

Содержание:

Введение

В условиях рыночной экономики непрерывно растет интерес и ощущается высокая потребность в изучении опыта успешных инноваций для развития бизнеса. К таким инновациям относится бенчмаркинг - новый современный инструмент конкурентной борьбы и метод управления бизнесом. Как только организация с помощью бенчмаркинга начинает осознавать свое отставание от образцовых предприятий, она проявляет особый интерес к поиску передового опыта, использование которого способно помочь устранить причины такого отставания. Получение и анализ подобной информации обычно происходит во время детального изучения работы конкретных организаций.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что бенчмаркинг приобретает все большую значимость для успешной деятельности предприятия и широко применяется при разработке мероприятий по повышению эффективности текущей деятельности предприятия, а также осуществления стратегии субъектов хозяйствования.

В научной литературе существует множество взглядов на данную тему, что значительно облегчает исследование данного вопроса. Освещению данной проблематики посвящены публикации Е.И. Шмелевой, Н.Б. Губера, О.В. Богатовой, Н.И. Меркушовой, А.В. Старуна, У.Я. Андрусива и других.

Целью курсовой работы является разработка практических рекомендаций по управлению конкурентным потенциалом организации на основе бенчмаркинга на примере организации ООО "Роникон".

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- охарактеризовать теоретические основы бенчмаркинга как функции маркетинговых исследований;
- провести бенчмаркинг-анализ конкурентных составляющих ООО "Роникон";
- разработать бенчмаркинг-проект по повышению конкурентоспособности ООО "Роникон".

Предмет работы – применение бенчмаркинга как функция маркетинговых исследований.

Объектом исследования является ООО “Роникон”.

Теоретическую и методологическую основу работы составили научные труды зарубежных и отечественных специалистов в области маркетинга, основные положения стратегического планирования, материалы отраслевой периодической печати.

Информационной основой работы послужили материалы по ООО “Роникон” и данные о состоянии рынка мебельной продукции.

1. Теоретические аспекты бенчмаркинга как функции маркетинговых исследований

Завоевать рынок, превзойти конкурентов, создать лучший продукт и получить большую прибыль хотят все. Конечно, можно решать подобные задачи самостоятельно, но есть и другой способ - воспользоваться опытом успешных компаний. Для этого и существует бенчмаркинг - технология изучения и внедрения лучших методов ведения деловых операций, которая помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, значительно облегчает формулировку задач коммерческо-хозяйственной деятельности предприятия, осуществляет поиск слабых мест, а также позволяет эффективно использовать в своей деятельности опыт и практические результаты партнеров и конкурентов [1, с. 17]. Бенчмаркинг показывает руководству фирмы, где именно возникли проблемы на предприятии, определяет наиболее высокую характеристику конкурентоспособности и таким образом становится искусством обнаружения того, что другие предприятия делают лучше.

Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований - это исследование, которое заключается в постоянном изучении и оценке товаров, услуг и опыта производства своих самых серьезных конкурентов, либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своей области.

Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей [7, с. 210]. Это может приводить к прибыльному

предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей. А как следствие повышает рыночную стоимость предприятия в целом и бизнес-проекта в частности.

Основной целью бенчмаркинга как функции маркетинговых исследований является исследование и выработка обоснованного решения по совершенствованию позиций предприятия среди конкурентов в своем сегменте рынка. Выделяют следующие задачи, которые стараются достичь предприятия, используя бенчмаркинг [13, с. 186]:

- улучшение конкурентных позиций;
- определение направлений по снижению затрат;
- повышение степени удовлетворенности потребителей;
- повышение эффективности работы предприятия;
- анализ слабых мест и возможностей для роста;
- разработка новых идей;
- организационные изменения.

Процесс бенчмаркинга состоит из нескольких этапов [18, с. 257]:

- 1) Выявление сторон организации для улучшения. На данном этапе определяются пробелы и успешные стороны организации. Слабые стороны, которые у других организаций являются сильными, становятся объектами бенчмаркинга.
- 2) Определение предмета эталонного сопоставления — определение структуры своего бизнеса, нахождение тех связей, которые игнорировались, но которые оказались очень важными для жизнедеятельности организации.
- 3) Поиск эталонной компании и выбор формы эталонного сопоставления.
- 4) Сбор информации. Самый простой способ сбора информации — контрольный лист. Оценочным элементом могут являться критерии, функции организации, этапы различных процессов подразделений организации.
- 5) Анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения.

6) Внедрение полученного опыта в деятельность организации. 7) Повторная самооценка и анализ улучшений.

Вторичное оценивание, изменение неудачных результатов происходит через «колесо бенчмаркинга», модель которого приведена на рисунке 1.

Бенчмаркинг - это постоянный процесс, а не «моментальный снимок», который делается один раз, а потом забывается. Для того, чтобы видеть, как развивается с течением времени необходим мониторинг [15, с. 164]. Модель колеса бенчмаркинга представляет собой цикл повторений в решении проблемы - приобретение усовершенствований шаг за шагом и возобновление цикла совершенствования снова и снова. Данная модель помогает достигнуть намеченных результатов, расставить новые приоритеты и искать новые перспективы для эталонного сопоставления. Считается, что процесс бенчмаркинга на предприятии должен осуществляться не менее 6 месяцев.



Рис. 1. Модель бенчмаркинга [14, с. 273]

При той скорости, с которой движется мир, сегодняшний бенчмарк завтра может уже не быть им. Поэтому нужно следить за тем, как развиваются примеры лучшей практики и соответствующим образом их модернизировать. Мониторинг должен включать отслеживание эволюции индикаторов эффективности путем регулярного измерения достигнутой производительности, а также наблюдение за технологическим процессом для выявления изменений предпринимаемых шагов [9, с. 104].

У каждого и них есть свои преимущества и недостатки, каждый может оказаться более полезным в одной ситуации, и менее полезным в другой.

Выделяют следующие виды [11, с. 205-206]:

1. Внутренний – сравнение эффективности функционирования аналогичных бизнес-подразделений внутри самой организации
2. Конкурентный – сравнение организации с её прямыми конкурентами
3. Отраслевой – сравнение организации с компаниями той же отрасли, не обязательно конкурентами
4. Глобальный – сравнение организациями, когда географический масштаб выходит за рамки одной страны
5. Процессов – сравнение с отдельными рабочими процедурами и системами
6. Результатов – сравнение количественных выходных характеристик – цены, скорости, надежности и т.д.
7. Результатов – сравнение количественных выходных характеристик – цены, скорости, надежности и т.д.
8. Функциональный – применение бенчмаркинга процессов для сравнения отдельных бизнес-функций в двух и более организациях
9. Стратегический – сравнение более стратегий, чем оперативных вопросов
10. Ради конкуренции – сравнение с целью достичь превосходства над другими
11. Ради сотрудничества – сравнение с целью создания атмосферы взаимного обучения и обмена знаниями

Бенчмаркинг эффективности сравнивает эффективность результатов деятельности [10, с. 46]. Такие «измерения» могут указать, какие виды деятельности являются сильными сторонами организации. После их выявления требуется дальнейшее исследование, чтобы установить, каким образом достигается такая эффективность.

Бенчмаркинг процессов изучает методики и процедуры, используемые организации, и сравнивает их с примерами лучшей практики [10, с. 47]. Как правило, эти процессы состоят из нескольких процессов, которые создают общий подход или процесс.

Было выявлено, что реальные улучшения в результате бенчмаркинга возникают из анализа и рассмотрения скорее процессов, чем выходных характеристик.

Для выполнения бенчмаркинг-исследования необходимо определить и согласовать вопросы и сферу изучения.

Различные авторы предлагают модели, которые описывают разное число этапов. Из всех моделей была выбрана модель, предложенная Е.П. Голубковым [8, с. 179]:

1. Планирование: определить, что именно подлежит бенчмаркингу; определить компанию, с которой будет сравнение; определить способ получения информации и собрать данные.
2. Анализ: определить имеющиеся пробелы/слабые места в функционировании; спрогнозировать будущий уровень эффективности;
3. Интеграция: доложить результаты бенчмаркинга и добиться, чтобы они были восприняты; поставить функциональные цели.
4. Действия: разработать план действий; реализовать действия с мониторингом продвижения; повторно обследовать бенчмарки
5. Зрелость: повторно обследованные бенчмарки полностью интегрированы в рабочую практику.

Бенчмаркинг подразумевает полное понимание механизмов; а когда они поняты, они должны быть измерены с точки зрения количественного результата.

Количественное представление того, что достигается в результате операции - то есть индикатор эффективности - есть синтетическое, но достижимое число. Цифра, соответствующая индикатору, должна быть точной. Однако на вычисления влияет слишком много факторов, и достичь такой точности нелегко. Желательно иметь согласованное измерение описания операций, их результата и продвижения к его

достижению. Индикатор, таким образом, является синтетическим числом, «истинным утверждением» бенчмарка. Это число меняется со временем, поскольку изменяются и совершенствуются методы и механизмы [12, с. 49].

Успех проекта бенчмаркинга в большой степени зависит от определения того, что будет подвергнуто сравнению. Проблем у малых предприятий всегда много, и у руководителей возникает желание улучшить все сразу, а выбор показателей для сравнения преимущественно охватывает проблемы, лежащие «на поверхности» и уже имеют сложившиеся подходы к измерению, такие как финансовые результаты деятельности, характеристики товара, цена. Более гибкие и менее осязаемые показатели, такие как командный дух или удовлетворенность работников организации своей деятельностью, используются реже: трудно определить конечный объект сопоставления и сделать нормализацию информации.

Факт использования современными компаниями с помощью бенчмаркинга легко измеряемых показателей продиктован динамичной конкурентной средой в современном бизнесе. Поэтому объектом для сопоставления чаще становятся показатели, связанные с ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе, а бенчмаркинг принимает форму конкурентного анализа. Недостаточное внимание к менее осязаемым показателям - дело времени и развития культуры совершенствования [3, с. 202].

Таким образом, новая модель бизнеса, пришедшая в компании вместе с бенчмаркингом, способствует формированию системного мышления, чего зачастую так не хватает малым фирмам. Эталонный анализ способствует пониманию и внутренней системе, вокруг которой построена компания, и внешняя система, которая влияет на нее. Бенчмаркинг дает организации возможность заимствовать лучший опыт других компаний, избегая "изобретения колеса". Культура предпринимательской деятельности в организации будет ориентирована на такие ценности, как способность рабочих к обучению, повышение собственного потенциала, что, в свою очередь, служит толчком для развития организации. В итоге компания сможет укрепить свою конкурентную позицию, а также добиться повышения степени удовлетворенности покупателей.

2. Бенчмаркинг анализ конкурентных составляющих ООО “Роникон”

Общество с ограниченной ответственностью “Роникон” (сокращенно - ООО “Роникон”) образовано и зарегистрировано в 2000 г. в соответствии с действующим законодательством.

Компания “Роникон” является многолетним уверенным лидером на мебельном рынке России. Фабрика была открыта еще в 2000 году в подмосковном городе Щелково. Ее техническая оснащенность сравнима с лучшими зарубежными аналогами, и уж точно по своему техническому оснащению она обгоняет подавляющее большинство отечественных конкурентов [20].

Видами деятельности ООО “Роникон”, обозначенными в уставе, являются:

- розничная торговля бытовой мебелью;
- производство мебели и прочей продукции, не включенной в другие группировки.

Площадь производственных мощностей мебельной фабрики “Роникон” составляет свыше 50 тыс. кв. м. Ежегодно выпускается свыше 100 тыс. единиц разнообразной продукции. На фабрике постоянно обновляются технологические линии, на производственных сейчас установлено новейшее оборудование и станки от ведущих производителей – итальянских SCM и BIESSE, австрийской SHELLING и германской компании IMA.

Выпуская мебель России, ООО “Роникон” строго соблюдает отечественные и европейские стандарты качества. Вся предлагаемая компанией продукция отвечает всем требованиям безопасности по здоровью человека и экологии окружающей среды. Компания “Роникон” сотрудничает только с проверенными поставщиками материалов и комплектующих, имеющих многолетнюю безупречную репутацию. В соответствии с уставом общества, цель его деятельности заключается в удовлетворении спроса и потребностей покупателей на рынке мебельной продукции товарами зарубежных производителей [20].

Высшим органом управления ООО “Роникон” является общее собрание учредителей. Компетенции общего собрания учредителей прописаны в Главе 1 Устава Общества.

Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также других ценностей, стоимость которых отражается в балансе предприятия.

Предприятие является коммерческой организацией, основной целью деятельности которого является извлечение прибыли из своей производственной деятельности.

Как юридическое лицо, предприятие самостоятельно осуществляет оперативный, бухгалтерский и статистический учёт и отчётность в соответствии с нормами российского законодательства.

ООО “Роникон” имеет тип линейно-функциональной структуры управления. Структура органов управления ООО “Роникон” представлена на рисунке 2.

Менеджер по логистике

Водители

Грузчики/

сборщики

Бухгалтерия

Главный бухгалтер

Общее собрание учредителей

Генеральный директор

Бухгалтер

Отдел продаж

Менеджер по продажам

Производственный отдел

Начальник производства

Специалисты по работе с клиентами

Производственные рабочие

Рис. 2. Организационная структура ООО “Роникон”

Такая структура управления с линейной подотчетностью предоставляет оперативную реализацию управленческих решений, повышает эффективность функциональных департаментов, позволяет быстро маневрировать ресурсами. Особенностью линейно-функциональной структуры управления является то, что она наиболее распространенная и применима на предприятиях крупного и

среднего бизнеса в разных отраслях народного хозяйства.

Динамика и структура ассортимента ООО "Роникон" в натуральном (количественном) выражении за 2016-2017 гг. представлена в Приложении.

Согласно последним исследованиям в категории "Торговые сети и мебельные торговые центры в России", уровень развития продаж мебели в нашей стране не дотягивает до планки развития европейского рынка. Но, несмотря на это, в настоящее время активность в сфере мебельных продаж находится на стадии энергичного становления. Лидером российского рынка мебельной розничной торговли является Центральный федеральный округ, на территории которого в прошлом году был отмечен наибольший уровень продаж мебели (36,5%). Он же занял первую позицию по количеству сетевых мебельных магазинов. Это объясняется тем, что именно здесь высокая плотность контингента покупателей, благодаря чему на территории региона работает ряд крупных производителей мебели, развивающих свои розничные сети [19].

На втором месте по уровню развития сетевого мебельного маркетинга расположился Приволжский ФО с долей 22,3%. Замыкают список федеральных округов Дальневосточный с 3,4 процентами и Северокавказский с 2,0%. Наиболее высокий процент мебельных магазинов сосредоточен в Московской (31,1%) и Ленинградской областях (7,3%).

Особое предпочтение при покупке мебели российские граждане, согласно опросу, отдают крупным торговым центрам с широким ассортиментом. В гипермаркеты, похожие на IKEA и КИКА направилось за покупками 35,8 процента опрошенных. Около 40 процентов сограждан решили покупать мебель в мебельных магазинах или мебельных розничных сетях, и лишь 12,5% предпочитают изготавливать мебель по индивидуальному заказу [19].

Однако многие надеются, что рост спроса на мебель среднего и высокого ценового сегмента спровоцирует увеличение динамики продаж в этих категориях.

Сегодня многие готовы сменить мягкую мебель через 4 года эксплуатации, корпусную – через 5. Наиболее часто обновляют детские комнаты - каждые 2-3 года. Наиболее редко – мебель для ванны, кухни и спальни (раз на 5-7 лет).

Проанализируем структуру российского рынка мебели для дома и структуру интересов покупателей (см. рис. 3 и рис. 4).

Рис. 3. Структура российского рынка мебели для дома [19]

Рис. 4. Структура интересов покупателей [19]

Что касается выбора материалов, то в спросе на деревянную мебель лидирует продукция среднего и низкого ценового диапазона (и соответствующего качества), которая занимает более 75% рынка. При этом большую часть спроса удовлетворяют предложения малого и среднего бизнеса, которые изготавливают мебель по индивидуальным заказам. Серийное же производство постепенно сдает позиции.

Все большим спросом пользуется мебель из натуральных материалов, в том числе, из древесного массива. А вот ДСП постепенно вытесняется с рынка деревянной мебели более качественным, современным и экологическим материалом - МДФ. Некоторые торговые центры даже строят на этом рекламные акции, заявляя, что у них не продают мебель из ДСП.

Традиционно, дорогая импортная мебель пользуется активным спросом в Москве и Санкт-Петербурге, тогда как в регионах лидируют отечественные производители. Раньше импортная мебель была представлена преимущественно в сегменте премиум-класса, а отечественные производители лидировали в нише товаров низкого и среднего ценового диапазона, то сейчас на рынке появляется все больше продукции средней стоимости иностранного производства.

Крупнейшие отечественные производители: ОАО "Севзапмебель", ОАО "Первая мебельная фабрика", ОАО "Миасс-мебель", воронежская "Мебель Черноземья" и др.

Общая расстановка сил на российском мебельном рынке не меняется уже несколько лет: крупные компании с собственными торговыми центрами, дилерской сетью и сетью франчайзи, прочно удерживают позиции ведущих игроков отрасли.

Наибольшее преимущество и быстрое развитие получают компании с мощной торговой сетью, расположенной не только в мегаполисах и центральном регионе, а и по всей стране.

Компания "Роникон" выдает на всю свою продукцию гарантийные обязательства, причем, не только на серийную мебель, но и изготовленную по индивидуальным заказам. Кстати, именно благодаря современному оборудованию, которое отличается не только высокой эффективностью, но еще и потрясающей мобильностью. Основными прямыми конкурентами в г. Москва на 2017 год являются:

- ООО ИКЕА - 13,8% объема рынка мебельной продукции премиум-класса;

- ООО "Евро Люкс" - 4,7%;

- ООО "Элит Стиль" - 4,2%.

Для подробной бенмаркинговой оценки конкурентоспособности ООО "Роникон" среди конкурентов, анализ проводился по следующим параметрам сравнения: ширина и глубина ассортимента; количество предоставляемых услуг; цена на товары. В таблицах 1 и 2 представлена сравнительная характеристика широты и глубины ассортимента ООО "Роникон" с его основными конкурентами.

Таблица 1

Анализ широты ассортимента ООО "Роникон" и основных конкурентов на мебельном рынке в г. Москва в 2017 г.

Наименование	Наименование организации								Отклонения от ООО "Роникон"						
	ООО "Роникон"		ООО "ИКЕА"		ООО "Элит стиль"		ООО "Евро Люкс"		Абс, ед.			Отнс. %			
	Асб, ед.	Отнс, %	Асб, ед.	Отнс, %	Асб, ед.	Отнс, %	Асб, ед.	Отнс, %	ООО "ИКЕА"	ООО "Элит Стиль"	ООО "Евро Люкс"	ООО "Икеа"	ООО "Элит Стиль"	ООО "Евро Люкс"	
Мебель для спальни	7	26,92	12	25	8	25	9	23,1	5	1	2	71,4	14,3	28,6	
Мебель для гостиной	5	19,23	10	20,8	7	21,9	8	20,5	5	2	3	100,0	40,0	60,0	
Мебель для кабинета	3	11,54	7	14,6	4	12,5	6	15,4	4	1	3	133,3	33,3	100	

Мебель для детской	5	19,23	6	12,5	3	9,4	5	12,8	1	-2	0	20,0	-40,0	0,0
Прихожие	6	23,08	13	27,1	10	31,3	11	28,2	7	4	5	116,7	66,7	83,3
Итого	26	100	48	100	32	100	39	100	22	6	13	0	0	0

Таблица 2

Наименование	Наименование организации				Отклонения от ООО "Роникон"													
	ООО "Роникон"		ООО "ИКЕА"		ООО "Элит стиль"		ООО "Евро Люкс"		Абс, ед.					Отнс %				
	Асб, ед.	Отнс %	Асб, ед.	Отнс %	Асб, ед.	Отнс %	Асб, ед.	Отнс %	ООО "ИКЕА"	ООО "Элит стиль"	ООО "Евро Люкс"	ООО "ИКЕА"	ООО "Элит стиль"	ООО "Евро Люкс"				
Мебель для спальни	37	19,47	52	25	35		43	23,1	15	-2	6	40,5	-5,4	16,2				
Мебель для гостиной	32	16,84	43	20,8	22	21,9	34	20,5	11	-10	2	34,4	-31,3	6,3				
Мебель для кабинета	41	21,58	85	14,6	46	12,5	48	15,4	44	5	7	107,3	12,2	17,1				

Мебель														
для	35	18,42	45	12,5	29	9,4	37	12,8	10	-6	2	28,6	-17,1	5,7
детской														
Прихожие	45	23,68	62	27,1	47	31,3	49	28,2	17	2	4	37,8	4,4	8,9
Итого	190	100,00	287	100	179	100	211	100	97	-11	21	0	0	0

Анализ глубины ассортимента ООО “Роникон” и основных конкурентов на мебельном рынке в г. Москва в 2017 г.

Анализирую широту и глубину ассортимента по всем предприятиям, можно сделать вывод, что по ширине ассортимента ООО “Роникон” занимает последнее место среди конкурентов, уступая лидеру мебельного рынка ИКЕА по всем товарным группам на общее число 22 ед.

Анализируя факторы конкурентоспособности можно сказать, что среди конкурентов по суммарному показателю конкуренции за 2016 год ООО “Роникон” занимает второе место, уступая только ИКЕА. ООО “Роникон” уступает лидеру рынка ИКЕА почти по всем показателям, кроме показателя “качество товаров”.

Одним из главных показателей сравнения ООО “Роникон” с ее конкурентами, работающей в сегменте премиум-класса, является количество предоставляемых дополнительных услуг, которые в виду развития мебельного рынка и все большего роста требований потребителей к организации, стали необходимостью. Проанализируем количество предоставляемых услуг в ООО “Роникон” и конкурентов (см. табл. 3).

Таблица 3

Анализ количества предоставляемых услуг ООО “Роникон” и ближайших конкурентов по состоянию на 2017 г.

№	Наименование услуги	Наличие услуги, +/-
п/п		

	ООО "Роникон"	ООО "Икеа"	ООО "ЕвроЛюкс"	ООО "Элит стиль"	
1	Консультация по выбору мебели	+	+	+	+
2	Доставка	+	+	+	+
3	Сборка	+	+	+	+
4	Дизайн-проект (дизайнер)	-	+	+	+
5	Реставрация	+	-	-	+
6	Хранение	+	-	+	-
7	Обмер помещений	-	+	-	+
8	Проектирование и расстановка мебели	+	+	-	+
9	Установка бытовой техники	-	-	-	+
10	Изменение размеров	-	+	-	-
	Итого	6	7	5	8

Анализ предлагаемых услуг среди организаций на рынке мебельной продукции г. Москва показал, что самыми часто встречающимися услугами являются: доставка, сборка, создание дизайн-проекта, реставрация, хранение, обмер помещений, проектирование и расстановка мебели и сопутствующего ассортимента, установка

бытовой мебели и изменение ее размеров. В ООО “Роникон” присутствует 5 из 10 вышеперечисленных предоставляемых организациями услуг.

Такие услуги как “предоставление консультации по выбору мебели”, “доставка” и “сборка” присутствуют у всех предприятий, так как являются базовыми для любой организация находящейся на этом рынке.

В отличие от двух других организаций ООО “Роникон” предоставляет такие услуги как: “Реставрация” и “Хранение”, что добавляет ей преимущества перед другими конкурентами.

Главным отличием ООО “Роникон” от других конкурентов является отсутствие услуги по дизайн проектированию. Лидером по предоставлению услуг является ООО “Элит Стиль”, которое предоставляет такие эксклюзивные услуги, как “Проектирование и расстановка мебели” и “Установка бытовой мебели”. В целом у всех организаций наблюдается тенденция к увеличению количества предоставляемых услуг, так как они повышают общий уровень представительности организации и несут дополнительную прибыль в общий оборот организации. Стоимость наиболее популярных услуг среди конкурентов ООО “Роникон” перечислена в таблице 4.

Таблица 4

Стоимость основных услуг, предоставляемых ООО “Роникон” и ближайшими конкурентами по состоянию на 2017 г.

**Средняя стоимость по г. Москва,
руб./условия**

№	Наименование услуги	Ед. измерения	ООО			
			“Роникон”	ИКЕА	“Filippe Grandy”	“Евро Люкс”
1	Консультация по выбору мебели	-	-	-	-	-

Средняя стоимость по г. Москва,руб./условия

№	Наименование услуги	Ед. измерения	ООО "Роникон"	ИКЕА	ООО "Filippe Grandy"	ООО "Евро Люкс"	ООО "Элит стиль"
2	Разовая доставка	руб.	1500-1700	500-1500	1000-2000	-	-
3	Общая сборка заказа	руб. %	7% от стоимости заказа	3000	1,5% от стоимости заказа	-	5% от стоимости заказа
4	Один дизайн-проект (дизайнер)	руб.	-	-	25000	30000	30000
5	Хранение товаров,1 м. кв. в сутки	руб.	-	-	-	200	-
6	Разовый обмер помещений (выезд обмерщика)	руб.	700	500-1000	1500	-	1200

Анализ стоимости основных услуг рассматриваемого предприятия и его ближайших конкурентов показал, что в каждой организации существует собственная политика формирования цен на предоставление той или иной услуги. Так, например, услуга "Сборка мебели" в ООО "Роникон" составляет порядка 7% от общей суммы заказа, в ООО "Элит Стиль" 5%, в ООО "Евро Люкс" 1,5%, что говорит о высоком ценовом уровне стоимости данной услуги в ООО "Роникон" среди его ближайших конкурентов.

Один из важнейших параметров сравнения уровня конкурентоспособности организации является сравнение ее ценовой политики с ценовой политикой ближайших конкурентов. Сравнение цен ООО “Роникон” и его ближайших конкурентов производилось с учетом сегментации рынка, а именно - среди конкурентов, которые реализуют мебель премиум-класса для дома и офиса.

Для оценки конкурентоспособности ООО “Роникон” в течение 2017 года производился опрос покупателей. Покупателям было предложено оценить по пятибалльной шкале вышеперечисленные факторы конкурентоспособности ООО “Роникон” и ее конкурентов.

Значение оценочной шкалы:

- 5 – максимальная удовлетворенность каким-либо из факторов;
- 4 – средняя удовлетворенность по какому-либо фактору;
- 3 – удовлетворенность по предложенному фактору ниже среднего;
- 2 – нейтральному отношению;
- 1 – отрицательная оценка предложенного фактора;
- 0 – максимально негативная оценка.

Опрос проводился специалистами по работе с клиентами, которые предлагали покупателям ответить на определенное количество вопросов, с целью изучения удовлетворенности.

Результаты опроса представлены в таблице 5.

Анализ опроса потребителей показал, что наибольшее количество баллов имеет ИКЕА, сумма баллов которого равняется 43,3 балла. Но следом за ним идет ООО “Роникон” с 39,8 баллов, что больше на 0,8 баллов, чем у ООО “Евро Люкс”, и на 1,3 балла чем у ООО “Элит Стиль”. В целом по результатам опроса организации следует обратить внимание на показатель “широта ассортимента”, который по результатам опроса получил лишь 3,6 балла, и показатель “Услуги”, который потребители оценили в 3,7 балла.

Таблица 5

Сравнительная оценка факторов конкурентоспособности ООО “Роникон” с основными конкурентами (по 5-бальной шкале) на 2017 год

Показатель	Наименование организации								Отклонение от ООО "Роникон"						
	ООО "Роникон"				ООО "Икеа"		ООО «Евро Люкс»		ООО "Элит Стиль"		Баллы		Уд. Вес.,		
	Уд. Балл	Уд. вес,	Уд. Балл	Уд. вес,	Уд. Балл	Уд. вес,	Уд. Балл	Уд. вес,	Уд. Балл	Уд. вес,	ООО "Икеа"	ООО "Евро Люкс"	ООО "Элит Стиль"	ООО "Икеа"	ООО "Евро Люкс"
Широта ассортимента	3,6	9,0	5,0	11,5	4,5	11,5	4,0	10,4	1,4	0,9	-7,6	2,5	2,5		
Глубина ассортимента	4,5	11,3	5,0	11,5	4,8	12,3	4,4	11,4	0,5	0,3	-8,9	0,2	1,0		
Качество товаров	4,7	11,8	4,6	10,6	4,5	11,5	4,5	11,7	-0,1	-0,2	-9,2	-1,2	-0,3		
Услуги	3,7	9,3	4,7	10,9	4,2	10,8	5,0	13,0	1,0	0,5	-8,7	1,6	1,5		
Квалификация персонала	4,5	11,3	4,5	10,4	4,4	11,3	4,3	11,2	0,0	-0,1	-8,8	-0,9	0,0		
Уровень обслуживания	4,5	11,3	4,5	10,4	4,3	11,0	4,4	11,4	0,0	-0,2	-8,9	-0,9	-0,3		
Имидж	4,7	11,8	5,0	11,5	4,0	10,3	4,1	10,6	0,3	-0,7	-8,8	-0,3	-1,6		
Месторасположение	4,8	12,1	5,0	11,5	4,3	11,0	3,8	9,9	0,2	-0,5	-8,6	-0,5	-1,0		
Рекламные мероприятия	4,8	12,1	5,0	11,5	4,0	10,3	4,0	10,4	0,2	-0,8	-8,8	-0,5	-1,8		
Итого	39,8	100	43,3	100	39,0	100	38,5	100	3,5	-0,8	-1,3	-	-		

Исходя из проведенного анализа конкурентоспособности ООО “Роникон” и основных конкурентов, следует построить матрицу SWOT – анализа (см. табл. 6).

Как видно из таблицы 6, ООО “Роникон” имеет сильные стороны: качественный товар, высокий уровень сервиса, опыт и квалификация персонала, бренд с сильными позициями, налаженная дистрибуция

К слабым сторонам рассматриваемой организации относятся: отсутствие собственного помещения, высокие расходы на аренду; финансовые ограничения; недостаточный рыночный опыт; отсутствие дополнительных услуг.

Таблица 6

SWOT – анализ ООО “Роникон”

Сильные стороны

1. Качественный товар
2. Высокий уровень сервиса
3. Опыт и квалификация персонала
4. Бренд с сильными позициями
5. Налаженная дистрибуция

Слабые стороны

1. Высокие расходы на аренду.
2. Финансовые ограничения
3. Недостаточный рыночный опыт
4. Отсутствие различных дополнительных услуг.

Возможности

Угрозы

1. Внедрение новых услуг для повышения уровня конкурентоспособности и имиджа организации.

2. Экономическая ситуация

3. Изменения вкусов среди потребителей

4. Особенности рынка

5. Новые технологии

1. Конкурентная активность

2. Изменения вкусов потребителей

3. Ухудшение экономической ситуации в стране

4. Государственное регулирование

В качестве возможностей ООО «Роникон» стоит рассматривать внедрение новых услуг. Таким образом, исходя из произведенного анализа конкурентоспособности, ООО «Роникон» следует особое внимание обратить на существующие угрозы: снижение уровня доходов населения, снижение цен на товары у конкурентов, появление на рынке новых конкурентов, ухудшение экономической ситуации в стране.

3. Разработка бенчмаркинг-проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Роникон»

Необходимым условием совершенствования конкурентных позиций на рынке является постоянное совершенствование показателей неценовой конкуренции: ассортимента товара, улучшения качества и количества оказываемых услуг.

Как показал бенчмаркинг-анализ конкурентоспособности ООО «Роникон», по параметрам сравнения на московском рынке мебели присутствует два основных лидера: IKEA и ООО «Элит Стиль», которые превосходят рассматриваемое предприятие по диапазону представленного ассортимента и количеству предоставляемых услуг. В частности, перечисленные организации предоставляют услугу по дизайн-проектированию, которой нет в ООО «Роникон». В существующих конкурентных условиях, при наличии тенденции к повышению уровня сервиса и увеличению предоставления услуг, актуальность заключается в необходимом совершенствовании организации и принятием во внимание опыта конкурентов на рынке.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «Роникон» на занимаемом рынке необходимо расширить количество предоставляемых услуг, тем самым увеличив выручку организации, что будет являться основанием для

повышения уровня оборота организации.

Внедрение услуги по дизайн-проектированию мебели, выступая дополнительным источником дохода, позволит обеспечить ООО “Роникон” на рынке мебельной продукции премиум-класса конкурентные преимущества.

На первоначальных этапах внедрения услуги предполагается изменение организационной структуры и штатного расписания ООО “Роникон”. Основные структурные изменения предусматривают введение нового подразделения - “Дизайнерский отдел” и новой должности - “дизайнер”, который в рамках своей компетенции будет осуществлять разработку внешнего вида и проектирование мебели для покупателей. График работы для новой должности будет составлять 5/2, время работы - с 10.00 до 21.00. В связи с этим планируется увеличение количества персонала организации на 1 человека. Проанализируем планируемые затраты по введению новой должности и увеличению штата сотрудников (см. табл. 7).

Таблица 7

Планируемые затраты на введение новых структурных единиц в штат организации, в рамках проекта для ООО “Роникон”

Наименование структурного подразделения	Наименование должности	Кол-во, чел.	Зарплата, руб.	Расходы на оплату труда в месяц, руб.	Расходы на оплату труда в год, руб.	Страховые взносы и страхование от несчастных случаев на производстве (30,2%), руб.
Дизайнерский отдел	Дизайнер	1	44000	44000	528090	159459

Средняя заработная плата сотрудников в ООО “Роникон” составляет 44600 рублей. Внедряемая должность предполагает установленный оклад и премии по результатам деятельности работника в размере 30% из чистой прибыли.

В Пенсионный фонд РФ - 22%, в ФСС - 2,9%, в Фонд обязательного медицинского страхования - 5,1%; 0,2% - страхование от несчастных случаев на производстве.

Следующим этапом реализации внедряемой услуги является определение ее стоимости, на основе анализа среди конкурентов ООО "Роникон" (см. табл. 8).

Таблица 8

Обоснование цены на услугу по дизайну и проектированию мебели для ООО "Роникон" посредством сравнения цен среди основных конкурентов

Название услуги	Наименование организации			
	ООО "Filippe Grandy"	ООО "Евролюкс"	ООО "Элит Стиль"	Рекомендованная цена для ООО "Роникон"
Дизайн мебели	25000 руб.	30000 руб.	30000 руб.	28000 руб.

Как показал анализ, средняя стоимость составления проекта у основных конкурентов в среднем стоит от 25000 рублей до 30000 рублей. Таким образом, было принято решение принять для ООО "Роникон" взять среднее значение цены разработки дизайна мебели в размере 28 000 рублей.

Введение новой услуги в ассортимент ООО "Роникон" предполагает соответствующие капитальные и текущие затраты на приобретение оборудования. Проанализируем состав и расчет единовременных затрат на оборудование (см. табл. 9).

Таблица 9

Состав единовременных затрат на оборудование при внедрении услуги по проектированию дизайна мебели в ООО "Роникон"

№ п/п Наименование затрат Кол-во, ед. Цена, руб. Сумма затрат, руб.

Капитальные средства

1	Ноутбук Acer	1	45000	45000
---	--------------	---	-------	-------

Итого по группе	45000
-----------------	-------

Малоценные и быстроизнашивающиеся средства

1	Программа "3D Max"	1	25000	25000
---	--------------------	---	-------	-------

2	Программа "AutoCAD"	1	28000	28000
---	---------------------	---	-------	-------

3	Рабочий стол	1	6000	6000
---	--------------	---	------	------

4	Стул офисный	1	4050	4050
---	--------------	---	------	------

5	Проектор Sony	1	27050	27050
---	---------------	---	-------	-------

5	Экран проекторный Sony 1		12000	12000
---	--------------------------	--	-------	-------

Итого по группе	103000
-----------------	--------

Итого	148000
-------	--------

Общая сумма планируемых единовременных затрат составила 148000 рублей, при этом в соответствии с Частью 2 НК РФ от 05.08.2008 г. с изм. от 30.03.2016 г., ст. 257 "Порядок определения стоимости амортизируемого имущества" в ред. Федерального закона от 28.07.2012 г. №229 – ФЗ, основные средства, по которым осуществляется расчет амортизации, является частью имущества, используемого в качестве средств труда для производства и оказания услуг организацией первоначальной стоимостью выше 40000 рублей. Данные расходы относятся к капитальным вложениям, которые предусмотрены на стадии внедрения новой услуги. Согласно общероссийскому классификатору основных фондов, ноутбук входит в амортизационную группу, по которой срок полезного использования составляет 8 лет.

На основании полученных данных в таблице 10 представлен расчет амортизации основных средств, которые планируется приобрести в рамках внедрения новой услуги.

Таблица 10

Амортизационные отчисления для проекта

№ п/п	Наименование оборудования	кол-во, ед.	Стоимость, ед., руб.	Ежегодная сумма амортизации*, тыс. руб.	Ежемесячная сумма амортизации, тыс. руб.
1	Ноутбук Acer	1	45000	5630	470
Итого по группе			45000	5630	470

Рассмотрим структуру расходов на расходные материалы, отраженных в структуре совокупных расходов на внедрение новой услуги в статье "Прочие расходы".

Прочие расходы включают в себя приобретение бумаги формата А4, флеш-накопителей, на которые будет осуществляться запись спроектированных проектов, и канцелярских товаров (ручки, карандаши и др.), которые необходимы для работы дизайнера (см. табл. 11).

Таблица 11

Планируемые затраты для внедрения проекта

№ п/п	Статья расходов	Сумма затрат, руб.	Уд. вес в общей сумме издержек обращения, %
1	Бумага	250	0,03
2	Флеш-накопители	200	0,03

3	Канцелярские товары (ручки, карандаши, скрепки и пр.)	300	0,04
Итого		750	0,75

Следующим важным этапом на стадии внедрения новой услуги является разработка и реализация рекламной компании, нацеленной на заинтересованность в услуге и привлечение покупателей. Проанализируем планируемые затраты на проведение рекламной кампании (см. табл. 12).

Таблица 12

Планируемые затраты на проведение рекламных мероприятий в рамках внедрения услуги по разработке дизайна мебели

№ п/п	Тариф и тип размещения рекламы	Кол-во, ед.	Сумма затрат в год, тыс. руб.
1.	Размещение рекламного баннера 20x30 на специализированном сайте, 5000 рублей в месяц	12	60000
Итого		12	60000

В общей сумме издержки, необходимые для внедрения услуги по проектированию мебели, составили 901830 рублей, из которых 50630 рублей составляют условно-постоянные издержки, 748200 рублей - условно-переменные издержки, 103000 рублей - составляют первоначальные вложения в малоценные быстроизнашивающиеся предметы, перечень которых представлен в таблице 13.

Таблица 13

Планируемый объем и структура издержек обращения в рамках внедрения новой услуги за первый год

Группа	Статьи издержек обращения	Сумма, руб.	Уд. вес, %
Условно- постоянные	Расходы на аренду содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря, руб./год	45000	4,99
	Амортизация основных средств	5630	0,62
	Прочие расходы	-	
Итого по группе		50630	5,61
Условно- переменные	Расходы на оплату труда	528000	58,55
	Социальные отчисления	159450	17,68
	Прочие малоценные расходы	750	0,08
	Расходы на рекламу	60000	6,65
Итого по группе		748200	82,96
Первоначальные вложения в малоценные быстроизнашивающиеся предметы		103000	11,42
Всего		901830	100,00

Важным этапом является определение точки безубыточности. С помощью данного анализа необходимо выяснить какое количество клиентов необходимо привлечь данной услугой, что бы доход от их заказов окупил затраты на введение данной услуги в ООО "Роникон" (см. табл. 14).

Таблица 14

Расчет точки безубыточности при внедрении услуги по дизайн-проектированию мебели, среднегодовые показатели

Показатель	Единицы измерения	Варианты	
		1	2
		При расчете точки безубыточности	При прогнозе увеличения потока клиентов на 50%
Выручка (оборот)	руб.	901830	1400000
	руб.	901830	1400000
Валовой доход	% к обороту	100	100
	руб.	901830	937830
Издержки обращения	% к обороту	100	66,87
	руб.	153630	153630
Условно-постоянные издержки	% к обороту	17,04	10,97
	руб.	748200	784200
Условно-переменные издержки	% к обороту	82,96	54,38
Прибыль от продаж	руб.	0	462170

% к обороту	0,00	33,01
-------------	------	-------

Следует отметить, что количество клиентов, необходимых для окупаемости проекта, составляет 33. Данное количество получено путем деления выручки, представляющей также и совокупные расходы по проекту, на среднюю стоимость услуги по дизайн-проектированию мебели. Таким образом, при увеличении количества клиентов на 50% организация получает прибыль в размере 33,01% от выручки.

Динамика изменения основных экономических показателей деятельности ООО "Роникон" с учетом внедрения новой услуги по проектированию дизайна мебели представлена в таблице 15.

Таблица 15

Динамика изменения основных экономических показателей деятельности ООО "Роникон" после внедрения новой услуги

№	Показатели	Ед. изм.	Исходный год	Прогнозный год	Темп роста, %	Отклонение (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка от продажи товаров	руб.	40405480	41805480	103,46	1400000
2	Себестоимость проданных товаров	руб.	27 920180	27 920180	100,00	0
		руб.	12485290	13885290		1400000
3	Валовая прибыль	% к обороту	30,90	33,21	111,21	2,31

	руб.	10869070	11806900		937830
4	Издержки обращения			108,63	
	% к обороту	26,90	28,24		1,34
	руб.	1616220	2078390		462170
5	Прибыль от продаж			128,60	
	% к обороту	4,00	4,97		0,97
6	Прочие операционные доходы и расходы	руб.	-	-	-
7	Внереализационные доходы и расходы	руб.	-	-	-
	руб.	1616220	2078390		462170
8	Прибыль до налогообложения			128,60	
	% к обороту	4,00	4,97		0,97
	руб.	242430	311760		69330
9	Налог на прибыль, УСН (ст. 346 НК РФ)			128,60	
	%	15	15		
	Налог на прибыль, УСН (ст. 346 НК РФ) 1% от объема	руб.	404050	418050	14000
10				103,46	
	%	1	1		
11	Прибыль после налогообложения	руб.	969730	1348580	139,07 378840

%					
к 2,40		3,23	0,83		
обороту					
12	Чрезвычайные доходы и расходы	руб.	-	-	-
		руб.	969730	1348580	139070 378840
13	Чистая прибыль	% к обороту	2,40	3,23	134,41 0,83

По представленным в таблице 15 данным видно, что внедрение новой услуги по дизайну и проектированию мебели в ассортимент услуг ООО "Роникон" при условии, что количество клиентов, приобретающих новую услугу, будет составлять прогнозную величину, то прибыль после налогообложения увеличится на 39,07% и составит 1348580 рублей в прогнозном году, что на 378840 рублей больше, чем до внедрения проекта.

Заключение

Подводя итог проделанной работы, необходимо отметить следующее.

Бенчмаркинг - технология изучения и внедрения лучших методов ведения деловых операций, которая помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, значительно облегчает формулировку задач коммерческо-хозяйственной деятельности предприятия, осуществляет поиск слабых мест, а также позволяет эффективно использовать в своей деятельности опыт и практические результаты партнеров и конкурентов.

Новая модель бизнеса, пришедшая в компании вместе с бенчмаркингом, способствует формированию системного мышления, чего зачастую так не хватает малым фирмам. Эталонный анализ способствует пониманию и внутренней системе, вокруг которой построена компания, и внешней системы, которая влияет на нее.

Бенчмаркинговый подход дает организации возможность заимствовать лучший опыт других компаний, избегая "изобретения колеса".

Объектом исследования выступила компания "Роникон", которая является многолетним уверенным лидером на мебельном рынке России. Данная фабрика была открыта еще в 2000 году в подмосковном городе Щелково. Ее техническая оснащенность сравнима с лучшими зарубежными аналогами, и уж точно по своему техническому оснащению она обгоняет подавляющее большинство отечественных конкурентов.

Согласно последним исследованиям в категории "Торговые сети и мебельные торговые центры в России", уровень развития продаж мебели в нашей стране не дотягивает до планки развития европейского рынка. Но, несмотря на это, в настоящее время активность в сфере мебельных продаж находится на стадии энергичного становления.

Исходя из произведенного бенчмаркингового анализа конкурентоспособности, ООО "Роникон" следует особое внимание обратить на существующие угрозы: снижение уровня доходов населения, снижение цен на товары у конкурентов, появление на рынке новых конкурентов, ухудшение экономической ситуации в стране.

Необходимым условием совершенствования конкурентных позиций на рынке является постоянное совершенствование показателей конкуренции: ассортимента товара, улучшения качества и количества оказываемых услуг. В качестве возможностей повышения конкурентоспособности ООО "Роникон" стоит рассматривать внедрение новых услуг. При внедрении новой услуги по дизайну и проектированию мебели в ассортимент услуг ООО "Роникон" при условии, что количество клиентов, приобретающих новую услугу, будет составлять прогнозную величину, прибыль после налогообложения увеличится на 39,07% и составит 1348580 рублей в прогнозном году, что на 378840 рублей больше, чем до внедрения проекта.

Список использованной литературы

1. Андрусив У. Я. Бенчмаркинг — инструмент совершенствования стратегического управления конкурентоспособностью предприятия. / Международное научное издание // Современные фундаментальные и прикладные исследования. - 2015., Т. 2. - № 1 (8). - С. 17-19.

2. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учебник / Г.Л. Багиев — СПб.: ВНТОЭ, 2012. — 240 с.
3. Баринов М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №20. — С. 202-205.
4. Березин И.А. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар Продвижение. / Березин И.А. -М.: Вершина, 2016. - 292 с.
5. Божук С.Г. Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы. - СПб.: Вектор, 2013. - 288 с.
6. Болдырева Т. В. Маркетинговый анализ конкурентной позиции промышленного предприятия// Актуальные вопросы экономических наук. 2012.№ 11-1. - С.19-26
7. Годин А. М. Инструменты современного маркетинга: Монография / А. М. Годин, О. А. Масленникова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016 - 340 с.
8. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры: учебник / Е.П. Голубков — М.: Дело, 2013. — 318 с.
9. Грошева И. Роль маркетинга в управлении инновационной деятельностью малых и средних промышленных предприятий // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 6. - С. 95-105
10. Елохов А. М. Управление качеством: учебное пособие/А. М. Елохов — 2 изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017
11. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю.Б. Иванов - М .: ХАРГ, 2013. - 246 с.
12. Кубахов П.С. Маркетинг инноваций или новых продуктов // Маркетинг. 2016. №6. С. 41-50.
13. Меркушова Н. И., Старун А. В. Бенчмаркинг: практика использования на российских предприятиях и проблемы применения // Молодой ученый. — 2016. — №15. — С. 185-187.
14. Павлова Е. А., Макарова Ю. Г., Ковалева А. М. Отказ от соперничества в пользу сотрудничества - бенчмаркинг // Молодой ученый. — 2014. — №12. — С. 272-273.

15. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер - М.: Издательский дом Гребенникова, 2013. - 304 с.
16. Руденко М. Оценка маркетингового потенциала компании// Маркетинг. - 2013. - № 2. - С. 117-127
17. Токарев Б.Е. Маркетинговый подход к решению проблем инновационного технологического развития // Креативная экономика. — 2015. — № 12 (84). — с. 68-74.
18. Шмелева Е. И., Губер Н. Б., Богатова О. В. Бенчмаркинг в области качества продукции и услуг // Молодой ученый. — 2017. — №3. — С. 256-259.
19. Анализ рынка мебели [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mebel-1000.ru/stati/sostojanie-rossijskogo-mebelnogo-rynka/>(дата обращения: 22.03.2018)
20. Сайт ООО “Роникон” [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ronikon.ru/mebel-rossii-fabrika/> (дата обращения: 22.03.2018)

Приложение

Динамика и структура ассортимента ООО “Роникон” за 2016-2017 гг.

№ п/п	Наименование	2016 г.		2017 г.		Темп роста/снж. цены %	Отклонение (+,-)	Темп прироста, %		
		Кол-во, ед.	Выручка, тыс. руб.	Кол-во, ед.	Выручка, тыс. руб.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Мебель для спальни, в том числе									
1.1.	Шкафы	20	1 789,45	1	569,00	80,78	1 534,82	102,97	2,33	2,97

1.2.Кровати	50	87540 4 370,00	85,69	4 712,95	98,04	-1,71	-1,96
1.3.Тумбы	70	24830 1 701,00	25,28	1 719,04	104,03	0,98	4,03
1.4.Комоды	14	49160 1 351,14	50,38	806,08	101,98	0,98	1,98
1.5.Сундук	5	410760 1 82152,00	38,68	386,80	88,80	-4,88	-11,2
1.6.Банкетки	26	22760 1 875,38	13,50	310,41	107,11	0,89	7,11
1.7.Зеркала	25	439600 1 17584,00	16,23	292,07	104,01	0,626	4,01
Всего по группе	210	209 9 267,00	-	9 762,17	-	-	-

2 Мебель для гостиной, в том числе

2.1. Шкаф с витриной	20	1251600 1 62580,00	129,98	1 949,70	103,49	4,38	3,49
2.2.Тумбы	34	43656 1 481,04	44,48	1 601,28	102,11	0,92	2,11
2.3.Стол	25	99675 1 3987,00	40,48	1 052,48	102,04	0,81	2,04
2.4. Столы журнальные	56	2530 1 248,80	21,38	1 389,70	95,87	-0,92	-4,13
2.5.Стулья	67	579866 1 8655,46	10,07	754,95	100,86	0,08	0,86

Всего по группе 202 ~~6902,25~~ - 6 748,11 - - -

3 Мебель для кабинета, в том числе

3.1 Стол рабочий 2 753478,18 2736,3 103,77 2,84 3,77
~~636,90~~

3.2 Шеллаж 2 640667,78 2711,2 103,23 2,12 3,23
~~823,38~~

3.3 Булья 2 16544,20 923,00 104,87 0,66 4,87
~~165,44~~

Всего по 134 группе 6 -140 - 6370,5 - - -
~~218,52~~

4 Мебель для детской, в том числе

4.1 Шеллаж 2 540786,98 2279,2 102,15 1,2 2,15
~~008,08~~

Продолжение приложения

4.2 Детские комоды 48 40,67¹ 952,16 50 45,88 2 294 112,81 5,21 12,81

4.3 Детские столы 78 41,34³ 224,52 75 42,08 3 156 101,79 0,74 1,79

4.4 Детские кровати 34 34,25¹ 164,50 33 34,28 1131 100,09 0,03 0,09

4.5 Шкаф для одежды	56	65,78	³ 683,68	55	68,78	3782,9	104,56	3	4,56
Всего по группе	252	-	¹² 032,94	253	-	12643,34	-	-	-
5 Прихожие, в том числе									
5.1 Шкаф комбинированный	45	15,70	706,50	44	16,08	707,52	102,42	0,38	2,42
5.2 Тумба с зеркалом	34	25,60	870,40	36	24,38	877,68	95,23	-1,22	-4,77
5.3 Зеркала	56	7,90	442,40	57	8,58	489,06	108,61	0,68	8,61
5.4 Тумбы	67	25,00	¹ 675,00	70	24,28	1 699,6	97,12	-0,72	-2,88
5.5 Вешалки	56	10,45	585,20	65	11,88	772,2	113,68	1,43	13,68
5.6 Банкетки	39	8,87	345,93	35	9,58	335,3	108,00	0,71	8,00
Всего по группе	297	-	⁴ 625,43	307	-	4881,36	-	-	-
Итого:	1	095,00	-	39	1	40	-	31,00	-
				126,00		405,48			
Темп роста продаж, %						102,83			
Темп роста выручки, %						103,48			