

**РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ МАРКЕТИНГА  
ФИЛИАЛ В РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

**КОНКУРС «МАРКЕТИНГ-2005»**

Исполнитель: студент 5 курса НОВИКОВА А.Л. Казанский  
государственный финансово-экономический институт

**РАБОТА НА ТЕМУ:  
АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ  
МЕБЕЛЬНЫХ КОНСТРУКЦИЙ  
(ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА)**

Научный руководитель: к.и.н., доцент	_____	Рычкова Н.В.
Нормоконтролер: ст. преподаватель	_____	Сушкова Т.В.
Рецензент: гл.редактор газеты «Вечерние Челны»	_____	Хайруллин Э.А.
Заведующий кафедрой: к.и.н., доцент	_____	Рычков С.Ю.

Казань 2005

## Содержание

Введение	5
1. Теоретические аспекты конкурентоспособности организации	9
1.1. Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности	9
1.2. Развитие организации в конкурентной среде и факторы, определяющие ее конкурентоспособность	15
1.3. Методы оценки конкурентоспособности организации	20
2. Анализ конкурентоспособности организации ЗАО «Татпроф» на рынке мебельных конструкций	26
2.1. Методология исследования	26
2.2. Характеристика рынка мебельных конструкций «Шкафов-купе»	28
2.3. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации на новом рынке	37
3. Комплекс мероприятий по завоеванию нового рынка	46
3.1. Мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности организации	46
3.2. Проект комплекса маркетинга предприятия на рынке мебельных конструкций	50
3.3. Оценка эффективности проекта	59
Выводы и предложения	63
Список использованной литературы	67
Приложение 1	1
Приложение 2	1-2
Приложение 3	1-2

## Введение

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

В борьбе за потребителя выигрывают компании, которые могут предложить потребителю товары современного свойства. В настоящее время популярной становится теория освоения рынков завтрашнего дня, то есть задача компании – целенаправленно формировать потребности потребителя. Борьба за потребителя идет не на уровне качества или цены товара, а на уровне возможностей компании предложить воплощенное в товаре новое потребительское свойство. Необычайно острая мировая конкуренция предъявляет требования к компаниям с точки зрения их способности создавать, воспринимать, закреплять и развивать технические новшества. Мировая экономика привела к тому, что в настоящее время практически каждая компания встречается с появлением на занимаемом ею рынке товаров и услуг иностранных конкурентов. В этих условиях для любого производителя главным фактором успеха становится конкурентоспособность компании, способность противостоять сопернику и опережать в своем бизнесе.

Конкурентоспособность следует исследовать с позиции общей теории управления, то есть рассматривать конкурентоспособность в качестве управляющего объекта, воздействующего на внутреннее состояние предприятия. Рассмотрение данной категории под таким углом зрения позволит превратить ее из зависимого объекта в управляющий, что в свою очередь

обеспечит основу для создания методов и инструментальных средств для оперативной адаптации предприятия к изменяющейся рыночной конъюнктуре.

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

Конкурентоспособность приобретает особенный статус сейчас, когда на отечественном рынке появилась зарубежная продукция, как правило, превосходящая по качеству отечественную. Исходя из выше изложенного, можно судить о том, что конкурентоспособность является очень актуальной темой для предприятия, и именно это послужило основанием для проведения исследования.

Объектом дипломирования является Корпорация «Расстал» ЗАО «Татпроф», которая является крупнейшим российским производителем алюминиевых профилей, образована в 1990 году.

Предмет исследования – деятельность организации по внедрению нового продукта и повышению конкурентоспособности компании.

Целью данной работы является разработка комплекса мероприятий по завоеванию нового рынка ЗАО «Татпроф» и повышению конкурентоспособности организации на рынке мебельных конструкций.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих исследовательских задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты конкурентоспособности организации.

2. Определить степень привлекательности рынка, проанализировать существующих конкурентов на данном рынке, а также выявить сильные и

слабые стороны организации, возможности и угрозы на рынке мебельных конструкций.

3. Разработать мероприятия и рекомендации по завоеванию нового рынка, усилению позиций на рынке, продвижению продукта фирмы и повышению конкурентоспособности организации.

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

Объект исследования и структура применяемых методов в ходе маркетингового исследования описаны во второй главе. Но основное содержание второй главы заключается в анализе конкурентоспособности организации на рынке мебельных конструкций. Сначала проведен анализ привлекательности рынка, изучены виды механизмов для шкафов-купе, анализ существующих конкурентов их характеристика, отличительные особенности. В качестве анализа конкурентоспособности организации был проведен SWOT-анализ, который помог выявить сильные и слабые стороны организации на рынке мебельных конструкций существующих возможностей и угроз. Возникла картина, что и как влияет на внешнюю и внутреннюю среду компании.

В третьей главе дипломной работы разработан комплекс мероприятий, по завоеванию нового рынка компании ЗАО «Татпроф», рынка мебельных конструкций для «Шкафов-Купе». Мероприятия, которые помогут совершенствовать маркетинговую деятельность организации. Разработан проект комплекса маркетинга предприятия на рынке мебельных конструкций, в

котором предложены рекомендации: по выбору оптимальной структуры каналов распределения продукции, по продвижению предприятия на рынке, по установлению оптимальной цены.

При подготовке работы по данной теме использованы труды и специальная литература отечественных и зарубежных авторов.

## 1. Теоретические аспекты конкурентоспособности организации

### 1.1. Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция – важный фактор рыночной экономики. Значение конкуренции для самых глубоких основ функционирования рыночной экономики огромно. Она стала неотъемлемой частью рыночной среды и является необходимым условием её существования. В связи с терминологическим аспектом заметим, что многие понятия взяты из жизни, и поэтому при их употреблении нельзя отрываться от исходных, общепринятых в русском языке толкований. Так, согласно «Словарю русского языка» С.И.Ожегова конкурентоспособность – способность выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам [18;23]. Принимая это определение как понятие русского языка за основу, можно сказать, что конкурентоспособность организации и товара – это сложное многоаспектное понятия, означающие способность организации, и соответственно товара занять и удержать позицию на конкретном рынке в рассматриваемый период при конкуренции с другими организациями, производящими аналогичный товар. С переходом на рыночные методы хозяйствования роль конкуренции в экономической жизни общества значительно возросла.

О конкуренции и конкурентоспособности написано и опубликовано достаточно много научных работ, в каждой из которых даются те или иные определения. «Строгое значение понятия «конкуренция», очевидно, заключается в том, что один человек состязается с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо». А. Маршалл, написавший эти строки, под человеком понимал субъект рынка. Конкуренция хотя и в различной интерпретации, определяется как соперничество экономических субъектов. Наиболее типичные определения состоят в следующем:

Конкуренция – это соперничество на рынке в условиях отсутствия монополии между производителями товаров или услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли или достижения иных конкретных целей. Завоевание и сохранение конкурентных преимуществ является ключевой

задачей предприятия. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках.

По мнению Эриашвили Н.Д. конкуренция (от лат. *concurrere* – сталкивать) является механизмом соперничества, состязательности участников рынка за право поиска своего покупателя, за возможность продажи товара на наиболее выгодных условиях, захвата определенной доли рынка и получения соответствующей прибыли. Она побуждает товаропроизводителя совершенствоваться и обновлять свою продукцию, повышать ее качество, т.е. делать ее конкурентоспособной [31;252].

Конкуренция обязывает фирмы создавать конкурентоспособный товар или предоставлять конкурентоспособную услугу. Существует диалектическая связь конкуренции и конкурентоспособности – одно вытекает из другого. Естественно, что категории «конкуренция» и « конкурентоспособность» должны относиться к фиксированному периоду времени и конкретному рынку. Конкурентоспособность – это способность товара обеспечить коммерческий успех в условиях конкуренции [13;252].

Спиридонов И.А. в своей книге посвященной конкуренции дает свое понятие конкуренции, в его понимании – это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли. Конкуренция является необходимым и важным элементом рыночного механизма, но сам ее характер и формы различны на различных рынках и в различных рыночных ситуациях [22;125].

На современном этапе мирового развития конкуренция как движущая сила вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, повышения качества сервиса. В связи с дефицитностью ресурсов встает новая проблема – экономия ресурсов у потребителей товаров за счет упрощения конструкции и повышения качества товаров. Считаем, что в XXI в. эта задача будет приоритетной, а в конце XX в.

затраты ресурсов у потребителей сложной техники за срок ее службы превышали цену да 5 раз в промышленно развитых странах.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

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

В качестве «субъектов» в понятии «конкуренция» могут быть любые социальные, производственные и биологические системы. Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственными, конструктивными, технологическими, информационными, квалификационными, управленческими, природно-климатическими и др.

Формы конкуренции:

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

2) функциональная – конкуренция между товарами (объектами) - заменителями [27;223].

Существуют различные виды конкуренции, которые осуществляются на рынке. В общеэкономическом плане под рынком понимается место, где собираются для совершения акта купли-продажи, как продавцы, так и покупатели, все субъекты купли-продажи определенных товаров. В маркетинге обычно под рынком понимается совокупность всех потенциальных потребителей, испытывающих потребность в товарах определенной отрасли и имеющих возможность ее удовлетворить.

Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции. Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям: на нем

существует много продавцов, каждый из которых мал относительно рынка в целом; продуктовая однородность; покупатели д.б. хорошо информированы о рыночном предложении; свободный вход и выход на рынок. Очевидно, что в реальных условиях рынки совершенной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках какие-то из этих условий в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры, государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей. В силу указанных причин подавляющее число рынков относится к рынкам несовершенной конкуренции.

Рынки несовершенной конкуренции подразделяются на рынки чистой монополии, олигополистической конкуренции, чистой конкуренции и монополистической конкуренции.

Чистая монополия характеризует рынок единого продавца (гос. организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны гос. организация). В случае отсутствия регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя максимум выгоды. Негативные последствия в том, что у монополиста отсутствуют внешние стимулы к развитию, конкурентное давление.

Олигополистическая конкуренция, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных организаций, и подразделяется на чистую (нефть, газ, металлы) и дифференцированную олигополию. Такие организации стараются избежать ценовых войн, поэтому предлагают аналогичные цены, но существует вероятность того, что даже вопреки закону они договорятся о единых ценах и квотах продаж. Для чистой олигополии отсутствует возможность манипулировать характеристиками продукта.

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например зерно, масло, сахарный песок и т.д. Преимущества в такой борьбе обеспечиваются за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных

систем сбыта и сервиса, проведения компаний по продвижению продуктов. Цены практически одинаковы, отсутствие сговора.

Монополистическая конкуренция характеризуется наличием большого числа продавцов и поставки на рынок близкой, но не полностью взаимозаменяемой продукции. Организации могут осуществлять различные стратегии маркетинга. Организация пытается добиться преимущества, используя отличные от конкурентов маркетинговые факторы, желательные для потребителей [6;24].

По способам соперничества выделяют: ценовую и неценовую. Ценовая конкуренция происходит, как правило, путём искусственного сбивания цен на данную продукцию. При этом широко используется ценовая дискриминация, которая имеет место тогда, когда данный продукт продаётся по разным ценам и эти ценовые различия не оправданы различиями в издержках. Ценовая дискриминация возможна при трёх условиях:

1. Продавец должен быть монополистом или обладать некоторой степенью монопольной власти;
2. Продавец должен быть способен выделять покупателей в группы, которые имеют разную покупательскую способность;
3. Первоначальный покупатель не может перепродавать товар или услугу.

Неценовая конкуренция проводится, главным образом, посредством совершенствования качества продукции и условий её продажи, «сервизации» сбыта. Повышение качества может осуществляться по двум основным направлениям: первое – совершенствование технических характеристик товаров; второе – улучшение приспособляемости товара к нуждам потребителей. Неценовая конкуренция посредством улучшения качества продукции получила название конкуренции по продукту. Сильнейшим орудием неценовой конкуренции всегда была реклама, сегодня ее роль возросла многократно. К незаконным методам неценовой конкуренции относятся промышленный шпионаж, переманивание специалистов, владеющих

производственными секретами, выпуск товаров, внешне ничем не отличающихся от изделий-подлинников, но существенно худших по качеству, а поэтому обычно на 50% более дешевых, закупка образцов с целью их копирования [6;369].

На рынке существуют различные виды конкуренции и для того, чтобы фирма всегда оставалась на плаву ей необходимо постоянно и усиленно работать над повышением конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность предприятия или фирмы – это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.

Конкурентоспособность продукта – это свойство продукции выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами и возможность его успешной продажи на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию [29;375].

Все предприятия участвующие в конкурентной борьбе, занимают на рынке свои определенные места, которые могут быть распределены следующим образом: 40% и выше – лидер; от 30 до 40% - претендент на лидерство; от 10 до 20% - последователь (ведомый); менее 10% - занявший рыночную нишу и избегающий конкуренции [31;128].

Исходя из выше изложенного, можно сказать, о том, что сейчас наступило время напряженной конкуренции, как на зарубежных, так и на внутренних рынках. На рынках нарастает и усиливается конкуренция и фирмам необходимо постоянно повышать свою конкурентоспособность, за счет выпуска качественной и недорогой продукции или, обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены. Конкурентоспособность является необходимым и важным показателем для успешной деятельности фирмы.

## 1.2. Развитие организации в конкурентной среде и факторы, определяющие ее конкурентоспособность

Ключевым понятием предпринимательской организации является конкурентоспособность. Данное понятие разностороннее и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как товар и основные его характеристики: качество, технология производства. Помимо этого, в научной литературе используются понятия конкурентоспособности региональной и национальной экономики. Структура понятия позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

Рассмотрим соотношение таких понятий, как цель и конкурентоспособность. Для предприятия цель можно сформулировать: как быть лучше других участников конкретного рынка по некоторым показателям деятельности в течение продолжительного периода. Предполагается, что эти преимущества позволяют лучше удовлетворять потребности клиента по его индивидуальным критериям. Имея в виду, что процесс удовлетворения индивидуальных потребностей — это всегда система согласований, то организованность элементов, умение в конкретной ситуации находить верное решение и достигать согласия в продаже товара являются важнейшими элементами в конкурентной борьбе за потребителя.

Таким образом, существуют две стороны конкурентоспособности. Это - элементы, ее составляющие (высокое качество товара, дополнительный сервис товара, обслуживание в течение всего срока службы и т.д.), и целевое решение задачи продажи товара в конкретной ситуации (конкретный покупатель с его индивидуальными потребностями, его возможность и способность выбирать из множества конкурирующих на рынке организаций по собственной шкале предпочтений, личных качеств самого продавца). Победа в конкурентной борьбе (увеличение доли компании на рынке), по сути, выражает результаты конкурентоспособности. Соотношение конкурентоспособности и конкуренции

можно охарактеризовать как отношение «потенциал-использование потенциала» [3;29].

Устойчивый выигрыш не возможен при плохом товаре, его низком качестве или уровне технологии производства. Таким образом, целеустремленная организация предпринимательского типа в конкурентных условиях должна обладать двумя атрибутами: во-первых, определенным свойством, необходимым для организации процесса достижения цели во внешней среде на конкурентных условиях. Таким свойством в рыночных условиях является наличие ресурсов. Именно в ресурсонесущей среде разворачивается конкуренция как за доступ к ресурсам (капитал, технология, персонал, информация), так и за достижение целей деятельности организации; во-вторых, определенной системой управления деятельностью организации, базирующейся на ключевом свойстве (конкурентоспособности) для достижения целей ее функционирования. Процесс целедостижения выстраивается во внешней среде, обладающей свойством неопределенности.

Итак, в конкурентных условиях и неопределенной внешней среде процесс целедостижения предпринимательской организации базируется на ее определенных свойствах (конкурентоспособности) и свойствах системы управления (множественности реакций). Успешность в конкурентной борьбе выступает мерой использования потенциала, который определяется уровнем развития свойств организации и ее системы управления [5;64].

Собственно свойство конкурентоспособность, состоит из двух главных частей: адаптивности и инновационности. Адаптивность организации понимаем как свойство приспособляемости, как форму отношений организации с внешней средой, как процесс внутриорганизационной перестройки.

В свою очередь, инновационность будем представлять, как способность обновляться, как внутриорганизационные процессы перестройки по критериям: ритмичность, технологичность, минимальная себестоимость. Иными словами, процессы обновления должны быть постоянными и ритмичными,

технологизированными, т.е. стандартными процедурами достижения целей обновления, а также реализовывать обновленческие процессы с минимальными затратами.

Итак, свойства адаптивности и инновационности определяют необходимые и достаточные условия формирования свойства конкурентоспособности организации. В свою очередь, создание этих свойств предприятия опирается на более частные свойства элементов организации. Так, в частности, адаптивность не может формироваться без способности технической базы, технологического оборудования предприятия производить разнообразные изделия. Именно диапазон выпускаемых изделий, потенциальное их разнообразие определяет гибкость технико-технологической базы фирмы.

Свойство инновационности опирается на способность осваивать два вида новаций. С одной стороны, это технические новации, связанные с обновлением технико-технологической составляющей производства. Сюда входят методы и способности осваивать новшества в сфере оборудования и аппаратуры, технических средств производства, организации и технического оснащения НИОКР, а также технологии производства изделий. Необходимо отметить, что важной составной частью технических инноваций являются новшества в социально-техническом обеспечении производства, т.е. такие нововведения, которые в большей степени соответствуют научной организации труда, его безопасности, комфортности рабочего места, экологичности производства.

Без способности оборудования производить широкий диапазон изделий, реализовывать НИОКР и технологии, осваивать новшества, персоналу менять набор устойчивых образцов своего поведения невозможны обновляемость и адаптивность организации под изменяющуюся внешнюю среду для достижения целей выживания организации в конкурентных условиях [3;35].

Принципиальная схема зависимости рассмотренных свойств, формирующих конкурентоспособность организации, приведена на рис.1.2.1.(Приложении 1).

Конкурентоспособность предприятия определяется разнообразными факторами, которых огромное количество. Различные авторы описывают свои критерии конкурентоспособности по своему усмотрению, потому, что не существует четкого сценария (списка) показателей или факторов характеризующих конкурентоспособность компании. Далее будут рассмотрены некоторые факторы, по которым определяется конкурентоспособность предприятия: качество продукции и услуг; наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта; уровень квалификации персонала и менеджмента; технологический уровень производства.

Качество продукции и услуг. Товар может стать конкурентоспособным, т.е. занять достойное место в ряду аналогов и субститутов только в том случае, если он будет отвечать такому трудноуловимому и многозначительному понятию, как качество. В понятие качества входят долговечность, надежность, точность, простота эксплуатации, ремонт и прочие ценные свойства, отсутствие дефектов или брака. Более жесткое требование – соответствие стандартам. Однако и этого недостаточно. Товар должен удовлетворять потребности потребителей: физические, технические, эксплуатационные, эстетические, по цене. А если он еще и сможет способствовать удовлетворению скрытых потребностей – статусных, возрастных, психологических, духовных – успех ему на рынке обеспечен. Необходимость по внедрению систем управления качеством в соответствии со стандартами ISO9000.

Эффективная рыночная стратегия и реалистичные планы. Стратегия организации – это указание о том, как перевести организацию оттуда, где она сейчас находится, туда, где она хочет (или вынуждена) находиться; это средство достижения желаемых целей, а план позволяет определить критерии и контролировать эффективность работы менеджмента. Безусловно, идеальных планов, которые будут выполнены в точности, как это задумывалось первоначально, не существует. Планы разрабатываются для определения стратегии и тактики, а жизнь регулярно вносит в них свои коррективы. Он позволяет мобилизовать необходимые ресурсы для достижения совершенно

определенных целей и превратить процесс принятия управленческих решений из хаотичного в хорошо организованный, последовательный и логичный. Таким образом, планирование - это не шаг назад, а взгляд в будущее, необходимый для развития предприятия в условиях рынка и обеспечения его конкурентоспособности.

Уровень квалификации персонала и менеджмента. Высокий уровень базового образования позволяет специалистам предприятий быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в условиях рынка. Таким образом, наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности российских предприятий.

Уровень квалификации менеджмента играет наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Данная проблема может быть решена двумя путями: первый - повышение квалификации существующих управляющих, и второй - замена управляющих новыми, более квалифицированными.

Технологический уровень производства. Способность производить продукцию высокого качества и с низкими затратами определяется уровнем развития технологии на предприятии. Ряд видов качественной продукции просто не может быть произведен без применения новейших технологий [30;19-28].

Чтобы принять в расчет факторы конкурентоспособности на практике, предприятию необходимо:

- выявить всех своих конкурентов (прямых и косвенных, уже существующих и тех, кто может появиться в будущем);
- определить каких стратегий придерживаются конкуренты, действующие на тех же сегментах рынка, что и вы?
- уточнить те цели, которые преследуют ваши конкуренты;
- проанализировать все сильные и слабые стороны конкурентов;

- попытаться оценить, какова будет их возможная реакция на ваши действия по повышению вашей конкурентоспособности [29;380].

### 1.3. Методы оценки конкурентоспособности организации

Изучение конкурентов – является одним из важнейших компонентов исследования рынка для повышения собственной конкурентоспособности формы. Ни одна компания не может считать себя маркетингово ориентированной, если не ведет систематическое и комплексное изучение своих нынешних и будущих, больших и малых, прямых и косвенных конкурентов. Изучение конкурентов, степени жесткости конкуренции - это выявление основных фирм-конкурентов на рынке в целом, по отдельным сегментам и регионам, непосредственно или косвенным образом конкурирующих с вашим предприятием, определение их сильных и слабых сторон (в организации производства и управления), собственных сравнительных преимуществ в конкурентной борьбе (по цене, качеству, техническому уровню продукта, его дизайну, удобству в использовании и т.п.). Все это объединяется в понятие SWOT- анализ. Его инструментарий и лежит в основе как собственно исследования конкурентов, систематизации полученных результатов, так и разработки плана действий по улучшению положения предприятия на рынке по результатам анализа. И делать все это важно хотя бы потому, что анализ конкурентов позволяет, прежде всего, лучше уяснить систему нужд и запросов, желаний и предпочтений потенциальных потребителей [29;375].

SWOT – это первые буквы английских слов: strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности, threats – опасности, угрозы.

Сущность такого подхода заключается в экспертном анализе уровня и перспектив осуществления хозяйственной деятельности организации, определяют ее достоинства и недостатки, а для перспективы выявляют возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы реальному воплощению прогнозов. Результаты сводятся в таблицу (матрицу), которая дает

информацию для прогностических оценок дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации преимуществ с учетом выявленных рыночных возможностей и угроз.

Оценка сильных и слабых сторон деятельности является исследованием внутренней среды организации. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, каждая из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации (видов бизнеса), их состояние в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда включает маркетинговую, финансовую, производственную, кадровую и другие составляющие, каждая из которых имеет свою структуру [6;51].

Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Чтобы соответствовать положению компании, стратегия должна: 1) быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям компании, и 2) обеспечить защиту от внешних угроз. Таким образом, SWOT-анализ – это нечто большее, чем упражнение по заполнению четырех табличек. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а также выводы о положении и необходимости стратегических изменений [25;169].

Методика анализа и оценки конкурентных преимуществ основана на поэтапном исследовании:

- Определить географические и отраслевые рамки рынка.
- Подготовка показателей, характеризующих внешнюю и внутреннюю среду организации. Количество показателей должно быть достаточным для проведения детального анализа внешней и внутренней среды.
- Определение оптимальной оценочной шкалы. Существует большое разнообразие шкал, которые применяют для проведения SWOT-анализа.
- Подбор экспертов. В числе экспертов должны присутствовать специалисты в различных областях деятельности. Оптимальное количество

экспертов – 7 человек. При выполнении анализа необходимо задействовать таких специалистов: маркетолог, финансист, представитель топ-менеджеров, аналитик, представитель конкурента, персональщик, представитель организации внешней среды.

- Инструктаж экспертов, т.е. должен быть контроль на всех стадиях опроса.
- Процедура опроса. Соблюдение полной конфиденциальности.
- Обработка полученной информации. Построение матрицы с полной формализацией относительно анализируемых параметров. Возникает картина, что и как влияет на внешнюю и внутреннюю среду. Система показателей дает возможность увидеть, за счет чего мы выигрываем, проигрываем.
- Разработка стратегии. Поддерживание сильных сторон организации и усиление слабых сторон.

Еще одним методом оценки конкурентоспособности организации является методика М.Портера, которая включает анализ внешней и внутренней среды организации. Введенная М. Портером расширенная концепция соперничества исходит из того, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но также от роли, которую играют такие конкурентные силы, как потенциальные конкуренты на этом рынке, товары-заменители, клиенты и поставщики. Две первые силы составляют прямую угрозу, а две последние - косвенную угрозу, зависящую от их способности диктовать свои условия. Именно взаимодействие данных пяти сил определяет в конечном итоге потенциал рентабельности рынка товара. Очевидно, что главные действующие силы, формирующие конкурентный климат, могут изменяться от рынка к рынку [12;318].

Другим средством изучения конкурентов в маркетинге традиционно считается концепция «4Р», которая представляет собой сравнительный анализ вашего предприятия и предприятий-конкурентов по следующим факторам (продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта – «4Р» - по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке).

Данные, необходимые для оценки конкурентоспособности вашего предприятия, лучше всего систематизировать в виде таблицы, чтобы можно было в наглядной форме определить сильные и слабые стороны вашей фирмы и ваших конкурентов по основным факторам. Прежде всего, предстоит выявить основных конкурентов на каждом из выбранных сегменте рынка и начать сбор информации о них. Следует подчеркнуть, что сравнительный анализ лучше проводить отдельно по сегментам рынка. Оценивают конкурентоспособность экспертным путем, ранжируют все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов.

Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность. Важность проведения такого анализа, определение того, какие именно параметры данного анализа могут быть привлекательны для потребителя и насколько ваши конкуренты уже позаботились об этом [29;386].

Результаты, полученные при изучении конкурентов, должны рассматриваться и оцениваться в комплексе. Только в этом случае руководство предприятия сможет правильно выбрать именно тот сегмент, где предприятие наилучшим образом использует свои сравнительные преимущества, т.е. существует возможность выработать оптимальную рыночную стратегию и наметить верных курс своих действий на рынке. Что же касается разработки эффективного плана действий по повышению своей конкурентоспособности, то его разработка начинается с составления функциональных карт.

Сущность данного метода состоит в сочетании концепции «4Р» с сегментацией рынка. На основании сопоставлений экспертных (балльных) оценок по отдельным факторам конкурентоспособности и их значимостью для потребителя на основных сегментах рынка можно, во-первых, уточнить, какой из сегментов рынка может быть выбран в качестве целевого; во-вторых, определить, какие приоритеты могут быть установлены при разработке плана действий по повышению своей конкурентоспособности; в-третьих, определить,

что нужно улучшить в параметрах продукта, чтобы лучше конкурентов приспособить его к требованиям, предъявляемым потребителям на данном сегменте?

Назначение данного метода проверить, для какого сегмента рынка данный продукт подходит наилучшим образом в сравнении с продуктами конкурентов. Применяется при внедрении на рынок нового продукта или при освоении нового региона сбыта.

Сущность метода: выставляются оценки (обычно в диапазоне от 1 до 5 баллов) основных характеристик (факторов - обычно 5-7) продукта вашей фирмы и ее основных (обычно 1-3) конкурентов на основных сегментах рынка. Показатели ранжирования проставляются в одной таблице, в строках которой расположены факторы конкурентоспособности, в столбцах - сегменты рынка и конкурирующие продукты [29;393].

Существует модель анализа конкурентоспособности A.D. Little / Life Cycle. Модель представляет собой матрицу 4x5, по оси X находится характеристика зон конкурентного положения на рынке (ведущая, сильная, занятая, слабая), а по оси Y стадии жизненного цикла отрасли (рождение, рост, зрелость, старость).

Благодаря подробным таблицам, характеризующим значение переменных для разных стадий жизненного цикла отрасли, а также характеризующих зоны конкурентного положения любая компания может определить свое положение на рынке и свое место в матрице. Этот метод позволяет определить уровень прибыльности компании, необходимость в инвестировании и узнать рекомендуемые стратегии, которые предлагаются в зависимости от того, какое положение занимает предприятие сегодня на рынке.

Методика анализа конкурентоспособности Янга. Для анализа конкурентоспособности организации разрабатывается перечень показателей 35-40 характеризующих ее деятельность. Эти показатели должны оценить: конкуренты, поставщики, потребители, самооценка. Для анализа выбирается 10-бальная шкала оценок. По каждой группе рассчитывается средний

показатель. Для наглядного сравнения все оценки сводятся в таблицу, которая дает наглядное представление положения компании, по мнению различных групп. По результатам анализа фирма может определить в чем, по мнению различных групп, они имеют слабые позиции, а в чем заключается их сила. Существует очень много различных методов при помощи, которых предприятие может оценить свою конкурентоспособность, но в результате ограничения рамок дипломной работы были рассмотрены только некоторые методы [2;26].

Таким образом, для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, компания должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть. Конкурентоспособность является ключевым фактором и важной задачей для успешной работы любого предприятия, на конкурентоспособность фирмы оказывают влияние многие факторы. Определить конкурентоспособность предприятия можно при помощи различных методов. Для успешной работы компании на рынке и повышения ее конкурентоспособности ей необходимо разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии, в ходе их разработок фирма должна принимать во внимание, как своих конкурентов, так и своих реальных и потенциальных потребителей. Она должна постоянно заниматься анализом конкурентов и разрабатывать конкурентные маркетинговые стратегии, которые обеспечат ей эффективное позиционирование по отношению к конкурентам, дадут максимально возможное конкурентное преимущество и обеспечат ей конкурентоспособность.

## 2. Анализ конкурентоспособности организации ЗАО «Татпроф» на рынке мебельных конструкций

### 2.1. Методология исследования

Объектом маркетингового исследования является компания ЗАО «Татпроф». Она образована в 1990 году и находится в городе Набережные Челны, является крупнейшим российским производителем алюминиевых профилей. Конструкции изготавливаются на базе собственной запатентованной и сертифицированной системы «Татпроф». В настоящее время на рынке алюминиевого профиля РФ активно работают порядка 10 крупных предприятий по производству алюминиевого профиля ЗАО «ТАТПРОФ» входит в тройку ведущих производителей алюминиевого профиля и алюминиевых конструкций.

Сфера деятельности предприятия:

1. Производство алюминиевых профилей для: ограждающих светопрозрачных систем; торгово-мебельного оборудования; нужд машиностроения и строительства; оказание инжиниринговых, транспортных, строительно-монтажных работ, услуг по проектированию.
2. Производство стального профиля для ограждающих светопрозрачных систем.
3. Производства конструкций из ПВХ.

Продукция: витражи, фасады, двери, входные группы, окна, крыши из алюминия, стали, ПВХ; профиль для торгово-выставочного оборудования; чертежные (несистемные) алюминиевые профили.

Предпосылкой проведения маркетингового исследования послужило то, что не так давно предприятие вышло на новый рынок с новым продуктом для фирмы. Выход нового продукта состоялся в августе 2004 года. На этом рынке компания занимает слабые конкурентные позиции и имеет низкую долю рынка. Поэтому возникла необходимость в проведении исследований, которые помогут завоевать новый рынок и повысить конкурентоспособность фирмы.

В самом начале исследования необходимо было изучить характер рынка, степень его привлекательности, проанализировать существующих конкурентов

на рынке и описать конструктивные особенности нового продукта компании. Эта необходимая информация была собрана при помощи традиционного метода анализа документов. Можно выделить два основных типа анализа: традиционный и формализованный (контент - анализ), взаимно дополняют друг друга, позволяя компенсировать имеющиеся в каждом недостатки.

Традиционный анализ - это цепочка умственных, логических построений, направленных на выявление сути анализируемого материала с определенной, интересующей исследователя в каждом конкретном случае точки зрения. Традиционный анализ позволяет улавливать основные мысли и идеи, выяснять логику их обоснования, взвешивает вытекающие из них следствия, выявляет логические связи и логические противоречия между ними, оценивает их с точки зрения каких-либо экономических, маркетинговых и иных позиций, выявляет логику самой организации материала и т.д.

Для получения необходимой информации были использованы специализированные журналы и аналитические статьи, посвященные мебельной продукции и ее составляющим, маркетинговые исследования, проведенные мебельной компанией «Найди», различные аналитические отчеты сотрудников компании ЗАО «Татпроф», а также результаты экспертного опроса (эксперты: сотрудники отдела маркетинга, начальник отдела продаж мебельных систем и менеджеры).

Для разработки рекомендаций по обеспечению устойчивого развития коммерческой организации целесообразно исследовать ее конкурентные преимущества по комплексу параметров. Для выявления потенциальных конкурентных преимуществ нового продукта ЗАО «Татпроф», а именно алюминиевых систем для шкафов купе и выявления его, сильных и слабых сторон, а также выявлению перспективы продолжения дальнейшей деятельности, и угрозы реальному воплощению прогнозов был проведен SWOT-анализ.

Для анализа сильных и слабых сторон была изучена внутренняя среда, которая состоит из таких составляющих как: маркетинг, финансы,

производство, управление и персонал. Анализ возможностей и угроз – это исследование внешней среды, в нее входит изучение рынка, конкуренции, поставщиков и макросреды. После проведенного изучения внешней и внутренней среды были выявлены ключевые показатели которые вошли в опросный лист SWOT-анализа (Приложение 2). Для анализа была выбрана 10-ти бальная шкала оценок.

SWOT-анализ оценивали 7 специалистов, в роли экспертов выступили специалисты в различных областях деятельности: начальник отдела маркетинга, аналитик, менеджер по продажам, начальник отдела продаж мебельных систем, маркетолог занимающийся исследованиями мебельных систем из г. Москва, экономист отдела продаж мебельных систем, начальник отдела НИОКР.

Перед проведением SWOT-анализа был проведен инструктаж экспертов и соблюдалась полная конфиденциальность. На основе экспертных оценок построена матрица SWOT-анализа по продукту ЗАО «Татпроф» системе шкаф-купе с полной формализацией относительно анализируемых параметров (Приложение 3). Возникла картина, что и как влияет на внешнюю и внутреннюю среду.

## 2.2. Характеристика рынка мебельных конструкций «Шкафов-купе»

Мебель всегда была, и будет являться важным и жизненно необходимым атрибутом в нашей жизни. В списке наиболее продаваемых видов мебели мягкая и кухонная. Но шкаф не сдает своих позиций. В рейтинге продаж он прочно занимает третье-четвертое места. Только, это уже не «славянский», и не полированный шкаф – мечта новоселов 60-х годов, и не стенка, а тихо-тихо пробравшиеся за последние десять лет на наш рынок и в наш быт из Америки и Европы, так называемые гардеробные шкафы с системой раздвижных дверей или шкафы-купе, как их окрестила народная молва. Шкаф-купе – новая концепция построения корпусной мебели. По сравнению с трехстворчатым, полированным, имевшим высоту метр восемьдесят – метр девяносто или по сравнению со «славянским» высотой всего два двадцать – два тридцать шкаф-

купе гордо высится во всю комнату: как минимум – два пятьдесят, а то и все три метра! Ширина его – от стены до стены.

Для понимания ситуации на рынке шкафов-купе нужно сказать несколько слов о конструкции дверей. Система раздвижных дверей – самый важный элемент в шкафах-купе. Она определяет класс и цену всего изделия. Сегодня на рынке предлагается два вида механизмов: со стальными (жестяными) направляющими, так называемые стальные системы, и механизмы из анодированного алюминия – алюминиевые системы.

Стальные системы дешевле. Рамы и треки согнуты из листового железа, покрыты эмалью, качество которой во многом зависит от качества и количества подготовительных слоев цинка, лака, грунта. Важно, также качество стали, из которой изготовлен сам профиль.

Алюминиевая система – более сложная, надежная и дорогая конструкция, которая обеспечивает большую плавность хода, бесшумность и большой комфорт. Вертикальный и горизонтальный профили соединяют между собой дополнительным креплением, что делает конструкцию двери максимально жесткой. Анодированное покрытие не боится коррозии и не тускнеет. Благодаря роликам, уплотнителям, отбойникам, стопорам, алюминиевая система более надежна и долговечна. Не случайно срок гарантии на стальные механизмы обычно не более 5 лет, тогда как на алюминиевые – 25 лет. Шкаф-купе с алюминиевым механизмом процентов на 30–40 дороже аналогичного со стальной системой, хотя в расчете на весь срок эксплуатации алюминий даже дешевле стальных систем.

Системы для производства встроенных шкафов – купе можно разделить условно на две группы: с верхней подвеской, с опорой на нижний ролик.

Верхняя подвеска предполагает наличие жесткого каркаса у шкафа, что удорожает конструкцию, поэтому процент использования этой системы для производства встроенных шкафов-купе невелик.

Компания ЗАО «Татпроф» является крупнейшим российским производителем алюминиевых профилей. Имеющиеся в наличии компании

ресурсы позволяют разработать и произвести с высоким уровнем качества всю номенклатуру алюминиевых профилей для системы шкафов-купе.

В июне 2004 года было предложено выйти на новый сегмент рынка алюминиевых профилей – рынок мебельных конструкций (рынок шкафов-купе). В августе 2004 года вышел на рынок новый продукт «Татпроф-Купе».

Шкафы-купе системы «Татпроф-Купе» - это мебельная система хранения гардеробного типа, позволяет более рационально использовать жилое пространство для хранения вещей. Раздвижные дверцы не требуют дополнительного пространства для открывания. А поскольку изготавливается и моделируется такой шкаф индивидуально, установить его можно где угодно: и в лабиринте коридора, и в тесноте кабинета, и в нише. Стены, пол и потолок служат стенами, полом и потолком шкафа-купе, что увеличивает его внутренний объем. Есть возможность полностью использовать высоту помещения, скрыть все технологические неровности стены и не вписывающееся в интерьер оборудование (трубы, счетчики и т.п.). Технологию шкафов-купе изобрела в 1960-70 годах английская мебельная компания Stenley.

Основным элементом конструкции системы шкафов-купе являются направляющие, которые могут быть: алюминиевые (доля рынка 70%), стальные (доля рынка 20%), пластиковые (доля рынка 10%).

В настоящее время российский рынок шкафов купе характеризуется растущим спросом. В среднем ежегодный прирост потребления составляет 12-15%, о чем свидетельствуют данные журнала «Свой бизнес» 2004г. №4.

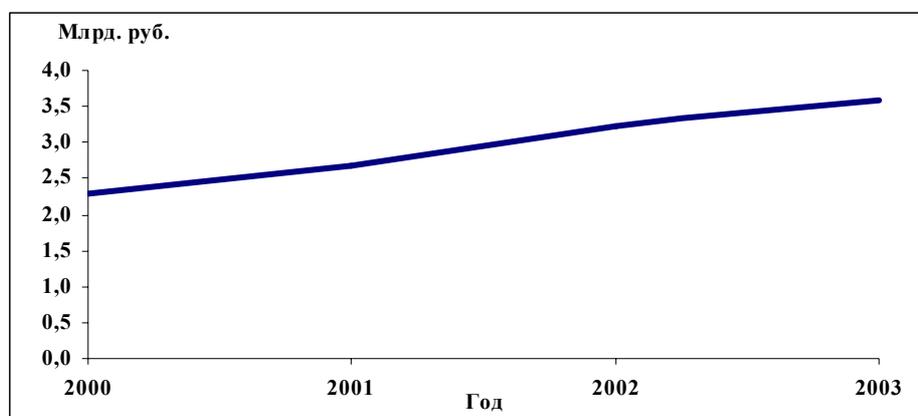


Рис. 2.2.1 Динамика развития рынка шкафов купе в РФ

Основные факторы, способствующие динамичному развитию рынка шкафов-купе:

- Увеличение доли рынка малых и средних предприятий в России (доля МСП в России в общем, объеме выручки, составляет 39%, прогноз на 2005г.(40-42%);
- Увеличение реальной среднемесячной заработной платы на 10-12% (6200 руб.), по данным Госкомстата РФ за 2004.

Емкость рынка алюминиевых профилей для шкафов-купе на 2004 год составила 5,6 – 6 тыс. тонн в натуральном и 550 – 650 млн. руб. в стоимостном выражении. На рис.2.2.2 отображена динамика спроса на алюминиевые профили для шкафов-купе.

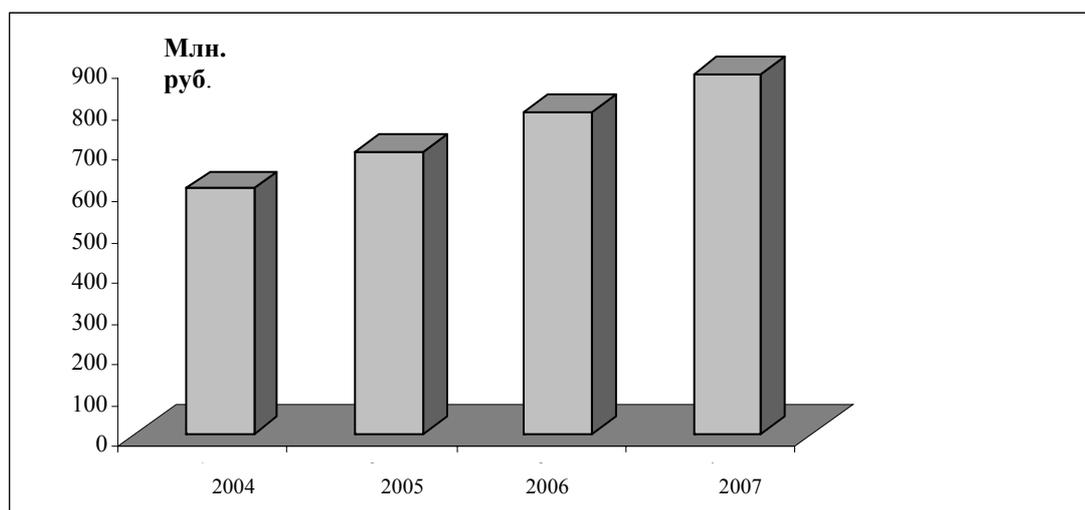


Рис. 2.2.2 Прогноз динамики спроса на алюминиевые профили шкафов-купе

Проведенные исследования компанией «Найди» - крупным российским производителем шкафов-купе в 2004 г., позволяют говорить, что средний потребитель готов потратить на покупку шкафа-купе от 10 до 20 тысяч рублей.

Был проведен анализ конкурентов, в результате которого было выявлено, что в настоящее время на рынке России представлены 9 основных систем шкафов-купе от различных производителей:

Таблица 2.2.1

#### Основные разработчики систем «Шкафов-Купе»

№	Разработчик	Страна	Название системы
---	-------------	--------	------------------

1.	DSH	Канада	Door System Hardware
2.	INDECO	Россия- Германия	Indeco
3.	KOMANDOR	Канада	Komandor
4.	MOBILFORM (аналог RAUMPLUS)		MobilForm
5.	Mr. DOORS	Америка	Mr. DooRS
6.	RAUMPLUS	Германия	Raumplus
7.	STANLEY (Стальной вариант конструкции)	Англия	Stanley
8.	VERSAL (аналог RAUMPLUS)	Германия	Versal
9.	НАЙДИ	Россия	Найди

Наибольшие доли рынка в РФ занимают системы: KOMANDOR, RAUMPLUS, Mr.DOORS, MOBILFORM, STANLEY, Но с учетом того, что в основе системы STANLEY лежат только стальные направляющие, а не алюминиевые как у других систем, то тройка лидеров выглядит следующим образом: KOMANDOR, RAUMPLUS, Mr. DOORS.

Политика продаж в этих компаниях направлена на то, чтобы партнеры компании закупили систему целиком (профиль, комплектующие, программное обеспечение). В тоже время ряд российских компаний изготавливающих шкафы-купе, желая «сэкономить» частично размещают заказы на комплектующие на стороне (у производителей мебельной фурнитуры). Таким образом, на рынке поставщиков комплектующих обозначились российские предприятия, предлагающих свой продукт дешевле в 1,5–2 раза, чем у официальных представителей «разработчиков шкафов-купе».

Фирма STANLEY в России является лидером по продажам стальных конструкций для шкафов-купе. На российском рынке присутствует с декабря 1994 г., когда в России был продан первый шкаф-купе (шкаф STANLEY). Фирма STANLEY сегодня - огромная транснациональная корпорация, имеющая множество фабрик и заводов в семи странах мира около 200 торговых точек, существует 155 лет. Сегодня для изготовления 80% стальных шкафов в мире все

металлические детали и ходовые механизмы изготавливаются на заводах STANLEY. Это - первая компания, познакомившая россиян с этим продуктом в 1994 году. И в России более 80% всех продаваемых шкафов оснащены комплектующими STANLEY (это, например, такие известные марки шкафов, как Mr. Doors и Kirena). Продукция фирмы STANLEY имеет качественную систему скольжения – фиксирующий механизм нижнего ролика, тройной верхний ролик. К плюсам тройного верхнего ролика можно отнести жесткую фиксацию двери в верхнем треке и низкий уровень шума при передвижении. Минус – нужно прилагать небольшие усилия для «сдвижения» двери. К минусам роликов STANLEY можно отнести часто ломающийся флажок фиксирующего механизма и открытую заднюю часть корпуса – любимое место для пыли. Подбираться к нему с пылесосом не очень удобно. Общее количество отделки направляющих 12, в том числе «под дерево» в тон дверям 8 оттенков. Направляющие STANLEY подгоняют с учетом кривизны стен, пола и потолка.

KOMANDOR. Канадская система раздвижных дверей, применяемая при изготовлении шкафов-купе. Состоит из нескольких фирм в Европе и Северной Америке. KOMANDOR изготавливают алюминиевые и стальные системы для шкафов-купе. Отличительное свойство стальных рамок KOMANDOR – 3 слоя предварительной подготовки, а также гальванизация. Это исключает появление ржавчины и идеально готовит поверхность к нанесению краски или пленки. «KOMANDOR» – единственная из присутствующих на российском рынке компаний, которая использует технологию трехслойной окраски для получения древоподобных профилей. Этот процесс дешевле, но намного сложнее технологически, чем нанесение на металл пленки. Поэтому цена на комплектующие KOMANDOR в России сопоставима с ценами на мировом рынке. Размеры торговой сети около 15 точек. Отличительным свойством оригинальной сдвижной системы KOMANDOR является непревзойденное качество роликовой системы. Дверь системы KOMANDOR можно откатить мизинцем. При этом она по инерции легко пройдет еще 10-20 см. Запас прочности роликов KOMANDOR таков, что многие производители дают

бессрочную гарантию. В системе KOMANDOR присутствуют все типы комплектующих. Ни в одной из других систем конструирования шкафов-купе у вас нет такого выбора.

Mr. DORS. Торговая марка Mr.Doors была зарегистрирована в США в штате Калифорния в середине 90-х гг. Один из проектов инвестиционной программы Mr.Doors - производство мебели международного качества в России с 1997 г. Имеет большие размеры торговой сети около 100 точек. Построили и постоянно развивают собственную производственную базу в московском регионе. На предприятии установлено современное оборудование, превосходно оснащены места для хранения большого запаса материалов и комплектующих. Полный цикл производства мебели в заводских условиях сокращает время монтажа в помещении заказчика и повышает надежность продукции Mr.Doors. Торговую марку Mr.Doors в России представляет филиал компании "Mr.Доорз Хоум Декор Инк". Имеет большое количество вариантов отделки направляющих 10, в том числе «под дерево» в тон дверям 7 оттенков.

Оригинальный RAUMPLUS – качественный продукт с широкой цветовой гаммой, имеющей 15 оттенков. Фирма в России занимает очень хорошую позицию из-за высокого качества, широкого ассортимента, разнообразия оттенков алюминиевых направляющих, приемлемая цена. Качество достойное. Производится в Германии, и примерно на 25% дороже системы KOMANDOR. Шкафы-купе от RAUMPLUS – это 600 Mercedes в мебелировании. RAUMPLUS изготавливают высокие и глубокие шкафы-купе, также делают по желанию заказчика вогнутые и выпуклые детали.

INDECO - это одна из крупнейших и быстро развивающихся фирм в сфере оборудования интерьера. Фирма работает на рынке с 1995 года. С начала своего существования фирма тесно сотрудничает с канадской компанией ДОР СИСТЕМС ХАРДВЭР (Door Systems Hardware - DSH), от которой INDECO получила эксклюзивные права на дистрибьюцию стальных готовых элементов, предназначенных для изготовления раздвижных дверей на территории Чехии, Словакии, Украины, Белоруссии, Литвы, Латвии, России и

Молдовы. Благодаря качеству системы DSH, принятия принципа производственных цехов у каждого авторизованного представителя и размещению в нижней ценовой зоне на этот вид товара, фирме INDECO удалось сразу завоевать одну из ведущих позиций в Польше и успешно выйти на рынки Центральной и Восточной Европы.

Сравнительная доля рынка мебельных систем для шкафов-купе в России представлена на рисунке 2.2.3, а сравнительные технические характеристики по основным конкурентам на рынке мебельных систем «шкафов-купе» представлены в (Приложении 4).

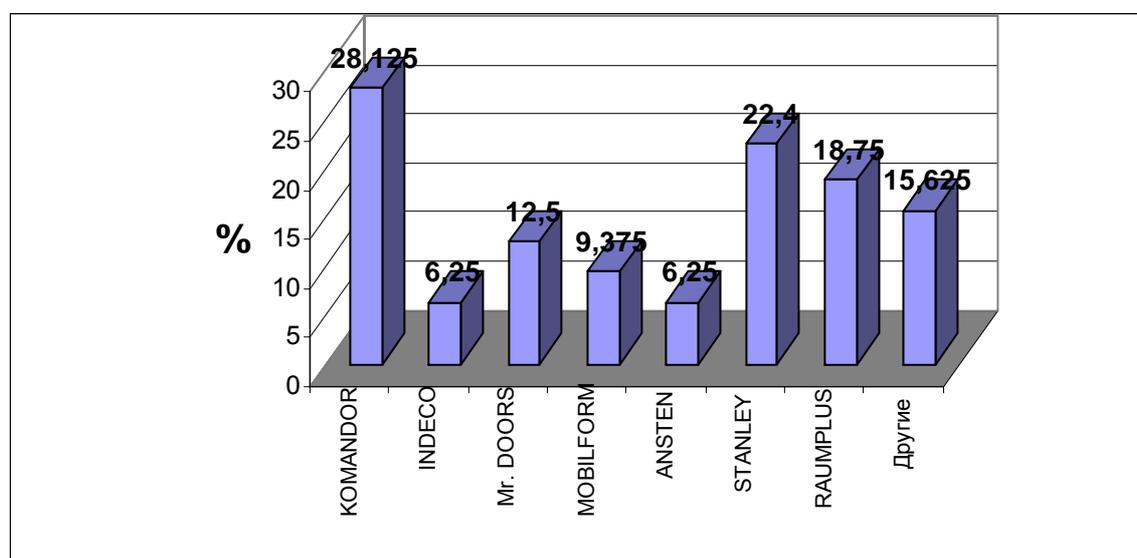


Рис.2.2.3 Доля рынка мебельных систем в России

Компания «ТАТПРОФ» является крупнейшим российским производителем алюминиевых профилей.

Производственные мощности предприятия включают:

- Автоматизированные прессовые комплексы суммарной производительностью 750 тонн в месяц: сила сжатия 1650 метрических тонн; диаметр заготовки 6,4 “-162 мм, на 280 бар, диаметр заготовки 7” 178 мм; сечение очерченного круга (макс.) 188 мм; ширина профиля (макс.) 223 мм; длина профиля от 2 до 7 м; минимальная толщина полок полого профиля при диаметре описанной окружности до 25 мм; минимальная толщина стенки профиля 1 мм.

- Линии полимерно-порошкового покрытия суммарной производительностью до 140 тыс. м<sup>2</sup> в месяц.

Имеющиеся в наличии компании ресурсы позволяют разработать и произвести с высоким уровнем качества всю номенклатуру алюминиевых профилей для системы шкафов-купе.

В качестве аналога для изготовления шкафов-купе была выбрана система RAUMPLUS (Германия), которая достаточно распространена и известна, к тому же доступна конструкторская (техническая) документация этой системы.

Система шкафов-купе компании «Татпроф» представлена следующими составными элементами:

Фасад на базе алюминиевых профилей (направляющие); Ролики; Заполнение ДСП (ламинированная или кашированная); Уплотнитель.

Фасад на базе алюминиевых профилей изготавливается на собственном прессовом комплексе. Технология и оборудование для изготовления алюминиевых профилей самые современные – итальянский прессовый комплекс COMETAL управляемый компьютером и германская автоматическая линия окраски и анодирования – позволяющая выпускать высококачественную продукцию в кратчайшие сроки. Алюминиевые профили в зависимости от пожелания заказчика окрашиваются следующими методами: полимерно-порошковое покрытие; анодирование: бесцветное, цветное (серебро, шампань, бронза, старая бронза); без покрытия.

Перечень алюминиевых профилей изготавливаемых ЗАО «Татпроф» для системы шкафов-купе приведен в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2

## Номенклатура алюминиевых профилей для шкафов-купе

№	НАИМЕНОВАНИЕ
1.	Нижний ригель
2.	Верхний ригель
3.	Средний ригель
4.	Стойка асимметричная
5.	Стойка симметричная
6.	Верхняя направляющая
7.	Нижняя направляющая

Номенклатуру второй, третьей и четвертых групп закупается на специализированных мебельных предприятиях выпускающих мебельную фурнитуру. Полный перечень комплектующих и производители приведен в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3

## Номенклатура комплектующих для шкафов-купе

№	НАИМЕНОВАНИЕ	ПОСТАВЩИК
РОЛИКИ		
1.	Нижний ролик	«МДМ-Комплект» Москва, Дмитровское шоссе 9 Тел.: (095) 788-4471
2.	Верхний ролик симметричный	
4.	Верхний ролик асимметричный	
УПЛОТНИТЕЛЬ		
5.	Уплотнитель для стекла	«МДМ-Комплект» Москва
6.	Шлегель самоклеящийся	
7.	Заглушка-демпфер	
8.	Саморез	
9.	Стопор средней жесткости	

### 2.3. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации на новом рынке

Самой сильной стороной организации являются высокие резервы производственных мощностей «8,1 балла». Высокие мощности позволяют компании изготавливать алюминиевые системы в объеме 750 тонн в месяц, и окрашивать профили методом полимерно-порошкового покрытия с производительностью до 90.000 м<sup>2</sup> в месяц и линия анодирования с производительностью 50.000 м<sup>2</sup> в месяц.

Уровень цен продукта по отношению к конкурентам – низкий, это является преимуществом компании «8 баллов». Конкурентоспособная цена за счет меньшего удельного веса, чем у конкурентных систем, т.е. изготавливают профили меньшей толщины, чем конкуренты, при этом прочность продукта не ухудшается, потому что используют качественное сырье (алюминиевый сплав 6060/6063 и АД-31).

Технология и оборудование для изготовления алюминиевых профилей системы «Татпроф-Купе» самые современные «7,3 балла» – итальянский

прессовый комплекс COMETAL управляемый компьютером, германская автоматическая линия окраски методом полимерно-порошкового покрытия, немецкая линия анодирования «LUDI Гальванотехник» – позволяющая выпускать высококачественную продукцию в кратчайшие сроки.

При производстве продукции используют только качественное сырье «7,1 балла». Постоянное качество сырья обеспечивается благодаря длительному и надежному сотрудничеству с лидером рынка алюминиевых заготовок компании «Русский Алюминий». Качественное сырье алюминиевый сплав 6060/6063 и АД-31, что позволяет получать наиболее качественный профиль без шероховатостей, изготавливать конструкции высотой проема до 6 м.

Хорошая репутация организации «7,1 балла» обеспечивается за счет широкого ассортимента предлагаемых продуктов, использования качественного сырья. За счет новаторских разработок в области алюминиевых систем для светопрозрачных конструкций и предоставление качественного комплекса дополнительных услуг - разработка проектной документации, инструкций, обучение персонала заказчика, организация производства, шеф-монтаж, программное обеспечение (TatProf 3D – проектирование конструкций на базе системных профилей ЗАО «Татпроф»).

Система контроля качества по оценкам экспертов является сильной стороной компании «7 баллов». Система ТАТПРОФ обладает всеми необходимыми сертификатами качества и безопасности: Сертификат Соответствия ГОССТРОя России, Сертификат Пожарной Безопасности, Санитарно-Эпидемиологическое Заключение, Сертификат Соответствия ГОССТАНДАРТа России, а также международный сертификат ISO-9001. Система находится в процессе получения Технического свидетельства ГОССТРОя РФ.

Развитое отделение НИОКР разрабатывает новые конструкции, модифицирует старые и позволяет подстраивать товар под требования рынков «6,9 балла». Необходимо сотрудничество отдела маркетинга с отделом НИОКР и предоставление информации о результатах проведенных исследований.

Для развития организации компания разрабатывает стратегии «6,7 балла». Самой важной стратегией для предприятия является стратегия роста, в которую входят две наиболее важные цели:

- увеличение доли на рынке алюминиевых профилей: РФ – 30%, СНГ – 10%, Дальнее зарубежье – 4%.

- достичь объема продаж в размере 24000 тонн, на сумму 6100 млн.руб.

Качество продукта находится на высоком уровне «6,6 балла», обеспечивается за счет использования качественного сырья, современных технологий, высокого контроля по качеству.

Уровень прибыльности продукта по результатам анализа относительно высок «6,6 балла». По результатам прогнозов компании продукт является прибыльным, чистый доход от продаж составит – 8,5 млн. руб. в год. К тому же в настоящее время рынок шкафов–купе характеризуется растущим спросом.

Благоприятное географическое расположение «6,4 балла». Компания расположена в промышленно развитом районе с хорошей инфраструктурой и коммуникациями. Удобное географическое расположение в сочетании со способностью компании производить широкий ассортимент продукции и услуг усиливает конкурентную позицию компании и дает доступ к большому числу региональных рынков, как в европейской части России, так и за Уралом. Возможности компания способна реализовать при эффективной работе отдела маркетинга.

Квалификация управленческого персонала предприятия остается на высоком уровне, это видно по высокой управленческой организации всех подразделений компании «6,4 балла». Постоянный рост прибыльности предприятия и выход на международные рынки заслуга квалифицированных управленцев.

Системой подбора кадров на предприятии занимается отдел кадров «6,3 балла». Отдел кадров предприятия должен тщательным образом отбирать только квалифицированных работников, которые должны обладать

необходимыми навыками и опытом, только такие работники должны становиться сотрудниками предприятия.

Конкурентоспособность товара, по мнению экспертов, составила «5,8 балла», она обеспечивается за счет высокой прочности и легкости конструкции, отсутствия шума при перемещении, наличия стопора при зарывании, высокой надежности роликового механизма, простотой конструкции, более низкой себестоимостью сравнению с аналогичными системами шкафов-купе. Для того чтобы товар оставался конкурентоспособным, необходимо его постоянно улучшать и модифицировать.

В результате анализа были выявлены следующие слабые стороны организации:

Доля рынка очень низкая «2 балла» потому, что малоэффективные методы продаж; отсутствие технической возможности анодировать профиля пользующимся высоким спросом под цветовой оттенок золота; невозможность ламинировать профиль под текстуру дерева; небольшое количество отделки направляющих; отсутствие опыта работы менеджеров, низкая квалификация; неорганизованная работа отдела продаж; отсутствие плана работ менеджеров; отсутствие дисциплины сотрудников отдела. Работа и совершенствование этих показателей поможет повысить конкурентоспособность организации на рынке.

Предприятие регулярно участвует в различных выставках, но на них не выставляется такой продукт как шкаф-купе, объясняют это тем, что продукт новый и еще не готовы выставочные экспонаты для демонстрации на выставках. Поэтому в данный момент не участие в выставках с продуктом шкафы-купе является слабой стороной для организации, об этом говорят результаты анализа «3 балла».

Скорость выполнения заказов очень низкая «3,1 балла» из-за отсутствия необходимого товарного запаса на складских представительствах для 100% комплектации заказа в конкурентоспособные сроки (3-4дня). Неудовлетворительный обмен информацией по наличию на складе продукции. Длительные срывы поставок комплектующих к системе мебельных профилей.

Отсутствие в программе системы резервирования остатков. Из-за всех этих недостатков срок выполнения заказов значительно увеличивается и как следствие потеря клиентов.

Уровень маркетинговых исследований очень низок «3,4 балла». Сегодня ни один из сотрудников отдела маркетинг не занимается изучением рынка алюминиевых систем для шкафов-купе, не проводятся никакие маркетинговые исследования по изучению потребительских предпочтений.

Очень низкая эффективность продвижения продукта «3,4 балла». Продвижением продукта занимаются только сотрудники отдела продаж мебельных систем, которые обзванивают возможных клиентов и заключают с ними договора. Нет никакой рекламы по этому продукту, это связано с тем, что продукт только выходит на рынок.

Нехватка численности сбытового персонала в Северо-западном, Ростовском и Новосибирском представительствах, там отсутствуют менеджеры отдела продаж мебельных систем, что значительно снижает рост объема прибыли «4 балла». Необходимо принять на работу трех квалифицированных менеджеров в отдел продаж мебельных систем.

Уровень изучения рынка очень низкий «4,8 балла», потому-то маркетинговые исследования проводятся очень редко, в данный момент изучением занимаются, сотрудники отдела мебельных систем при помощи Интернета ищут информацию, которая им необходима. Исследования по изучению рынка необходимо поручить сотрудникам отдела маркетинга.

Очень редко проводят подготовку и переподготовку кадров «4,8 балла». Для улучшения работы в отделе необходимо проводить аттестации менеджеров, маркетологов, проводить семинары, повышать квалификацию менеджеров по продажам.

Анализ сочетаний возможностей с сильными и слабыми сторонами.

Рост платежеспособности потребителей по мнению экспертов является главной возможностью для предприятия «7,2 балла». Это связано с увеличением дохода покупателей, а также увеличением среднемесячной

заработной платы на 10-12%. Предприятие выпускает продукцию высокого качества, что является важным показателем для потребителя при покупке шкафа-купе, а современная технология и резервы производственных мощностей позволяют изготавливать продукцию необходимых размеров в необходимом количестве, а также по индивидуальным заказам. Развитое отделение НИОКР позволит более гибко подстраивать товар под требования потребителей. Очень много слабых сторон оказывают влияние на эту возможность. Особенно сильное влияние оказывают проблемы в маркетинге (не проводятся маркетинговые исследования по изучению потребительских предпочтений, сейчас не изучается рынок алюминиевых систем для шкафов-купе). Очень длинный срок выполнения заказов из-за несвоевременного пополнения товарными запасами на складских представительствах, что в свою очередь тормозит быстрой реализации продукции.

Такая возможность как темпы роста рынка была оценена в «6,9 балла». Развитое отделение НИОКР, которое имеет смысл усилить для наиболее полного удовлетворения потребностей, а качество продукта, современные технологии и огромные производственные мощности позволяют изготавливать продукцию в необходимых количествах и в соответствии с предпочтениями потребителей. Низкий уровень изучения рынка и маркетинговых исследований, тормозят увеличению показателей доли рынка продукта и увеличению спроса. А также слабой стороной является недостаток топ-менеджеров. Нужно нанять квалифицированных работников по продажам, и поручить отделу маркетинга провести необходимые исследования.

Появление новых групп потребителей очень хорошая возможность «6,3 балла». Предприятие является перспективным и быстро растущим, а современные технологии и качественное сырье позволяют производить новую продукцию, улучшать и модифицировать ее в соответствии с требованиями рынка. За счет выпуска новых продуктов у предприятия появляются новые группы потребителей. Необходима постоянная работа отдела маркетинга,

который должен выявить наиболее перспективные и конкурентоспособные продукты, а соответственно увеличить новые группы потребителей.

Способность выйти на новые рынки является очень хорошей возможностью «6,2 балла», этого можно добиться за счет развитого отделения НИОКР, которое помогает более гибко подстраивать товар под требования новых рынков. Сильно влияют проблемы в маркетинге, проблемы с обучением персонала и обменом информации внутри компании, необходимо четкое планирование, координации и реализация стратегий при выходе на новые рынки. А также заниматься исследованиями, на какие рынки предприятие может выйти, какие из них являются наиболее привлекательными.

В настоящее время государство положительно относится к различным видам бизнеса, ведь это основной источник дохода как региональной, так и федеральной казны. Государство создает условия для развития бизнеса.

Соответствие товара мировым стандартам является хорошей возможностью, которая позволит привлечь клиентов «5,7 балла». Алюминиевая система «шкафов-купе» обладает всеми необходимыми сертификатами качества и безопасности, а также международный сертификат ISO-9001, а соответствие продукта мировым стандартам повышает его конкурентоспособность.

Возможность появления новых технологий, которые позволят анодировать профили пользующимся высоким спросом под цветовой оттенок золота. Следовательно, это поможет расширить ассортимент алюминиевых профилей и привлечь новых клиентов. Необходима своевременная и оперативная информация от службы маркетинга, о возможных рынках сбыта.

Фирма недостаточно, даже очень слабо использует рыночные возможности, связанные с информационными коммуникациями с поставщиками «5,1 балла». Это связано с тем, что поставщиков не так много и предприятие с ними работает на протяжении нескольких лет и все поставки сырья и комплектующих, оговариваются заранее и очень редко изменяются.

Анализ сочетаний угроз с сильными и слабыми сторонами.

По мнению экспертов наиболее значимой угрозой является демпинг конкурентов «2,2 балла». Хорошее впечатление от сотрудничества с компанией и репутация организации могут удерживать клиентов, обеспечивая гарантированный сбыт. Удержать клиентов также возможно за счет высокого качества продукта и относительно низкими ценами по отношению к конкурентам. Необходимо искать пути для снижения издержек, а также маркетинговая служба должна заниматься поиском наиболее привлекательных регионов.

Большая угроза появления новых конкурентов «2,3 балла». Но за счет использования современных технологий и высокого уровня НИОКР необходимо разрабатывать новые продукты и улучшать существующие модели. А хорошая репутация компании и высокое качество позволит удержать существующих клиентов. Но слабые маркетинговые исследования в области изучения рынка, не дают четко знать всех присутствующих и новых конкурентов на рынке и их конкурентные преимущества. Все это значительно ослабляет конкурентные позиции компании на рынке.

Возможность замены поставщиков сырья очень низка «2,6 балла». Алюминиевые заготовки поступают в основном от лидера рынка «Русский алюминий». Все комплектующие закупают у одной компании «МДМ-Комплект» Москва. В число маркетингового отдела должно входить изучение рынка поставщиков и поиск альтернативных решений поставок.

Показатель расширение ассортимента конкурентами эксперты оценили в «2,8 балла». Необходимо четко и быстро реагировать на все изменения рынка, а также обновление ассортимента конкурентами. У предприятия высокая производственная мощность, современная технология, высокий уровень НИОКР благодаря всем этим показателям необходимо расширять ассортимент выпускаемой продукции. Чем шире ассортимент, тем больше покупателей. А неграмотно проведенные маркетинговые исследования, могут неправильно выявить тот ассортимент, который нужен потребителю. Поэтому необходима высокая квалификация маркетолога в проведении подобных исследованиях.

Усиление рекламной деятельности конкурентов является большой угрозой для фирмы «3,1 балла». Очень слабая эффективность продвижения продукта и не участие в выставках все это очень тормозит распространению продукта на рынке. Также нет информации о новом продукте на сайте предприятия. Нужно восполнить все эти пробелы.

Наличие у конкурентов более квалифицированных кадров эксперты оценили в «3,2 балла». Отдел кадров предприятия должен тщательным образом отбирать только квалифицированных работников, которые должны обладать необходимыми навыками и опытом, только такие работники должны становятся сотрудниками предприятия.

Расширение торговой сети конкурентами «3,4 балла». Компания имеет широко разветвленная сбытовая сеть, 6 собственных региональных представительств и складов что позволяет минимизировать сроки доставки товаров потребителям, улучшить возможности коммуникации с региональными потребителями. Имеются также дилеры в 16-ти регионах. Необходимо искать новых дилеров и разветвлять свою торговую сеть. Возможности, открывающиеся на новых рынках, компания способна реализовать только при эффективной работе отдела маркетинга, анализе и мониторинге рынка.

Сегодня для предприятия, которое выходит на российский рынок, СНГ, Дальнее зарубежье степень изменение курса валют является угрозой. А такой продукт как система для «шкафов-купе» распространяется только на российском рынке, поэтому на данном отрезке времени этот показатель не будет являться угрозой.

В результате проведенного маркетингового исследования была выявлена степень привлекательности рынка мебельных конструкций, изучены виды механизмов для шкафов-купе, основные конкуренты их отличительные черты. А проведенный SWOT-анализ помог выявить сильные и слабые стороны организации на рынке мебельных конструкций существующих возможностей и угроз. Возникла картина, что и как влияет на внешнюю и внутреннюю среду компании.

### 3. Комплекс мероприятий по завоеванию нового рынка

#### 3.1. Мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности организации

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы организации ЗАО «Татпроф» на рынке мебельных конструкций для «Шкафов-Купе». Результаты исследования показали, что у предприятия очень много сильных сторон и на данном рынке она обладает рядом конкурентных преимуществ, но также анализ показал, какие слабые стороны есть у фирмы. Для того чтобы повысить конкурентоспособность организации на рынке ей необходимо слабые стороны превратить в сильные, а также обратить внимание на существующие возможности, и вести постоянный контроль по существующим угрозам.

Выявленные слабые стороны тормозят развитие организации на рынке и как следствие, фирма занимает слабую конкурентную позицию. По результатам проведенного маркетингового исследования самой слабой стороной является низкая доля рынка, этот показатель влияет на уровень прибыли предприятия и его конкурентоспособность. Все слабые стороны организации в той или иной мере влияют на показатель доли рынка, поэтому для улучшения данного показателя необходимо все слабые стороны превратить в сильные.

Большую роль в повышении показателя доли рынка играет работа отдела маркетинга. Такой показатель как уровень маркетинговых исследований является слабой стороной организации, потому-то сегодня ни один из сотрудников отдела маркетинг не занимается изучением рынка мебельных конструкций для шкафов-купе, не проводятся маркетинговые исследования и по изучению потребительских предпочтений.

Предприятие, которое стремится стать маркетингово ориентированной компанией, создает отдел маркетинга, в их обязанности входит проведение маркетинговых исследований, составление прогнозов сбыта и координация усилий различных структурных подразделений по разработке и реализации плана маркетинга и т.д. Компания ЗАО «Татпроф» очень крупная компания

работает на рынке РФ, СНГ, Дальнего Зарубежья и имеет широкую номенклатуру выпускаемых изделий, имеет отдел маркетинга, который выполняет важные функции для успешной деятельности компании. Штат отдела маркетинга состоит: начальник отдела маркетинга, аналитик, маркетолог, специалист по проведению выставок, маркетолог занимающийся продвижением радиаторов. Для компании таких масштабов штат сотрудников мал. Отделом маркетинга полноценные маркетинговые исследования проводятся редко, в основном крупные исследования компания заказывает, московской исследовательской компании «ИТКОР», а рынком мебельных конструкций для «Шкафов-Купе» вообще никто не занимается, и исследования не проводятся. Для того чтобы служба маркетинга приносила ощутимую пользу предприятию, во-первых, необходимо решить ряд организационных проблем:

- Разделить функции, сферы полномочий и ответственности служб, занимающихся продвижением продукта на рынке, а именно отдела продаж и служб, которым предстоит заниматься рыночными исследованиями отделом маркетинга. В данный момент отдел продаж занимается и изучением рынка и реализацией продукции, поэтому необходимо, чтобы все исследования проводились отделом маркетинга.
- Определить и организационно оформить функции и задачи отдела маркетинга и отдела продаж.
- Ввести критерии оценки работы службы, соответствующие им показатели и нормативы.
- Установить порядок взаимодействия отдела маркетинга с другими структурными подразделениями предприятия.

В отделе маркетинга необходимо поручить одному сотруднику, заниматься продвижением нового продукта компании, алюминиевыми системами для «Шкафов-Купе», на которого будут возложены следующие обязанности:

- досконально изучить рынок мебельных конструкций «Шкафов-Купе», выявить всех своих конкурентов;

- определить, каких стратегий придерживаются конкуренты, действующие на тех же сегментах;
- уточнить те цели, которые преследуют конкуренты;
- проанализировать все сильные и слабые стороны конкурентов;
- попытаться оценить, какова будет их возможная реакция на ваши действия по повышению вашей конкурентоспособности.

Когда обязанности полностью возложены на одного человека, то это позволяет ему более подробно изучить особенности своего продукта и его преимущества, а также рынок, на котором выступает продукт и его конкуренты. Он будет в курсе положения компании на рынке и сможет предложить провести необходимые исследования и разработать план мероприятий, которые помогут улучшить положение фирмы на рынке мебельных конструкций и увеличить долю рынка.

К тому же маркетолог специализирующийся на «Шкафах-Купе» должен заниматься сбором, обработкой и анализом необходимой внутренней информации, то есть должен создать и вести базы данных о заказах, клиентах, контрактах и так далее. Дело в том, что часть этой информации обычно имеется в службе продаж, но, во-первых, там не накапливается и не хранится, а во-вторых, не обрабатывается и систематизируется должным образом.

Формирование баз данных о заказах, клиентах и контрактах позволит также оценить эффективность маркетинговой работы по отдельным регионам сбыта. Сочетание таких баз данных и ежемесячных аналитических отчетов создает для руководства предприятия и руководителей отдельных структурных подразделений ту систему внутренней отчетности, которая необходима как для принятия важных управленческих решений, так и разработки плана маркетинга на предприятии.

Не менее важной функцией является сбор и обработка внешней информации: отбор полезной информации из специализированных изданий и газет. При помощи маркетологов имеющих в 6 региональных представительствах можно собрать нужную информацию во всех наиболее

привлекательных регионах. Вся информация собирается в базу данных, где она накапливается и систематизируется и выдается по необходимости другим подразделениям и службам. Таким образом, может собираться информация о конкурентах, позволяющая предприятию оценивать свою конкурентоспособность и пути ее повышения. Полезным может оказаться посещение наиболее крупных выставок и ярмарок, чтобы быть в курсе последних новинок, предлагаемых конкурентами.

Сегодня изменения на рынке происходят очень часто, и для того, чтобы иметь постоянный успех на рынке (быть успешной), необходимо быстро реагировать на все изменения рынка и даже уметь их предугадывать. Успех компании полностью зависит от покупателей, они являются главным источником прибыли и развития организации, поэтому необходимо предлагать такой продукт на рынке, который будет пользоваться спросом. Для этого необходимо проводить исследования, чтобы выявить потребительские предпочтения, изучением предпочтений должен заниматься отдел маркетинга для того, чтобы выявить какие оттенки алюминиевого профиля пользуются наибольшим спросом, какие виды направляющих необходимо производить, чтобы полностью удовлетворить желания клиентов.

Изучить предпочтения потребителей можно при помощи опроса сбытовых посредников (дилеров), продавцов в магазине, потребителей, а также проведения беседы с производителями «Шкафов-Купе».

Подготовка выводов и рекомендаций является важной функцией отдела маркетинга и в смысле совершенствования продукта. Результаты анализа источников внешней информации, посещение выставок и анкетирование потребителей, позволят выдать рекомендации инженерно-конструкторским службам предприятия, занимающимся разработкой новых моделей изделий, отделу НИОКР.

На основании обработки и анализа внутренней и внешней информации, обсуждения составленных отчетов, сделанных выводов и рекомендаций с другими службами предприятия могут также готовиться прогнозы сбыта или

отдельно по продуктам или для предприятия в целом, другие оценки на долгосрочную и краткосрочную перспективу.

Для того чтобы деятельность сотрудника отдела маркетинга по продвижению продукта на рынке была результативной, перед ним необходимо поставить примерный перечень задач: разработка мероприятий по увеличению или стимулированию объемов продаж; разработка мероприятий по продвижению на рынке продукта и совершенствованию ассортимента; определение новых сегментов рынка; анализ конкурентов, планирование рекламной деятельности; анализ текущих и перспективных нужд и запросов потребителей; разработка рекомендаций по ценовой политике; разработка мероприятий по стимулированию спроса; анализ сбытовой сети, формулирование стратегии сбыта, составление прогнозов сбыта.

По результатам анализа помимо слабой маркетинговой службы у предприятия еще есть ряд слабостей и для того, чтобы преодолеть и превратить их в сильные стороны был разработан подробный план мероприятий, который описан ниже. Применяв рекомендации, описанные в проекте комплекса маркетинга, компания сможет улучшить свое положение на рынке, привлечь клиентов, повысить конкурентоспособность и соответственно увеличить долю рынка.

### 3.2. Проект комплекса маркетинга предприятия на рынке мебельных конструкций

Комплекс маркетинга представляет собой набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует, для того чтобы вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара.

- Товарная политика.

Товарная политика должна быть направлена, на всемерный учет желаний потребителя в отношении свойств предлагаемого товара, а также на усиление его конкурентоспособности. Она включает в себя несколько аспектов: -

индивидуализацию, отличающую данный товар от товаров аналогов, выпускаемых конкурентами;

- постоянную модернизацию и модификацию товара на основе меняющихся вкусов потребителей;

- продажу товаров более высокого качества.

Исходным пунктом в проведении данной политики является, прежде всего, установление номенклатуры товаров. Сегодня компания имеет всего несколько видов алюминиевых профилей для шкафов-купе, поэтому необходимо дополнить ассортимент выпускаемой продукции новыми изделиями, чтобы обеспечить возможность реализации любой заявки заказчика. Доработать конструкцию системных профилей с целью повышения технологичности монтажа (сделать максимально удобный, легкий в сборке, монтаже и эксплуатации) и прочности возводимых из него конструкций.

Внедрить систему контроля качества, которая охватит весь цикл товара: от контроля качества поступившего сырья до контроля качества обслуживания клиента. Это обеспечит резкое сокращение сбоев в работе, что для производства в больших объемах становится наиболее критичным параметром.

Повысить качество выпускаемой продукции в части: соблюдения геометрических размеров, высокого качества обработки поверхностей, увеличение прочности алюминиевых профилей, совершенствования технологий защитных и декоративных покрытий.

Также необходимо определить сравнительные конкурентные преимущества продукта «Шкафов-Купе», для этого нужно выделить наиболее важные для потребителя параметры продукта, на которые он, прежде всего, обращает внимание; далее оценить отношение потребителя к этим параметрам, степень восприятия потребителя каждого из них. Если вовремя понять и оценить эти факторы, внести соответствующие изменения в конструкцию, в способы его продажи или рекламы, то предприятие получит на какое-то время конкурентные преимущества.

В настоящее время компания реализует стратегию проникновения на рынок, т.е. продвигают продукт на уже сложившемся рынке сбыта и главное, на что сейчас направлена компания, – это на стимулирование сбыта, для привлечения тех потребителей, которые ранее не пользовались продукцией фирмы, а также тех потребителей, которые до этого приобретали продукцию конкурентов. Но для дальнейшего развития организации на рынке мебельных конструкций компании нужно применить стратегию развития рынка, которая направлена на продвижение существующего продукта на новый рынок. Фирме необходимо расширять традиционный рынок сбыта и выходить со своим продуктом на новые регионы сбыта, предлагать его новым категориям потребителей. В рамках этой стратегии могут быть также осуществлены нововведения в области продвижения продукта на рынке, задействоваться новые формы и каналы сбыта. Новые рынки сбыта решающим образом могут изменить конкурентоспособность товара и рентабельность сбытовой деятельности. Внедряя товар на новый рынок, можно продлить жизненный цикл товара, а увеличение объема продаж на новых рынках позволит снизить издержки производства на единицу продукции.

- Ценовая политика.

Определение ценовой политики фирмы, планирование цен являются важнейшей составляющей маркетинга. Ведь от правильного установления цены на продукт, зависят перспективы его успешного продвижения на рынке и финансовое благополучие фирмы. Главной задачей здесь является обеспечение оптимального уровня цен на продукт, в данный период времени и в данном регионе.

Для всех рассматриваемых продуктов ЗАО «Татпроф» отмечается более высокая цена по сравнению с аналогами. Но фирма выходит на новый для нее рынок, на котором о ней никому не известна, поэтому высокая цена может отпугнуть клиентов. Поэтому для обеспечения устойчивого спроса и привлечения заказчиков предусматривается стратегия прочного внедрения на рынок предполагающую цену продукта на 20-30% ниже, чем у основных

конкурентов, в результате снижения цен мы привлечем клиентов и после того, как будет сформирована клиентская база, можно будет повышать цену до рыночного уровня. А клиентов удерживать при помощи высокого качества продукции, дополнительного пакета услуг, сервиса и расширенного ассортимента.

Реализация продукции по конкурентоспособным ценам, за счет увеличения объемов продаж и сокращения издержек, а также снижение отпускных цен за счет снижения % постоянных затрат к объему реализации, сохраняя плановый % рентабельности.

Вероятные увеличения цен на сырье, комплектующие и энергоносители должны компенсироваться за счет увеличения продаж и мероприятий по снижению себестоимости изготовления продукта.

Разработать систему скидок и различных условий кредитования для крупных и постоянных клиентов.

- Рекомендации по формированию сбытовой политики.

Сбытовая политика направлена на то, чтобы сделать продукт доступным целевым потребителям, для этого необходимо выбрать оптимальную схему доставки продукта от производителя к потребителю. Участники канала распределения собирают и распространяют маркетинговую информацию, стимулируют сбыт, устанавливают контакты, подгоняют продукт под требования потребителей, проводят переговоры, транспортируют и хранят товары, принимают на себя риск за функционирование канала.

В регионах, являющихся целевыми рекомендуется привлечение дилеров для реализации алюминиевых конструкций для «Шкафов-Купе». Рекомендуется создание региональных складов на базе наиболее активно действующих и развивающихся дилеров.

На следующем этапе в указанных регионах, рекомендуется организация представительства, координирующей деятельность по сбыту в данных областях.

Необходимо максимально сократить количество прямых продаж, сконцентрировав усилия на активизации реализации алюминиевых систем «Татпроф-Купе», через дилерскую сеть. Прямые продажи оставить только на крупных комплексных объектах и при первоначальной реализации объектов в новых регионах. Нужно добиться того, чтобы соотношение прямых продаж и продаж через дилерскую сеть составляло 20% и 80% соответственно.

Результаты исследования показали, что слабой стороной является нехватка сбытового персонала, а именно менеджеров отдела продаж мебельных систем в Северо-западном, Ростовском и Новосибирском представительствах, что значительно снижает рост объема продаж. Поэтому прием на работу квалифицированных менеджеров в региональные представительства крайне необходим, это позволит эффективно продвигать продукцию в регионы, поддерживать высокий уровень обслуживания, сократить сроки выполнения заказа, оперативно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, менеджеры будут ответственны за реализацию мебельных систем в регионе. Необходимо обеспечить их технической информацией по продуктам и рекламными материалами. Организовать обучение персонала работе с клиентами. Для улучшения работы в отделе необходимо проводить аттестации менеджеров, проводить семинары, повышать квалификацию менеджеров продаж.

Слабостью также является большой срок выполнения заказов из-за отсутствия необходимого товарного запаса на складских представительствах и неудовлетворительного обмена информацией по наличию на складе продукции. Поэтому необходимо отладить систему обмена информацией по отгрузке и наличию на складе продукции в г. Наб. Челны и региональными складами представительств в режиме on-line. Организовывать стабильные поставки дилерам и на региональные склады, с целью сокращения сроков исполнения заказов. Обеспечить товарных запасов на региональных складах для 100% выполнения заявки в конкурентоспособные сроки (3 – 4 дня). Организовать

систему поддержки продаж, для этого создать и регулярно вести базу данных по крупным переработчикам систем.

Организовать оперативное обслуживание клиентов на всех этапах, начиная с формирования заказа и заканчивая отгрузкой с выдачей полного комплекса сопроводительной документации. Строго соблюдать сроки исполнения заказа и доставки продукции потребителю, за соблюдением всех этих мероприятий необходим постоянный и грамотный контроль руководителя над сотрудниками.

При планируемых объемах продаж это требует внедрения современных компьютерных программ по складскому учету, эффективного менеджмента и обучения персонала.

Рассмотреть возможность предоставления товарного кредита на срок до 30-45 дней. С обязательным страхованием сделки.

Рассмотреть возможность организации доставки продукции наиболее важным клиентам и в стратегически важные для фирмы регионы в наиболее кратчайшие сроки.

- Рекомендации по продвижению предприятия на рынке.

Под продвижением продукта понимается совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить. Роль продвижения заключается в налаживании коммуникаций с отдельными личностями, группами людей и организациями с помощью прямых и косвенных средств с целью обеспечения продаж продуктов организации.

Для того, чтобы продвинуть продукцию ЗАО «Татпроф», а именно алюминиевые системы «Шкафов-купе» на рынке необходимо:

Стимулировать спрос используя такой информационный канал как рассылка фирменного рекламно-информационного каталога организации или информирующего буклета о продукции ЗАО «Татпроф» потенциальным и реальным деловым партнерам. Фирменный каталог должен быть качественно изготовлен, привлекателен с высокими техническими и эстетическими

характеристиками и содержать подробную информацию о продукте, его технических характеристиках, составных элементах, наличие существующей цветовой гамме, преимуществах продукта, сопутствующих услугах. И обязательным приложением должен быть прайс-лист с расценками составных элементов раздвижных дверей «Татпроф-Купе». Обязательно в журнале должен быть адрес и контактный телефон/факс компании и основных представительств, а также E-mail, Web-site.

Предприятие регулярно участвует в различных выставках, но на них не выставляется такой продукт как шкаф-купе – это является слабой стороной, поэтому этот минус необходимо устранить, так как выставка является одним из наиболее эффективных средств стимулирования продаж и привлечения целевых аудиторий. Высокий коммуникационный эффект выставки заключается в возможности демонстрировать продукт, отвечать на вопросы, опровергать возражения и что самое важное - строить личные отношения с партнерами и покупателями. Для участия компании в выставке с новым продуктом алюминиевые системы для «Шкафов-Купе», необходимо установить цели участия в выставке; проанализировать все выставки, которые будут проходить в этом году; отобрать только те выставки, которые представляют наибольший интерес посвященных мебельному направлению.

Выставка это идеальное место для знакомства с конкурентами на рынке мебельных конструкций, возможность собрать необходимую информацию о них. Благодаря участию в выставке компания сможет расширить деловые контакты, привлечь новых клиентов, завязать новые контакты в деловом мире, заключить договора, это хорошая возможность проникнуть на новые рынки. Для того чтобы выставка стала эффективной и прошла успешно, необходимо:

- установить стенды, которые будут привлекательными, но не пестрыми, с цветным изображением, демонстрирующим продукт и его технические характеристики и пр., стенды должны быть обязательно надежными;

- стендисты должны быть грамотными, толковыми, обаятельными и симпатичными знать психологию людей и уметь вести беседу. Обязательно

знать о выставочном продукте и уметь донести необходимую информацию до потенциального клиента;

- недопустимо скупиться на сувенирную рекламу (ручки, календари, блокноты);

- нельзя отпускать перспективных клиентов без обмена координатами;

- необходимо вести журнал учета посетителей с обязательным указанием перспектив дальнейших взаимоотношений;

- обязательно должна быть в наличии рекламно-информационная продукция о системе (буклеты, листовки).

Изготовление и трансляция товарных роликов о конкурентные преимущества нового продукта ЗАО «Татпроф» «Шкафов-Купе», на выставочных мероприятиях в целях: информирования покупателей и увеличения узнаваемости торговой марки и систем производства «Татпроф».

Продвигать свою продукцию в наиболее привлекательные регионы для предприятия и в регионы, которые еще не заняли конкуренты. Это можно сделать при помощи рекламы в специализированном журнале «Мебель от производителя» (официальное периодическое издание производителей мебели, комплектующих и оборудования г.Москва), которая будет нацелена как на крупных производителей мебели, так и на мелких частных производителей шкафов-купе, которых в регионах огромное количество, а также на дилеров которые занимаются продажей алюминиевых профилей для «Шкафов-Купе».

Компания имеет дилеров в 16-ти регионах и часто объединяет с ними возможности для решения наиболее емких и нестандартных задач в регионах, поэтому необходимо проводить семинары для проектировщиков и дилеров для обучения особенностям производимых систем «Шкафов-Купе» для облегчения дальнейшего монтажа.

Проведение тематических семинаров в регионах с целью:

- Информирование о новых разработках и достижениях с участием специалистов ЗАО «Татпроф» для дилеров и специалистов компаний изготовителей шкафов – купе.

- Информирование о новых разработках и достижениях в форме презентации предприятия в целевых регионах для расширения сферы присутствия для потенциальных заказчиков.

Информировать постоянных клиентов о новых разработках, проводимых отделом НИОКР предприятия.

Предложить программное обеспечение для расчета конструкций переработчикам (наиболее крупным посредникам – продажа со скидкой или предоставление бесплатно).

У компании есть свой сайт [www.tatprof.ru](http://www.tatprof.ru), на котором размещена информация о самой фирме и о продукции, которую она производит, но в нем отсутствует информация о новом продукте системе раздвижных дверей «Татпроф-Купе». Поэтому необходимо разместить на сайте информацию о продукте, его технических характеристиках, ценах и номенклатуре используемых профилей. Ведь при помощи Интернета можно не только информировать потенциальных и реальных клиентов, но и возможность подачи заявки через Интернет. Интернет позволяет постоянно обновлять информационную базу о товарах или предоставлять необходимые дополнительные сведения. Преимущество Интернета в том, что клиенты сами ищут ту информацию, которая им необходима, и возможно организовать опрос клиентов с целью выявления положительных и отрицательных сторон новой продукции.

Изготовление рекламно-полиграфических носителей по высоким техническим и эстетическим характеристикам продукта, возможность представление данных материалов дилерам, для продвижения продукции в регионах. Изготовления презентационных компакт дисков с информацией по новым продуктам «Татпроф».

Осуществлять поддержку дилеров по вопросам принятия участия на региональных выставках торгового оборудования. В качестве поддержки возможно безвозмездное предоставление выставочных образцов. Возможность совместного участия на заранее обговоренных договорных условиях.

## 3.3. Оценка эффективности проекта

Для улучшения положения компании на рынке мебельных конструкций был разработан проект комплекса маркетинга, который поможет повысить конкурентоспособность организации. На реализацию этого проекта необходимы большие материальные затраты и необходимо выявить эффективен ли предложенный проект. Эффективность программы характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов. Эффективность проекта была рассчитана на один год.

Таблица 3.3.1

Мероприятия по комплексу маркетинга для улучшения положения компании на рынке мебельных конструкций

№	Мероприятие	Время проведения	Вид	Сумма
1.	Размещение рекламы: журнал «Мебель от производителя» официальное периодическое издание производителей мебели и комплектующих.	4 номера в год.	Статья + рекламный модуль Формат 165x240 мм.	$73.000 * 4 = 292.000$
2.	Рекламный ролик для выставочных мероприятий		Изготовление рекламного ролика с голосом диктора и музыкальным сопровождением	47.000
3.	Участие в выставке ИнтерШоп – 2005 Москва, Экспо-Парк	20.09.05 – 23.09.05	Выставка мебели комплектующих и оборудования	112.000
4.	Маркетинговое исследование	10.08.05 – 5.09.05	Изучение потребительских предпочтений в 6 региональных представительствах	$32.000 * 6 = 192.000$
5.	Прием на работу 3 менеджеров в отдел продаж		З/п, соц.налог, оборудование, канцтовары и т.д.	432.000
6.	Печатная продукция: Буклет для рассылки реальным и потенциальным клиентам Прайс-лист		Рекламное агентство «Форзац»	$50*200 = 10.000$ $12*200 = 2.400$

7.	Размещение на сайте предприятия информации о новом продукте алюминиевых систем для шкафов-купе	21.06.05 – 1.07.05	Оплата работы специалиста	17.500
8.	Проведение в приоритетных регионах семинаров по новому продукту для дилеров и проектировщиков		З/п + соц. пакет 26%+ командировочные и прочие расходы	125.800
Общая сумма затрат на 1 год составит:				1.230.700

Итого стоимость всего предлагаемого проекта по завоеванию нового рынка и повышению конкурентоспособности организации составляет 1.230.700 руб.

Объем продаж алюминиевых систем «Шкафов-Купе» на начало исследуемого периода равен 8.200 руб. По оценкам экспертов претворение в жизнь данной стратегии предприятия способно увеличить объем продаж компании на 12%. Таким образом, прогнозный показатель объема продаж «Шкафов-Купе» на конец исследуемого периода составляет:

Прогноз объема продаж = 8.200 тыс. руб. + 12% = 9.184 тыс. руб.

Для оценки эффективности предложенного проекта необходимо просчитать чистый дисконтированный доход (ЧДД). При оценке эффективности программы соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов используется норма дисконта (E). Коэффициент дисконтирования равен банковской ставке, уровню инфляции и риска проекта. Учитываемая при расчете ставка инфляции (I) равна 12 % в год, размер банковской ставки (R) равен 18 %. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$E_{\text{год}} = \frac{I + R}{100} \quad (3.3.1)$$

Коэффициент дисконтирования  $E = (18\% + 12\%)/100 = 0,3\%$  (годовых).

Так как при расчете был принят шаг расчета равный кварталу, то необходимо привести коэффициент дисконтирования к соответственному

временному шагу. Коэффициент дисконтирования ( $E_{\text{кв}}$ ) по кварталу будет равен  $= 0,3/4 = 0,075 \%$ ;

Расчет Чистого Дисконтированного Дохода производится по следующей формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum (P_t - C_t) * \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (3.3.2)$$

где  $P$  – результаты, достигаемые на  $t$  –ом шаге расчета;  $C$  – затраты, осуществляемые на том же шаге;  $T$  – горизонт расчета, равный номеру шага.

Каждому шагу расчета (номер квартала в данном случае) соответствует свой коэффициент дисконтирования:

1 квартал = 1;

$$2 \text{ квартал} - \frac{1}{1+0,075} = 0,93;$$

$$3 \text{ квартал} - \frac{1}{(1+0,075)^2} = 0,87;$$

$$4 \text{ квартал} - \frac{1}{(1+0,075)^3} = 0,82;$$

Дисконтированные затраты составляют  $1.009.174 \text{руб.} = 1.230.700 \text{руб.} * 0,82$

Дисконтированный доход составляет  $7.530.880 \text{руб.} = 9.184.000 * 0,82$

$$\text{ЧДД} = 7.530.880 - 1.009.174 = 6.521.706 \text{руб.} > 0$$

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

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

$$\text{ИД} = \text{СДД}/\text{СДЗ} \quad (3.3.3),$$

где СДД - суммарный дисконтированный доход; СДЗ - суммарные дисконтированные затраты. Отсюда следует, что индекс доходности по данному проекту будет составлять:

$$\text{ИД} = 7.530.880 \text{руб.} / 1.009.174 = 7,4 > 1$$

Так как  $\text{ИД} > 1$ , то по этому показателю проект также можно принять к реализации.

Таким образом, расчет экономической эффективности проекта производился по основным экономическим показателям относительно наиболее важных, с точки зрения автора, коммуникативных мероприятий. Рассчитанные экономические показатели показывают положительное значение, что демонстрирует эффективность предлагаемого маркетингового проекта.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут компании ЗАО «Татпроф» повысить конкурентоспособность организации и завоевать новый рынок мебельных конструкций для «Шкафов-Купе». Экономический расчет показателей эффективности предлагаемого проекта показывает, что проект можно принять к реализации.

## Выводы и предложения

## Выводы:

1. Сейчас наступило время напряженной конкуренции, как на зарубежных, так и на внутренних рынках. На рынках нарастает и усиливается конкуренция и фирмам необходимо постоянно повышать свою конкурентоспособность, за счет выпуска качественной и недорогой продукции или, обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены. Конкурентоспособность является необходимым и важным показателем для успешной деятельности фирмы.

2. Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, компания должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть. Конкурентоспособность является ключевым фактором и важной задачей для успешной работы любого предприятия, на конкурентоспособность фирмы оказывают влияние многие факторы.

3. Определить конкурентоспособность предприятия можно при помощи различных методов. Для успешной работы компании на рынке и повышения ее конкурентоспособности ей необходимо разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии, в ходе их разработок фирма должна принимать во внимание, как своих конкурентов, так и своих реальных и потенциальных потребителей. Она должна постоянно заниматься анализом конкурентов и разрабатывать конкурентные маркетинговые стратегии, которые обеспечат ей эффективное позиционирование по отношению к конкурентам, дадут максимально возможное конкурентное преимущество и обеспечат ей конкурентоспособность.

4. Проведенный анализ рынка показал, что рынок «Шкафов-Купе» является очень привлекательным и быстрорастущим, а динамика спроса на алюминиевые профили для «Шкафов-Купе» с каждым годом увеличивается примерно на 100 млн. рублей. В результате анализа конкурентов, было

выявлено, что в настоящее время на рынке России представлены 9 основных систем шкафов-купе от различных производителей: DSH, INDECO, KOMANDOR, MOBILFORM (аналог RAUMPLUS), Mr. DOORS, RAUMPLUS, STANLEY (Стальной вариант конструкции), VERSAL (аналог RAUMPLUS), НАЙДИ. Также были изучены виды механизмов для шкафов-купе, проанализированы основные конкуренты и их отличительные особенности.

5. В качестве анализа конкурентоспособности организации был проведен SWOT-анализ, который помог выявить сильные и слабые стороны организации на рынке мебельных конструкций существующих возможностей и угроз. Возникла картина, что и как влияет на внешнюю и внутреннюю среду компании. Результаты говорят о том, что компания на данном рынке пока занимает низкую долю рынка, но это положение можно изменить, применив на различные мероприятия и рекомендации, описанные ниже, которые помогут повысить конкурентоспособность организации на рынке мебельных конструкций.

Предложения:

1. Совершенствовать маркетинговую деятельность организации. Поручить одному сотруднику из отдела маркетинга, заниматься продвижением нового продукта компании, алюминиевыми системами для «Шкафов-Купе». Он более подробно изучит особенности продукта и его преимущества, а также рынок, на котором выступает продукт и его конкурентов. Маркетолог будет в курсе положения компании на рынке и сможет предложить провести необходимые исследования и разработать план мероприятий, которые помогут улучшить положение фирмы на рынке мебельных конструкций и увеличить долю рынка.

2. Стимулировать спрос при помощи рассылки фирменного рекламно-информационного каталога организациям или информирующего буклета о продукции ЗАО «Татпроф» потенциальным и реальным деловым партнерам.

3. Принимать участие в выставках, так как выставка является одним из наиболее эффективных средств стимулирования продаж и привлечения

целевых аудиторий. Высокий коммуникационный эффект выставки заключается в возможности продемонстрировать продукт, отвечать на вопросы, опровергать возражения и что самое важное - строить личные отношения с партнерами и покупателями. Выставка это идеальное место для знакомства с конкурентами на рынке мебельных конструкций, возможность собрать необходимую информацию о них. Благодаря участию в выставке компания сможет расширить деловые контакты, привлечь новых клиентов, завязать новые контакты в деловом мире, заключить договора, это хорошая возможность проникнуть на новые рынки.

4. Продвигать свою продукцию в наиболее привлекательные регионы для предприятия и в регионы, которые еще не заняли конкуренты. Это можно сделать при помощи рекламы в специализированных изданиях, которая будет нацелена как на крупных производителей мебели, так и на мелких частных производителей шкафов-купе, которых в регионах огромное количество.

5. Проводить семинары для проектировщиков и дилеров для обучения особенностям производимых систем «Шкафов-Купе» для облегчения дальнейшего монтажа.

6. Необходимо разместить на сайте информацию о продукте, его технических характеристиках, ценах и номенклатуре используемых профилей. Ведь при помощи Интернета можно не только информировать потенциальных и реальных клиентов, но и возможность подачи заявки через Интернет. Интернет позволяет постоянно обновлять информационную базу о товарах или предоставлять необходимые дополнительные сведения.

7. Принять на работу квалифицированных менеджеров в отдел продаж в Северо-западное, Ростовское и Новосибирское представительство, это позволит эффективно продвигать продукцию в регионы, поддерживать высокий уровень обслуживания, сократить сроки выполнения заказа, оперативно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, менеджеры будут ответственны за реализацию мебельных систем в регионе. Необходимо обеспечить их технической информацией по продуктам и рекламными материалами.

Организовать обучение персонала работе с клиентами. Для улучшения работы в отделе необходимо проводить аттестации менеджеров, проводить семинары, повышать квалификацию менеджеров продаж.

8. Необходимо отладить систему обмена информацией по отгрузке и наличию на складе продукции в г. Наб. Челны и региональными складами представительств в режиме on-line. Организовывать стабильные поставки дилерам и на региональные склады, с целью сокращения сроков исполнения заказов. Обеспечить товарных запасов на региональных складах для 100% выполнения заявки в конкурентоспособные сроки (3 – 4 дня).

9. Организовать оперативное обслуживание клиентов на всех этапах, начиная с формирования заказа и заканчивая отгрузкой с выдачей полного комплекса сопроводительной документации. Строго соблюдать сроки исполнения заказа и доставки продукции потребителю, за соблюдением всех этих мероприятий необходим постоянный и грамотный контроль руководителя над сотрудниками. При планируемых объемах продаж это требует внедрения современных компьютерных программ по складскому учету, эффективного менеджмента и обучения персонала.

10. Провести исследование для того, чтобы выявить наиболее важные для потребителя параметры продукта, на которые он прежде всего обращает внимание; далее оценить отношение потребителя к этим параметрам, степень восприятия потребителя каждого из них. Если вовремя понять и оценить эти факторы, внести соответствующие изменения в конструкцию, в способы его продажи или рекламы, то предприятие получит конкурентные преимущества.

11. Для обеспечения устойчивого спроса и привлечения заказчиков предусматривается стратегия прочного внедрения на рынок предполагающую цену продукта на 20-30% ниже, чем у основных конкурентов, в результате снижения цен мы привлечем клиентов и после того, как будет сформирована клиентская база, можно будет повышать цену до рыночного уровня.

## Список использованной литературы

1. Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования. 7-е издание. / Пер. с англ. под ред. С. Божук. – СПб.: Питер, 2004. – 848 с: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
2. Ахматова М.В., Попов Е.В. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг.-2003.-№ 4.-с.25-35
3. Баринов В.А., Синельников А.В. «Развитие организации в конкурентной среде» // Менеджмент в России и за рубежом 2000. - №6 – с.29-42.
4. Беловский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004.-№4. – с.3-8.
5. Белоусов В.Л. «Анализ конкурентоспособности фирмы». – Маркетинг в России и за рубежом 2001.- № 5.- с. 63-71
6. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2003. – 688 с.
7. Дибб С., Смкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб.: Питер, 2001. – 256.: ил.
8. Дмитрук Е.Ф. Методика выявления потенциальных конкурентных преимуществ фирмы с учетом внешней и внутренней среды // Маркетинг и маркетинговые исследования.-2002. -№2.- с.15-20
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптураевского. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.: ил.
10. Кротков А.М., Еленова Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001.-№6.- с.59-68.
11. Крюкова О.Г. Производственная программа – основа конкурентоспособности, финансовой устойчивости и безопасности предприятия // Финансы и кредит. -2003.-№19. – с.53-56.
12. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.- СПб.: Наука, 1996. –XV+ 589с.

13. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг. – Учеб. пособие. – М.: Юрайт – Издат, 2004. – 335с.
14. Лобанов М.М., Осипов Ю.М. «Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции» // Маркетинг в России и за рубежом 2001.- № 6 – с.53-59.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: пер. с англ. – М: Дело, 2000. – 704с.
16. Москвин В. Конкурентоспособность продукции и удовлетворенность потребителя // Инвестиции в России.-2003.-№4.- с.3-10.
17. Никишкин В.В., Гурова И.В. «Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок» // Маркетинг в России и за рубежом 1999. - №4 – с.31-42
18. Печенкин А., Фомин В. «Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей» // Маркетинг 2000. - №2 – с.23-27.
19. Пользова А., Фролова Н. Оценка конкурентоспособности хлебокомбината // Практический маркетинг.-2002. -№9.- с.14-21
20. Попов Е. «Актуальные вопросы маркетинга» // Маркетинг 2000.- № 1.- с.21-34.
21. Портер М. Конкуренция.: пер. с англ.: уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495с.
22. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 170с.
23. Мескон Тарануха Ю.В. Природа конкуренции и принципы организации конкурентной среды // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003.-№3. – с.116-129.
24. Ташиян Г.О. Экономический мониторинг конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2004.-№2. – с.17-25.
25. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под

- ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
26. Фасхиев Х.А., Попов Е.В. Как изменить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2003.-№4.- с.53-68.
27. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: Инфра-М. – 2000. – 312 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент – СПб.: Питер,2002 – 400 с.
29. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. Пособие. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 528с.
30. Шкардун В.Д. Факторы, определяющие конкурентоспособность организации // Маркетинг в России и за рубежом .- 2002.-№4.- с.19-28
31. Эриашвили Н.Д., Ховард К., Цыпкин Ю.А. Маркетинг: Учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 632с.
32. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп.- М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998.- 384с.

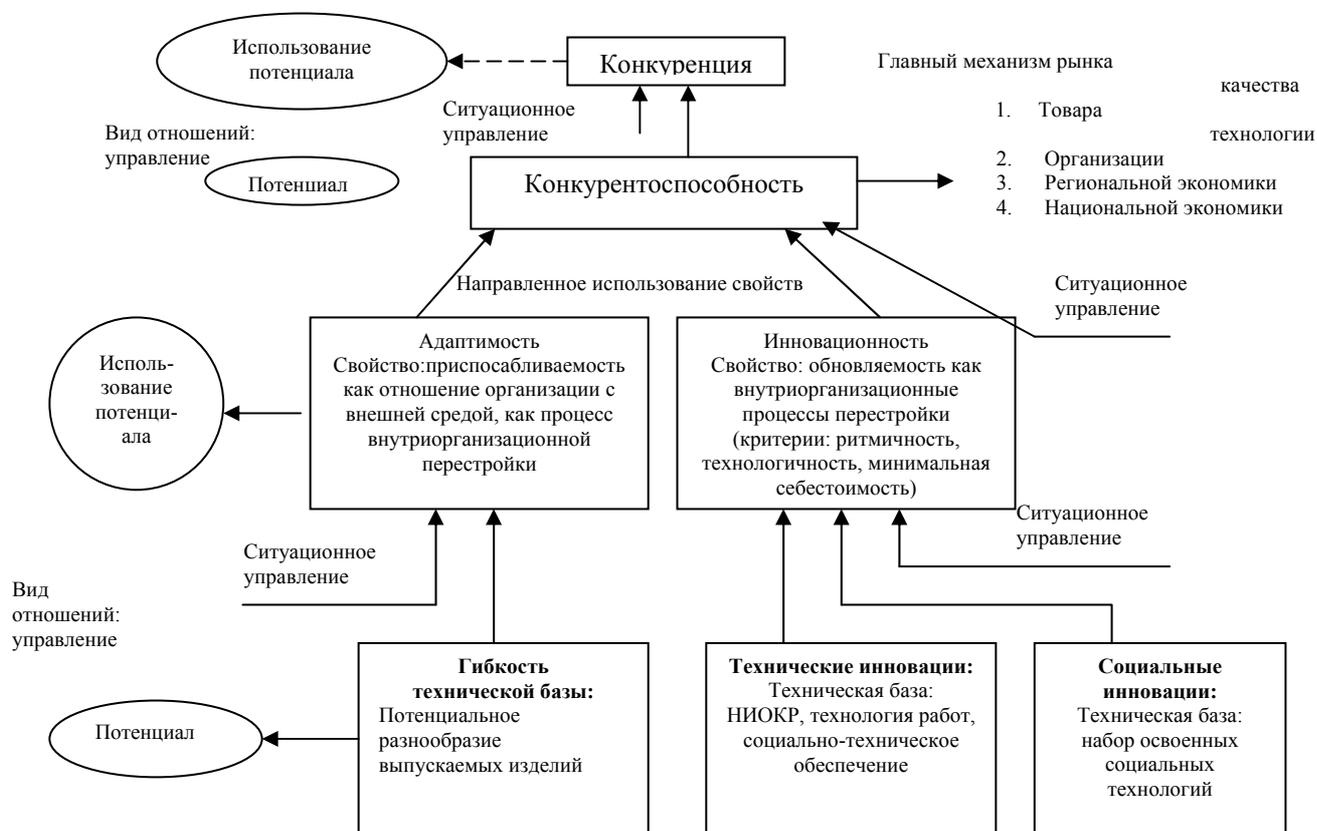


Рис. 1.2.1. Принципиальная схема свойств формирующих конкурентоспособность организации

## Опросный лист SWOT- анализа.

(для оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей продукта в конкурентной борьбе)

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

## Внешняя среда

№	Показатели	Оценка
	Рынок:	
1.	Темпы роста рынка	
2.	Способность выйти на новые рынки	
3.	Появление новых групп потребителей	
4.	Рост платежеспособности потребителей	
5.	Соответствие товара мировым стандартам	
	Конкуренция:	
6.	Демпинг конкурентов	
7.	Появление новых конкурентов	
8.	Усиление рекламной деятельности конкурентами	
9.	Расширение торговой сети конкурентов	
10.	Расширение ассортимента конкурентами	
11.	Улучшение качества продукции конкурентов	
12.	Наличие у конкурентов более квалифицированных кадров в области продаж	
	Поставщики:	
13.	Возможность замены поставщиков сырья	
14.	Количество поставщиков	
15.	Гибкость расчета	
16.	Информационная коммуникация с поставщиками	
	Макросреда:	
17.	Рост доходов населения в географических границах рынка	
18.	Уровень политической стабильности в географических границах рынка	
19.	Степень изменения курса валют	
20.	Появление новых технологий	
21.	Отношение гос-ва к данному виду бизнеса	

## Внутренняя среда

Маркетинг:	Оценка
22. Качество продукта	
23. Репутация организации и продукта	
24. Уровень и качество обслуживания (сервис)	
25. Конкурентоспособность товара	
26. Уровень изучения рынка	
27. Доля рынка	
28. Уровень цен по отношению к конкурентам	
29. Эффективность продвижения	
30. Участие в выставках	
31. Уровень маркетинговых исследований	
32. Численность сбытового персонала	
33. Скорость выполнения заказов	
34. Наличие товарного запаса на складах представительств	
35. Наличие стратегии развития	
36. Затраты на распределение (логистика)	
Финансы:	
37. Уровень прибыльности продукта	
38. Рентабельность инвестиций в продукт	
Производство:	
39. Резервы производственных мощностей	
40. Системы контроля качества	
41. Возможности своевременных поставок	
42. Использование современных технологий	
43. Уровень НИОКР и инноваций	
44. Использование качественного сырья	
Управление и персонал:	
45. Система работы с клиентами	
46. Система подбора кадров	
47. Квалификация управленческого персонала	
48. Квалификация неуправленческого персонала	
49. Расходы по подготовке и переподготовке персонала	
50. Географическое расположение	

Возможности	Баллы	Сильные стороны	Баллы
Рост платежеспособности потребителей	7,2	Резервы производственных мощностей	8,1
Темпы роста рынка	6,9	Уровень цен по отношению к конкурентам	8
Появление новых групп потребителей	6,3	Использование современных технологий	7,3
Способность выйти на новые рынки	6,2	Использование качественного сырья	7,1
Отношение гос-ва к данному виду бизнеса	6,1	Репутация организации и продукта	7,1
Рост дохода населения в географических границах рынка	6,1	Система контроля качества	7
Уровень политической стабильности в географических границах рынка	6	Уровень НИОКР и инноваций	6,9
Соответствие товара мировым стандартам	5,7	Наличие стратегии развития	6,7
Появление новых технологий	5,3	Качество продукта	6,6
Информационная коммуникация с поставщиками	5,1	Уровень прибыльности продукта	6,6
		Географическое расположение	6,4
		Квалификация управленческого персонала	6,4
		Система подбора кадров	6,3
		Система работы с клиентами	6,1
		Конкурентоспособность товара	5,8
		Возможности своевременных поставок	5,8
		Квалификация неуправленческого персонала	5,7
		Рентабельность инвестиций в продукт	5,6
		Затраты на распределение	5,4

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Угрозы	Баллы	Слабые стороны	Баллы
Демпинг конкурентов	2,2	Доля рынка	2
Появление новых конкурентов	2,3	Участие в выставках	3
Улучшение кач-ва продукции конкурентов	2,4	Скорость выполнения заказов	3,1
Возможность замены поставщиков сырья	2,6	Уровень маркетинговых исследований	3,4
Количество поставщиков	2,8	Эффективность продвижения	3,4
Расширение ассортимента конкурентами	2,8	Наличие товарного запаса на складах представительств	3,7
Усиление рекламной деятельности конкурентов	3,1	Уровень и качество обслуживания	4
Наличие у конк-в более квалиф. кадров в области продаж	3,2	Численность сбытового персонала	4,1
Расширение торговой сети конкурентов	3,4	Уровень изучения рынка	4,8
Степень изменения курса валют	4,2	Расходы по подготовке и переподготовке персонала	4,8
Гибкость расчета	4,6		

Сравнительные технические характеристики по основным конкурентам  
на рынке мебельных систем «Шкафов-Купе»

	STANLEY	Mr.DOORS	KOMANDO R	VERSAL
Страна	Англия	США	Польша	Англия
Год основания фирмы	1844	1996	1990	1998
Год начала работы в России	1994	1997	1995	1998
Общее количество отделки направляющих (в том числе "под дерево")	12 (8)	10 (7)	6	15
Наличие предоплаты	Нет	80-100%	50-100%	100%
Гарантия	5 лет	2-5 лет	5 лет	10 лет
Срок исполнения заказа	2-3 дня	5-7 дней	5-7 дней	5 дней
Доставка	3%	6%	5%	5%
Возможность изготовления выпуклых/вогнутых деталей	Есть	Нет	Есть	Есть
Наличие зеркальных дверей "безрамного" типа создающих эффект зеркальной стены	Есть	Нет	Нет	Нет
Размеры торговой сети	Более 200 точек	Около 100 точек	Около 15 точек	5-6 точек

Наличие покрытий под цвет золота	Есть	Есть	Есть	Есть
Высота двери (по боковой панели), см.	275	275	265	275
Тип дверей	Скользящие Складываю щиеся Распашные	Скользящи е Распашные	Скользящие	Скользящ ие Распашн ые
Максимальный формат раздвижной двери, ШxВ, мм	910x2800	910x2750	910x2750	900x2750