
Назовите причины покупки вами новой мебели?	Пополнение обстановки – 21 человек (21%)
	Хочется сменить интерьер – 23 человека (23%)

По каким параметрам Вы выбираете
мебельный салон-магазин?

Широта ассортимента - 31 человек (31%)

Ценовая политика магазина -36 человек
(36%)

Качество обслуживания - 11 человек
(11%)

Квалификация продавцов -5 человек (5%)

Затрудняюсь ответить - 17 человек (17%)

Мебель чьего производства Вы
предпочитаете покупать?

Отечественное производство -49 человек
(49%)

Импортное производство -51 человек
(51%)

Как Вы выбираете магазин мебели?

Реклама на телевидении - 25 человек
(35%)

Реклама на радио - 12 человек (12%)

Реклама в сети Интернет -39 человек
(39%)

Реклама в печатных СМИ - 10 (10%)

Наружная реклама - 10 человек (10%)

Совет знакомых, коллег по работе -5
человек (5%)

Другое -1 человек (1%)

Ваш пол?

Женщины - 65 человек(65%)

Мужчины - 35 человек (35%)

	15-24 лет - 19 человек (19%)
	25-34 лет - 17 человек (17%)
Ваш возраст?	35-44 лет - 22 человека (22%)
	45-59 лет-25 человек (25%)
	старше 60 лет - 17 человек (17%)

Как показали результаты опроса, основным сегментом сети магазинов «Много мебели» являются рабочие разных возрастных категорий, со средним уровнем доходов. Результаты исследования показывают, что наиболее эффективным источником информации о мебели являются реклама в Интернете и реклама по телевидению.

Анализ покупательского поведения показывает, что наиболее часто встречающейся причиной покупки мебели является непригодность для эксплуатации старой мебели. Это означает, что рынок все еще не находится в стадии насыщения и у него есть потенциал роста.

В то же время, по мере насыщения рынка, будет сокращаться часть потребителей, которые приобретают мебель, чтобы поменять интерьер в квартире. Таким образом, можно предположить, что в ближайшие два года, основными причинами смены мебели будет покупка новой квартиры и необходимость пополнить обстановку в квартире.

Основными критериями выбора салона-магазина является его ценовая политика и качественные характеристики мебели.

Можно предположить, что с ростом жилищного строительства будет расти сегмент потребителей, которые приобретают мебель, переезжая в новую квартиру.

В г. Череповце на сегодняшний день салоны, где представлена импортная мебель, занимают в целом примерно 37% рынка. Большинство же мебельных салонов предлагает изготовление мебели на заказ по образцам или реализуют уже готовую корпусную и мягкую мебель.

В ассортименте сети магазинов «Много мебели» представлена мебель отечественного производства, поэтому профиль конкурентоспособности будет

включать только те салоны – магазины, которые также реализуют мебель отечественного производства.

В 2019 году в городе Череповце зарегистрировано более 47 торговых точек, реализующих мебель отечественного производства, среди которых можно выделить самостоятельные магазины, сетевые магазины, а так же салоны – магазины, изготавливающие мебель на заказ. Ассортимент большинства магазинов рассчитан на покупателя со средним доходом.

Самыми крупными компаниями, функционирующими на мебельном рынке города Череповца, являются: компания «Альф» ТЦ «Аксон»; магазин «Дом мебели»; магазин «Контур мебель».

В таблице 2.4 приведена сравнительная конкурентная оценка сети магазинов «Много мебели» трех его основных конкурентов. Параметры конкурентоспособности были сотрудниками Агентства городского развития, состоявшими в экспертной комиссии.

Оценка проводилась по пятибалльной шкале с привлечением пяти независимых экспертов.

Таблица 2.4 - Оценка конкурентоспособности сети магазинов «Много мебели» на рынке мебели

Наименование фактора	Сеть магазинов «Много мебели»	компания «Альф» ТЦ «Аксон»	магазин «Дом мебели»	магазин «Контур мебель»
1. Качественные характеристики предоставляемых мебельных товаров	5	5	5	4
2. Ценовая политика предприятия	3	5	5	5

3. Наличие дополнительных услуг по доставке, сборке	5	3	4	5
4 Условия оплаты товаров	5	5	5	4
5. Полнота товарного ассортимента	5	5	5	3
6. Степень известности предприятия	4	5	5	3
7. Возможность заказа мебели по образцам	5	4	5	5
8. Работы по повышению лояльности клиентов	3	4	3	3
9. Наличие сайта	5	4	2	5
Итоговая средняя оценка(общая сумма баллов/количество факторов)	4,33	4,44	4,33	4,11

Таким образом, в оценке конкурентоспособности первое место занимает компания «Альф» ТЦ «Аксон», которая получила средний балл 4,44, второе место у сети магазинов «Много мебели» с 4,33 баллами. Сеть магазинов «Много мебели» отстает от конкурентов по причине отсутствия не разработанной политики лояльности, не достаточной степенью известности на рынке города Череповца по сравнению с другими предприятиями, работающими на рынке и завоевавшими положительную репутацию, а так же высокой ценовой политики. Таким образом, конкурентоспособность сети магазинов можно оценить как среднюю. Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности сети магазинов, являются:

- федеральная сетевая компания;
- широкий ассортимент товаров отличного качества российского производства;
- работа по предзаказам.

Количество персонала, работающего в сети магазинов «Много мебели» в городе Череповце составляет 60 человек.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура управления сети магазинов «Много мебели» в городе Череповце.

Рисунок 2.1 - Организационная структура управления сети магазинов «Много мебели»

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

В коллективе сложился благоприятный нравственно-психологический климат, четко выраженная сплоченность и взаимопонимание. Сотрудники постоянно проходят переподготовку, курсы повышения квалификации, некоторые получают второе высшее образование. Персонал обеспечен необходимой оргтехникой, телефонами, факсами, электронной почтой и возможностью осуществлять работу в сети Интернет.

В таблице 2.5 приведена динамика основных технико-экономических показателей работы предприятия за 2017-2019 годы.

Таблица 2.5 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Много мебели» в городе Череповце

Показатели	Годы			Изменение, %	
	2017	2018	2019	2019 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка, тыс.руб.	83221	85320	90285	108,49	105,82
Себестоимость, тыс. руб.	68382	65281	77584	113,46	118,85
Затраты на 1 рубль продукции, руб./руб.	0,82	0,77	0,86	104,88	111,69

Стоимость основных фондов, тыс. руб.	5996	6619	6823	113,79	103,08
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	11642	22067	28668	246,25	129,91
Материальные затраты, тыс. руб.	42224	38908	52566	124,49	135,10
Среднесписочная численность работников, чел.	55	57	60	109,09	105,26
Фонд заработной платы, всего, тыс. руб.	13365	13867	14850	111,11	107,09
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1513,11	1496,84	1504,75	99,45	100,53
Материалоотдача, руб./руб.	1,97	2,19	1,72	87,31	78,54
Фондоотдача, руб./руб.	13,88	12,89	13,23	95,34	102,66
Прибыль, тыс. руб.	14839	20039	12701	85,59	63,38
Рентабельность продаж, %	17,83	23,49	14,07	-	-

По данным таблицы 2.5 можно заключить, что за рассматриваемый период практически все основные экономические показатели деятельности предприятия снижаются, объем выручки к 2019 году несколько увеличился, себестоимость росла более высокими темпами, что негативно отразилось на прибыли компании. Это объясняется, прежде всего, тем, что с начала 2019 года наметилась тенденция падения спроса на потребительском рынке, и, к тому же, к 2019 году значительно обесценился курс национальной валюты, что вызвало рост материальных затрат на

закупаемые товары.

В целом, компания «Много мебели» динамичная, развивающаяся структура, с растущими объемами продаж, грамотной структурой управления и широкой филиальной сетью.

Концепция компании по описанию бренда такова: Компания «Много Мебели» — это группа мебельных фабрик, занимающихся производством доступной мебели высокого качества. В салонах сети «Много Мебели» представлен огромный выбор актуальных моделей мягкой и корпусной мебели: диваны, стенки, кровати и многое другое. Цены на все – от 2 990 рублей.

В таблице 2.6 отражена структура товарного ассортимента сети «Много Мебели» в 2017-2019 годах в общем объеме продаж.

Таблица 2.6 - Структура товарного ассортимента сети «Много Мебели» в 2017-2019 годах

Показатели	Годы			Изменение, %	
	2017	2018	2019	2019 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Угловые диваны, тыс.руб.	19245	19421	20457	106,30	105,33
Диваны, тыс.руб.	14567	14900	15111	103,73	101,42
Кресла, тыс.руб.	5892	5921	7566	128,41	127,78
Стенки, тыс.руб.	10511	11782	11211	106,66	95,15
Кровати, тыс.руб.	4678	5322	5600	119,71	105,22

Шкафы, тыс.руб.	7211	7888	8122	112,63	102,97
Прихожие, тыс.руб.	3781	4322	4500	119,02	104,12
Кухни, тыс.руб.	13327	11486	12925	96,98	112,53
Стол�ы и стулья, тыс.руб.	2121	2312	2788	131,45	120,59
Прочие сопутствующие товары, тыс.руб.	1888	1966	2005	106,20	101,98
Общая выручка, тыс.руб.	83221	85320	90285	108,49	105,82

Данные таблицы 2.6 позволяют заключить, что в общем объеме продаж основной прирост продемонстрировали столы и стулья, рост объемов реализации по данным направлениям возрос на 120,59% к 2019 году, второе место по росту объемов продаж занимают кухни, рост объемов продаж по которым составил 112,52%.

Основную долю в объеме продаж занимают диваны, как угловые, так и обычные, что объясняется спецификой работы компании, на втором месте по объему продаж кухонная мебель. Головная компания практически полностью контролирует цепочку поставок и сама определяет ассортимент. В собственности «Много мебели» — фабрика мягкой мебели «Король диванов». Это основная производственная площадка, действующая в Саратове. Здесь же расположено производство корпусной мебели. «Мягкий» ассортимент «Много Мебели» представлен прямыми, угловыми и крупногабаритными (XL) диванами. Плюс «мягкие» кровати, которые компания начала изготавливать и продавать недавно. В последней версии каталога насчитывалось 220 мебельных позиций (с учётом «корпуса»). В целом, в сети магазинов «Много Мебели» города Череповца представлен полный ассортимент товарной продукции.

Далее проанализируем ценовую политику сети магазинов «Много Мебели». «Много Мебели» работает в формате жёсткого дискаунтера. Сначала сеть позиционировалась как монокатегорийный ритейлер, представляя на своих

площадках исключительно мягкую мебель. Однако с 2017 года назад начала работать и с «корпусом». По регламенту продаж сеть магазинов «Много Мебели» в городе Череповце. В целях стимулирования покупок и в соответствии с регламентом сети торговая наценка на товарные номенклатуры устанавливается в соответствии с руководящим регламентом:

- в период сезонных поступлений от 40 до 60% на все товарные единицы;
- в период сезонных распродаж от 10% до 20%;
- в период проведения акций от 20% до 40%.

Сезонные распродажи в сети магазинов проводятся 2 раза в год:

- с середины января по конец февраля;
- с середины июля по конец августа.

В периоды сезонных распродаж скидки обновляются каждые 2 недели:

- первые 2 недели - 30%;
- вторые 2 недели - 50%;
- финальная часть - 70%.

У компании разработана собственная дисконтная система для повышения лояльности клиентов. С периодичностью 1 раз в 2 месяца проводятся акции дисконта на определенные товарные номенклатуры. Например, в настоящее время действует Акция «Скидки на угловые диваны».

Период проведения акции с 18.03.15 по 31.06.2019.

Средний чек покупки в магазинах сети «Много Мебели»— от 15-ти до 25 тыс. руб. Цены на акционные товары напоминают суммы-сюрпризы: 2999 руб., 4999 руб., 6999 руб.

В целях повышения лояльности клиентов компании необходимо разработать программу лояльности, которая бы позволяла постоянным клиентам сети магазинов пользоваться ценовыми преимуществами от принадлежности к клубу любителей сети «Много Мебели».

За политику продвижения и сбытовую политику сеть магазинов «Много Мебели» в городе Череповце отвечает Департамент развития, расположенный в г. Саратове.

Договорные отношения компании со всеми магазинами сети во всех регионах России строго регламентированы законами Российской Федерации и дают партнерам 100% уверенность в выполнении компанией ООО «Много Мебели» своих обязательств.

Кроме обеспечения своих партнеров всеми необходимыми информационными и рекламными материалами, компания «Много Мебели» оказывает всестороннюю PR поддержку ассортиментных линий и рекламные компании, проводя на регулярной основе различные промо акции в масштабах всей страны. Это позволяет постоянно поддерживать внимание целевой аудитории к торговой марке и привлекать внимание новых покупателей во все магазины сети. Высококвалифицированный и опытный персонал, отвечающий за развитие компании, поддерживает деловых партнеров не только на первом этапе развития бизнеса, но и в течение всего дальнейшего сотрудничества. Опытные сотрудники компании всегда готовы ответить на любые интересующие вопросы. Специально для информационной поддержки наших региональных партнеров разработана «горячая линия», которая позволяет всегда быть на связи.

Департамент развития сети магазинов использует следующие средства стимулирования потребителей:

1. Продажа товаров со скидками (в период рекламных компаний, в предпраздничные дни, включая сезонные и другие скидки).
2. Товары по сниженной цене, которые позволяют потребителю экономить на цене товара, также используются компанией. Компания указывает сниженные цены, и потребитель имеет возможность купить 2 товара по цене одного, а также приобрести набор товаров (например, кухонный гарнитур), цена которого гораздо меньше, чем сумма цен таких же товаров, но купленных по отдельности.
3. Рекламные сувениры. При покупке какого-либо товара, покупателям часто дарят (особенно в предпраздничные дни) разные приятные мелочи с логотипом торговой марки.
4. Рекламные купоны, содержащие подробную информацию о тех или иных товарах компании.

Таким образом, Департаменту развития сети магазинов «Много Мебели» удастся, используя эти два средства продвижения в совокупности не только увеличить интерес целевых потребителей к товарам, но и значительно повысить спрос на свои товары.

Далее оценим коммуникативную политику компании.

Задачи Департамент развития сети магазинов «Много мебели»:

- проведение обучения торгового персонала партнеров по ассортименту и конкурентным преимуществам вводимого товара;
- мероприятия по стимулированию торгового персонала партнера, которые позволят заинтересовать продавцов в новом товаре;
- программа проведения мероприятий направленных на конечного потребителя. Очень важно, чтобы партнеры были уверены в поддержке нового товара поставщиком/производителем.

Департамент развития сети магазинов несет ответственность за реализацию следующих проектов:

Проекты, направленные на внедрение продукта на рынок:

1. Справочная информация для управляющих магазинами в регионах (подготавливается папка с минимумом текста, написанного доходчивым языком, но с большим числом рисунков, графиков, таблиц). Предназначается исключительно для внутреннего пользования, не для передачи торговым посредникам (в указанную папку также удобно вкладывать планы продаж, различные формы отчетности и т.п.);
2. Подготовка аргументации для торгового персонала о сроках поставки, необходимых уровнях товарных запасов с учетом плана продаж, цели дистрибуции.

Проекты, направленные на поддержку сбыта:

1. Подготовка и реализация торговых кампаний:

- Цели кампании (увеличение оборота / представление товара / ввод товара в канал сбыта / распродажа залежалых остатков и т.п.);
- Приоритеты кампании (рынки, товары, виды магазинов);

- Работа с клиентами (регламентация количества посещений клиентов торговыми представителями в зависимости от их важности; разработка форм отчетности о посещениях);
- Мероприятия, поддерживающие продажи (промо-акции). Необходимо дать их описание торговым представителям.
- Условия скидок или рекламные подарки за покупку определенного количества товара и т.д.

2. Разработка и производство торговых документов:

- Формуляры для годовых соглашений по трейд-маркетингу;
- Бланки заказов, коммерческих предложений и т.д.

3. Проекты, направленные на размещение товаров в местах продаж.

4. Финансовые проекты – контроль за расходами на скидки, организацию совместных рекламных кампаний, кампаний по стимулированию сбыта и др.

Проекты, направленные на поддержку торговых посредников.

5. Совместная реклама.

6. Прямая рассылка производителем рекламных материалов в адрес потребителей с указанием адресов торговых посредников.

«Рабочие» проекты. Координация работ по проектам, реализуемым силами нескольких отделов фирмы.

SWOT-анализ регулярно применяется в рамках подготовки годового плана работ. SWOT-анализ проводился в рамках обсуждения стратегии.

В таблице 2.7 представлен SWOT-анализ рыночной устойчивости сети магазинов «Много Мебели».

Таблица 2.7 - SWOT-анализ рыночной устойчивости сети магазинов

Сильные

стороны:

Благоприятные возможности:

Высокое качество мягкой и корпусной мебели

Известность компании-производителя

Ориентация на отечественного производителя

Широкий ассортимент

Квалифицированный персонал

Грамотная работа с поставщиками

Слабые стороны:

Не проработана политики повышению лояльности покупателей

Отсутствие систематизированной программы продвижения в городе Череповце

Работа маркетингового отдела на всю федеральную сеть, без учета региональных особенностей

Достаточно высокая ценовая политика

Организация отдела маркетинга, который будет отслеживать региональную динамику рынка

Работа по повышению лояльности клиентов

Регулярное проведение маркетинговых исследований на региональном уровне

Оптимизация ценовой политики

Угрозы:

Рост инфляции

Снижение покупательной способности населения

Девальвация рубля

Изменение налоговых ставок

Итак, анализ рыночных возможностей предприятия позволил выявить сильные и слабые стороны в работе сети магазинов. Предприятие имеет достаточно устойчивую материально – техническую базу, высокие объемы продаж и квалифицированный персонал. Работая на рынке города Череповца, предприятие успешно завоевать высокое место в рейтинге основных продавцов мебельных товаров. К недостаткам работы сети магазинов можно отнести:

1. Не проработана политика повышения лояльности покупателей.
2. Отсутствие систематизированной программы продвижения в городе Череповце.

3. Работа маркетингового отдела на всю федеральную сеть, без учета региональных особенностей.

4. Достаточно высокая ценовая политика.

Основной перспективной возможностью для предприятия будет являться организация отдела маркетинга, который будет отслеживать региональную динамику рынка.

Глава 3 Разработка проекта создания отдела маркетинга в сети магазинов «Много мебели»

Как показал проведенный анализ, в ООО «Много Мебели» г. Череповца функции маркетинга выполняются централизованно. Управление маркетингом осуществляется головным подразделением по единым стандартам маркетинга сети. Такая политика не учитывает специфику местного рынка, поскольку ориентирована на среднестатистического российского покупателя, без учета региональных особенностей клиентов. В череповецкой сети отсутствует документация по данной функции, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции маркетинга.

В таблице 3.1 представлены проблемы предприятия в связи с отсутствием службы маркетинга и методы решения проблем при ее создании.

Таблица 3.1 - Проблемы предприятия в связи с отсутствием службы маркетинга и методы решения проблем при ее создании

Проблемы, вызванные отсутствием службы маркетинга

Результаты создания службы маркетинга

У предприятия есть несколько вариантов развития, но не решено, в какой из них лучше вкладывать деньги;

Определение перечня привлекательных направлений развития, непривлекательные отброшены;

Неизвестно, на каких покупателей нужно ориентироваться в первую очередь;

Определение группы целевых потребителей и получение их описания;

Неизвестно, какие виды продукции надо развивать, какие совершенствовать, от каких — отказываться;

Определение сильных и слабых сторон предприятия — ясно, какие проблемы нужно решать в первую очередь;

Предприятие развивается «рывками», четкие перспективы развития отсутствуют.

Установление четкого плана действий, который должен привести к намеченным целям.

Таким образом, внедрение службы маркетинга в череповецком подразделении ООО «Много мебели» является очень актуальным, поскольку поможет решить насущные проблемы предприятия в области маркетинговой деятельности на региональном уровне.

Целью разработки проекта является развитие предприятия на базе обеспечения его стабильного финансового положения путем осуществления эффективной производственно-сбытовой деятельности, приводящей к получению предприятием высокой прибыли. Цели и задачи отдела маркетинга направлены на достижения общих целей предприятия. Основанием для разработки проекта послужила объективная необходимость создания на предприятии эффективной коммерческой работы предприятия.

Основные этапы внедрения проекта:

- 1. Разработка положения об отделе маркетинга (с учетом отраслевых и региональных особенностей ООО «Много мебели» в городе Череповце).
- 2. Разработка организационной структуры отдела маркетинга.
- 3. Определение требований к кандидатам на вакантные должности.
- 4. Разработка методики найма и отбора персонала для организации отдела.
- 5. Определение перечня функций управления маркетингом (с выявлением функциональных взаимосвязей).
- 6. Разработка должностных инструкций руководителей и специалистов отдела.

7. Расчет социально-экономической эффективности проекта.

Проект для достижения поставленной цели должен строиться с учетом сложившейся ситуации в череповецком подразделении «Много Мебели», действующей нормативно-методической базы, требований безопасности труда, условий трудовых и коллективного договора организации, достижений современной науки. Так, положение об отделе маркетинга должно содержать подробный регламент исполнения функциональных обязанностей с разбивкой на этапы и подробным описанием назначения каждого из них.

Перечень функций должен выявлять функциональные взаимосвязи подразделений организации в процессе функционирования системы. Должностные инструкции специалистов регламентирует деятельность и содержит требования к работникам, назначенным на эту должность. Составляется на основании глубокого изучения работы по данной должности с определением конкретных требований к работнику в отношении его знаний, опыта, навыков (личностная спецификация). Содержит разделы: общая части, цели, функции, информация, права, ответственность.

Расчет социально-экономической эффективности проекта преследует цель оценки экономического эффекта от его внедрения и качественной оценки отдаленных социально-экономических последствий.

Первым этапом внедрения проекта по организации маркетинговой службы в сети магазинов «Много Мебели» г. Череповца является разработка нормативной документации, которая определяет функции и цели отдела, а также возлагает на каждого специалиста свои задачи, обязанности, права, ответственность..

В соответствие с разработанным положением целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций по формированию и проведению производственно-сбытовой политики предприятия, а также координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия. Его рекомендации по рыночной ориентации производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия после утверждения руководством предприятия обязательны для соответствующих служб, занятых указанными видами деятельности.

Решения, влияющие на рыночную ориентацию предприятия, все подразделения предприятия принимают на основе рекомендаций и по согласованию с отделом маркетинга.

Все подразделения предприятия обязаны предоставлять отделу маркетинга любую информацию о характере и результатах своей деятельности.

В свою очередь отдел маркетинга обязан предоставлять всем другим подразделениям предприятия информацию, необходимую для рыночной ориентации их деятельности.

Отдел маркетинга не подменяет другие подразделения, а ориентирует деятельность других подразделений на рынок и коррелирует их работу с общими для всего предприятия целями рыночной деятельности.

Следующий этап внедрения проекта – разработка организационной структуры отдела маркетинга сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце.

Для того, чтобы разработать правильную и надежную организационную структуру отдела для начала были выделены следующие параметры, влияющие на ее содержание и структуру.

Таблица 3.2 – Штатное расписание отдела маркетинга

Блок	Функции, закрепленные за блоком	Численность, чел.	Зарботная плата без учета премиальных выплат, руб.
Начальник отдела маркетинга	Образует верхний уровень управления, он обеспечивает единое взаимоувязанное управление всеми направлениями деятельности отдела.	1	22000

	занимается поиском и отбором необходимой информации, отвечает за своевременное приобретение		
Маркетолог - аналитик	специализированных изданий, анализирует информацию, производит расчеты, делает выводы, предоставляет свои результаты для работы менеджеров по сбыту	1	18000
	на основе полученного анализа разрабатывает варианты стратегии в соответствии с целями и задача, определенным клиентом.		
Менеджер по сбыту	При необходимости вместе с Маркетологом-аналитиком периодически оценивает эффективность Деятельности фирмы при использовании предложенной стратегии.	2	34000
Итого	-	4	74000

В соответствии с данными таблицы можно разработать организационную структуру отдела маркетинга сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце (см. рис. 3.1).

Рисунок 3.1 – Организационная структура отдела маркетинга сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце

Для создания службы маркетинга необходимо разработать основные требования к кандидатам на вакантные должности путем составления спецификации работ.

Таблица 3.3 – Спецификация работ маркетингового отдела

Стандартные требования	Необходимые требования	Желательные требования	Дополнительные требования
------------------------	------------------------	------------------------	---------------------------

Начальник отдела

1. Пол	Мужчина	-	-
2. Возраст	От 27 до 35 лет	-	-
3. Образование	Высшее образование по профилю	Второе высшее образование по любой экономической специальности	-
4. Стаж работы	Не менее 5 лет	-	Опыт работы в сфере продаж
5. Владение ПК	Обязательно	Владение кассовый аппаратом с программным обеспечением	-
6. Знание языков	Английский	Немецкий	-
7. Наличие прав	Обязательно	-	-

Маркетолог аналитик

1. Пол	-	Мужчина	-
--------	---	---------	---

2. Возраст	От 25 до 35 лет	-	-
3. Образование	Высшее образование по профилю специальности	-	-
4. Стаж работы	Не менее 3 лет	-	Опыт работы в сфере продаж
5. Владение ПК	Обязательно	-	-
6. Знание языков	-	Английский	-
7. Наличие прав	Обязательно	-	-

Менеджер по сбыту

1. Пол	-	Женщина	-
2. Возраст	От 25 до 45 лет	-	-
3. Образование	Высшее образование по профилю специальности	-	-
4. Стаж работы	Не менее 3 лет	-	Опыт работы в сфере продаж

5. Владение ПК	Обязательно	-	-
6. Знание языков	-	Английский	-
7. Наличие прав	Обязательно	-	-

В целях эффективного отбора и найма кандидатов на вакантные должности в отделе маркетинга можно порекомендовать специалистам отдела по персоналу сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце использовать стандартный бланк для фиксации результатов интервью, а также форму для сопоставления результатов, полученных после интервью с разными кандидатами.

Разработку бюджета маркетинга осуществляет аналитик при участии менеджера по сбыту и менеджера по сбыту; начальник утверждает бюджет маркетинга; контроль его разработки осуществляет начальник отдела маркетинга.

Покажем изложенное в виде схемы функциональных блоков управления.

Таблица 3.4 – Функциональные блоки управления маркетингом в сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце

Функция	Начальник отдела	Маркетолог - аналитик	Менеджер по сбыту
проведение маркетинговых исследований	Руководит Организует Контролирует	Осуществляет	Участвует

сегментация рынков	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
		Контролирует		
изучение потребителей	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
		Контролирует		
определение позиции продуктов на рынке	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
		Контролирует		
изучение конкурентов	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
		Контролирует		
разработка товарной марки	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
		Контролирует		
определение цен на продукцию	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
		Контролирует		

оценка и выбор каналов сбыта и торговых посредников	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
				Контролирует
заключение договоров с конечными потребителями и торговыми посредниками	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
				Контролирует
продвижение продукта (организация рекламной кампании, выставок и демонстраций, деятельности по стимулированию сбыта; персональная продажа; связь с общественностью)	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
				Контролирует
разработка стратегических и оперативных планов маркетинга	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
				Контролирует
Разработка бюджета маркетинга	Руководит	Организует	Осуществляет	Участвует
				Контролирует

Таким образом, данные таблицы свидетельствуют о том, что на первом этапе реализации проекта утверждено распределение полномочий всех работников создаваемого отдела, что позволяет разработать должностные инструкции, которые будут способствовать регламентации определенных функций для каждого сотрудника (приложение 6-7).

Проект может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на создание отдела маркетинга (привлечение специалистов); создание программы мероприятий

по маркетингу и наглядной информации в этой сфере.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в улучшении ключевых показателей, характеризующих эффективность сбытовой политики предприятия, планово – экономической политики, политики качества.

В табл. 3.5 приведены капитальные затраты на реализацию проекта создания отдела маркетинга сети магазинов «Много Мебели» в г. Череповце.

Таблица 3.5 – Капитальные затраты на реализацию проекта создания отдела маркетинга сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце

Наименование статьи затрат	Кол-во	Цена, тыс.руб.	Стоимость, тыс.руб.
Проведение выделенной линии Интернет (ADSL)	1	4	4
Установка справочно-правовой системы «Референт» (версия «Максимум»)	1	42	42
ПК пользователей	3	23	69
Сервер с выходом в Интернет	1	3	3
Принтер лазерный черно-белый	1	2,5	2,5
Принтер струйный цветной	1	4	4
Сканер	1	2	2
Ксерокс	1	60	60
Итого	10	140,5	186,5

Таким образом, сумма первоначальных затрат на организацию маркетингового отдела составляет 186,5 тыс. руб. Финансирование капитальных вложений планируется осуществлять за счет собственных средств за счет нераспределенной прибыли предприятия.

Далее перейдем к расчету ежемесячных затрат на организацию работы маркетингового отдела. К текущим затратам на создание отдела будут относиться: затраты на оплату труда и страховые взносы; расходные материалы на функционирование отдела; оплата услуг интернет и справочной системы; амортизация; прочие расходы. Расчет представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Текущие расходы на реализацию проекта создания отдела маркетинга сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце

Расходы	Стоимость	
	в мес.	в год
Заработная плата, тыс.руб.	74,00	888,00
Страховые взносы (30%), тыс.руб.	22,20	266,40
Расходные материалы (бумага, тонер, картридж) , тыс.руб.	1,50	18,00
Канцелярские принадлежности, тыс.руб.	0,35	4,20
Оплата услуг Интернет, тыс.руб.	3,00	36,00
Обновление справочно-правовой системы «Референт», тыс.руб.	4,00	48,00
Амортизация (ускоренная 20% в год, общая стоимость основных фондов \approx 186 500 руб.), тыс.руб.	3,11	37,30

Прочие расходы, тыс.руб.	1,00	12,00
Итого, тыс.руб.	109,16	1310,00

Таким образом, в течение первого года работы ежемесячные затраты на организацию отдела маркетинга составят 109,16 тыс. руб. В 2016-2017 году текущие расходы возрастут в среднем на 7% с учетом влияния инфляции.

Далее перейдем к расчету экономической эффективности реализации проекта. Отделу маркетинга сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце будет поставлено задание увеличения выручки по каждой товарной группе на 2019-2017 годы, исходя из опыта аналогичных торговых предприятий отрасли, создавших отдел маркетинга и получивших прирост выручки в первый год в среднем 12% (ООО «Я Мебель», г. Вологда).

В таблице 3.7 представлены ключевые ориентиры, которых отделу маркетинга необходимо будет добиться по реализуемым товарным группам.

Таблица 3.7 – Ключевые ориентиры для отдела маркетинга

Показатели	Увеличение выручки по отношению к 2019 году,%	Увеличение выручки по отношению к 2019 году,%	Увеличение выручки по отношению к 2016 году,%
Угловые диваны	12	12	14
Диваны	13	14	15
Кресла	12	14	15
Стенки	11	14	15
Кровати	14	15	16

Шкафы	12	15	15
Прихожие	12	15	17
Кухни	11	12	14
Стол и стулья	11	12	12
Прочие сопутствующие товары	10	11	14

В таблице 3.8 приведен прогноз прироста выручки от реализации в результате выполнения поставленного задания отделом маркетинга.

Таблица 3.8 - Прогноз прироста выручки от реализации в результате выполнения поставленного задания отделом маркетинга

Показатели	2019 год	2016 год	2017 год
Угловые диваны, тыс.руб.	2045,70	2475,30	3496,92
Диваны, тыс.руб.	1813,32	2030,92	2653,73
Кресла, тыс.руб.	983,58	1196,94	1461,98
Стенки, тыс.руб.	1345,32	1757,88	2147,13
Кровати, тыс.руб.	616,00	870,24	1062,94
Шкафы, тыс.руб.	1137,08	1388,86	1703,67

Прихожие, тыс.руб.	540,00	756,00	869,40
Кухни, тыс.руб.	1551,00	2171,40	2830,06
Столы и стулья, тыс.руб.	306,68	371,36	485,25
Прочие сопутствующие товары, тыс.руб.	220,55	267,07	299,11
Итого	10559,23	13285,97	17010,19

В таблице 3.9 приведен прогноз финансовых результатов сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце от создания отдела маркетинга с учетом того факта, что доля себестоимости в выручке составляет 86%.

Таблица 3.9 - Прогноз финансовых результатов сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце от создания отдела маркетинга

Показатели	2019 год	2016 год	2017 год
Выручка, тыс.руб.	10559,23	13285,97	17010,19
Себестоимость, тыс.руб.	9080,94	11425,94	14628,76
Затраты на функционирование отдела, тыс.руб.	1310,00	1401,7	1499,82
Прибыль от продаж, тыс.руб.	168,29	458,34	881,61
Налог на прибыль, тыс.руб.	33,66	91,67	176,32
Чистая прибыль, тыс.руб.	134,63	366,67	705,29

Данные таблицы 3.9 позволяют заключить, что уже в первом году функционирования отдела маркетинга сеть магазинов «Много Мебели» в городе Череповце получит дополнительную чистую прибыль в сумме 135 тыс.руб.

Заключение

«Много мебели» — российская компания, производящая и реализующая мягкую и корпусную мебель для дома, по состоянию на 2018 год — крупнейший российский производитель диванов и диван-кроватьей, мебель реализуется через собственную розничную сеть, состоящую из более 530 торговых точек. В городе Череповце в структуру компании входят 3 магазина.

Анализ рыночных возможностей предприятия позволил выявить сильные и слабые стороны в работе сети магазинов. Предприятие имеет достаточно устойчивую материально – техническую базу, высокие объемы продаж и квалифицированный персонал. Работая на рынке города Череповца, предприятие успело завоевать высокое место в рейтинге основных продавцов мебельных товаров. К недостаткам работы сети магазинов можно отнести:

1. Не проработана политика повышению лояльности покупателей.
2. Отсутствие систематизированной программы продвижения в городе Череповце.
3. Работа маркетингового отдела на всю федеральную сеть, без учета региональных особенностей.
4. Достаточно высокая ценовая политика.

Основной перспективной возможностью для предприятия будет являться организация отдела маркетинга, который будет отслеживать региональную динамику рынка.

Как показал проведенный анализ, в ООО «Много мебели» г. Череповца функции маркетинга выполняются централизованно. Управление маркетингом осуществляется головным подразделением по единым стандартам маркетинга сети. Такая политика не учитывает специфику местного рынка, поскольку ориентирована на среднестатистического российского покупателя, без учета региональных особенностей клиентов. В череповецкой сети отсутствует документация по данной функции, нет специалиста, в должностные обязанности

которого входили бы функции маркетинга.

Таким образом, внедрение службы маркетинга в череповецком подразделении ООО «Много мебели» является очень актуальным, поскольку поможет решить насущные проблемы предприятия в области маркетинговой деятельности на региональном уровне.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в улучшении ключевых показателей, характеризующих эффективность сбытовой политики предприятия, планово – экономической политики, политики качества.

Проект создания отдела маркетинга для сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце станет приносить прибыль уже в течение второго года функционирования. Чистый дисконтированный доход проекта создания отдела маркетинга для сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце составит 604,09 тыс. руб. Индекс доходности проекта будет равен 4,23 руб./руб.

Согласно расчетам, период окупаемости инвестиций, вложенных в проект создания отдела маркетинга для сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце, составит 8 месяцев.

В целом, полученные финансовые показатели свидетельствует об экономической эффективности организации маркетингового отдела сети магазинов «Много Мебели» в городе Череповце.

Список литературы

1. Алексеев, Н.С. Теоретические основы товароведения непродовольственных товаров / Н.С. Алексеев. – М.: Наука, 2018. - 560 с.
2. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 541 с.
3. Бузукова, Е.О. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.О. Бузукова. – СПб.: Питер, 2017. – 432 с.
4. Вилкова, С.А. Маркетинговая политика компании / С.А. Вилкова. - М.: Деловая литература, 2017. – 456 с.
5. Волошко, Н.И. Управленческая стратегия / Н.И. Волошко. – М.: Логос, 2017. – 322 с.

6. Войцеховская, А.Л. Анализ маркетинговой политики / А.Л. Войцеховская. – М.: Знание, 2017. - 456 с.
7. Данько, Т.П. Организация и управление торговым предприятием: учеб. пособие / Т.П. Данко. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 303 с.
8. Горфинкель, В.Я. Товароведение. Экспертиза. Стандартизация: учеб. пособие / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандер. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 239 с.
9. Егоров, В.Ф. Организация торговли: учеб. пособие / В.Ф. Егоров. – СПб.: Питер, 2017. - 352 с.
10. Есютин, А.А. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учеб. пособие / А.А. Есютин, А.А. Карпова. – М.: КНОРУС, 2019. - 424 с.
11. Комкова, Е.Л. Товарный портфель и управление закупками в рознице / Е.Л. Комкова. – СПб.: Питер, 2018. – 336 с.
12. Колесникова, Е.Д. Коммерческая деятельность: учеб. пособие / Е.Д. Колесникова. - М.: Книжный мир, 2017. – 215 с.
13. Поттер, М. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / Э. Ньюмэн, П. Каллен. – СПб. : Питер, 2018. – 416 с.
14. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – СПб. : Питер, 2018. – 549 с.
15. Чубаков, Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия: учеб. пособие / Г. Н. Чубаков. - М.: Знание, 2017. – 158 с.
16. Юрасов, А.В. Электронная коммерция / А.В. Юрасов. – М. : Дело, 2017. – 267 с.