**Введение**

В последнее время при проведении маркетинговых исследований, в процессе организации маркетинговой деятельности все чаще и чаще используется бенчмаркинг.

Для большинства компаний бенчмаркинг не является новым, так как он осуществлялся в рамках конкурентного анализа, хотя бенчмаркинг является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа, это необходимая функция успеха любой организации, в том числе и предприятий трубопроводного транспорта.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что проблема оптимизации деятельности предприятий мебельной промышленности стоит в настоящее время особенно остро, так как большинство отечественных мебельных предприятий находится в состоянии острой конкурентной борьбы за потребителя, нуждается в проведении маркетинговых исследований вообще, и бенчмаркинговых исследований в частности, осуществляет поиск своей рыночной ниши и целевого сегмента, следовательно, возникла необходимость в использовании методологии, адаптированной к российским условиям.

Объектом исследования в данной дипломной работе выступает мебельная промышленность. При этом особое значение развития предприятий мебельной промышленности связывается не только с решением технических и технологических проблем, с появлением качественно новых технологических решений, но, и, прежде всего, с решением ряда маркетинговых, социальных проблем, максимальным удовлетворением требований и запросов конечных потребителей разнообразной мебели.

Целью данной дипломной работы является организация бенчмаркинговых исследований в мебельной промышленности и разработка направлений совершенствования деятельности предприятий на рынке мебели на примере ООО «Атташе-К». В соответствие с поставленной целью, основными задачами исследования являются:

* определение теоретических и методических основ проведения бенчмаркингового исследования;
* характеристика сущности и содержания понятия бенчмаркинг;
* выявление методологических аспектов бенчмаркинга;
* анализ современного состояния рынка мебели на Российском и Саратовском рынках;
* анализ организации деятельности ООО «Атташе-К» на Саратовском рынке мебели;
* разработка направлений совершенствования деятельности ООО «Атташе-К» на рынке мебели.

Отметим, что оптимизация деятельности мебельных компаний в современных российских условиях посредством бенчмаркинга – является малоизученной проблемой и, практически, в должной мере не разработана, что выступает как следствие особенностей функционирования предприятий промышленного комплекса в России. Поэтому в представленном дипломном исследовании сделана попытка обосновать целесообразность использования бенчмаркинговых исследований для разработки оптимальной стратегии функционирования и развития предприятий мебельной промышленности.

Исследуемое предприятие ООО «Атташе-К» занимает весомое положение в Саратове и от его успешного функционирования во многом зависит качественное удовлетворение разнообразных потребностей и запросов потребителей на рынке мебели не только в нашей области, но и в Поволжском регионе. Поэтому повышение эффективности функционирования и повышение уровня конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности в том числе, безусловно, повлияет на развитие Поволжского региона в частности, и экономики страны в целом.

Методологической базой данного исследования явились методы системного и ситуационного анализа, бенчмаркинговый анализ и комплексный подход, экономико-статистические методы и др.

**1. Теоретические и методологические основы бенчмаркингового исследования**

***1.1 Сущность и содержание понятия бенчмаркинг***

Принято считать, что родиной бенчмаркинга (Benchmarking) являются США. Однако история свидетельствует о более раннем использовании понятия «бенчмаркинг». В Японии Benchmarking соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, желание лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)»[[1]](#footnote-1). В Китае, например, известно правило китайского генерала Сун Тзу, который писал: «Когда ты знаешь твоего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн». В настоящее время бенчмаркинг, использование его главного принципа «от лучшего к лучшему» возвращают к жизни, к успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы.

Бенчмаркинг впервые появился в 1972 г. Тогда исследовательская и консалтиновая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. В 1979 г. американская компания «Ксерокс» притупила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. Проект имел большой успех.

Сегодня такие известные компании, как «НР», «Dupont”, “Motorola”, “Chase” стали доверительно относиться к опыту сравнительного анализа, к обмену навыками. Бенчмаркинг является настолько динамичным, а совокупность его познаний увеличивается столь быстро, что трудно определить его точную характеристику. В Центре производительности и качества (Вестингхаус – Германия) бенчмаркинг рассматривают как процесс постоянного исследования наилучшей практики, которая определяет наиболее высокую характеристику конкурентноспособности.

Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства[[2]](#footnote-2). Для большинства компаний бенчмаркинг не является новшеством, так как он осуществляется в рамках конкурентного анализа. Хотя бенчмаркинг является более детализированной, формальной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа, это необходимое условие успеха любой организации.

Следует отметить, что использование бенчмаркинга многонаправленно. Так, бенчмаркинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемные ситуации в логистических системах, в сферах, близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке. Бенчмаркинг показывает маркетинг-директору, где на его фирме или на рынке возникли проблемы с затратами и качеством, не утратила ли его фирма позиций в конкурентной борьбе. По мнению G. Reves и E.Pfleger, бенчмаркинг вскрывает проблемы в работе и конкретизирует их. Кроме того, бенчмаркинг должен быть постоянным процессом, нацеленным не только на соответствие конкуренции, но и на победу над ней. В рамках бенчмаркинга предпринимательские функции анализируются как процессы, создающие товар или услугу и продвигающие их на рынок. Сфера применения бенчмаркинга включает разработку стратегии, операции, управленческие функции, однако основным источником сведений о конкурентах и о рынке остается покупатель[[3]](#footnote-3).

В настоящее время бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке. Имеется опыт использования бенчмаркинга для установления успеха предприятия. При этом в центре внимания находятся следующие вопросы:

* кто, какая фирма находится на вершине конкуренции?
* почему собственное предприятие не является лучшим?
* что должно быть изменено или сохранено на предприятии, чтобы оно стало лучшим?
* как выстроить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшим из лучших?

При осуществлении бенчмаркинга сотрудники работают в командах, состоящих из представителей разных предприятий. Важнейшими составляющими деятельности сотрудников и организации являются планирование с ориентацией на создание ценностей, а также компетентность в области работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности. Известный экономист W. Bruckhardt называет бенчмаркинг видом деятельности, который связан с клиентами, технологией и культурой предпринимательства и осуществляется при планировании, с ориентацией на создание ценности и компетентность[[4]](#footnote-4).

T.R. Furey относит бенчмаркинг к совокупности управленческих инструментов, таких, как глобальное управление качеством, измерение удовлетворенности покупателей, которые фирмы сейчас применяют[[5]](#footnote-5). Однако большая часть специалистов придерживаться мнения, что бенчмаркинг означае перенятие методов управления у других предприятий, успешно работающих при их помощи после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы.

В Японии, где бенчмаркингом занимаются уже длительное время, наиболее распостраненной формой является товарный бенчмаркинг, который основан на психологии “и я тоже”, являющийся, по мнению известного специалиста по маркетингу Багиева, развитием правила Сун Тзу. Менее популярны бенчмаркинги функций и процессов. Анализ содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как направление маркетинговых исследований. Положение бенчмаркинга в системе маркетинговых исследований показано на рис. 1.1.

Стратегически ориентированное маркетинговое исследование

Исследование инструментариев маркетинга

Исследование рынка сбыта

Исследование внутренней среды

Исследование внешней среды

Исследование рынка производствен­ных сил

Исследование мотивов

Бенчмаркинг

Маркетинговая разведка

**Рис. 1.1. Бенчмаркинг в структуре маркетинговых исследований[[6]](#footnote-6)**

Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркинг, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгодности обмена опытом и его изучения. Правда, не следует забывать, что перекрестное опыление плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения бенчмаркинга должна быть доказана.

Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда на предприятии исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других предприятий или отраслей. Это приведет к повышению прибыльности предпринимательства, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше нас, и изучением, усовершенствованием и применением их методов работы. Сегодня в США владение и эффективное использование технологий бенчмаркинга – неотъемлемое условие рыночного успеха компании. Джексон Грейсон-младший, глава International Benchmarking Clearinghouse, так определил причины сегодняшней популярности бенчмаркинга:

1) *глобальная конкуренция.* Сегодня, в эпоху глобализации бизнеса, компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

2) *вознаграждение за качество.* В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм – лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией.

3) *необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий.* Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

Без сомнения, основной причиной интереса к бенчмаркингу является естественное развитие Total Quality Management (TQM). Использование TQM помогает компаниям понять, что они «делают плохо и как можно сделать это лучше». Компании, исповедующие концепцию TQM, ставят перед собой цель непрерывного совершенствования, считая, что единственный путь, который может привести компанию к успеху, – постоянное отслеживание и непременное использование достижений как основных конкурентов, так и мировой практики бизнеса[[7]](#footnote-7).

Так что же все-таки такое бенчмаркинг? Бенчмаркинг – это не только передовая технология конкурентного анализа. Бенчмаркинг, во-первых, концепция, предполагающая естественное развитие у компаний стремления к непрерывному совершенствованию, и, во-вторых, сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск новых идей, их адаптация и последующее использование на практике. Необходимо понять, что сравнительный анализ конкурентных преимуществ и осознание необходимости изменений – не заключительный этап процесса бенчмаркинга. Это лишь первый шаг, на котором необходимо дать ответы на вопросы: «Как?» и «Почему?». Важнейшим компонентом концепции бенчмаркинга являются внутрифирменные технологии ведения бизнеса, на основе которых и определяются критерии и степени сравнения.

Менеджмент компаний, применяющих концепцию бенчмаркинга, должен предусматривать постоянное слежение за тем, чтобы проводимая политика была понята и поддержана всеми сотрудниками компании. Ответственность за успешную реализацию концепции должна быть распределена между всем персоналом компании, выполняющим работу, оказывающую влияние на уровень качества выпускаемых товаров. В частности, за качество выпускаемой компанией продукции персональную ответственность должен нести представитель высшего звена управления. Важно понять, что бенчмаркинг – это деятельность не одного человека, а целой команды, деятельность, которую необходимо стратегически встраивать в бизнес-план компании. Большинство компаний сегодня, как никогда ранее, уделяет огромное внимание процессу совершенствования качества своих товаров или услуг. В настоящее время, на рубеже веков, качество становится единственной силой, способной привести компанию к успеху как на внутреннем, так и на международном рынках.

Так что же такое качество? Термин «качество» является лидером среди наиболее неправильно понимаемых и интерпретируемых понятий, значение которого во многом зависит от контекста, в котором он употреблен[[8]](#footnote-8). Чаще всего термин «качество» применяется для описания товаров. Вспомните, сколько раз в рекламных текстах встречались словосочетания: «качественные часы» или «качественная обувь». Как правило, использование подобной терминологии вводит потребителей в заблуждение, поскольку индивидуальное восприятие значения термина «качество» различно. Не случайно, в компаниях, использующих концепцию бенчмаркинга, значение термина «качество» четко определено, в противном случае призывы руководства «сделать товары качественными» будут восприняты сотрудниками компании по-разному.

В традиционном понимании термин «качество» используется для того, чтобы подчеркнуть превосходство, красоту товара или высокие затраты на его производство. Специалисты в области бенчмаркинга считают, что под качеством товара следует понимать степень удовлетворения потребностей потребителей в процессе его использования. Соответственно, первое, что необходимо сделать при переходе на бенчмаркинговую концепцию – выявить эти потребности. Достаточно типичной ошибкой является концепция, утверждающая что, степень удовлетворения потребностей является производной от технических характеристик товара, без учета уровня цен или условий оплаты и поставки.

Все подходы к качеству и, в частности, к контролю над качеством, нацелены на продукт. Когда западные рынки оказались насыщены, компании-производители впервые осознали, что потребители оценивают качество не только товара, но и прилагаемой к нему услуги. Реакция производителей последовала незамедлительно – появилась концепция TQM (Total Quality Management).

TQM – это стратегический подход к менеджменту, нацеленный на производство самого лучшего товара или услуги среди инновационных и непрерывно модифицируемых аналогов. TQM подчеркивает важность каждого сотрудника компании, как истинного профессионала и эксперта, владеющего необходимыми знаниями, навыками и опытом, а, соответственно, способного генерировать идеи относительно совершенствования процесса ведения бизнеса. В настоящее время в качестве основных принципов TQM выделяют[[9]](#footnote-9):

1. Постоянное отслеживание изменений в социокультурной среде компании, способных оказать влияние как на концепцию качества, принятую компанией, так и на систему контроля качества.
2. Наличие работоспособной схемы процесса постоянного и непрерывного совершенствования как компании в целом, так и ее товаров и услуг.
3. Ориентированность на покупателя.
4. Заинтересованность всего персонала компании.
5. Вовлеченность высшего управленческого звена, несущего персональную ответственность за реализацию концепции TQM.
6. Определение издержек, связанных с поддержанием необходимого уровня качества.
7. Исповедование философии «предотвращения угроз» со стороны внешней среды.

8. Постоянная поддержка системы управления качеством.

В дополнение к сказанному, особо необходимо подчеркнуть важность разработки системы документации качества. Это непременное условие реализации TQM. Приобретаемые потребителями товары и услуги должны соответствовать установленным стандартам, при этом данный процесс должна контролировать сама компания. Каждая единица продукции должна проходить через жесткую систему контроля качества. Более того, все записи результатов тестирования качества продукции должны подлежать архивации. В частности, система документации качества предполагает сопровождение каждой партии товара документом, в котором, во-первых, перечислены основные параметры и характеристики товара и, во-вторых, указана дата, до которой товар должен быть распродан.

В качестве основных причин неудачной реализации системы TQM выделяют[[10]](#footnote-10):

* отсутствие обратной связи с потребителями;
* отсутствие у руководства компании ясных стратегических целей компании и недостаточная проработка направлений ее развития;
* отсутствие внимания к издержкам, связанным с поддержанием необходимого уровня качества;
* недостаточно уважительное отношение руководства к персоналу компании;
* отсутствие реальных измерителей эффективности деятельности персонала;
* отсутствие или непроработанность системы документации качества.

С чего начинается внедрение системы TQM? Прежде всего, необходимо выяснить, что представляет собой компания сегодня и какую позицию она занимает на рынке. Вполне естественно, что прежде, чем внедрять TQM, необходимо собрать всю необходимую информацию. Как правило, для этого проводятся анонимные опросы как управленческого, так и производственного персонала компании, цель которых – выявление нерешенных проблем, связанных с управлением компанией, в частности, возникающих у персонала при выполнении ими своих обязанностей. Подготовка к внедрению TQM предполагает осознание руководством компании необходимости объединения всего персонала для достижения целей компании.

Огромную роль в процессе достижения успеха компанией играет понимание того, что хочет конечный потребитель, а также четкое определение потребностей и ожиданий потребителя. На практике лишь немногие работники компании имеют возможность общаться с конечными потребителями продукции и услуг компании. Каждый работник компании, будь-то секретарь, бухгалтер или оператор, играет немаловажную роль в процессе улучшения качества продукта, но не осознает этого. В то же время, каждый работник компании выступает в роли потребителя и поставщика одновременно, поскольку он получает ресурсы – информационные, сырьевые, управленческие – от одних сотрудников компании, а результаты своего труда отдает другим. Поэтому чрезвычайно важно помочь каждому работнику компании представить себя в роли как потребителя, так и поставщика. Любой, пусть даже временный сбой в отношениях обмена между покупателем и поставщиком внутри компании, неминуемо отражается на качестве конечного продукта или услуги компании. Данная концепция – ключ к постоянному совершенствованию как производственных, так и управленческих технологий внутри компании.

Исторически сложилось так, что все «замеры» внутри организации ограничиваются расчетом производительности труда, производственных издержек и прибыли. Безусловно, получаемая в результате данных расчетов информация крайне полезна для процесса совершенствования управления компанией, но она не позволяет определить ключевые факторы, влияющие на эффективность деятельности компании. Что действительно необходимо, так это унифицированная система измерений, которую можно использовать для планирования, мониторинга и постоянного и непрерывного совершенствования производственного процесса. Ключ к созданию успешной внутрифирменной системы измерений – простота.

Важным моментом системы измерений является определение основных критериев успеха деятельности компании. Критерии успеха должны отражать прогрессивное развитие компании и давать полную объективную картину ее состояния. Как правило, в качестве основных факторов успеха выделяют: величину прибыли, уровень издержек, объемы продаж, сроки поставок продукции и пр. Практика свидетельствует: количество критериев должно быть ограничено – от 6 до 8, в крайнем случае, 12, но не более. После определения критериев успеха они могут использоваться в определении целей, мониторинге и стратегическом бенчмаркинге. Нельзя забывать: система измерителей также должна подвергаться непрерывному усовершенствованию. Для этого необходимо определить ключевые измерители по каждому конкретному производственному или управленческому процессу, позволяющие определить успех или неудачу, которые, в свою очередь, также должны постоянно совершенствоваться. Большинство процессов внутри компании пересекают ее горизонтально, то есть от отдела к отделу, от работника к работнику. Поэтому неудивительно, что часто покупатель не получает того, что он запрашивал.

Для мониторинга прогрессивного развития компании могут использоваться различные виды измерителей эффективности производственного и управленческого процессов. Составляющими эффективности являются точность, надежность и своевременность. Объем также относится к важным показателям, а производительность и издержки свидетельствуют о том, насколько эффективно были использованы ресурсы.

Измерители эффективности производственных и управленческих процессов позволяют обеспечить каждого сотрудника компании обратной связью, позволяющей принимать решения по вопросам совершенствования используемых им технологий или методов задолго до определения эффективности работы всего коллектива компании в целом. Такого рода обратная связь позволяет работникам, во-первых, не повторять уже совершенных однажды ошибок, а, во-вторых, не добавлять ресурсы в еще эффективную систему.

Прежде чем переходить к более детальному рассмотрению концепции бенчмаркинга, необходимо ознакомиться с внутрифирменными процессами и выделить факторы, по которым можно измерить успех или неудачу компании. Если данные факторы не выделены – невозможно определить, какие процессы нуждаются в бенчмаркинге.

Возникает вопрос: «Как необходимо построить систему управления компанией, чтобы облегчить определение, описание и анализ происходящих в ней процессов?» В этом могут помочь различные схемы, которые, во-первых, дают не только документированную, но и визуальную информацию о происходящих в системе процессах и, во-вторых, помогают определить негативные стороны и разработать предложения по тому, какие действия необходимо предпринять. В-третьих, помогают выявить проблемные стороны и слабые места, а также возможные и уже существующие конфликты, отсрочки и аномалии. Подобную схему следует использовать в целях контроля за производственным процессом, несмотря на высокие издержки, связанные с ее реализацией, поскольку результат стоит того – высокое качество продукта или услуги.

Кроме того, немаловажным фактором успеха является конкурентная позиция компании. Сегодня для многих компаний конкуренция носит глобальный характер и, неслучайно, основная цель большинства компаний – достижение мировых стандартов качества. Бенчмаркинг – наилучший метод для того, чтобы цели компании соответствовали требованиям мирового рынка, а не были определены ориентируясь на показатели прошлого года. Бенчмаркинг доказал свою состоятельность не только в производственной сфере. Его успешно используют и в сфере услуг, и в общественном, и в частном секторах.

Сравнение результатов деятельности компании с результатами основных конкурентов – идея не новая. Сбор информации о деятельности конкурентов и, в частности, об их товарном ассортименте и ценах – функция оперативного маркетинга. Бенчмаркинг в настоящее время является более эффективным методом, чем просто сбор информации. Это инструмент менеджмента, используемый для выявления возможностей самосовершенствования, определения объектов совершенствования и стимулирования непрерывности данного процесса в целях повышения конкурентоспособности компании на международных рынках.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели “перехода от искусства к науке”.

с

о

Пятое поколение

**Глобальный бенчмаркинг**

в

е

р

Четвертое поколение

**Стратегический**

**бенчмаркинг**

ш

е

н

Третье поколение

**Бенчмаркинг процесса**

с

т

в

Второе поколение

**Бенчмаркинг конкурентоспособности**

о

в

а

Первое поколение

**Реинжиринг**

н

и

е

время

**Рис. 1.2. Этапы развития бенчмаркинга[[11]](#footnote-11)**

Как показывает рис. 1.2 первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиринг или ретроспективный анализ продукта. Второе поколение – бенчмаркинг конкурентноспособности, получило развитие как наука в 1976-1986 гг., благодаря деятельности фирмы “Ксерокс”. Третье поколение бенчмаркинга развивается в 1982-1986 гг., когда предприятия – лидеры качества понимают, что учиться проще у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов. Четвертое поколение бенчмаркинга – это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характерисик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров. Пятое поколение – глобальный бенчмаркинг, который рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства. Существует множество видов бенчмаркинга, в частности:

*Внутренний бенчмаркинг* – бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

*Бенчмаркинг конкурентноспособности* – измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

*Функциональный бенчмаркинг* – сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе.

*Бенчмаркинг процесса* – деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

*Глобальный бенчмаркинг* – расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также аасоциативный бенчмаркинг.

*Общий бенчмаркинг* – бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Существуют также бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг, а также ассоциативный бенчмаркинг – бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе. Протокол этой кооперации содержится в Кодексе проведения бенчмаркинга.

***1.2 Методологические аспекты бенчмаркинга***

Определив главное содержание бенчмаркинга, рассмотрим принципы, объекты исследования, основные правила анализа и этапы процесса бенчмаркинга, основные правила анализа и этапы процесса бенчмаркинга, основные источники информации, контроль в системе бенчмаркинга, а также подходы к обучению на основе бенчмаркинга.

Факторы успеха, которые определяют этот процесс, можно классифицировать следующим образом[[12]](#footnote-12):

1. “жестские” (объективные) факторы:

* определение четких границ проекта;
* точное планирование времени;
* соблюдение стандартов качетва;
* принятие во внимание бюджетных ограничений.

1. “мягкие” (субъективные) факторы:

* благоприятный климат для сотрудничества;
* положительный настрой – ориентация на достижение результата;
* осознание важности качества;
* заинтересованность;
* творческий подход;
* этика предпринимательства (анализ превосходства – это непромышленный шпионаж).

Эта концепция является вспомогательным средством для сбора информации, требующейся предприятию, чтобы постоянно повышать производительность улучшать качество и быть впереди конкурентов. Анализ превосходства используется как рычаг, чтобы сломать закостенелую структуру предпринимательства, ориентируясь, например, на лучшие результаты других предприятий.

Анализ превосходства – это взгляд на внутренние функции, деятельность, опыт со следующими целями:

* определить лучшие результаты;
* проанализировать свою работу;
* выявить недостатки в функционировании;
* устранить слабые места;
* создать мотивацию к постоянному изучению.

Чтобы предприятие чувствовало себя успешным в окружении множества противников и при ужесточении конкурентной борьбы, подразделения организации должны подвергаться конкуренции для повышения производительности труда. Следовательно, общая цель звучит так: “Постоянное обеспечение выживаемости предприятия с целью создания покупательской полезности, превышающей затраты на ее производство”.

Таким образом, существует возможность выявить, проанализировать и устранить слабые места на своем предприятии. Такое определение своего уровня по сравнению с конкурентами можно применить практически ко всему: начиная с базовых покупателей (например, товарооборот на одного работника) и до удовлетворенности покупателя. Итак, анализ превосходства:

* непосредственно нацелен на повышение оперативной/стратегической производительности предприятия;
* ведет к ориентации культуры предпринимательской деятельности на такие ценности, как способности к обучению, повышение собственного потенциала и достижений, что , в свою очередь, является толчком для процесса развития.

Успешность предприятия можно принимать как функцию “покупательской полезности” и “производительности”. При этом, первостепенные цели анализа превосходства не связаны со “слабыми” субъективными факторами на предприятии, так как трудовые взаимоотношения предпринимательстве являются вторичными, подчинены целям, а значит, не занимают центральное положение в анализе. Анализ всегда отражает точку зрения покупателя. Кроме того, эта концепция устанавливает равновесие между стабильностью и обновлением. Она показывает, как другие организации эффективно осуществляют свои права и функции. Отсюда вытекают те цели, которые определяют, что должно быть изменено, а что сохранено.

Исследование нескольких отраслей, проведенное Университетом Эрланген-Нюрнберг, выявило цели, которые преследуют немецкие предприятия при помощи инструментария анализа превосходства:

- улучшить позицию по отношению к конкурентам – 28%;

* снизить затраты – 26%;
* укрепить конкурентную позицию – 12%;
* повысить степень удовлетворенности покупателей 12%;
* увеличить эффективность – 9%;
* определить слабые места процесса – 7%;
* разработать новые идеи – 5%;
* улучшить организацию – 5%.

Выбор объектов исследования определяется самим предприятием и его сотрудниками. Анализ производства можно применить к товарам, функциям, стратегиям, процессам и т.д. Если речь идет о стратегических вопросах, то необходимо выяснить, какие факторы особенно важны для реализации конкурентных преимуществ, установить критерии измерения, полностью описывающие эти факторы, и выделить фирмы, явно добивающиеся наилучших результатов в этом секторе. Затем нужно найти те методы, которые приводят к наилучшим результатам. Так, для типографии может быть интересно узнать, как в других отраслях подготавливают и существляют охрану окружающей среды или мероприятия по связям с общественностью.

С аналитической точки зрения различают три основных типа анализа:

1. внутренний анализ превосходства (сравнение внутри организаций, например, между отделами, подразделениями или товарными группами);
2. внешний анализ превосходства (сравнение сходных видов деятельности в различных областях, например, между конкурентами или коллегами, работающими на различных рынках);
3. функциональный анализ превосходства – это третья и, вероятно, самая интересная разновидность. Здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях.

Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются. Возможности практического применения этой концепции в систематической форме наглядно отражает нижеприведенная табл.1.1.

Помимо необходимости осуществить проект по анализу превосходства планомерно и шаг за шагом, следует также обязательно соблюдать следующие правила:

* руководители предприятия должны быть поглощены идеей анализа превосходства;
* сотрудники должны быть проинформированы о целях и необходимости проекта.
* рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру;
* ход проекта должен быть подробно задокументирован.

Соблюдение такого порядка имеет такое большое значение потому, что анализ превосходства часто инициирует важные, а иногда даже драматические изменения на предприятии. Даже когда эти процессы в принципы выгодны, они всегда порождают некоторое беспокойство или сопротивление. Часто речь идет не о том, чтобы внедрить новую организационную модель, так как сами сотрудники и руководители предприятия становятся целью мероприятий по изменению структуры[[13]](#footnote-13).

Кроме того, анализ превосходства дает инновационные импульсы для процесса разработки новых методов работы.

**Таблица 1.1.**

**Возможности практического применения анализа превосходства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Виды** | **Объекты исследования** | **Возможные партнеры** |
| Внутрен-ний | отрасли промышленности;  оптимизация результатов;  производительность, отнесенная к основным фондам и численности сотрудников. | Предприятия, сопоставляющие показатели баланса |
| Внешний | снижение риска по долговым обязательствам;  внедрение системы планирования и управления производством;  установление графика работы/ гибкость;  обучение внешнему обслуживанию;  внедрение стандартов ИСО, начиная с 9000 и дальше;  оптимизация политики закупок;  уменьшение выброса сточных вод;  использование внешних поставщиков (вместо производства на данном предприятии);  развитие организации;  введение бригадного метода работы;  повышение эффективности рекламных мероприятий непосредственно среди потребителей;  разделение обязанностей между сотрудниками;  снижение доли простоя;  улучшение послепродажного обслуживания;  эффективное оформление покупок, осуществляемое по телефону  создание единой компьютерной сети с покупателями;  цифровое кодирование первоначальной стадии. | Клиенты и поставщики, а также предприятия других отраслей, с которыми можно познакомиться на конгрессах и семинарах |
| Функциональный | система расчетов;  учет расходов на охрану окружающей среды;  контроль за сроками выполнения работ;  организация транспортного хозяйства;  улучшение процесса выписки счетов-фактур;  рассмотрение претензий;  составление экологического баланса. | Эталонные предприятия;  Целлюлозно-бумажная промышленность, изготовители красок;  Покупатели и поставщики  Поставщики;  Покупатели и поставщики;  Предприятия по оказанию услуг других отраслей. |

И при этом происходит не реформа, а революция, которая создает новые организации – предприятия, которые способны выполнить требования конкуренции. Большое значение для получения способности побеждать в конкурентной борьбе имеет знание особых правил игры и условий в своей отрасли. Несмотря на это, можно выделить некоторые общие факторы успеха, которые действуют независимо от конкретной отрасли и характеризуют первоклассное предприятие[[14]](#footnote-14):

* ориентация на достижение результата;
* внимание к затратам;
* ориентация на покупателей и покупательскую полезность;
* контакты с поставщиками;
* повышение качества и производительности;
* использование современных технологий;
* концентрация на основной деятельности.

Реализация функции бенчмаркинга предполагает создание специализированных групп (команд), состоящих из представителей разных организаций. Применение бенчмаркинга, по нашему мнению, целесообразно и в организации деятельности предприятий трубопроводного транспорта, ибо данные предприятия также могут исследовать опыт производственной, маркетинговой, коммерческой и финансовой деятельности, управленческих решений лидеров конкурентной среды и адаптации этих решений к собственным задачам и условиям. При этом усиливается действие коммуникативных факторов, так как в процессе бенчмаркинга удается создать устойчивые коммуникативные связи между организаций, которые могут быть использованы и в других направлениях предпринимательской деятельности.

Процесс бенчмаркинга можно разделить на следующие фазы:

**1. Определение объекта анализа превосходства.** Здесь нужно установить те объекты предприятия полиграфической промышленности, которые можно исследовать при помощи анализа превосходства.

Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения (например, с позиции восприятия покупателя).

Далее этот инструмент может найти применение при анализе товаров, контрольных показателей объема продаж, ориентации клиентов и т.д. В принципе, нет никаких ограничений применения, кроме тех, которые следуют из потребностей покупателя и требований самого предприятия.

**2. Выявление партнеров по анализу превосходства.** Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высоую степень сопоставимости с собственной компанией. Этот процесс включает следующие шаги:

* беглый обзор. На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные;
* приведение в порядок. В этой фазе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения;
* выбор лучших. На этой стадии процесса выбирают партнеров, которых сочли подходящими.

При этом в качестве источников информации предлагаются:

* отчеты о деятельности фирм;
* журналы, книги, базы данных;
* перечень предприятий;
* деловые связи;
* консалтинговые компании;
* специализированные конференции, семинары, ярмарки;
* союзы, исследовательские учреждения и т.д.
* специалисты;
* маркетинговые клубы;
* сотрудники различных комиссий;
* участие в наблюдательных советах.

Значение этих возможностей состоит в получении информации для осуществления вышеупомянутых этапов процесса, что наглядно показывает табл.

**3. Сбор информации.** Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение/описание содержание труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность. Сбор информации включает следующие задачи:

* концепция опросных листов, которая содержит определения и объяснения;
* подбор информации о собственном предприятии (сильные и слабые стороны);
* сбор фактов о партнере по анализу превосходства;
* использование дополнительных источников;
* документальное оформление информации;
* проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственности руководящими работниками, как своем предприятии, так и у партнёров по анализу превосходства.

**4. Анализ информации.** Эта стадия выдвигает высочайшие требования к творческим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать – означает не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, надо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты. В этом случае можно предложить следующий образ действий:

* упорядочение и сопоставление полученных данных;
* контроль качества информационных материалов;
* наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение;
* выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами, понимание лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков;
* проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов (“анализ изготовление или покупка”).

**5. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений.** Пятая стадия включает не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия, чтобы противостоять ожидающимся в будущем вызовам. Речь идет не о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры, иначе анализ превосходства обернется стратегией побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При этом следует выяснить, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или нужна коренная переориентация.

Такое целенаправленное инновационное внедрение означает:

* размышление о последствиях анализа превосходства;
* представление отчета о результатах заинтересованным лицам;
* выявление возможностей улучшения;
* увязка с обычным планом работ предприятия;
* разработка плана внедрения необходимых изменений;
* внедрение плана в жизнь;
* понимание анализа превосходства как непрерывного процесса;
* использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

**6. Контроль за процессом и повторение анализа.** Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух плоскостях: во-первых, можно следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было лучшим достижением, скоро станет стандартом или даже ухудшится. Поэтому надо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие показатели. Следовательно, анализ превосходства – это не единовременное действие, он должен быть формально установлен на предприятии в качестве функции. Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются, так как:

-сотрудники прониклись доверием к такому инструменту, как анализ превосходства;

* были завязаны контакты со сравниваемыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена. При этом надо только следить, не появились ли новые лучшие предприятия;
* известны важные источники информации, уже существует база данных, которую нужно только пополнять.

Предпосылкой оптимального использования этих опытных данных является детализированное и систематическое документирование всех прежних сведений по анализу превосходства. Анализ превосходства привлекает внимание людей в организации к тому, что лежит в основе индивидуального и коллективного успеха, а именно непосредственно к функционированию предприятия.

Таким образом, анализ превосходства – это метод, при помощи которого имитируются удачные образцы поведения. Он приводит к “обучающейся организации”. Такая организация требует записи и внедрения успешных методов действия на предприятии. В конечном счете, именно об этом и говорится в анализе превосходства и в обучении при помощи анализа превосходства.

Обучающие эффекты анализа превосходства могут быть использованы непосредственно для повышения квалификации персонала. Сотрудники становятся более внимательными и заинтересованными, когда они могут связать свои знания конкретно со своими задачами и каждодневной работой. Таким образом, повышение квалификации руководителей может происходить прямо на рабочем месте.

Опыт развития российских промышленных предприятий показывает, что методы бенчмаркинга применяются достаточно успешно не только на Западе, но и у нас, в России. По нашему мнению, для большинства российских компаний использование бенчмаркинга и, прежде всего, изучение того, как функционируют наиболее успешные аналогичные компании на Западе, позволит более четко прогнозировать свою долгосрочную конкурентную позицию в условиях открывающегося российского рынка.

Однако большинство экономистов отмечает, что российские компании в недостаточной степени используют бенчмаркинг, что ограничивает их возможности как по оптимизации текущей деятельности, так и по прогнозированию собственных стратегических позиций. Применение бенчмаркинга в рамках маркетинговой деятельности в России связано с определенными трудностями, среди которых можно отметить небольшой объем информации о бенчмаркинге; закрытость информации на предприятиях; ориентация деятельности либо на сиюминутную прибыль, либо на выживание. Наибольшие возможности для преодоления этих препятствий в сочетании с насущной необходимостью повышения конкурентоспособности существуют на предприятиях в зрелых или олигополистических отраслях, например, трубопроводного транспорта. Поэтому именно на предприятиях трубопроводного транспорта нами предлагается использовать больше элементов бенчмаркинга при формировании маркетинговой политики предприятия.

***1.3 Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях***

Сегодня для большинства руководителей малых и средних предприятий России "бенчмаркинг" - это незнакомое слово, а эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследование. Однако еще 10 лет назад мало кто из наших предпринимателей различал понятия "менеджмент" и "маркетинг", а сегодня это неотъемлемые атрибуты хозяйственной деятельности практически каждой российской компании, от крупной до малой и мельчайшей. Бенчмаркинг уверенно находит свое место в управленческом арсенале руководителей малых и средних предприятий за рубежом. Очередь за российскими компаниями, и уже сегодня, те организации, которые освоят этот метод, будут иметь неоспоримые конкурентные преимущества на рынке.

Бенчмаркинг или эталонное сопоставление - термин, уже довольно прочно вошедший в российский экономический лексикон - это метод (инструмент) управления, который может помочь многим российским компаниям в решении задачи совершенствования систем менеджмента и повышения конкурентоспособности[[15]](#footnote-15).

Название метода происходит от английских слов "bench" (уровень, высота) и "mark" (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: "опорная отметка", "отметка высоты", "эталонное сравнение" и т.п.[[16]](#footnote-16)

Бенчмаркинг - это непрерывный поиск новых идей и последующее использование на практике[[17]](#footnote-17). Сущность бенчмаркинга заключается, во-первых, в сравнении своих показателей с показателями конкурентов и лучших организаций. Во-вторых, в изучении и применении успешного опыта других у себя в организации.

Пройдя путь от промышленного шпионажа и конкурентного анализа, эталонное сопоставление в конце 1970-х годов становится эффективным инструментом менеджмента и на протяжении последних лет прочно входит в число самых популярных методов управления.

Бенчмаркинг, как и большинство других инструментов управления, является продуктом крупного бизнеса и для крупного бизнеса. Большие компании, в поисках конкурентных преимуществ, направляют усилия на разработку новых методов управления. Эти исследования носят глобальный характер, и наиболее успешные решения становятся отдельными направлениями в менеджменте, под них подводится теоретическая методологическая база, они занимают свое отдельное место в арсенале бизнес-решений. Примеров этому достаточно: 6-сигма (Motorola), методы Тагучи и Точно вовремя (Тойота), Покэ-ёка (Мацусита), и снова Бенчмаркинг (Ксерокс).

В сложившейся ситуации, менеджер любого из миллионов малых и средних предприятий (МСП) по всему миру вправе задать вопрос: "применимы ли эти методы к моему бизнесу?". Могут ли небольшие компании извлечь реальную пользу от новых подходов к управлению? Часто приводимые примеры эталонного сопоставления описывают опыт крупных корпораций, таких как Ксерокс, Тойота, Форд, Ямаха и др. Справедливо будет предположить, что подходы крупных компаний не будут также приемлемы для малого и среднего бизнеса. Действительно, повышение качества бизнеса, посредством внедрения современных методов управления - тотального управления качеством, сбалансированной системы показателей, системы развертывания планов компании Хосин канри и других, сопровождается для малых предприятий вопросом применимости решений, используемых крупными фирмами. Хотя, следует подчеркнуть, что «... малые фирмы не менее заинтересованы в построении и развитии систем качества, чем крупные компании, с той лишь разницей, что стандартные и широко распространенные подходы не всегда работают в малом бизнесе»[[18]](#footnote-18).

Малые и средние предприятия играют важную роль в экономике любой страны. Россия в этом смысле не является исключением, и поддержка малого бизнеса возводится сегодня в ранг государственной политики. Несмотря на это, большинство теорий менеджмента все же укореняется сначала в крупных компаниях. Насколько оправдана роль второго плана, которую оставляют малому бизнесу в развитии современных систем управления, должны ли малые компании учиться на примерах больших, или необходимы исследования, раскрывающие потенциал малых предприятий как источника новых тенденций в управлении[[19]](#footnote-19). Возможность формирования собственных подходов, в том числе и для эталонного сопоставления, на наш взгляд, существует. Бенчмаркинг, в частности, с определенными оговорками, можно рассматривать как продукт малых и средних компаний, возникший из необходимости обучаться у больших фирм и возведенный в ранг метода управления. Традиция транспонировать опыт крупных компаний на собственные системы управления замечена у малых организаций Японии еще задолго до признания бенчмаркинга в качестве официального инструмента управления.

Очевидно, что анализ возможностей бенчмаркинга для малого и среднего бизнеса следует вести через призму особенностей предприятий-представителей этого сектора рынка.

Успех эталонного сопоставления в большой степени зависит от определения того, что будет подвергнуто сравнению. Проблем у малых предприятий всегда много, и у руководителей возникает желание улучшить все сразу. Эффект при таком подходе обычно нулевой. Далее будут рассмотрены показатели, которые используют малые компании, практикующие бенчмаркинг, в качестве объекта измерения и сопоставления.

Изучение малых компаний экспертами Шеффилдского университета показало, что в малом и среднем бизнесе нашел свое применение как стратегический, так и процессный бенчмаркинг[[20]](#footnote-20). Цифры данного исследования отражает табл. 1.2.

**Таблица 1.2.**

**Показатели, используемые для эталонного сопоставления на малых и средних предприятиях**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель / объект эталонного сопоставления** | **Процент компаний, использующих этот показатель** | **Процент компаний, считающих этот показатель эффективным** |
| Финансовые показатели | 42 | 74 |
| Удовлетворенность потребителей | 40 | 95 |
| Качество продукции/услуг | 39 | 92 |
| Маркетинговая информация | 31 | 81 |
| Обучение работников | 31 | 87 |
| Инновации продуктов/услуг | 26 | 85 |
| Коммуникации | 24 | 96 |
| Удовлетворенность работников | 22 | 86 |
| Отношение к качеству | 21 | 90 |
| Инновации процессов | 21 | 86 |
| Командный дух | 19 | 89 |
| Уровень стрессов | 10 | 90 |
| Другое | 2 | - |
| Ни один из указанных | 37 | - |

Приведенные данные в табл. 1.2 не вызывают удивления – малые фирмы преимущественно используют для сопоставления показатели, которые отражают проблемы, лежащие "на поверхности" и имеющие сложившиеся подходы к измерению, такие как финансовое состояние, качество. Более гибкие и менее осязаемые показатели, такие как командный дух или уровень стрессов организации, используются реже, так как трудно определить конечный объект сопоставления и произвести нормализацию информации.

На наш взгляд, использование малыми компаниями легко измеряемых показателей при проведении эталонного сопоставления продиктовано динамичной конкурентной средой, в которой находятся малые и средние предприятия. Поэтому объектом для эталонного сопоставления чаще других становятся показатели, коррелирующие с ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе. Данные исследований Шеффилдского университета показывают[[21]](#footnote-21), по каким основным позициям конкурируют малые и средние компании (табл. 1.3).

**Таблица 1.3.**

**Индикаторы конкурентного сравнения (ключевые факторы успеха) для малых и средних предприятий**

|  |  |
| --- | --- |
| **Индикатор** | **Вес в конкурентной борьбе, %** |
| Цена | 62 |
| Качество | 55 |
| Забота о клиентах и сервис | 2 |
| Обратная связь с потребителем | 49 |
| Доставка | 29 |
| Разнообразие продукции | 27 |
| Новые продукты и услуги | 30 |

Эти исследования подтверждают преобладающую роль стандартных индикаторов для бенчмаркинга в МСП. Уделение внимания менее осязаемым показателям - это вопрос времени и развития культуры совершенствования. Сегодня же малые компании, тем более в России, не обладают сбалансированными системами сбора, оценки, внедрения и анализа успешных бизнес-решений для измерения и эталонного сопоставления показателей не имеющих строгих методик определения.

Насколько часто малые компании в действительности прибегают к эталонному сопоставлению? Исследования "Куперс и Либранд" охватывают 1000 компаний, из которых 67 процентов заявляют о применении бенчмаркинга в той или иной его форме[[22]](#footnote-22). По данным исследований Шеффилдского университета 63 процента компаний малого и среднего бизнеса Европы вовлечены в процесс эталонного сопоставления, в то время как 37 процентов респондентов никогда не использовали такого метода[[23]](#footnote-23). По мнению руководителей этих компаний, бенчмаркинг - это напрасная трата времени и ресурсов, говоря словами одного из менеджеров, "... бенчмаркинг придуман консультантами для консультантов". Позицию большинства российских предпринимателей сегодня можно выразить этими же словами.

Однако, как это не парадоксально, малые компании имеют гораздо больший потенциал для конкурентного бенчмаркинга, чем принято думать. Теоретически они всегда имеют перед глазами массу примеров (ориентиров), к которым следует стремиться. Практически же, методы, которые используют ведущие компании либо недоступны, либо неизвестны. Кроме этого, применению бенчмаркинга в малых компаниях препятствует еще целый ряд факторов или барьеров.

Помимо стандартных причин отказа от эталонного сопоставления: "нехватка времени и средств", некоторые преграды для МСП выглядят существенными, особенно на фоне крупных компаний.

Во-первых, малые компании, в силу ограниченности ресурсов, не стремятся привлекать специалистов со стороны и пользоваться услугами консультационных фирм, когда есть замена в форме различных руководств и книг об успешных бизнес-решениях.

Во-вторых, все меньшее специалистов из крупных компаний со знанием и опытом применения современных методов управления переходят на работу в малые фирмы.

В-третьих, членство в любом из недавно появившихся бенчмаркинговых "клубов" довольно дорого для малых компаний. Так, членство в Европейском фонде управления качеством для небольшой компании составит от 1.350 евро в год[[24]](#footnote-24).

В-четвертых, менеджеры малых предприятий, по определению, намного ближе к своим потребителям, работникам и конкурентам, чем их коллеги из корпораций. Зачастую их внимание рассеивается между стратегической и оперативной информацией. Как преимущество здесь можно отметить возможность постоянно "держать руку на пульсе" в отношении показателей ежедневной деятельности, от которых менеджеры в больших компаниях относительно удалены. С другой стороны, подобное положение менеджеров небольших компаний не всегда позволяет иметь объективное представление о деятельности организации в стратегическом плане. Однако здесь можно привести данные исследований E. Монкхаус, которая отмечает, что около 75 процентов руководителей небольших компаний ясно представляют стратегические перспективы своего бизнеса, а 65 процентов, видят и перспективы своих конкурентов[[25]](#footnote-25).

В-пятых, для достижения желаемого эффекта от эталонного сопоставления, измеряемые показатели должны быть достаточно гибкими, отражающими разнообразные особенности малого бизнеса.

Большинство из отмеченных выше препятствий к проведению эталонного сопоставления носят нефинансовый характер. Может сложиться мнение, что это барьеры косвенные и относятся к проблемам управления. Результаты нашего анализа прямых и косвенных препятствий совместно с компанией "ИВА Консалтинг Групп" позволяют обобщить препятствия, встающие перед малыми компаниями при принятии решения о проведении эталонного сопоставления и ранжировать их по степени важности.

Проведенное исследование показывает, что для многих российских предприятий закрытость компаний-партнеров и собственный комплекс "засекреченности" (а по неофициальному "Кодексу бенчмаркинга" можно запрашивать у компании партнера только ту информацию, которую вы сами готовы предоставить) является важнейшей преградой для инициирования бенчмаркингового исследования. В России сложилось так, что не каждый готов дать информацию о своем предприятии. Кроме того, существующие системы налогообложения и финансового учета компании, не всегда позволяют получить реальные данные по тем или иным показателям.

Однако основная, и на данный момент, единственная причина неиспользования потенциала бенчмаркинга в качестве эффективного инструмента управления на малых и средних предприятиях - это слабое представление или незнание метода эталонного сопоставления.

В России руководители компаний малого и среднего бизнеса, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компании. Как показывает опыт, непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новые технологии в производстве.

Кроме того, потенциал для развития и залог успеха компании в заинтересованности руководителей. Недаром лидерство - один из основных принципов философии современного предпринимательства, играющий ключевую роль для построения систем тотального управления качеством, в стандартах ИСО 9000, в моделях совершенствования на базе премий качества и практически во всех современных методах управления. Важная роль лидера в малых компаниях подчеркивается более тесной взаимосвязью руководителей и работников, чем в крупных компаниях. Это может служить преимуществом МСП, так как значительно упрощается задача менеджеров донести до персонала, что такое бенчмаркинг, почему и как необходимо производить эталонное сопоставление.

Бенчмаркинг как новая и масштабная инициатива по управлению, должна быть начата непосредственно руководителем. Однако большинство из них имеют ложное представление о бенчмаркинге: используется ли он для сравнения продуктов и услуг компаний или цифр, или для понимания процессов. Однако приходит и понимание того, что бенчмаркинг позволяет малыми средствами осуществить радикальные перемены, основанные на сравнении с другими компаниями: конкурентами или лидерами. Поддержка руководителей имеет решающее значение, так как они должны посвятить этому время, выделить средства, заинтересовать, устранить препятствия и наградить за старания.

Наконец, руководству и командам, проводящим бенчмаркинг, важно помнить, что официальное бенчмаркинговое исследование обычно занимает около шести месяцев. Более короткого пути нет. "Самая большая проблема найти время на исследование. Если нужны быстрые перемены, выберите лучше другой способ", - говорит Мартин Липер, директор по качеству малой американской компании Сейтс Корп[[26]](#footnote-26).

Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно особенностей применения бенчмаркинга, как инструмента управления на малых и средних предприятиях:

1. Бенчмаркинг в развитых странах используют более половины компаний, представляющих малый и средний бизнес. Еще большее число организаций считает бенчмаркинг эффективным инструментом повышения конкурентоспособности и совершенствования системы управления.2. Потенциал бенчмаркинга в малом и среднем бизнесе может быть эффективно реализован при использовании преимуществ небольших компаний: близость к потребителю, более сильная роль лидера и гибкость организации.

3. "Комплекс засекреченности" по-прежнему остается основным барьером для малых и средних компаний при проведении бенчмаркинга, помимо традиционного барьера "ограниченность ресурсов". В связи с этим, среди менеджеров малого бизнеса большей популярностью пользуется сравнительный бенчмаркинг финансовых показателей либо простой конкурентный анализ.

4. Выбор финансовых показателей в качестве объекта сопоставления продиктовано интенсивной конкурентной средой в малом и среднем секторах рынка. Другая особенность малых компаний - более тесная, в отличие от крупного бизнеса, связь с потребителем обуславливает выбор в качестве объектов бенчмаркинга показатели, отражающие ключевые факторы успеха организации: удовлетворение потребителей и цену на продукт/услугу.

5. Бенчмаркинг в России применяется сегодня лишь рядом крупных компаний, преимущественно имеющих контакты с зарубежными партнерами и ориентирующиеся на мировые стандарты. В отечественном малом и среднем бизнесе на сегодняшний день большинство руководителей не знают об эталонном сопоставлении как об инструменте управления, имеющем научно-методическую базу и признание во всем мире. Однако потенциал эталонного сопоставления необходимо и возможно реализовать, постепенно вводя бенчмаркинг в практику управления российскими компаниями.

**2. Организация бенчмаркинговых исследований в мебельной промышленности и направления их совершенствования**

***2.1 Анализ современного состояние рынка мебели в России***

Мебельное производство России – это высокотехнологичная социально значимая подотрасль деревообрабатывающей промышленности, производящая товары народного потребления. Годовой объём мебели в России составляет 10% общего годового объёма товарной продукции лесопромышленного комплекса. Предприятия мебельной промышленности занимают 1,7% в отраслевой структуре промышленности Саратовской области. Рост объёмов производства мебельных предприятий обусловлен расширением спроса внутреннего рынка, а также введением нового жилья на территории области. На данный момент в экономике региона сложилась такая ситуация, что на предприятиях практически всех отраслей наблюдается неуклонный рост конкуренции.

Это вызвано, во-первых, тем, что ряд предприятий, используя избыточные производительные площади и мощности, начинают осваивать новые технологические процессы, ориентированные на создание продукции для всех групп населения. Во-вторых, на рынках появляются новые конкуренты из ближнего и дальнего зарубежья и других регионов России.

В деле создания конкурентоспособности мебельного предприятия основное внимание уделяется анализу затрат на производство продукции, так как от этого зависит запас ее конкурентоспособности, ценовая политика в конкурентной борьбе на внутренних и внешних рынках. Создание и организация конкурентоспособного производства на мебельном предприятии являются залогом успешного его развития, благодаря которому возможно осуществление выпуска высококачественной продукции, пользующейся повышенным спросом.

Для создания новой продукции либо совершенствования выпускаемых изделий с целью повышения их уровня качества и расширения их реализации на товарном рынке разрабатывается бизнес-план, который предназначается для решения следующих задач:

• на основе маркетингового анализа установить перспективы и емкость мебельного рынка по реализации продукции, т. е. определить, что и как будет пользоваться спросом, в каком количестве и для кого производить;

• проанализировать затраты, необходимые для изготовления и реализации продукции, соизмерить их с ценами, сложившимися на рынке для определения запаса конкурентоспособности, потенциальной их рентабельности;

• определить, какова производственная мощность действующего мебельного предприятия, какие необходимо осуществить мероприятия для повышения его конкурентоустойчивости;

• установить сферы деятельности, по которым возможно улучшить сложившееся положение на предприятии с целью осуществления мероприятий по разработке и внедрению нового проекта технических систем (ТС) с применением методов инжиниринга и реинжиниринга с последующей рекламной компанией по обеспечению имиджа мебельного предприятия с позиций его конкурентоустойчивости.

Если проанализировать ситуацию, сложившуюся в мебельной промышленности можно отметить, что на макроуровне на конкурентоспособность оказывают воздействие как позитивные, так и негативные факторы. К числу факторов, способствующих увеличению конкурентных преимуществ мебельных предприятий на рынке будут способствовать: высокое качество продукции; выпуск продукции, пользующейся спросом, как на внешнем, так и на внутреннем рынках; гибкость технологических процессов, позволяющих переходить на другие виды продукции; наличие высококвалифицированной управленческой команды, имеющей большой опыт в отрасли и сумевшей обеспечить стабильную работу предприятия; отлаженная работа по сбыту продукции, осуществляемая через сеть дилеров и торговых агентов; система организации рекламы на телевидении, радио, в периодической печати и на выставках.

Однако реализацию конкурентных преимуществ на макроуровне затрудняют следующие негативные факторы: отсутствие информационной базы по проблеме конкурентоспособности и качества; отсутствие реальных механизмов получения предприятиями отрасли среднесрочных и долгосрочных кредитов на приемлемых условиях; высокая зависимость от темпов развития других отраслей, что в свою очередь обуславливается уровнем платежеспособного спроса населения.

Устойчивый рост объёмов выпуска отечественной мебели за последние несколько лет обеспечиваются предприятиями, добившимися стабилизации и развития производства на основе инвестирования собственных и привлечённых средств. Безусловными лидерами являются акционерные общества «МК «Шатура», «Москва», «Электрогорскмебель», «Интерьер, «Кузьминки», «Москомплектмебель», «Мебель Черноземья» (г.Воронеж), «МКО Севзапмебель», «Первая мебельная фабрика» (г.Санкт-Петербург), «Ивановомебель», «Заречье» (г.Тюмень), «Энгельсская мебельная фабрика». Эти предприятия отличаются лучшими технико-экономическими показателями, динамикой снижения издержек производства, новыми формами услуг для клиентов и покупателей.

В настоящее время в России резко сократился выпуск недорогой мебели: столов, диванов, кроватей, детских кроватей. Основными причинами резкого падения производства мебели явилась:

* низкая конкурентоспособность большинства изделий мебели по дизайну, качеству, производственным затратам, ценам;
* тяжёлое экономическое положение в стране, неплатежи, высокие налоги и высокие ставки кредитов;
* плохо организованная маркетинговая и рекламная деятельность;
* несовершенный механизм торговли мебелью.

Проведенный анализ показывает, что в настоящее время в России очень быстро развивается рынок мягкой мебели (с 2002 по 2005 год доля рынка мягкой мебели в общей структуре мебельного рынка выросла с показателя 8 до 15 процентов). Объем производства мягкой мебели (по всему ассортиментному ряду в целом) в 2005 году вырос на 25,7 процентов в общих показателях по сравнению с предыдущим годом.

Производство корпусной мебели (включает: мебель для гостиных, мебель для спален, детскую мебель, мебель для прихожих) является самым объемным, по данным исследований его доля занимает около 50 процентов в общей структуре мебельного рынка. В 2004 году эксперты обратили внимание на снижение темпов роста продаж на рынке корпусной мебели, ощущается стагнация торговли, связанная с реализацией мебели для гостиных.

Рынок кухонной мебели для российских производителей в 2005 году особенно не возрос, так как велика конкуренция со стороны западных производителей, доля которых составляет от 50 до 60 процентов (в разных ценовых сегментах).

По итогам 2005 года, можно сказать, что положительные тенденции по темпам роста имеет рынок офисной мебели, его рост составляет около 15-20 процентов в год, но по замечаниям продавцов мебели, серьезная ценовая конкуренция исходит от китайских производителей.

Специализированную мебель можно выделить в самостоятельную долевую нишу, которая по оценкам экспертов составляет около 5 процентов мебельного рынка. Наиболее активно растущие направления - это мебель для гостиниц, кафе, ресторанов, кинотеатров, медицинская мебель, мебель для аптек.

Заметим, что, несмотря на рост реализации мебели в 2005 году (в денежном выражении), с учетом инфляционных коэффициентов, значительного увеличения объема рынка не случилось.

Нужно отметить, что активность западных производителей мебели усиливается, поскольку они работают не только в среднем и высоком ценовом диапазоне, а стараются осваивать и более низкие ценовые ниши.

По оценке отдела развития лесопромышленного комплекса Департамента промышленности Минпромэнерго России[[27]](#footnote-27), в настоящее время в мебельной промышленности России работает 5770 предприятий, среди которых более 500 крупных и средних, на которых занято 157,9 тыс. человек. Основной объём продукции производится крупными и средними специализированными предприятиями.

По мнению большинства экспертов, одна из основных проблем на мебельном рынке – это отсутствие достоверной статистики по производству и потреблению мебели.

По данным официальной статистики, объем производства мебели на начало 2005 года составил около 33 млрд. руб., или $ 1,15 млрд. Однако большинство экспертов рынка утверждают, что эти данные существенно занижены: реальные значения объемов производства выше официальных в 1,5 – 2,5 раза.

По оценкам аналитиков компании «Экспресс-обзор», реальный объем производства мебели в России в 2004 году составил 47,9 млрд. руб., или $ 1,7 млрд. (табл. 2.1). При этом около 80 процентов производства пришлось на крупные и средние предприятия, а 20 процентов – на мелкие. Интересно заметить, что доля мелких предприятий в общем объеме производства выросла с 11 процентов в 2000 году до 20 процентов в 2004-м. Скорее всего, это связано не только с развитием этой категории предприятий, но и с ростом открытости экономических данных по группе мелких предприятий.

**Таблица 2.1.**

**Динамика производства мебели в России**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | ***Годы*** | | | | |
|  | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | *2004* |
| *По данным официальной статистики* | | | | | |
| Объем производства мебели в России, млн. руб. (в текущих ценах без НДС) | 18475 | 21600 | 26357 | 29290 | *33090* |
| Объем производства мебели в России, млн. долл. | 657 | 741 | 841 | 954 | *1148* |
| *В том числе:* | | | | | |
| Крупными и средними предприятиями, млн. руб. (в текущих ценах без НДС) | 16435 | 18657 | 20621 | 23657 | *27598* |
| Мелкими предприятиями, млн. руб. (в текущих ценах без НДС) | 2040 | 2943 | 5737 | 5633 | *5492* |
| Доля крупных и средних предприятий в объеме производства, % | 89,0 | 85,4 | 78,2 | 80,8 | *83,4* |
| Доля мелких предприятий в объеме производства, % | 11,0 | 13,6 | 21,8 | 19,2 | *16,6* |
| *С учетом неофициальных данных* | | | | | |
| Объем производства мебели в России, млн. руб. (в текущих ценах без НДС) | 26789 | 31320 | 38218 | 42471 | *47981* |
| *Объем производства мебели в России, млн. долл.* | *952* | *1074* | *1219* | *1384* | *1665* |

По оценкам центра по развитию мебельной промышленности (ЦРМП) Государственного научного центра лесопромышленного комплекса (ФГУП ГНЦ ЛПК), «`теневая` экономика в мебельном производстве оценивается в очень солидную цифру - более 45 процентов от официальных показателей выпуска мебели»[[28]](#footnote-28).

В текущих ценах российское производство показало 13 процентов прироста, однако, если учесть общее подорожание непродовольственных товаров в 2004 году, можно говорить только о 5 процентов прироста. Это выше темпов прироста 2003 года (1,76 процентов). В целом же за последние годы можно отметить постепенное снижение темпов роста производства мебели (табл. 2.2).

**Таблица 2.2.**

**Динамика темпов роста производства мебели в России**



Проведенный анализ показал, что совокупная доля двух крупнейших игроков в объеме производства российской мебели составила 17 процентов, если учитывать только официальные данные по объему рынка, или 13 процентов, если учитывать неофициальные данные. Лидирующее положение занимает компания ОАО «Шатура» (7 – 10 процентов рынка, с учетом неофициальных данных и на основе официальной статистики соответственно), второе место прочно удерживает ПК «Корпорация Электрогорскмебель» (5 – 7 процентов), третье – ЗАО «Миассмебель» и ПО «Сходня-Мебель» (по 1 – 2 процентов), ОАО МКО «Севзапмеьель», АОЗТ «Москомплектмебель», ЗАО «Ивановомебель» занимают около 1 процента рынка мебели в России.

Анализируя региональную структуру производства мебели в России, отметим, что по оценке «Экспресс обзор» за 2004 год и с использованием программно-аналитического комплекса www.fira.ru , наибольший объем мебели выпускается в Центральном федеральном округе – почти половина (45 процентов) от общего объема выпуска. При этом большую часть мебели производит Московская область – 31 процентов от общероссийского выпуска мебели. В одной Москве производится мебели чуть меньше, чем во всем Уральском федеральном округе, – 6 процентов от общероссийского выпуска мебели (в Уральском ФО – 8 процентов). В Приволжском федеральном округе – почти пятая часть (19 процентов), Северо-Западном и Южном – по 11 процентов, Сибирском – 4 процентов, Дальневосточном – 2 процентов (рис. 2.1).



**Рис. 2. 1. Структура производства мебели по регионам России в 2004 г.**

Проведенный анализ показал, что импорт мебели в Россию идет в основном из Италии, Германии, Испании, Польши, Белоруссии, Украины. Экспорт – в Германию, Казахстан, Францию, Швецию, Финляндию.

При этом эксперты рынка считают (по информации журнала «ЛеспромИнформ», октябрь 2004 г.), что объем импорта мебели из Белоруссии превышает объем производства мебели в этой стране, то есть мебель из других стран поставляется через Белоруссию.

Анализируя официальные данные, можно сказать, что в 2004 году импорт мебели в Россию составил $ 704 млн. (см. данные табл.2.3).

**Таблица 2.3.**

**Динамика объемов импорта и экспорта мебели в России**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | ***Годы*** | | | | |
| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | *2004* |
| Экспорт, млн. долл. | 86 | 99 | 108 | 119 | *134* |
| Удельный вес экспорта в производстве, % | 13,0 | 13,4 | 12,8 | 12,5 | *11,7* |
| Объем импорта по официальным данным, млн. долл. | 276 | 388 | 473 | 564 | *704* |
| Реальный объем импорта в Россию, млн. долл. | 400 | 562 | 686 | 818 | *1020* |
| *В том числе:* | | | | | |
| Дальнее зарубежье, % | 56 | 60 | 68 | 72 | *72* |
| *Ближнее зарубежье, %* | *44* | *40* | *32* | *28* | *28* |

Однако, по оценке компании «Экспресс-обзор», реальный объем импорта в 2004 году в России составил $1020 млн. При этом 72 процента мебели было импортировано из дальнего зарубежья, 28 процентов - из ближнего (табл. 2.3).

По оценкам «Экспресс-обзор», в 2004 году импорт вырос на 25 процентов, тогда как российское производство – только на 13 процентов (табл. 2.4). Превышение темпов роста импорта над темпами роста российского производства наблюдалось и в предыдущие годы. Отметим, что если такая тенденция сохранится, то это грозит потерей рынка для российских производителей мебели.

**Таблица 2.4.**

**Динамика темпов роста импорта мебели В России**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | ***Годы*** | | | |
| **2001** | **2002** | **2003** | ***2004*** |
| Темпы роста российского производства мебели в текущих ценах, % | 117 | 122 | 111 | *113* |
| *Темпы роста импорта, %* | *141* | *122* | *119* | *125* |

Ориентируясь на официальные данные, отметим, что объем рынка мебели в России в 2004 году можно оценить следующим образом:

* объем продаж – 81 млрд. руб., или $2,8 млрд. При этом доля импортной продукции в общем объеме продаж составила 46,9 процентов, то есть $1,3 млрд. Объем продаж продукции российского производства составил $1,5 млрд.;
* доля экспорта составила 11,7 процентов от общего объема производства мебели. При этом доля экспорта в 2004 году увеличилась на 12,6 процентов;
* импорт из стран ближнего зарубежья составил 28 процентов от объема ввезенной продукции. Доля же стран ближнего зарубежья в объеме продаж импортной продукции составила 22 процентов;
* объем производства российскими предприятиями мебели составил 33,1 млрд. руб., или $1,1 млрд.

Если говорить о неофициальной оценке рынка, то показатели иные, а именно:

* объем продаж – 120,5 млрд. руб., или $4,2 млрд. При этом доля импортной продукции в общем объеме продаж составила 45 процентов, то есть $1,9 млрд. Объем продаж продукции российского производства составил $2,1 млрд.:
* доля экспорта составила 8,0 процентов от общего объема производства мебели. При этом экспорт в 2004 году увеличился на 12,6 процентов;
* импорт из стран ближнего зарубежья составил 28 процентов от объема ввезенной продукции. Доля же стран ближнего зарубежья в объеме продаж импортной продукции составила 22 процентов;
* объем производства российскими предприятиями мебели составил 48,0 млрд. руб., или $ 1,7 млрд.

В 2004 году объем продаж мебели вырос на 13 процентов в текущих ценах. Однако в сопоставимых ценах этот показатель не столь велик – 5,3 процентов. Рынок мебели растет, но темпы его прироста снижаются: с 13,7 процентов в 2001 году до 5,3 процентов в 2004-м (см. данные табл. 2.5). Это говорит о том, что рынок мебели постепенно насыщается и вряд ли в следующем году следует ожидать увеличения темпов роста данного рынка.

**Таблица 2.5.**

**Динамика темпов роста объема рынка мебели в России**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | ***Годы*** | | | |
| **2001** | **2002** | **2003** | ***2004*** |
| Темпы роста в текущих ценах, % | 28,14 | 26,41 | 16,96 | *13,08* |
| *Темпы прироста в сопоставимых ценах, %* | *13,70* | *13,99* | *7,11* | *5,29* |

Среднедушевой объем потребления мебели с 2000-го до 2004 года вырос более чем в 2 раза (рис.2.2): с $9 до 20, если анализировать официальную статистику, и с $ 14 до 28, исходя из неофициальных данных.



**Рис.2.2. Динамика среднедушевого потребления мебели в России**

**(по неофициальным данным), долл./чел.**

Если оценивать региональную структуру потребления мебели, то среднедушевое потребление мебели в Москве в 4 раза, а в Московской области в 2 раза выше, чем в целом по России! Москва с областью потребляет в 3 раза больше мебели на душу населения, чем в среднем по России (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Среднедушевое потребление мебели в России в 2004 году**

**(по неофициальным данным), долл./чел.**

По оценкам компании «Экспресс-обзор», в 2005 году объем потребления мебели на каждого россиянина составит $22 (621 руб.), если опираться на официальные данные за прошлые годы, и $32 (923 руб.), если исходить из неофициальной статистики потребления мебели в России прошлых лет. Общий же объем потребления мебели составит $3 млрд. (89,1 млрд. руб.), исходя из данных официальной статистики прошлых периодов, и $4,6 млрд. (132,4 млрд. руб.), на основе неофициальных данных о реальных объемах потребления мебели за прошлые годы. Снижение темпов роста потребления мебели сохранится: объем потребления увеличится лишь на 10%. Однако среднедушевое потребление мебели по-прежнему будет увеличиваться. То есть снижение темпов роста потребления на мебельном рынке (рис. 2.4) происходит в основном вследствие сокращения численности населения России.



**Рис. 2.4. Динамика темпов роста потребления мебели, %**

Проведенный анализ рынка мебели в России позволил нам сформулировать основные проблемы российских производителей мебели, в частности:

* конкуренция между товаропроизводителями разворачивается, в основном, на рынке недорогой мебели, что приводит к снижению прибыльности, в то время как на рынке растет потребность в дорогой мебели;
* игнорирование данных маркетинговых исследований при запуске нового продукта (зачастую учитывается только мнение руководства или коллег);
* наличие у многих компаний непрофильных активов;
* слабая координация взаимодействия между отдаленными друг от друга производственными мощностями;
* отсутствие школы дизайнеров;
* отсутствие позиционирования и маркетинговой стратегии;
* слабая обеспеченность предприятий современной фурнитурой;
* несовершенство таможенного, тарифного и налогового законодательства;
* отсутствие достоверной статистики;
* плохая организация сбыта российскими производителями;

Таким образом, одним из методов решения указанных проблем, сложившихся на рынке мебели в России, на наш взгляд, является организация бенчмаркинговых исследований и применение их результатов в практической деятельности предприятиями мебельной промышленности.

Особо следует выделить рынок мебели для дома. Проведенный анализ показал, что общий объем рынка мебели для дома в 2004 году вырос на 13 процентов в текущих ценах и на 5 процентов в сопоставимых. Темпы роста рынка домашней мебели постепенно сокращаются. Замедление темпов роста рынка происходит, в основном, за счет сокращения численности населения России. В 2005 году продолжится снижение темпов роста рынка мебели для дома: до 110 процентов. В сопоставимых ценах прирост рынка домашней мебели будет еще меньше и в 2005 году составит 2,32 процентов. Среднедушевое потребление мебели для дома по-прежнему увеличивается (правда, с замедляющимися темпами) и в 2005 году вырастет на 7 процентов.

При этом наибольшую долю на рынке мебели для дома занимает корпусная мебель для жилых комнат и прихожих. Наблюдается замещение шкафов и стенок встраиваемой мебелью (в основном - прихожие).

Следующий сегмент по объему продаж – это мягкая мебель. Мягкая мебель является самым сложным сегментом для анализа. По оценкам «Экспресс-обзор», данные официальной статистики по объему рынка мягкой мебели занижены в 2,7 раз! Почти половина мягкой мебели производится мелкими предприятиями (41,3 процентов).

Среди всего объема мягкой мебели выделен интересный с точки зрения данного обзора, сегмент, мягкая мебель именно для дома. Основной тенденцией 2004 года стало снижение популярности мягкой мебели в качестве спального места.



**Рис. 2.5. Структура российского производства мебели для дома в 2004 году**

На третьем месте по объему продаж – кухонная мебель. В 2004 году емкость рынка кухонь составила 595 тыс. кухонных гарнитуров. Реально же было продано 399 тыс. кухонных гарнитуров. Рынок кухонных гарнитуров насыщен на 67 процентов, то есть резервов роста у данного рынка еще достаточно.

Деревянные кровати занимают около 40 процентов объема рынка мебели для спальни (в стоимостном выражении). Объем продаж кроватей вырос в натуральном выражении на 11,1 процентов, а в стоимостном – на 22,8 процентов, тем самым, выйдя в лидеры по темпам роста на рынке мебели для дома. Еще одной тенденцией рынка мебели для спальни стало замещение корпусных шкафов встроенными шкафами различной модификации.

С опережающими рынок темпами рос и рынок мебели для домашнего кабинета (122,7 процентов в рублях в текущих ценах). Если же рассматривать рост рынка в сопоставимых ценах, темпы роста получаются ниже, но все равно существенные: 114,26 процентов. Самую большую долю объема продаж мебели для домашних кабинетов занимают компьютерные столы (35 процентов). На втором месте по объему продаж - операторские кресла, а третью, существенную долю, занимает оперативная мебель.

Встроенная мебель пока занимает лишь 2,5 процентов рынка и имеет тенденцию к увеличению своей доли. А мебели для ванных комнат продается меньше всего.

В последние годы ассортимент мебельных изделий значительно пополнился за счёт офисной мебели. Потребность в офисной мебели возникла в результате развития предпринимательской деятельности, появления банков, малых и средних предприятий и необходимости их оборудования. Офисная мебель выпускается на основе унифицированных элементов, поэтому для неё характерен широкий ассортимент. Динамично развивается сектор специальной мебели – для баров, кафе, ресторанов, банков, гостиниц. Этот сектор, так же как и офисная мебель, является средством производства, поэтому значительную роль здесь играет фактор стильности и респектабельности мебели.

Дополнительным фактором роста спроса на индивидуальную мебель становится увеличение объёмов жилья в стране, что напрямую связано с развитием экономики и ипотечного кредитования. Так, приобретая новую квартиру, люди, в первую очередь, покупают именно мебель. Потребность в приобретении новой мебели зависит от жилищных условий и состава семьи. Например, семьи, проживающие в малогабаритных квартирах, не склонны к покупке мягкой мебели для гостиных, а приобретают компактную мебель-хранилище, так называемые «стенки». Улучшение жилищных условий приводит к повышению спроса не только на мягкую мебель, но и детскую, встроенную кухонную мебель и мебель для прихожих.

По данным Госкомстата РФ, из 147,6 млн. человек населения России почти треть можно рассматривать как потенциальных потребителей мебели, для остальных приобретение мебели является недоступным в связи с низким уровнем доходов – 50% населения имеют средний уровень дохода, а 35% – ниже прожиточного минимума.[[29]](#footnote-29)

Проведенный анализ позволяет нам сделать следующие выводы. Рынок мебели будет продолжать расти в денежном выражении, за счет среднего и высокого ценовых сегментов. Происходит заметное смещение в сторону импорта. Спрос становится более качественным. Сегодня большая часть мебели, стоящая в домах семей среднего класса и близких к нему групп, произведена в России. Об этом говорит и структура продаж мебели в Москве: мебель отечественного производства составляет примерно 53,9 процентов, Италия - 18,1 процентов и Белоруссия – 13 процентов. Однако менее половины тех, кто собирается купить новую мебель, планирует приобрести российскую. Предпочтительнее оказывается мебель, произведенная в Европе, прежде всего в Италии и Германии. Продавцы и производители уже зафиксировали прекращение работы импортозамещающих механизмов, а импортный сегмент последние 2 года демонстрирует устойчивый рост.

Основными конкурентными преимуществами производимой мебели, является высокое качество, экологическая безопасность, доступная цена, высокие эстетические показатели, вариантность изготовления. По результатам обследования выяснили, что приблизительно 5-6% выпускаемой мебели конкурентоспособно на отечественном рынке. За 2003–2004 годы в результате постепенной стабилизации экономики страны на рынке мебели появились новые предприятия. В борьбе за часть рынка России отечественные мебельщики коренным образом изменили ассортимент выпускаемой продукции, её дизайн, улучшили качество, внедрили современные импортные материалы, фурнитуру. В стране создано около 100 совместных предприятий с зарубежными партнерами. Это позволило выпускать качественную разнообразную мебель, внедрять современные методы организации труда и производства, применять современные методы маркетинга и менеджмента.

Результаты работы лучших российских предприятий показывают, что наиболее уверенно сегодня чувствуют себя на рынке те, кто осуществил самые решительные преобразования в системе менеджмента и маркетинга. Многие при этом прошли через банкротство, освободившись от непрофильных, малоэффективных и убыточных производств и подразделений. В их числе можно назвать несомненных лидеров: ОАО МК «Шатура», ЗАО «Мебель Черноземья», ОАО «Миассмебель», ОАО «Севзапмебель», ЗАО «Европейская мебельная компания».

Эффективно работают вновь созданные предприятия с современным менеджментом – это группа «Аллегро» (Московская обл.), «МЦ-5» (Кировская обл.), «Мистер Дорз», «8 Марта», «Феликс» (Москва), «Заречье» (Тюмень), «Ангстрем» (Воронеж), ООО «Калинка плюс» (г.Саратов). Эти предприятия отличаются лучшими технико-экономическими показателями, динамикой снижения издержек производства, новыми формами услуг для клиентов и покупателей. Так, наиболее низкие затраты на 1 рубль товарной продукции имеют ОАО «Шатура и «Сходненская фабрика бытовой мебели», имеющих собственное производство ламинированных плит, синтетических плёнок и других компонентов. За счёт внедрения на ЗАО «Энгельсская мебельная фабрика» современных экономических технологий затраты на 1 рубль товарной продукции снизились на 15 %.

В российской мебельной промышленности в последние годы произошел значительный приток высококвалифицированных кадров из других, особенно оборонных, отраслей экономики. Также в последнее время к производству мебели подключился ряд фирм, ранее занимавшихся поставками мебели из стран с развитой мебельной промышленностью. Дополнительным фактором стало повышение значимости мебели в общей корзине потребления товаров длительного спроса вследствие активных рекламных кампаний, проводимых разными предприятиями на рынке мебели. Благоприятным фактором, подтолкнувшим развитие отрасли, явилось открытие компанией IKEA своего первого магазина в России. Появление нового глобального игрока заставило российских производителей всерьёз задуматься о будущем и предпринять шаги по повышению качества продукции и совершенствованию дизайна.

Активно и быстро развивается в России производство кухонной мебели, и сегодня мы имеем огромное количество небольших, но современных предприятий, выпускающих кухни нижнего и среднего ценового диапазонов не хуже, а зачастую и значительно лучше импортных. Большинство из них изначально занимались сборкой мебели из импортных комплектующих, однако в последние годы ведущие кухонные компании, такие как «Эльт», «Атлас Люкс» и другие формируют собственные разработки, и иностранные производители фасадов выпускают продукцию в соответствии с их требованиями (рис. 2.6).

**Рис.2.6. Доли крупнейших мебельных предприятий на рынке кухонной мебели**



Компания «Эльт», один из лидеров мебельного рынка, активно реализует продукцию за счёт выпуска широкого ассортимента продукции, снижения сроков поставки и выбора соответствующих партнёров по бизнесу. В производстве используются фурнитура и фасады ведущих итальянских компаний, а реализация продукции происходит в двух ценовых сегментах: средневысоком и высоком (под торговой маркой ELT) и в среднем (под маркой Edel). Сейчас компания реализует свою продукцию через 400 магазинов, около 5% магазинов управляются собственно компанией, 10% – сертифицированными франчайзерами, а 85 % – независимыми дилерами.

В числе ее основных конкурентов можно назвать ЗАО «Энгельсская мебельная фабрика» (г.Энгельс Саратовской области) , ЗАО «Графское» из Воронежа, Санкт-Петербургскую «Первую мебельную фабрику» и т.д.

Производство спален и другой корпусной мебели требует уже более высокого уровня технологической оснащенности и обеспеченности современным оборудованием. Корпусная мебель – это тот сегмент рынка, с которым связаны основные надежды российской мебельной промышленности (рис. 2.7).



**Рис.2.7. Доли крупнейших мебельных предприятий на рынке производства корпусной мебели**

Несмотря на то, что в нём присутствуют успешные мебельные компании, такие как самое крупное и лучшее предприятие отрасли – ОАО МК «Шатура», «Электргорскмебель», ОАО «Миассмебель» и другие – доля импорта в нем составляет 50%. Мебельный комбинат «Шатура» первым из отечественных производителей создал розничную сеть магазинов. Компания специализируется на выпуске широкой гаммы продукции, ориентированной на потребителя со средним достатком. Комбинат активно наращивает производственные мощности по выпуску мебели. В рамках процедуры банкротства «Шатура» приобрела «Европейскую мебельную компанию – одно из самых современных и мощных мебельных предприятий России, увеличивает выпуск ДСП ( в 2003 г. введена в эксплуатацию первая очередь новейшего завода ДСП, заканчивается строительство второй очереди) и развивает систему логистики. Компания широко рекламирует свою продукцию, и в настоящее время брэнд «Шатура» является наиболее известным на мебельном рынке России.

«Электрогорскмебель» – вторая по величине мебельная компания России – выпускает широкий ассортимент конкурентной недорогой корпусной мебели. Компания стремится увеличить объёмы выпуска, для чего активно развивает производственные мощности и планирует строительство нового завода по изготовлению ДСП. Для предотвращения перепроизводства «Электрогорскмебель» разрабатывает новые продукты и выходит на новые ценовые сегменты. Наиболее востребованные покупателем виды мебели – мягкая, кухонная, корпусная. Производство мягкой мебели – наиболее закрытый сегмент для анализа, так как этот бизнес в значительной степени является теневым. Стоит отметить, что многие предприятия-лидеры рынка мягкой мебели начинали свою деятельность в гаражах. Постепенно они выросли, научились изготавливать качественные изделия разнообразного дизайна и сегодня уже формируют моду на мебель. Все известные производители, в частности, Холдинг «8 Марта», Компания «МЦ 5», «Аллегро Классика» и ряд других (рис.2.8).

**\***прочие: 0,7% «Престиж», 0,7 % «Концепт», 0,7 % «Инстрой», 1,1% «Сола-М»,1,1% «Альянс –М», 1,2 % «Модерн», 1,3% «Диском», 1,4 % «Ладья», 1,4 % «Добрый стиль», 1,3 % «Райвэл».



**Рис. 2.8. Доли крупнейших поставщиков на рынке мягкой мебели**

В отличие от рынка корпусной мебели, основные производители в сегменте мягкой мебели появились в последние 10 лет. Они уже не были обременены громадными производственными фондами и социальными обязательствами и смогли выстроить гибкое производство, ориентированное на удовлетворение запросов клиентов.

Как следствие, сегмент рынка мягкой мебели стал одним из наиболее конкурентоспособных, и сегодняшние лидеры удерживают позиции даже при снижении импортных пошлин.

А поскольку на пути импорта мягкой мебели имеется одно серьёзное препятствие – высокие логистические издержки, доля импорта в структуре потребления мягкой мебели не превышает 20%. Ещё одна тенденция – открытие собственных магазинов и развитие розничных сетей. Наибольшего успеха достигла здесь компания «8 Марта», имеющая на сегодняшний день несколько сетей: «Диваны ТУТ», «Сны Клеопатры» и «Сто диванов». Однако остаются ассортиментные ниши, освоение которых отечественными производителями осуществляется медленно. Это производство современной мебели из массивной древесины, детской мебели, мебели для ванных комнат, шкафов-купе, изделий мебели с использованием конструкционной фанеры, гнутоклеёных деталей, металлокаркасов и стекла.

Серьёзное превосходство зарубежных конкурентов объясняется в значительной степени их коммерческой политикой: при высокой цене и качестве мебели западно-европейские производители для дистрибьюторов предлагают различные условия расчетов. Российские производители не в состоянии предоставить товарный кредит магазинам в силу недостаточности оборотных средств. Таким образом, стратегия адаптации к рынку по условиям платежа позволяет зарубежным производителям занимать лидирующее положение на российском рынке.

В России такая деятельность как торговля, организация снабжения готовой продукции никогда не были оптимизированы. В национальном масштабе очень мало торговых сетей, а которые существуют – созданы самими изготовителями и за свой счёт, как, например, Промек Холдинг, который открыл представительства в Астрахани, Волгограде, Краснодаре, Москве, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Оренбурге, Перми, Ростове – на Дону, Самаре, Саратове, Сочи, Санкт-Петербурге. На сегодняшний день предприятие «Москва» создаёт систему дилерской сети реализации в 8 регионах: Поволжье, Восточной Сибири, Уральском регионе и других.

Многие компании на рынке мебели с целью снижения финансовых потерь выбрали путь создания собственных мебельных магазинов. В Московском регионе стали появляться огромные мебельные центры, привлекающие потребителей широчайшим выбором.

Компания «Шатура» также активно развивает розничную торговлю. В настоящее время под маркой «Шатура» работает более 300 фирменных магазинов во всех регионах России. На первом этапе эта компания заключала договоры франчайзинга с дилерами, обязующимися торговать в основном мебелью фабрики «Шатура». При этом сама фабрика предоставляла рекламную поддержку и обеспечивала магазины продукцией со своих региональных складов. В 2003 году «Шатура» разработала новый формат фирменного магазина, пилотный проект которого был запущен в марте 2004года.

Другие мебельные компании также постепенно осваивают розничную торговлю, которая помимо гарантированного сбыта выпускаемой продукции обеспечивает чуткое реагирование на запросы потребителей. Основной акцент производители мебели сделали на продвижение нового формата торговли – «брэнд секции».

Учитывая низкую платежеспособность рынка, его региональную неравномерность, следует признать, что одна из прогрессивных форм коммерческого успеха – это участие в различных выставках-ярмарках, на которых формируются рынки сбыта мебели на территории России.

Конкурентоспособность российской мебели прямо зависит от степени обеспеченности подотрасли основными конструкционными, облицовочными, химическими и клеевыми материалами отечественного производства.

Однако мебельная промышленность, увеличивая объёмы производства, уже сегодня испытывает недостаток отечественных плитных материалов (необлицованных, ламинированных и кашированных, плит МДФ), отделочных, облицовочных и клеевых материалов, сложного деревообрабатывающего оборудования. Этот недостаток предприятия компенсируют путём импорта зарубежных материалов. В настоящее время доли импортных материалов, используемых на отечественных мебельных предприятиях, составляют: плит МДФ –75%, ламинированных плит – 25, бумаги-основы и декоративных бумаг – 46, полимерных плёнок – 95, лакокрасосчных материалов – 90, мебельных тканей – 70%.

Техническая оснащённость мебельного производства во многом определяет эффективность работы предприятий, уровень качества исполнения мебели, возможность внедрения новых производственных линий и технологий.

По уровню технической оснащённости, степени использования прогрессивных материалов и технологий, умению обеспечить массового покупателя и различные сферы деятельности мебелью в ассортименте, мебельное производство страны, в основном, конкурентоспособно. Но отечественные производители не удовлетворяют потребностей рынка в отдельных специальных видах мебели, а также в мебели высокогопотребительского класса. В России продолжается развитие конкурентоспособных направлений по производству фурнитуры, стеклозеркальных изделий, древесных плит, облицовочных материалов, различных комплектующих изделий и других материалов для изготовления мебели, но до полного удовлетворения спроса на них ещё далеко.

Предстоящее вхождение России во Всемирную торговую организацию (ВТО) и обусловленное этим снижение ввозных таможенных пошлин, в том числе на мебель, вызывают определённые опасения у отечественных производителей мебели. Известно, что члены ВТО, особенно группа квадро (ЕС, Канада, США, Япония), настаивают на варианте нулевых ввозных и вывозных пошлин на мебель. На данном этапе переговоров Департамент промышленной и инновационной политики в лесопромышленном комплексе Минпромнауки России добивается сохранения действующих таможенных ставок ввозных пошлин в течение ближайших 5 лет: это время необходимо для того, чтобы обеспечить возможность технического развития отечественных производителей мебели.

Стремление отечественных производителей к продвижению своей продукции на мировой рынок через участие в международных зарубежных выставках стало возможным благодаря принятию Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России в члены Европейской федерации производителей мебели (UEA). В настоящее время Департамент Правительства, Ассоциация совместно с законодательными структурами субъектов Федерации решает весьма важный вопрос освобождения предприятий, выпускающих мебель массового производства, от налога с продаж.

***2.2 Бенчмаркинговый анализ предприятия ООО «Атташе-К» на рынке мебельной промышленности Саратова и его основные результаты***

Общество с ограниченной ответственностью «Атташе-К» было образовано 11 марта 2001 года и зарегистрировано Администрацией Кировского района г. Саратова, согласно уставу фирмы. Целью создания общества является удовлетворение потребностей населения в промышленных и продовольственных товарах, оказание платных услуг юридическим и физическим лицам, а также для расширения экономических связей с предприятиями, организациями, учреждениями – юридическими лицами республик СНГ и других государств и для получения прибыли.

Изначально «Атташе-К» занималось исключительно продажей офисной мебели. Не смотря на нехватку финансовых средств и неопытность молодых руководителей, компания медленно, но уверенно набирала обороты, расширяя ассортимент продукции, повышая уровень сервиса, сбытовой политики и т.д. И уже год спустя руководство «Атташе-К» приняло решение о попытке расширения спектра деятельности фирмы, и дополнительно было создано производственное подразделение. На тот момент производство мебели рассматривалось только как дополнение к основному виду деятельности - продаже готовой продукции не собственного производства.

Но производственная деятельность «Атташе-К» пошла довольно-таки успешно, что обусловлено тем, что на тот момент на Саратовском рынке фирма выступила инноватором в данной отрасли. Дело в том, что производственная деятельность фирмы основывалась на индивидуальных заказах, а не на выпуске продукции массового производства. Дизайнер индивидуально разрабатывал проекты для каждого клиента в зависимости от нужд и предпочтений последнего. Тем временем остальные местные фирмы-производители выпускали стандартную мебель. Спустя примерно год, можно было увидеть заметные результаты, принесенные производственной деятельностью «Атташе-К». Фирма заметно расширила свою клиентскую базу, увеличила объем товарооборота и, соответственно, прибыль. Уже на данном этапе развития, руководство «Атташе-К» понимало значимость маркетингового постулата, что нужно производить то, что продается, а не продавать то - что производится. Таким образом, торговая деятельность фирмы стала побочной, и ей стало заниматься новое подразделение ООО «Атташе-К» - ТД «Атташе-К» (см. приложение 1. рис. 1). Следует также отметить, что, на наш взгляд, данная организационная структура не отвечает современным требованиям рынка и сдерживает развитие данной компании. Поэтому мы предлагаем преобразовать организационную структуру ООО «Атташе-К» (см. приложение 1 рис.2).

Добившись определенных успехов на рынке мебели, ООО «Атташе-К» не остановилось, напротив, сотрудники фирмы стали разрабатывать новые проекты и планы по повышению качества продукции, снижению затрат на производство и, наконец, расширению спектра услуг. Итак, постепенно, «Атташе-К» диверсифицировало свою деятельность и стало производственным предприятием, захватившим определенные сегменты рынка и, к настоящему времени, занявшим устойчивую позицию на нем. На данный момент «Атташе-К» занимается производством корпусной мебели по индивидуальным заказам, а также продажей офисных кресел, стульев и мягкой мебели.

ООО «Атташе-К» относится к разряду малых предприятий. В ходе анализа экономической литературы, могу отметить, что наиболее распространённую причину разорения малых фирм эксперты усматривают в отсутствии способностей и опыта управленческой работы у их владельцев, которые зачастую являются и администраторами. Благие замыслы, личные сбережения и заёмные деньги вкладываются в предприятия, которые не управляются должным образом и в восьми случаях из девяти терпят неудачу.

Стоит отметить, что с самого момента создания фирмы, ее руководство четко понимало, что настоящий бизнес - это целенаправленный, организованный поиск новшеств и, что важно, постоянная нацеленность на них.

В силу своего небольшого размера, фирма не имеет отдела маркетинга, но ведет грамотную, целенаправленную маркетинговую политику. «Атташе-К» имеет собственного маркетолога, в задачи которого входит своевременное обеспечение фирмы информацией, способствующей увеличению продаж и прибыли, и координация работ по производству и реализации продукции. Но следует отметить, что по сути дела, маркетингом на фирме занимается каждый сотрудник, начиная с директора и заканчивая продавцом-консультантом.

Если рассматривать ООО «Атташе-К» с момента его создания по настоящее время, то можно выделить две четко выраженные стратегии фирмы - стратегия диверсификации и инновационный маркетинг.

Сменив сферу своей деятельности с торговой на производственную, фирма не только диверсифицировала свою деятельность, но и выступила инноватором на рынке, как это уже было отмечено ранее. В настоящее время изготовление мебели на заказ уже не является редкостью на саратовском рынке, существует масса фирм-конкурентов, занимающихся подобной деятельностью. Появилась необходимость в повышении эффективности деятельности за счет использования маркетингового инструментария для удержания старых клиентов и победы в борьбе за новые рыночные сегменты.

Маркетолог, совместно с другими сотрудниками фирмы выполняет ряд функций: исследование рынка; изучение конкурентов; прием заявок от потребителей и анализ потребительского спроса; прогнозирование объемов производства на месяц, квартал, год; определение ценовой политики; организация сервисного обслуживания; разработка рекламной политики; планирование и организация участия в выставках; организация внешнеэкономической деятельности; разработка маркетинговой стратегии и плана маркетинга.

Проведенный анализ показал, что ООО «Атташе-К» периодически занимается проведением маркетинговых исследований рынка, потребителей и конкурентов, а также анализом и обработкой полученных данных. Персонал фирмы состоит из молодых, но образованных и высококвалифицированных сотрудников, для которых периодически проводятся тренинги по маркетингу. Каждый сотрудник фирмы занимается самообразованием, повышая тем самым уровень своих теоретических знаний, которыми в последствии он делится с коллегами. Ежедневно проводится планерка, на которой методом мозговой атаки на основе данных, полученных в ходе исследований, принимаются решения по той или иной проблеме.

Политика фирмы в отношении потребителей ведется целенаправленно по трем достаточно узким сегментам. Это физические лица с достатком выше среднего и крупные предприятия и учебные заведения.

Среди юридических лиц, можно выделить таких постоянных клиентов, как СГСЭУ, ИБИДА, ГИПРОНИИГАЗ и ВНИПИгазодобыча. Для данных потребителей практически в каждом квартале выполняются значительные объемы работ. Как правило, они заказывают офисную мебель для кабинетов руководителей и оборудования учебных аудиторий, а также приобретают значительное количество стульев и офисных кресел. Для этих клиентов важно высокое качество и долговечность продукции, система скидок и кредитование, а также скорость выполнения заказа. Заметная доля в общем объеме продаж приходится на потребителей с высоким уровнем достатка. Клиентская база в данном сегменте не является очень большой. Тем не менее, каждый индивидуальный заказ требует большого объема работ и приносит значительную прибыль. Данный класс потребителей отличается высокими требованиями к качеству выпускаемой продукции и потребностью в эксклюзивной мебели. Они, как правило придерживаются определенного имиджа и стиля, которого необходимо строго придерживаться. Данная группа потребителей наиболее интересна для «Атташе-К». Это обусловлено тем, что разработка индивидуальных проектов является основополагающей в деятельности предприятия. Клиентов рассматриваемой группы привлекают опытные дизайнеры, которые могут разработать эксклюзивный проект для каждого клиента в зависимости от его вкуса и предпочтений, также скорость выполнения заказа и высокое качество продукции.

Третья группа потребителей незначительна и не очень интересна для компании, тем не менее, она приносит определенную часть прибыли. Клиентов данной группы помимо качества, как правило, привлекает система скидок и возможность кредитования.

В связи с этим, ООО «Атташе-К» не распространяет рекламу, рассчитанную на широкий охват рынка. Рекламная деятельность фирмы сводится к выпуску буклетов, которые распространяются в соответствующих кругах общества и размещению рекламы в специализированном журнале «Территория». Кроме того, привлечением новых клиентов занимается менеджер по работе с клиентами.

Как показывают исследования, ООО «Атташе-К» занимает позицию лидера на рассматриваемом рынке. Но стоит отметить, что существует масса фирм-производителей мебели, активно набирающих темпы роста. Рассматриваемые предприятия сегодня, в силу своей неопытности и молодости, рассчитывают на сегменты с более низким уровнем доходов, предлагая мебель не столь высокого качества, но завтра они, возможно, смогут предложить клиентам такие же услуги, а возможно и что-то более современное и интересное.

Основываясь на проведенном сегментировании, компания ООО «Атташе-К» способна осуществлять целенаправленные маркетинговые мероприятия по каждому из сегментов. В целом, ООО «Атташе-К», для удовлетворения запросов потребителей и расширения клиентской базы, использует следующие маркетинговые мероприятия:

1. В области товарной и ассортиментной политики:

* широкий ассортимент товара;
* формирование ассортимента продукции основывается на запросах потребителей;
* использование собственных наработок в области информационных технологий;
* использование высококачественного импортного оборудования и сырья для производства мебели.

2. Со стороны финансовой мотивации:

* система скидок;
* возможность отсрочки платежа;
* политика высоких цен, соответствующих качеству выпускаемой продукции;

3. С точки зрения сервисной политики:

* доставка и установка мебели;
* возможность возврата товара в случае несоответствия качества или технических характеристик;
* выполнение срочных заказов;
* квалифицированные специалисты по работе с клиентами.

Однако данных маркетинговых мер не достаточно в условиях жесткой конкуренции и динамично развивающихся рыночных отношений. Для того, чтобы далее развивать маркетинговый потенциал предприятия ООО «Атташе-К, необходимо получить более ясную картину о его положении на исследуемом рынке, проанализировать его сильные и слабые стороны, оценить угрозы и возможности. Для этого мы использовали в своей работе SWOT-анализ.

Целью проведения SWOT-анализа является определение места фирмы на рынке и прогнозирование ее дальнейшей рыночной деятельности. Мы проанализировали и оценили потенциал рассматриваемого предприятия, а также факторы, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства фирмы и могут оказать влияние на ее стратегию. При этом учитывалось, что для успешного развития фирмы необходимо не только соответствие фирмы основным требованиям целевого рынка, но и превосходство потенциала конкурентов.

При проведении SWOT-анализа данные были систематизированы по следующим группам: сильные и слабые стороны в деятельности самой организации (внутренние факторы); благоприятные возможности и угрозы со стороны окружающей рыночной среды (внешние факторы) (см. табл. 1).

При этом окончательную оценку сильных и слабых сторон, маркетинговых возможностей и угроз мы провели с помощью матрицы SWOT-анализа.

Здесь мы использовали перекрестный анализ для полной оценки положения предприятия ООО «Атташе-К» на Саратовском рынке и выявили свои реальные возможности и угрозы:

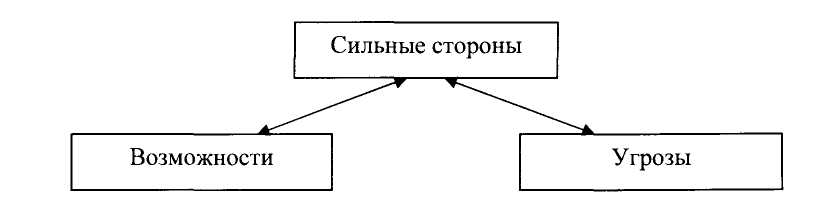


Рис. 2.9. Перекрестный анализ сильных сторон предприятия с реальными возможностями и угрозами

Итак, начнем с оценки наших сильных сторон и вытекающих из них возможностей:

1. Опыт работы на рынке и долговременные контракты с производителями, дают преимущество фирме в условиях жесткой конкуренции.

**Таблица 2.6.**

**Перечень основных критериев SWOT - анализа компании ООО «Атташе-К»**

|  |  |
| --- | --- |
| **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (strengths)** | **ВОЗМОЖНОСТИ (oррortunities)** |
| * опыт работы на рынке * широкий ассортимент товара * возможность выполнения эксклюзивных заказов * долговременные контракты с производителями сырья и комплектующих материалов * планирование транспортных маршрутов * наличие больших товарных запасов сырья и материалов на складе * высокое качество * оснащение специальным программным обеспечением * мотивация потребителей * рост числа постоянных клиентов * гарантия поставок * возможность выбора формы оплаты * система скидок | * развитие информационных технологий * интеграционные процессы * организация выставок и ярмарок корпусной мебели * разработка систем автоматизированного учета сырья и комплектующих * возрастание профессионализма потребителей * увеличение количества коммерческих учебных заведений и фирм |
| **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (weaknesses)** | **УГРОЗЫ (threats)** |
| * небольшая рыночная доля * недостаток производственных площадей * несовершенство складского хозяйства * небольшой радиус обслуживания * высокие затраты на транспортировку * низкий уровень системы управления товарными запасами * значительная нагрузка на производственный персонал * недостаточно развитая система маркетинговой информации * невозможность оптимизации и четкого планирования запасов сырья и материалов | * нестабильность национальной валюты * инфляционные процессы * несовершенство налогового законодательства * лицензирование импортного оборудования * высокие таможенные пошлины * обострение конкуренции * рост безработицы, низкая покупательная способность населения * неплатежеспособность части бюджетных и коммерческих учреждений * низкий уровень транспортной инфраструктуры * переход большинства потребителей на продукцию импортного производства |

2. Уменьшение стоимости компьютерной техники и развитие информационных технологий может быть использовано для оптимизации запасов сырья и материалов на складе.

3. Возможности предприятия представляют собой положительные факторы (тенденции и явления) внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Далее следует остановиться на том, как мы можем использовать свои сильные стороны для того, чтобы избежать угроз внешней среды:

1. Широкий ассортимент товара, возможность выполнения эксклюзивных заказов, рост числа постоянных клиентов позволяют избежать конкурентной угрозы.
2. Возможность выбора формы оплаты с отсрочкой платежа позволяет уменьшить негативное влияние недостатка оборотных средств некоторых юридических лиц.
3. Нестабильная экономическая ситуация в регионе, выражающаяся в росте безработицы, низкой покупательной способности населения регулируется системой скидок и кредитования.

Теперь рассмотрим наши слабые стороны, препятствующие обширным возможностям и способствующие благоприятному развитию угроз внешней среды.

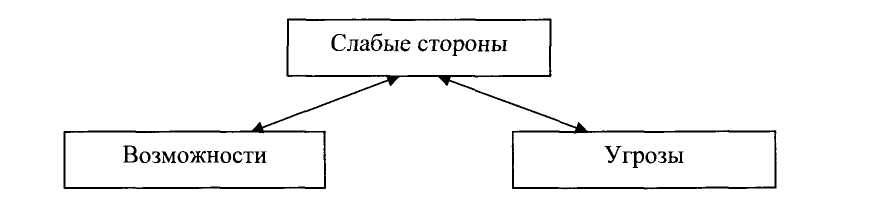


Рис. 2.10. Перекрестный анализ слабых сторон предприятия с реальными возможностями и угрозами

Для начала рассмотрим, как наши слабые стороны могут повлиять на возможности:

1. Несовершенство складского хозяйства, недостаток производственных площадей и т. п. могут своевременному выполнению заказов. Небольшой радиус обслуживания может воспрепятствовать эффективному коммуникационному процессу.

1. Слабая концентрация подобных фирм на рынке дает возможность расширения доли рынка, за счет роста числа потребителей, но замедляется из-за недостаточно развитой системой маркетинговой информации.
2. Минимизация товарных запасов затрудняется несовершенством складского хозяйства и также высокими затратами на транспортировку.

Немаловажным является и то, что слабые стороны ООО «Атташе-К» в ряде случаев способствуют угрозам внешней среды, в частности:

1. Несовершенство законодательной базы усложняет выход на рынок  
   соседних регионов.
2. Слабо развитая система маркетинговой информации, несовершенство складского хозяйства, значительная нагрузка на сотрудников отдела производства и высокие затраты на транспортировку создают неблагоприятные условия существования фирмы в ситуации обострения конкуренции.
3. Слаборазвитая транспортная инфраструктура затрудняет доставку сырья и материалов, а также таких групп продукции, как стулья и офисные кресла.

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности ООО «Атташе-К» на саратовском рынке, ставшие предпосылкой разработки рекомендаций по определению его потенциала при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит фирме конкурентные преимущества и, как следствие, увеличение доли рынка и прибыли предприятия.

Итак, в результате проведенного бенчмаркингового исследования было выявлено, что используемые маркетинговые инструменты являются недостаточными в условиях жесткой конкуренции, сложившейся на данном рынке. На основе полученных данных был разработан план маркетинга, структура и последовательность выполнения которого составляют коммерческую тайну предприятия. Он призван помочь увеличить долю рынка, максимизировать прибыль и усовершенствовать систему управления и контроля.

На сегодняшний день рынок мебели в Саратовской области является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики.

На основе проведенного исследования (см. приложение 3. табл. 3.) можно выделить 3 основные группы конкурентов на данном рынке:

/ ***группа*** - фирмы, рассчитанные на клиентов с высоким уровнем доходов;

// ***группа*** - фирмы, рассчитанные на клиентов со средним уровнем доходов;

/// ***группа*** - молодые фирмы с небольшим бюджетом и фирмы рассчитанные на клиентов с низким уровнем доходов.

Каждая группа в свою очередь делится на более мелкие подгруппы. Итак, рассмотрим каждую группу подробнее.

К / *группе* следует отнести такие фирмы как Ателье мебели "НБА", Дриада, Евроинтерьер, Мария, Рондо, Шатура, Телепорт, Эльскар и «Атташе-К». При этом в данной группе следует выделить три подгруппы: фирмы — производители, которые делятся на производителей всех видов корпусной мебели и производителей кухонных гарнитуров и фирмы - продавцы.

Наибольшую конкуренцию для «Атташе-К» составляют Телепорт, Эльскар, Рондо, Дятьково и ателье мебели НБА, относящиеся к группе производителей всех видов корпусной мебели. Каждая фирма данной группы занимает уверенную позицию на рынке, проводит целенаправленные маркетинговые мероприятия, имеет свою клиентскую базу и придерживается политики высоких цен. Рассматриваемые предприятия предусматривают систему скидок и индивидуальную работу с каждым клиентом. Они зарекомендовали себя как предприятия, производящие высококачественную продукцию в небольшие сроки. Массовая реклама, как правило, не характерна для рассматриваемых предприятий. Реклама распространяется целенаправленно в специализированных изданиях, публикуется на некоторых сайтах, большая роль уделяется личным продажам. Из рассматриваемых фирм рекламой на массовом рынке занимаются только ателье мебели НБА и Дятьково, узнаваемость остальных брендов достаточно низкая. Рондо и Дятьково имеют по два демонстрационных зала, что является их несомненным преимуществом. Для фирмы Телепорт производственная деятельность не является основной, основу составляет продажа готовой продукции преимущественно итальянского и московского производства, это кухни, шкафы, прихожие, мягкая мебель, офисные стулья и кресла. Для данной продукции характерно высокое качество, но, тем не менее, она не составляет конкуренции продукции, выпускаемой «Атташе-К», т.к. данная фирма придерживается политики производства нестандартной мебели по индивидуальным заказам. Деятельность компании Эльскар более схожа с деятельностью «Атташе-К», они также производят корпусную мебель и реализуют диваны московского производства и офисные стулья и кресла. Однако слабой стороной фирмы является работа с клиентами. Продавцы-консультанты общаются с клиентами неуверенно, вероятно проблема в их неопытности, при этом наблюдается небольшая навязчивость с их стороны, что также отрицательно сказывается на восприятии. Фирма Рондо производит качественную мебель для нескольких сегментов, она не останавливается на клиентах с исключительно высоким достатком, клиенты со средним уровнем доходов также смогут заказать себе мебель. Стоит отметить и предоставляемую услугу по оформлению кредита на покупку мебели. Тем не менее, несмотря на все преимущества, необходимо обратить внимание на неудачное оформление демонстрационного зала и отсутствие каталогов производимой ранее продукции.

Следующая подгруппа данной группы представлена двумя фирмами-производителями кухонных гарнитуров, это Мария и Дриада. Несмотря на то, что они составляют конкуренцию только по одной группе товаров, они являются достаточно крупными и интересными производителями, в связи с этим я и выделила их в отдельную подгруппу. Обе фирмы очень интересны и охватывают не только саратовский рынок, но и другие регионы России. Известно, что Мария активно разрабатывает и использует маркетинговые мероприятия, ведет эффективную рекламную политику. Кухни Марии продаются в четырех торговых точках г. Саратова и имеют большой успех на нашем рынке. Они не только работают с индивидуальными заказами, но и выпускают кухни массового производства. Периодически проводят съезды своих дилеров, проводят их в неформальной обстановке. Это дает возможность не только закрепить деловые отношения, но еще и более детально узнать потребности конечных потребителей. Кухни Дриада не так известны и относительно недавно появились на саратовском рынке. Тем не менее, стоит отметить очень высокое качество выпускаемой продукции. Они производят кухни как из МДФ и ЛДСП, так и из массива. Очень хорошо выставлена продукция в демонстрационном зале.

Третья подгруппа первой группы представлена фирмами - продавцами. Это известные на саратовском рынке Шатура и Евроинтерьер. Они предоставляют широкий ассортимент товаров высокого качества, возможность кредитования и систему скидок. Они реализуют мебель преимущественно импортного производства. Евроинтерьер также занимается и производством корпусной мебели, но это дополнительная деятельность фирмы, основная деятельность сводится к продаже мебели итальянских производителей. Шатура имеет свои представительства во многих регионах России. Предоставляет возможность заказа мебели по каталогам и Энгельсских кухонь по индивидуальным проектам.

// *группа* представлена фирмами, рассчитанными на клиентов со средним уровнем доходов. Это Астро, В - стиль, Самшит, Лен-Макс и Мебель - city. Хотя фирмы данной группы не являются основными конкурентами «Атташе-К» и не занимают лидирующих позиций на рынке, не стоит о них забывать. Они производят довольно качественную продукцию за небольшие сроки, предоставляют услуги дизайнера, занимаются рекламной деятельностью. Рассматриваемые фирмы достаточно устойчивы и, возможно, в скором будущем станут заниматься освоением новых сегментов рынка.

/// *группа* - молодые фирмы с небольшим бюджетом и фирмы рассчитанные на клиентов с низким уровнем доходов. К ним относятся Белла, Керамин, Компи, Найди, Самеко, Black Red White, Статус и др. мелкие фирмы. Из них необходимо выделить Black Red White, так как это сеть магазинов, реализующих готовую продукцию по низким ценам. Остальные предприятия данной группы занимают неустойчивую позицию на рынке, производят некачественную продукцию по низким ценам. Фирмы III группы не составляют конкуренции ООО «Атташе-К». Многие компании подобного рода не ликвидны и закрываются в течение года, но некоторые из них все же могут добиться успеха на рынке и занять устойчивую позицию на нем. Поэтому не стоит упускать подобные компании из поля зрения.

Проведенный анализ финансовой деятельности ООО «Атташе-К» показал, что в 2005 году наблюдается тенденция роста товарооборота приблизительно на 10% по отношению к 2004 году. Это обусловлено грамотной политикой предприятия в области позиционирования, сегментирования, работы с клиентами и т.д.

Итак, анализируя вышесказанное, можно сказать, что хотя компания ООО «Атташе-К» и занимает одну из лидирующих позиций на рынке, положение ее не достаточно устойчиво. Мебельный рынок г. Саратова динамично растет и развивается и необходимо укреплять свои позиции и продвигаться вперед сейчас, для того, чтобы не только выжить в конкурентной борьбе, но и занимать позицию лидера. Одержать победу в конкурентной борьбе возможно только за счет завоевания новых потребителей и укрепления своих позиций на старых сегментах рынка.

Проведенный бенчмаркинговый анализ показал, что хотя ООО «Атташе-К» занимает уверенную позицию лидера на рассматриваемом рынке, существует множество недочетов и проблем, которые препятствуют увеличению объемов прибыли. На мой взгляд, необходимо разработать план мероприятий для каждого из выявленных сегментов. Однако общая стратегия должна предусматривать для всех клиентов возможность выбора оплаты, систему скидок и зачетов, высокое качество выпускаемой продукции, высокий уровень сервиса и некоторые другие аспекты.

Основываясь на стратегиях, выбранных по отношению к каждой группе клиентов, ООО «Атташе-К» необходимо внести изменения во внутреннем устройстве предприятия по ряду направлений в области ассортиментной, технологической, сбытовой, ценовой и конкурентной политики, а также рекламы и продвижения предприятия.

Мероприятия по анализу ассортимента предприятия ООО «Атташе-К» должны быть направлены на сохранение и развитие конкурентоспособности продукции как собственного производства, так и продукции закупаемой с целью перепродажи. В связи с тем, что производство корпусной мебели динамично развивается, и на рынке постоянно появляются новые производители, предполагается расширение ассортимента продукции и оказываемых сопутствующих услуг (сокращение сроков доставки, оказание консультационных услуг и т.д.). Также планируется оснащение складского помещения новым оборудованием, разработка мероприятий, направленных на повышение квалификации персонала, оптимизация логистической цепи потока сырья и материалов, повышение уровня системы управления товарными запасами, ускорение движения потоков маркетинговой информации, повышение уровня эффективности работы с клиентами, расширение отдела производства, за счет чего намечено сократить сроки процесса воспроизводства.

Следует отметить, что для повышения производительности труда и оптимизации коммуникационных процессов, необходимо изменить организационную структуру предприятия.

Для того, чтобы ООО «Атташе-К» прогрессивно развивалось и не отставало в развитии от других предприятий выпускающих мебель на рассматриваемом рынке, необходимо выявить основных конкурентов, определить их преимущества и недостатки перед рассматриваемым предприятием. При этом стоит обратить особое внимание на их ценовую, ассортиментную и сбытовую политику.

Необходимо также разработать систематизированную ценовую стратегию на основе анализа себестоимости продукции, объема прибыли по каждой товарной категории и цен конкурентов. Также следует продолжать развивать эффективную работу в области дисконтирования.

Специфика деятельности ООО «Атташе-К» и выбранный целевой сегмент обуславливают выбор вида рекламных носителей. В 2006 г. предполагается разместить рекламу в специализированных печатных изданиях, на сайтах, чаще всего используемых крупными предприятиями и богатыми слоями населения, подготовить каталоги имеющейся продукции, сделать почтовую рассылку потенциальным клиентам, также возможен выпуск буклетов, календарей и других подобных рекламных носителей, но при этом, стоит учитывать, что основная ставка делается на личные продажи.

Не менее важно рассчитать тенденции сбыта по всем товарным категориям. Продолжать предоставлять клиентам возможность выбора системы оплаты (наличный /безналичный расчет, кредит). Необходимо также разработать проект по открытию дочерних предприятий в других регионах России.

В настоящее время мебельной промышленности проводится определенная работа по перевооружению производства с тем, чтобы выпускать конкурентоспособную продукцию. Об этом, например, говорит опыт работы мебельных предприятий Саратовской области. Одним из самых наглядных примеров перевооружения производства является АО «Саратовмебель».

Созданное на базе лесокомбината им. 1-ой пятилетки еще в 1993 году АО «Саратовмебель» выпускало только дверные блоки и полотна из ДВП. В связи с резким сокращением объемов жилищного строительства и повышением требований к качеству столярных изделий с 1994 г. АО «Саратовмебель» взяв кредит и закупив соответствующее оборудование начало осваивать первые образцы корпусной мебели «Рельеф». Проведя реконструкцию строящегося под склад здания, ввело его в эксплуатацию уже как сборочный мебельный цех с использованием следующего состава основного технологического оборудования по группам в соответствии с этапами производственного процесса.

Например, в производственном процессе подготовка облицовочных материалов (шпона натурального и синтетического) включает следующие операции: разметка шпона, поперечный и продольный раскрой, продольное ребросклеивание, склеивание торцов.

Проведенное бенчмаркинговое исследование показывает, что на предприятии для поперечного и продольного раскроя шпона применяются и гильотинные ножницы НГ18-1, НГ28-1, бумагорезательные машины 2БР-136, стопорезки БРП-4М. Ребросклеивание делянок строганого шпона выполняют клеевой лентой, клеевой нитью и жидким клеем. Для ребросклеивания клеевой лентой используются ребросклеивающие станки РС-6, РС-7; клеевой нитью - ребросклеивающие станки РС-6М, РС-7М, PC-8, PC-9. Безленточное склеивание делянок шпона выполняют на станках РС-5. Для выполнения операции проклеивания торцов применяется станок ПТШ-1. Подготовка рубашек из синтетических рулонных материалов производится на линии ЛРШ1, на которой выполняются операции продольного и поперечного раскроя и укладки рубашек в стопу. В настоящее время готовится к выпуску гибкая автоматическая линия ребросклеивания шпона (при поперечной подаче), раскроя ленты на заготовки и оклеивания торцов. На ряде мебельных предприятий подготовка облицовочных материалов осуществляется на импортном оборудовании фирм "Купер", "Иостинг", "Рюкле" и "Торвеге" из Германии.

За рубежом для подготовки облицовочных материалов создано: оборудование с программным управлением для изготовления непрерывных полос шпона по длине; установки для автоматического выявления дефектов в шпоне; двухножевые станки для обрезки пакетов шпона, оснащенные электронными устройствами для регулирования ширины резания (фирмы "Иостинг" и "Хюммен", Германия); столы для разметки пакетов шпона с использованием лазерного луча (фирмы "Иостинг" и "Купер"); комплект оборудования для обработки шпона (фирма "Фишер", Швейцария), включающий станок для фугования кромок шпона в пакетах FPA, станок для поперечного ребросклеивания FQD, ножницы для резки шпона и укладывающее устройство. В управлении оборудованием широко используется современная электроника.

В настоящее время для раскроя листовых и плитных материалов на предприятии применяются форматно-обрезные станки, полуавтоматические и автоматические линии раскроя плит. К прогрессивным видам отечественного оборудования относятся: станок ЦТМФ для раскроя плит с программным управлением; линия раскроя МРП1, построенная на основе станка ЦТМФ с автоматизированным загрузочным и разгрузочным устройствами; форматно-обрезные станки ЦТЗФ-1, ЦТ4Ф. В качестве загрузочных устройств для подачи полноформатных листов ДСтП в станки для раскроя используется манипулятор-загрузчик ЗВТ.

На ряде мелких предприятий для раскроя листовых и плитных материалов еще используют универсальные круглопильные станки Ц5, Ц6 с подвижной кареткой.

За рубежом совершенствование оборудования для раскроя происходит на основе оснащения станков и линий числовым программным управлением, позволяющим обеспечить гибкость технологического процесса, возможность раскроя по оптимальной схеме, повысить точность раскроя и снизить до минимума затраты времени на переналадку оборудования. В последнее время наметилась тенденция к компоновке линий раскроя станками с одной пильной балкой или одним пильным суппортом, с одной пилой для продольного и поперечного раскроя (фирмы "Шеер", "Антон", "Хольцма", "Швабедиссен", Германия). При этом снижение производительности компенсируется значительным (до 160 мм и более) увеличением толщины раскраиваемого пакета.

ЗАО «Энгельсская мебельная фабрика» одно из крупнейших предприятий области, специализируется на выпуске кухонной и офисной мебели из древесностружечных плит. Предприятие в настоящее время завоевало сегмент рынка мебели для кухни и успешно работает, реализуя свою продукцию в 42 регионах России. Реализация продукции охватывает рынки России на 45% государств СНГ на 1,5% г. Саратова и Саратовской области на 53 %.

Работы по достижению конкурентных преимуществ и совершенствованию управления производством в условиях возрастания нестабильности внешней среды проводились на предприятии поэтапно с 1998 года. Помимо объективных причин, связанных с нестабильностью поставок сырья и материалов разнообразились запросы и требования потребителей и заказчиков. Система управления производством, функционирующая на полную мощность под влиянием возросшего на первом этапе объёма производства изделий, приобрела в высшей степени динамичный характер. В то же время общий порядок технико-экономического планирования, материально-технического обеспечения и производственного планирования, сложившийся на предприятии практически не изменившийся за последние годы, не мог обеспечить постоянно растущий объём изменений. Четко обозначился разрыв между функционированием основных подразделений предприятия. Основная нагрузка по организации учёта изменений рыночной среды легла на отдел сбыта, что потребовало качественного изменения существующих подходов к организации управления всего предприятия. Система управления предприятием стала ориентироваться на рынок. Возникла насущная потребность в переходе на новую концепцию управления связанной с достижением конкурентоспособности продукции. Особенностью данного проекта являлось то, что его реализация позволила создать качественно новое производство.

В последнее время в современных изделиях мебели часто используются детали сложного контура. Облицовывание и обработка кромок таких деталей представляет значительные трудности. Отечественного оборудования для выполнения этих операций нет. За рубежом станки для обработки кромок деталей сложного профиля выпускаются фирмами "Брандт" и "Хельма" (Германия).

Фирмой "Брандт" выпускаются малогабаритные станки KTV-51 и KTD-51, серия станков R20-27. Станки гаммы R20-27 позволяют производить рациональное облицовывание и обработку кромок круглых, овальных, прямоугольных и закругленных деталей.

Компоновка станков всегда одинаковая: вращающийся рабочий стол, кромкооблицовочный агрегат и агрегат для снятия свесов. Кромкооблицовочный агрегат может быть оснащен торцовочным ножом для разрезания кромочного материала.

Для щитовых деталей облицованных поливинилхлоридными пленками наиболее прогрессивным методом формирования кромок является метод складирования, для реализации которого за рубежом выпускается специальное оборудование. Примером может служить станок RLS "Фальтомат" немецкой фирмы "Бетхер-Гесснер".

Для повышения эффективности использования технологических линий, начиная от раскроя плит до отделки при изготовлении мелких деталей, производится выпуск данных деталей в кратных щитах с последующим раскроем. Для выполнения операции чистового раскроя облицованных и отделанных щитов на кратные заготовки разработаны автоматические линии с программным управлением МРД-1 и станок однопильный ЦРЛ40, оснащенный загрузочным устройством. Раскрой на предприятии стал выполняется двухпильными агрегатами, конструкция которых такая же, что и у станков для чистового раскроя ламинированных плит.

После форматной обработки и облицовывания кромок в щитовых деталях мебели сверлят присадочные отверстия под различную фурнитуру.

Для сверления отверстий применяют одно- и многошпиндельные вертикальные и горизонтальные станки. Используются сверлильно-пазовальные одношпиндельные вертикальные станки СВП-2, СВА2, одношпиндельный горизонтальный станок СВПА-2, многошпиндельный горизонтальный СВ-8. В последнее время все больше стали применять комбинированные вертикально-горизонтальные многошпиндельные станки для сверления отверстий в пласти и кромках щитовых деталей.

На большинстве отечественных предприятий используется отечественный сверлильный многошпиндельный горизонтально-вертикальный станок СГВП-1А с автоматическим питателем и укладчиком заготовок. Станок оснащен шестью сверлильными агрегатами, на которых при использовании дополнительных насадок может быть установлено до 150 рабочих шпинделей. Кроме станка СГВП-1А практически на каждом мебельном предприятии разрабатывается и используется различное нестандартное оборудование для сверления присадочных отверстий.

Зарубежное современное сверлильное оборудование представлено широкой гаммой станков. Чаще всего станки оснащены двумя горизонтальными сверлильными агрегатами для сверления отверстий в кромках щитовых деталей; четырьмя вертикальными агрегатами для сверления отверстий и выборки пазов на пластях и четырьмя дополнительными агрегатами. Ведущими в производстве сверлильно-присадочных станков являются немецкая фирма "Виике" и итальянские фирмы "Морбиделли", "Бусселато" и "Биессе".

Специальный сверлильный станок ВРЗО фирмы "Виике" имеет три оси с ЧПУ. На станке выполняются следующие операции: сверление отверстий, сверление гнезд под фурнитуру, сверление рядов отверстий, сверление отверстий в торцах, а также в передней и задней кромках посредством крестообразной сверлильной головки, выборка прямолинейных пазов, фрезеровка прямолинейных, криволинейных и круговых поверхностей. Схемы сверления и фрезерования программируются за короткое время и могут в любое время вызываться из памяти ЭВМ для отработки. Укладка и съем деталей производятся вручную.

Оборудование для выполнения сверлильно-присадочных работ требует большой гибкости в связи с необходимостью обработки большого количества типоразмеров щитовых деталей с различным расположением и количеством отверстий и пазов, а также в связи с изготовлением изделий мебели мелкими, средними и крупными партиями. Все это требует автоматизации процесса сверления. За рубежом создаются обрабатывающие сверлильные центры, оснащенные ЧПУ, в которых управление ходом процесса осуществляется персональным компьютером по предварительно разработанным программам в диалоговом режиме. На обрабатывающем центре за одну установку может выполняться следующий комплекс операций: автоматическая загрузка деталей, позиционирование детали; автоматическая подача сверлильных агрегатов для сверления отверстий в верхней пласти; автоматическое позиционирование агрегатов для сверления отверстий в кромках щитов, для выборки пазов в пластях, для выборки пазов в кромках, для сверления гнезд под фурнитуру; автоматическая подача клея и забивка шкантов; выгрузка и укладка деталей. Такие обрабатывающие центры могут быть рассчитаны на 250 и более программ сверления по различным позициям.

Примером таких сверлильных обрабатывающих центров может служить станок Universal 60 итальянской фирмы "Морбиделли" работающий на предприятии. На этом центре могут одновременно обрабатываться четыре детали. Станок может оснащаться горизонтальными сверлильными агрегатами с 8, 9 и 10 независимыми шпинделями, перемещающимися в двумерном пространстве по осям X и Y, горизонтальным сверлильным агрегатом с двойным шпинделем, перемещающимся по оси X или Y. На станке также установлены концевая фреза для выборки различных отверстий и фреза для выборки пазов различной конфигурации. Работой всех агрегатов управляет компьютер. Агрегаты станка располагаются по четырем осям. Детали, подлежащие отделке, должны иметь гладкие поверхности шероховатостью 32 мкм при отделке полиэфирными лаками и 16 мкм при отделке нитроцеллюлозным или полиуретановыми лаками. Поэтому механическую обработку щитовых деталей завершает шлифование или термопрокат.

Щитовые детали мебели, облицованные натуральным шпоном, шлифуют на узко- и широколенточных станках. Применяют отечественные позиционные станки ШлПС–5 – станок шлифовальный ленточный с ручным перемещением утюжка и стола; ШлПС-7 - станок шлифовальный с механизированным перемещением стола и ручным перемещением утюжка; двухленточные станки проходного типа ШлПС-9 и ШлПС-10 с протяжным утюжком и конвейерной подачей; трехленточные станки проходного типа ШлПС–11 и ШлПС–12 с протяжным утюжком и конвейерной подачей; широколенточные станки ШлК-6 и ШлК-8 с конвейерной подачей и осцилирующим движением ленты; широколенточные двухленточные станки 2ШЛК, 2ШлКА и 2ШлКН., На базе широколенточных станков создана линия МШП-1, состоящая из загрузочного устройства, двух шлифовальных станков, кантователя и разгрузочного приспособления. Разработаны и используются линии шлифования МШП-3, ЛДШ-01, ДЛСА. Из импортного оборудования на мебельных предприятиях применяются станки фирмы "Карстенс" (Германия): широколенточный станок U/FKA-Junior с нижним расположением ленты; двухленточный станок FKA-Junior 2S с верхним расположением широких лент.

В производственном процессе применяются полуавтоматические узколенточные шлифовальные станки CAT/D с верхним расположением двух встречно вращающихся шлифовальных лент итальянской фирмы "Тадлиабуе". Прижим шлифовальных лент к обрабатываемой детали осуществляется с помощью управляемых автоматикой пневматических продольных прижимных балок. Отметим, что ведущими зарубежными фирмами в области создания шлифовального оборудования являются "Хаземанн", "Эрнст" и "Бютфе-ринг" (Германия), "Тадлиабуе", "Имеас" (Италия), "Марубени" (Япония).

Фирма "Хаземанн" выпускает несколько шлифовальных станков, оборудованных системой автоматической компенсации разброса размеров обрабатываемых деталей до разницы в 2 мм. Станки имеют модульную конструкцию, позволяющую устанавливать от двух до пяти шлифовальных агрегатов для продольного или поперечного шлифования на один станок. Порядок размещения агрегатов определяется необходимой последовательностью обработки, что позволяет выбрать зернистость шлифовальных лент.

Номенклатура и качество выпускаемой продукции с использованием данного оборудования стала отвечать требованиям конкурентоспособности. На предприятии осуществился переход от унифицированной мебели к выпуску наборов, ориентированных на потребителя типичных слоев населения. В настоящее время на предприятии используют как дорогие, так и дешевые виды сырья, различную комплектацию бытовой техники и т.д. На предприятии освоена технология производства параллельного выпуска мелких партий изделий по различным проектам, выпуск единичных изделий по заказам населения и торговых организаций.

В ходе проведённого бенчмаркингового анализа были выявлены и использованы в качестве основы для разработки практических рекомендаций конструторско-технологические, производственные и экономические особенности, характеризующие сложившуюся ситуацию в системе управления предприятием:

-необходимость частой смены и модернизации выпускаемой продукции, рост объёмов технологических и конструкторских изменений;

-комбинирование элементов различных типов производства (от единичного до серийного), что повышает значение расчётов вариантов согласования и оптимальной загрузки имеющихся оборудования и производственных площадей, технико-экономического нормирования;

-многовариантность и многономенклатурность продукции, связанная с наличием различных сегментов потребителей;

-рост объёма корректировок в производственный план и необходимость создания системы учёта и оценки влияния этих изменений на результаты производственной деятельности;

-прямая зависимость ритмичной работы от своевременности поступления, а также качества поступающих материалов;

-низкий уровень автоматизации управления.

Большинство применяющихся в настоящее время систем управления на предприятие, рассчитаны на требования крупносерийного производства, на которое и была ориентирована экономика 70-90-х гг. Сейчас они устарели и пределы их возможностей начали обнаруживаться по мере попыток их адаптации к изменению рыночных условий. Важнейшими вопросами, требующими решения, современного мебельного предприятия являются:

1. Интеграция разработки и производства. Для решения проблем, вызванных увеличением количества модификаций изделий и повышения степени их специализации, необходима интеграция процессов разработки и производства.
2. Синхронизация спроса и производства. Продукцию следует выпускать только после подтверждения заказа. Это значит, что нужно организовать производство, ориентированное на текущий спрос.
3. Реализация выпуска изделий на конвейере. Это означает решение задач 1 и 2 на поточном производстве. Серийное производство и выпуск продукции партиями предстоит трансформировать в систему производства отдельных изделий, заменяющую серийное производство.

Гибкое реагирование на уменьшение спроса, быстрый переход на выпуск другого ассортимента мебели, в том числе возможно только при изменении технологического процесса. Назревшую необходимость проведения технического перевооружения руководство предприятия решило путем разработки и внедрения инвестиционного проекта, который предусматривает приобретения и установку современного импортного оборудования производства Германии.

Проведенный анализ показал, что ЗАО «Энгельсская мебельная фабрика» работает по замкнутому циклу и при перевооружении необходимо сохранить в общем технологическую схему производства. При этом основной задачей стало поэтапная замена оборудования на наиболее ответственных участках технологического цикла, определяющих качество и технологичность изготавливаемой продукции.

В результате проведенного бенчмаркингового исследования ООО «Атташе-К» выявлено, что ещё не завершена работа по переводу предприятия на маркетинговую концепцию управления, отсутствует должное нормативное обеспечение, не проводятся комплексные исследования рынка, отсутствует маркетинговое обеспечение при выводе новой продукции на рынок, не создана мощная система продвижения товаров, имеет место неэффективная реклама, отсутствуют надежные каналы сбыта за пределами г. Саратова и области.

**Саратовская область является одним из регионов, представляющих интерес для потенциальных инвесторов. По результатам оценки инвестиционной привлекательности в рейтинге риска для иностранных инвесторов (обзор «Инвестиционный климат регионов России», подготовлен «Альфа-Банком» и ТПП РФ). Саратовская область занимает место в лидирующей группе, охватывающей наиболее безопасные в инвестиционном отношении регионы и составляющей примерно пятую часть субъектов Федерации. Как уже отмечалось выше, Саратовская область благоприятно размещена географически и обладает развитой транспортной сетью, что создает оптимальные условия для перемещения сырья материалов и готовых изделий. Помимо уникального производственного текстильного комплекса, область имеет все возможности для выполнения сложных разработок, развития технологии, производства нового оборудования. В области развита система профессиональной подготовки кадров, что позволяет формировать широкий рынок труда, включая инженерно-технических, работников, управленцев, и высококвалифицированную рабочую силу. Следует также отметить благоприятный для предпринимателей уровень оплаты труда в регионе.**

**На формирование и модернизацию мебельной отрасли значительное влияние оказывает политика Правительства области, способствующая развитию мебельного производства в целом.** В частности, определены следующие основные направления развития мебельной промышленности на ближайшую перспективу:

1. Максимальное использование имеющихся резервов с целью снижения издержек производства, увеличения производительности труда, повышения качества продукции и, как следствие, её конкурентоспособности. Большинство предприятий не обеспечивают необходимого соотношения цены и качества продукции. Себестоимость продукции на мебельных предприятиях продолжает формироваться затратным методом – на основе слабо контролируемых фактических издержек производства. Необходимо снижение издержек производства до уровня, соответствующего рыночным требованиям. Для достижения этого нужно оптимизировать материальные затраты на базе применения обоснованных технико-экономических норм и нормативов, внедрить ресурсосберегающие технологии, заменить используемые импортные материалы отечественными аналогами, ввести жёсткий контроль за качеством и количеством применяемых материалов при изготовлении готовой продукции, сократить управленческие и прочие непроизводственные расходы, реализовать и ликвидировать неиспользуемые производственные фонды, оптимизировать производственные запасы, рационализировать схемы управления предприятием в сочетании с использованием новых систем управленческого учёта: системы «директ-кастинг», «стандарт-кастинг».
2. Расширение экспорта мебели и её компонентов. Здесь необходима активизация работ по расширению освоенных и поиску новых рынков сбыта российской мебели в странах СНГ: эти рынки приоритетны с силу их ментальности, структуры и отсутствия (практически) в соответствующих странах собственной мебельной промышленности.
3. Специализация и кооперация производства. Для налаживания эффективной работы мебельного производства в условиях рынка необходима его глубокая специализация, обеспечивающая максимальную отдачу от основных фондов, а также наличие разветвлённой инфраструктуры производств, работающих на мебельную промышленность. Эффективность специализации и кооперирования подтверждается опытом реструктуризации АО «МК» Шатура», ОАО «Сходнямебель» и других предприятий. К числу положительных примеров предметной специализации входящих в производственную систему предприятий следует отнести ЗАО «Васко», ОАО «Интерьер», ЗАО «Энгельсская мебельная фабрика», ОАО «Графское», ОАО «Калинка» и другие.
4. Максимально возможная замена используемых импортных материалов, фурнитуры, комплектующих, оборудования и инструмента для мебельного производства отечественными аналогами. Мебель относится к материалоёмкой продукции, так как в общем объёме затрат стоимость сырья и материалов составляет 50-60%.

Конечно, сегодня ещё не пришла пора полномасштабного соперничества российской мебели с аналогичным товаром импортного производства. Однако, отечественные производители мебели выстояли в сложный для экономики страны период, не ушли от конкурентной борьбы с иностранными производителями, не потеряли свои сегменты мебельного рынка, всё это говорит о том, что у российских мебельных предприятий есть будущее.

Проведенное бенчмаркинговое исследование показало, что особенность предприятий мебельной промышленности в современных условиях заключается в том, что инициатива создания мебельной продукции, разработки стратегии, создания конкурентных преимуществ является в большей степени функцией не мебельных предприятий, а заказчика. К особенностям можно отнести и тот факт, что для большинства потребителей она выступает как продукт, создаваемый для удовлетворения материальных потребностей. Мотивом покупки может служить приобретение нового жилого и нежилого помещения, увеличение жилплощади, повышение материального благосостояния, моральный и физический износ мебели.

**Заключение**

Анализ экономической ситуации сложившейся на саратовском рынке мебели приводит к выводу о том, что необходимым элементом формирующейся рыночной системы данной отрасли является развитие предприятий производящих эксклюзивную продукцию.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что рынок мебели является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики г. Саратова. При этом стоит отметить, что в условиях жесткой конкуренции, сложившейся на данном рынке предприятиям необходимо планировать свой бизнес, в частности, в области маркетинга.

Специфика и особенности маркетингового планирования на предприятии ООО «Атташе-К» обусловлены рядом его внутрифирменных проблем и трудностей, возникающих во внешней среде, а также выбранным сегментом рынка.

В результате проведенного анализа были выявлены сильные и слабые стороны предприятия, угрозы внешней среды, а также возможности ООО «Атташе-К». На основе этих данных можно сделать выводы о том, что при настоящем уровне маркетингового планирования в условиях динамично развивающихся рыночных отношений предприятие может не выдержать конкурентной борьбы и уступит свои позиции молодым прогрессивным предприятиям. Тем не менее, разработка эффективных маркетинговых мероприятий и, как следствие этого - плана маркетинга поможет не только укрепить его позиции на рынке, но и увеличить рыночную долю путем завоевания новых сегментов.

Необходимо отметить, что основная масса предпринимателей не считает нужным выделять существенную часть денежных средств на маркетинговые мероприятия, не понимая их значимости. Однако опыт зарубежных и ряда успешно функционирующих отечественных производителей мебели доказывает эффективность реализации маркетинговых мероприятий. При выявлении преимуществ и недостатков конкурентов, правильной сбытовой политике, качественно разработанных товарной и ассортиментной стратегиях, а так же, налаженной системе ценообразования и рекламы, предприятие может избежать массы провалов и неудач, обусловленных незнанием рынка.

Учитывая специфику сферы деятельности рассматриваемого предприятия и требования клиентов, необходимо поддерживать соответствующий уровень квалификации сотрудников ООО «Атташе-К».

Итак, можно выделить следующие основные проблемы данного предприятия:

* несовершенство складского хозяйства;
* небольшой радиус обслуживания;
* высокие затраты на транспортировку;
* низкий уровень системы управления товарными запасами;
* значительная нагрузка на производственный персонал;
* недостаточно развитая система маркетинговой информации.

Но несмотря на все вышеперечисленные слабые стороны ООО «Атташе-К» следует отметить, что оно занимает одну из лидирующих позиций на саратовском рынке мебели. Основной проблемой предприятия является укрепление рыночных позиций и завоевание большей доли рынка. Для этого ООО «Атташе-К» необходимо качественно планировать свою деятельность во всех сферах, в частности в области маркетинга.

В заключение отметим, что для нормального функционирования предприятий-производителей корпусной мебели необходимо разрабатывать план маркетинга. Целью планирования маркетинга является определение позиции компании в данный момент, направление ее деятельности и средств достижения целей. План маркетинга является центральным с точки зрения осуществления деятельности по получению определенного дохода. Он служит основой для всех других видов деятельности компании, например для планирования распределения, поступления наличных денег, численности и характера рабочей силы. По утвержденному плану маркетинга принимаются текущие ежедневные решения. Этот план является эффективным инструментом управления и должен быть предоставлен в полном виде или по частям всем, кто участвует в процессе планирования деятельности компании. Формальные процедуры планирования маркетинга обеспечивают большую прибыльность и стабильность компании в долгосрочной перспективе, а также помогают уменьшить трения между сотрудниками компании.

Список используемой литературы

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник / Под ред. д.э.н., профессора Г.Л. Багиева. – М.: Экономика, 2001.
2. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Березин И. С. Маркетинг и исследования рынков. М.: Русская Деловая Литература, 1999.
4. Данько Т.П. Управление маркетингом: учебник. М.: ИНФРА - М, 2000.
5. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). - СПб.: Виктория плюс, 2002. - С. 196-197.
6. Деловой еженедельник "ЭКОНОМИКА И ВРЕМЯ". Санкт-Петербург N 41 (478) 28 марта 2005 года.
7. Журнал «ЛеспромИнформ», октябрь 2004 г.
8. Журнал« Мебельный бизнес» № 10(35) декабрь 2004 г.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. - СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.
10. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. / Пер. с англ. – 2-ое Европ. Изд. – М., СПб.: Издат. дом «Вильямс», 2000. – 1056 с.
11. Кунявский М.Е., Кублин И.М., Распоров К.О. Управление маркетингом промышленного предприятия. – М.: Междунар. отношения, 2004. – 376 с.
12. Маркетинг на предприятиях малого и среднего бизнеса: теория, практика, организация: Научный сборник. – Саратов: Издат. центр СГСЭУ, 2000. – 231 с.
13. Материалы пресс-конференции, посвященной проведению 16-й международной выставки “Мебель, фурнитура и обивочные материалы”//МЕБЕЛЬ-2004.
14. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юристъ, 2002.
15. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг - универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. № 5. - 2003.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2000 – 640 с.
17. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1999.
18. Экономика России. – М.: Госкомстат, 2004.
19. Aaker D. Managing brand equity: capitalizing on the Value of Brand Name. N.Y. Macmillan, 1991.
20. Bauer P. Какой сервис имеет смысл? Бенчмаркинг в логистике, 1993.
21. Bruckhardt W. Цикл ключевых вопросов о бенчмаркинге: новаторское и компетентное создание ценности, 1993.
22. Camp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.
23. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. - 2001. - P. 212-222.
24. Cedigas. Natural gas in the World, Pans, 1997.
25. Coopers & Lybrand Consultants, Survey of Benchmarking in the UK. - CBI Manufacturing Council, London, 1993.
26. Furey T.R. Бенчмаркинг – ключ к созданию конкурентного преимущества на этапе зрелости рынка, 1987.
27. Ghobadian A., Gallear D.N. Total quality management in SMEs // Omega, Vol. 24, No. 1. - 1996. - P. 83-106.
28. IEA, Oil, gas and coal. – Pans, 1997.
29. Krokowski W. Сравнение с лучшими в мире конкурентами. Бенчмаркинг в управлении снабжением, 1993.
30. Membership Package. European Foundation for Quality Management, 2003.
31. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4. - 1995. - P. 44-45.
32. Reves G., Pfleger E. Мировой класс в качестве стандарта – как подняться к вершинам с помощью бенчмаркинга, 1993.
33. Study on Comprehensive Energy plan in East Siberia and Far East of the Russian Federation, second phase, executive summary, 1995, September.
34. van de Wiele T. and Brown A. // Venturing down the TQM path for SMEs. - International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2. - 1998. - P. 50-68.
35. Venetucci R. Бенчмаркинг: проверка реальностью стратегии и целей работы, 1993.
36. World Energy Council, Survey of Energy Resources, Oxford, 1995.
37. World Energy Outlook, IEA, 1997.
38. Данные сайта: http://research.rbc.ru
39. Данные сайта: http://www.sarstat.ru
40. Данные сайта: http://sfbm.ru
41. Данные сайта: http://www.fira.ru
42. Данные сайта: http://www.mebeldub.ru

1. Camp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989. [↑](#footnote-ref-1)
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.Н., Анн Х. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев, В.Н. Тарасевич. – М: «Экономика», 2001. [↑](#footnote-ref-2)
3. Aaker D. Managing brand equity: capitalizing on the Value of Brand Name. N.Y. Macmillan, 1991. [↑](#footnote-ref-3)
4. Bruckhardt W. Цикл ключевых вопросов о бенчмаркинге: новаторское и компетентное создание ценности, 1993. [↑](#footnote-ref-4)
5. Furey T.R. Бенчмаркинг – ключ к созданию конкурентного преимущества на этапе зрелости рынка, 1987. [↑](#footnote-ref-5)
6. Багиев Г.Л., Аренков И.А., Мартынова М.В. Benchmarking в разработке стратегий маркетинга // Маркетинг в системе управления предпринимательством. – Киев, 1996. [↑](#footnote-ref-6)
7. Резников Р. Критерий качества продукции и показатель успешности хозяйственной деятельности предприятия // Стандарты и качество, 2003, № 2. [↑](#footnote-ref-7)
8. Хачатуров А.Е., Куликов Ю.А. Основы менеджмента качества: Учебн. пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2003. [↑](#footnote-ref-8)
9. Белый Е. Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления // Маркетинг, 2002, № 4. [↑](#footnote-ref-9)
10. Глудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И. и др. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов. / Под общ. ред. Глудкина О.П. – М.: горячая линия – Телеком, 2001. [↑](#footnote-ref-10)
11. Багиев Г.Л., Тарасевич В.Н., Анн Х. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / Г.Л.Багиев, В.Н.Тарасевич. – М: «Экономика», 2001. [↑](#footnote-ref-11)
12. Багиев Г.Л., Тарасевич В.Н., Анн Х. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / Г.Л.Багиев, В.Н.Тарасевич. – М: «Экономика», 2001. [↑](#footnote-ref-12)
13. Багиев Г.Л., Тарасевич В.Н., Анн Х. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / Г.Л.Багиев, В.Н.Тарасевич. – М: «Экономика», 2001. [↑](#footnote-ref-13)
14. Багиев Г.Л., Тарасевич В.Н., Анн Х. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / Г.Л.Багиев, В.Н.Тарасевич. – М: «Экономика», 2001. [↑](#footnote-ref-14)
15. Маслов Д., Белокоровин Э. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях // maslow@front.ru, ernest@atnet.ru [↑](#footnote-ref-15)
16. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг - универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. – № 5. – 2003. [↑](#footnote-ref-16)
17. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юристъ, 2002. [↑](#footnote-ref-17)
18. van de Wiele T. and Brown A. // Venturing down the TQM path for SMEs. - International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2. - 1998. - P. 50-68. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ghobadian A., Gallear D.N. Total quality management in SMEs // Omega, Vol. 24, No. 1. - 1996. – С. 83-106. [↑](#footnote-ref-19)
20. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. - 2001. – С. 218. [↑](#footnote-ref-20)
21. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. - 2001. – С. 218. [↑](#footnote-ref-21)
22. Coopers & Lybrand Consultants, Survey of Benchmarking in the UK. - CBI Manufacturing Council, London, 1993. [↑](#footnote-ref-22)
23. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. - 2001. – С. 219. [↑](#footnote-ref-23)
24. Membership Package. European Foundation for Quality Management, 2003. [↑](#footnote-ref-24)
25. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4. - 1995. - P. 44-45. [↑](#footnote-ref-25)
26. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). - СПб.: Виктория плюс, 2002. - С. 196-197. [↑](#footnote-ref-26)
27. Материалы пресс-конференции, посвященной проведению 16-й международной выставки “Мебель, фурнитура и обивочные материалы” “МЕБЕЛЬ-2004 [↑](#footnote-ref-27)
28. Деловой еженедельник "ЭКОНОМИКА И ВРЕМЯ" (Санкт-Петербург) N 41 (478) 28 марта 2005 года [↑](#footnote-ref-28)
29. Ежегодный статистический справочник. 2004 . [↑](#footnote-ref-29)