### 

### Содержание

[Введение](#_Toc131914071)

[1 Бизнес, рынок](#_Toc131914072)

[2 Характеристика предприятия](#_Toc131914073)

[3 Цели, миссия, стратегия](#_Toc131914074)

[4 Требования к персоналу](#_Toc131914075)

[Заключение](#_Toc131914076)

[Список литературы](#_Toc131914077)

### Введение

Переход нашей страны к рыночным отношениям возложил на руководителей большую ответственность за экономическое состояние их предприятий. Лишившись централизованного управления, фирмы получили полную самостоятельность в хозяйственной деятельности. Они сами выбирают направления деятельности, определяют номенклатуру производства и виды оказываемых услуг, совершают любые сделки, которые не противоречат действующему законодательству. В целях снижения риска потерь каждая фирма нуждается в разработке такого документа внутри фирмы, который бы обосновывал предполагаемые решения, цели, стратегию.

В современных условиях требуется принципиально новая система управления экономикой, основанная на смене норм собственности, перестройке хозяйственного механизма, переходе предприятий на самоуправление, самоокупаемость, самофинансирование. Должны быть четко разграничены компетенция и ответственность органов управления на всех уровнях и во всех сферах, созданы условия для нормальной работы предприятий и объединений.

Главная фигура в управлении — человек, от знаний, квалификации и опыта которого зависит эффективность управленческого труда, а, следовательно, и конечный результат производства.

Цель данной работы – рассмотреть деятельность ООО «Мебель».

Задачи:

* определить рынок, бизнес организации;
* рассмотреть цели, миссию, стратегию ООО «Мебель»;
* выявить организационную структуру;
* рассмотреть требования к персоналу.

### 1 Бизнес, рынок

В качестве исследуемого предприятия было взято ООО «Мебель».

Прежде, чем начинать действовать на рынке, предпринимателю необходимо иметь по возможности полное представление о том, что на нем происходит. Полная и достоверная информация о рынках, на которых действует фирма (внешние факторы), и самой компании (внутренние факторы) является основой эффективного планирования и управления. Анализ рынка является важнейшим компонентом маркетингового подхода в компании. В задачи исследования входит сбор, анализ и обработка информации о товарах, клиентах, конкурентах и рынках.

Деревообработка – одна из отраслей, которые наиболее устойчивы к кризисным ситуациям: спрос на пиломатериалы, мебель и другую продукцию деревообрабатывающей отрасли относительно устойчив даже в тяжелые времена. Отсюда – спрос на оборудование. Доля бартера в продажах оборудования снизилась почти вдвое.

На данный момент большинство крупных мебельных производств и частных предприятий расширяет и обновляет парк оборудования. Среди деревообрабатывающих станков особенной популярностью пользуются комплекты оборудования для производства корпусной мебели (форматные станки, станки для склеивания кромок, присадочные).

Анализ рынка позволяет получить данные о конъюнктуре – спросе, уровне цен на продукцию, о перспективах развития рынка. Главная задача – выявить имеющийся неудовлетворенный спрос. Цель анализа рынка – получить количественные и качественные характеристики по исследуемым вопросам для дальнейшего использования этих данных в маркетинговом плане.

По данным региональной справочной службы, публикующий рейтинг группы товаров и услуг повышенного спроса, изготовление мебели входит в группу «17 лидеров», пользующихся повышенным спросом у потребителей (рис. 1).

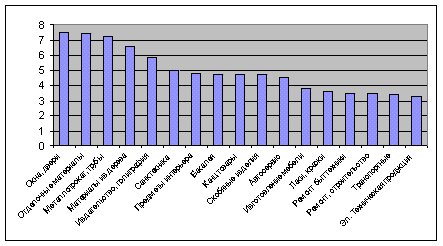


Рис. 1. Рейтинг товаров и услуг, пользующихся повышенным спросом

В таблице 1 приведены основные факторы конкуренции ООО «Мебель»[[1]](#footnote-1).

Таблица 1

Факторы конкуренции ООО «Мебель» и их проявление

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы конкуренции | Признаки действия факторов на рынке |
| Ситуация в отрасли | | |
| 1 | Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке | На рынке работает группа равных по размеру и силе фирм, или имеются фирмы, значительно превосходящие анализируемое предприятие по мощности |
| 2 | Изменение платежеспособного спроса | Платежеспособный спрос на товар падает, перспектива спроса неблагоприятна |
| 3 | Степень однородности, стандартности, дифференциации товаров, предлагаемых конкурентами | Фирмы-конкуренты не специализированы по видам и товарам; их продукция принципиально не отличается; товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы |
| 4 | Стандартность или различие сервиса по анализируемому товару | Набор услуг, входящих в сервис фирм-конкурентов данного рынка, в общем, идентичен |
| 5 | Затраты покупателя на переключение с одного производителя на другого | Затраты, возникающие у покупателя в связи с переходом на аналогичную продукцию другого производителя (поставщика), небольшие, поэтому вероятность перехода покупателей к конкурентам и наоборот — велика |
| 6 | Барьеры (затруднения) проникновения на рынок | Начальные затраты для работы фирмы на рынке данного товара невелики; другие рыночные и общественные условия благоприятствуют вступлению фирм на этот рынок |
| 7 | Ситуация на смежных рынках | Высокий уровень конкуренции на смежных рынках, то есть на рынках товаров с близкими технологиями и сферами применения. Существует большое количество фирм, предлагающих готовую мебель |
| 8 | Стратегии конкурирующих фирм | Отдельные фирмы проводят или готовы к проведению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет конкурентов. В частности, «Золушка» |
| 9 | Привлекательность рынка данного товара | Наблюдается заметно растущий спрос, большие потенциальные возможности рынка; имеется благоприятный прогноз развития рынка |
| Влияние потенциальных конкурентов | | |
| 10 | Трудности входа на отраслевой рынок | Для входа на рынок анализируемого товара требуется небольшой капитал. Эффективный объем производства можно достичь достаточно быстро. Предприятия отрасли не объединяют свои усилия по отражению проникновения новичков в отрасль |
| 11 | Доступ к каналам сбыта | На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственных прямых каналов сбыта или привлечение имеющихся посредников к партнерству не требует значительных затрат со стороны новых фирм |
| 12 | Отраслевые преимущества | Предприятия данного рынка не обладают перед новыми конкурентами большими преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами, капиталом, удобными месторасположениями |

Знание преимуществ и недостатков конкурентов позволяет реально оценить свой бизнес и разработать направление его совершенствования. В таблице 2 проведена оценка собственной фирмы (ООО «Мебель») и фирм конкурентов.

Таблица 2

Оценка собственной фирмы и фирм конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Название фирмы | Достоинства и недостатки | | | | | | ВСЕГО |
| Товар | Цена | Сервис | Месторасположение | Соотношение цена/качество | другие |
| 1 | ООО «Мебель» | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 44 |
| 2 | Фирмы - конкуренты | | | | | | | |
| 2.1 | ООО «Золушка» | 7 | 3 | 6 | 9 | 6 | 5 | 36 |
| 2.2 | ООО «Мангуста» | 8 | 2 | 6 | 4 | 6 | 5 | 31 |
| 2.3 | МК - Ново | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 2.4 | ЗАО «Модель плюс» | 6 | 6 | 7 | 3 | 7 | 6 | 35 |
| 2.5 | ООО «Еврокупе» | 6 | 3 | 6 | 8 | 5 | 4 | 32 |
| 2.6 | ПБОЮЛ Бубнов Л.В. | 6 | 7 | 5 | 4 | 7 | 6 | 35 |
| 2.7 | ООО «Крона» | 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 31 |

В характеристику товара входят его качество, широта и глубина ассортимента. Месторасположение рассматривается в двух аспектах: расположение относительно центра города и относительно транспортных подъездов.

Как видно из приведенной выше таблицы, каждая из фирм – конкурентов имеет как свои недостатки, так и преимущества.

Мебель можно отнести к товарам широкого потребления, точнее к его подтипу – товару предварительного выбора.

Проектом предусмотрено изготовление широкого ассортимента различных предметов мебели, как корпусной, так и встраиваемой. В таблице 3 приведены ассортиментные группы товара ООО «Мебель».

Таблица 3

Ассортиментные группы товара ООО «Мебель»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование ассортиментных групп | Приблизительное количество позиций | Группы, вносящие наибольший вклад в прибыль |
| Мебель для дома | | | |
| 1 | Кухонные гарнитуры | 10-12 | + |
| 2 | Встраиваемые прихожие | 6-7 | + |
| 3 | Корпусные прихожие | 8-10 | + |
| 4 | Спальные гарнитуры | 10-14 |  |
| 5 | Шкафы встраиваемые | 5-7 | + |
| 6 | Шкафы корпусные | 6-9 |  |
| 7 | Детские гарнитуры (корпусные) | 4-5 |  |
| 8 | Столы, тумбы, табуреты | 10-12 |  |
| 9 | Стеллажи встраиваемые | 6-8 | + |
| 10 | Стеллажи корпусные | 6-8 |  |
| Мебель для школ, кафе, офиса | | | |
| 1 | Столы ученические | 4-6 |  |
| 2 | Столы компьютерные | 8-10 | + |
| 3 | Стеллажи | 6-8 |  |
| 4 | Шкафы встраиваемые | 6-8 | + |
| 5 | Мебель для кафе (столы, стулья, стеллажи) | 6-8 |  |

В каждой ассортиментной группе определено приблизительное количество позиций. Как видно из таблицы, наибольшую прибыль приносит встраиваемая мебель. Исходя из этих данных, можно построить матрицу БКГ.

Матрица БКГ

|  |  |
| --- | --- |
| «Звезды»  Кухонные гарнитуры, Встраиваемые прихожие, Столы компьютерные, Шкафы встраиваемые | «Дикая кошка»  Стеллажи, Спальные гарнитуры, Стеллажи корпусные |
| «Дойные коровы»  Корпусные прихожие, Шкафы корпусные, Столы, тумбы, табуреты, Стеллажи встраиваемые | «Собака»  Мебель для кафе (столы, стулья, стеллажи), Столы ученические, Детские гарнитуры (корпусные) |

**2 Характеристика предприятия**

ООО «Мебель» - малое предприятие. Общество с ограниченной ответственностью – это общество, которое отвечает перед кредиторами только своим имуществом, требования кредиторов не распространяются на имущество членов общества. При оплате пая деньгами, в натуральной форме и т.д. члену общества выдается паевое свидетельство, которое не является ценной бумагой и не может быть продано другому лицу без разрешения общества[[2]](#footnote-2).

Так учредителями ООО «Мебель» являются три человека и уставной капитал разделен на доли, то оптимальной организационно-правовой формой было выбрано общество с ограниченной ответственностью. ООО «Мебель» работает на новосибирском рынке с 12.05.1997 года и является крупной фирмой на рынке предоставления услуг по изготовлению мебели. Сертификат соответствия действителен до 17.09.2007г. Выдан органом по сертификации продукции и услуг Новосибирского центра стандартизации, метрологии и сертификации на основании акта оценки соответствия услуг, оказываемых ООО «Мебель» № 1898 и протокола сертификационной проверки результата услуги №1898.

На данный момент организация занимается следующими видами деятельности:

* изготовление мебели по индивидуальным заказам;
* изготовление мебели по заказам юридических лиц;
* установка мебели в квартирах и других помещениях.

Предприятие работает на рынке 8 лет. За это время штат сотрудников с 10 человек увеличился до 17.

В таблице 4 приведено штатное расписание ООО «Мебель».

Таблица 4

Штатное расписание ООО «Мебель»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество штатных единиц | Тарифный разряд (оклад) | Квалификационные требования |
| 1. Директор | 1 | 16 | Высшее экономическое образование, опыт работы в данной сфере не менее 5 лет |
| 2. Бухгалтер | 1 | 11 | Высшее экономическое образование, желательно специальность «Бухгалтерский учет». Опыт работы не менее 5 лет |
| 3. Диспетчер | 1 | 8 | Женщина или мужчина 25-40 лет с высшим или средним специальным образованием, умение общаться по телефону, работа на ПК |
| 4. Дизайнер | 1 | 10 | Мужчина или женщина с высшим образованием, умение работать на ПК, общаться с заказчиками |
| 5. Водитель | 2 | 4 | Мужчина 25-35 лет с категориями вождения «В» и «С». Опыт работы не менее 3-х лет. |
| 6. Мастер цеха | 3 | 11 | Мужчина с образованием столяра-краснодеревщика не ниже 4 разряда |
| 7. Столяры | 6 | 10 | Мужчина со специальным образованием столяра не ниже 3 разряда |
| 8. Сборщики-грузчики | 2 | 7 | Мужчина со средним или средним специальным образованием |
| ВСЕГО | 17 чел. |  |  |

На рисунке 2 приведена схема организационной структуры ООО «Мебель».

Совет Учредителей

Директор

Водитель

Диспетчер - оператор

Дизайнер

Бухгалтер

Мастер раскройного цеха

Мастер сборочного подразделения

Мастер цеха обработки

Столяры

Столяры

Столяры

Рис. 2. Организационная структура ООО «Мебель»

В таблице 5 приведена производственная структура ООО «Мебель».

Таблица 5

Производственная структура ООО «Мебель»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование производственного подразделения | Основные функции | Общее число сотрудников, чел. |
| Раскройный цех | Первоначальная стадия обработки материала, раскрой и распиловка материала | 3 |
| Цех обработки и отделки | Обработка материала, сверление, кромирование, подгонка заготовок | 3 |
| Сборочное подразделение | Предварительная или окончательная сборка изделия | 3 |

**3 Цели, миссия, стратегия**

Жизнь любой организации начинается с определения ее предназначения или того, чем она должна стать для потребителей ее продукции или услуг в регионе, в пределах которого она действует, и для общества в целом в ближайшие 10—15 лет. Основная общая цель организации — четко сформулированная причина ее существования — обозначается как миссия.

Миссия мобилизует людей на действия по достижению поставленной цели, объединяет их. Она должна быть жизненно важной для сотрудников. Поэтому определение миссии имеет не только идеологический смысл, но и носит сугубо прагматический характер. Миссия формулируется высшим руководством организации.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Приведем лишь некоторые рекомендации:

* миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как она устремлена в будущее;
* в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли. Фокусирование на прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, что в конечном счете приведет к негативным последствиям. На первое место предпочтительно ставить интересы, ожидания и ценности потребителей (сегодняшних и будущих);
* между миссией организации и более общей системой (обществом), частью которой она является, не должно быть противоречий[[3]](#footnote-3).

Специалисты по менеджменту считают, что организации должны идентифицировать себя в миссии не по производимому продукту или услуге, а по ключевому назначению, т. е. по определению того, «кто мы и чем мы отличаемся от других». Другими словами, значение имеет не то, что организация производит, а то, за что она борется, что она будет делать в будущем[[4]](#footnote-4).

Цель организации — это конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь трудовой коллектив. Чем больше целей ставит перед собой организация, тем она более сложна по структуре и управляемости. Цели всегда формируются на основе прогнозов. Чем более отдаленный период времени рассматривается, тем менее точен прогноз, тем в более общей форме ставятся цели. Однако цели должны быть конкретными и преодолимыми, быть достижимыми, а также взаимно поддерживать друг друга (быть согласованными между собой). На рис. 3 представлена стратегия организации.

Миссия: изготовление качественной недорогой мебели для населения со средним достатком

Глобальная цель организации: получение прибыли и удовлетворение потребителей предоставляемыми услугами

материально-технические

ресурсы

финансовые ресурсы

трудовые ресурсы

сохранение финансовой независимости

использование рабочей силы высшей квалификации

достижение определенных уровней качества и конкурентоспособности

минимальное использование заемных средств

использование станков и другого оборудования и инструментов высокого качества

трудовые ресурсы высшей квалификации

Рис. 3. Цели, задачи и стратегия

Цели являются исходным пунктом планирования, они лежат в основе построения организационных структур, на целях базируется система мотивации, наконец, цели — это точка отсчета в процессе контроля, оценки результатов труда. Достижение целей осуществляется через функции управления.

Миссия ООО «Мебель»: изготовление качественной недорогой мебели для населения со средним достатком. Глобальная цель организации: получение прибыли и удовлетворение потребителей предоставляемыми услугами.

В зависимости от временного интервала, необходимого для реализации цели, цели подразделяются на стратегические (перспективные) и оперативные (тактические, краткосрочные); по комплексности их постановки — на комплексные и частные; по уровню обоснования — на научно обоснованные и эмпирические (опытные); по степени определенности — на планируемые и прогнозируемые. Существенное значение имеет деление целей на промежуточные и конечные, что обусловлено необходимостью учета конкретных, специфических условий становления, развития и завершения деятельности организации[[5]](#footnote-5).

Маркетинговая стратегия и ее реализация связана с деятельностью различных элементов компании, поэтому необходимо разработать процесс координации, который должен быть эффективным, последовательным, справедливым, прозрачным и простым. Организации координируют свою деятельность при помощи пяти координационных механизмов:

* взаимное согласование,
* прямой контроль,
* стандартизация рабочих процессов,
* стандартизация выпуска,
* стандартизация навыков и знаний (квалификации)[[6]](#footnote-6).

В таблице 6 представлено краткое содержание бизнес-плана развития на ближайшее время.

Таблица 6

Краткое содержание бизнес-плана

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Основные направления бизнеса | удовлетворение рациональных потребностей (мебель по индивидуальным заказам) |
| 2. Основной товар | корпусная и встроенная мебель для дома, офиса, кафе, школы |
| 3. Рынок сбыта | г. Новосибирск, прямые каналы сбыта |
| 4. Емкость рынка сбыта | емкость рынка порядка 7 % от общего числа производителей |
| 5. Ожидаемая прибыль на ближайший год и последующие годы (до 5 лет) | 870 тыс. руб. в месяц + 6 % за каждый следующий |

Для оценки эффективности реализации проекта используется система показателей, основными из которых являются показатели рентабельности и срок окупаемости, формулы расчета которых и экономический смысл приведены в таблице 7.

Таблица 7

Показатели эффективности бизнес – проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Методика расчета | Экономический смысл |
| Рентабельность активов (RОА) | RОА = ЧП/А\*100,  где ЧП - чистая прибыль; А - средняя величина активов  RОА = 345,8 / 58,7\*100 = 203 | Показывает, сколько денежных единиц потребовалось фирме для получения одной денежной единицы прибыли, независимо от источника привлечения средств |
| Рентабельность собственного капитала (RОЕ) | RОЕ = ЧП/СК\*100,  где СК - собственный капитал  RОЕ = 345,8/180\*100 = 192,1 | Позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками |
| Рентабельность инвестиций (ROI) | ROI=Пдо упл. нал./Вбал.–КО\* 100,  где Пдо упл. нал.- прибыль до уплаты налогов;  Вбал. – валюта баланса:  КО – величина краткосрочных обязательств | Характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятие в виде инвестиций |
| Рентабельность продаж (ROS) | ROS = Рр / N \* 100,  где Рр - прибыль от реализации;  N - объем товарной продукции | Характеризует эффективность продаж предприятия |
| Срок окупаемости (РВР) | РВР = IC / Рк  где IC - начальные инвестиции; Рк – доход  РВР = 1000/870 = 1,14 | Срок, в течение которого инвестор сможет вернуть первоначальные затраты |

Учитывая все показатели, которые были использованы в составлении бизнес-плана, можно сделать вывод, что данный проект является достаточно привлекательным и в ближайшие годы должен принести значительную прибыль.

### 4 Требования к персоналу

В связи с тем, что ООО «Мебель» расширяет производство, требуется дополнительный набор столяров – мебельщиков.

На производстве мебели должны работать квалифицированные специалисты, имеющие достаточный опыт работы в данной области. Это связано с тем, что наше производство рассчитано на выпуск различных моделей мебели и предусматривает быстрое освоение производства нового вида мебели. Для оперативного изготовления мебели требуются квалифицированные специалисты, способные быстро и качественно наладить технологический процесс нового вида мебели. Кроме этого в состав оборудования входят современные машины, которые также требуют высокопрофессиональный персонал.

### Заключение

Количество решений, принимаемых менеджерами, огромно, и они связаны с необходимостью воздействия на объект управления с тем, чтобы перевести его в желаемое состояние.

При осуществлении функций управления менеджер принимает решения о целях деятельности, необходимых ресурсах, способах достижения поставленных задач; о структуре производства и управления, создании новых или упразднении существующих подразделений, об организации производственного процесса, труда рабочих и специалистов; об организации и проведении контроля, деятельности исполнителей оценке финансового состояния предприятия, оценке исполнения стратегической концепции предприятия и др.

Маркетинговая стратегия и ее реализация связана с деятельностью различных элементов компании, поэтому необходимо разработать процесс координации, который должен быть эффективным, последовательным, справедливым, прозрачным и простым.

Управление предприятием включает такие функции, как определение целей, координация, регламентация, стимулирование, контроль и оценка результатов деятельности отдельных работников и трудового коллектива в целом. Центральным звеном организации любого дела является, как известно, планирование.

Только бизнес-план, подготовленный на основе потребности в информации, необходимой для предполагаемых источников финансирования проекта, безусловно, произведет впечатление на владельцев капитала с точки зрения оценки умения планировать. Также инвесторы оценят общую компетенцию руководителя данного предприятия.

При прочих равных условиях хорошо подготовленный бизнес-план всегда повысит шансы на получение финансовой поддержки из различных источников.

### Список литературы

1. Бизнес-планы. Полное справочное руководство. / Под ред. И.М. Степнова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Воропаев В.И. Управление проектами в России. - М.: Алан-с, 2003.
3. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговые исследования. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2005.
4. Комаров А.Г., Кудашев А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2004.
5. Менеджмент. / Сост. Басаков М.И. – М.: Дашков и К, 2005.
6. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №4.

1. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №4. [↑](#footnote-ref-1)
2. Комаров А.Г., Кудашев А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2004. – с.-149. [↑](#footnote-ref-2)
3. Воропаев В.И. Управление проектами в России. - М.: Алан-с, 2003. – с.-17. [↑](#footnote-ref-3)
4. Менеджмент. / Сост. Басаков М.И. – М.: Дашков и К, 2005. – с.-24. [↑](#footnote-ref-4)
5. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степнова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – с.-16. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговые исследования. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2005. [↑](#footnote-ref-6)