Курсовая работа

По дисциплине «Маркетинг»

Тема: «Исследование конкурентоспособности продукции на примере ООО «Милана» г. Абакана»

Абакан, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация

Введение

1. Теоретическая часть. Конкурентоспособность продукции

1.1 Понятие конкурентоспособности товара и продукции

1.2 Цели и принципы управления конкурентоспособностью товара

1.3 Ценовая конкурентоспособность нового товара и конкурентные стратегии

1.4 Состав и основные задачи службы обеспечения конкурентоспособности продукции на промышленной фирме

2. Исследовательская часть. Разработка стратегии фирмы

2.1 Разработка миссии фирмы

2.2 Разработка стратегических (целевых) ориентиров

2.3 Анализ и оценка внутренней среды деятельности

2.4 Определение стратегии фирмы

3. Проектная часть. Разработка плана маркетинга

3.1 Определение базовой стратегии

3.2 Разработка товарной политики

3.3 Разработка ценовой политики

3.4 Разработка политики распределения

3.5 Разработка политики продвижения

3.6 Составление плана маркетинга

3.7 Составление сметы затрат и планируемых финансовых результатов

3.8 Определение параметров контроля маркетинговой деятельности

Заключение

Список использованной литературы

Приложение 1

Приложение 2

Аннотация

В данной курсовой работе приведены результаты исследования конкурентоспособности продукции ООО «Милана» и меры, которые необходимо принять для ее повышения.

В первой части курсовой работы рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности продукции, такие как само понятие конкурентоспособности, цели и принципы управления ею, вопросы ценовой конкурентоспособности нового товара и конкурентные стратегии. Кроме этого, в теоретической части данной курсовой работы рассмотрен состав и основные задачи службы обеспечения конкурентоспособности продукции на промышленной фирме.

Во второй части курсовой работы была разработана стратегия развития и повышения конкурентоспособности продукции для ООО «Милана». Для определения стратегии была разработана миссия фирмы, ее философия, основные ценности и целевые ориентиры. Кроме этого были рассмотрены основные возможности и способы осуществления деятельности, желательный имидж организации.

В данной части приведены результаты исследования мнения потребителей об уровне конкурентоспособности продукции, выпускаемой ООО «Милана». Для определения стратегических (целевых) ориентиров были выделены основные сегменты потребителей данной продукции, проведен анализ и оценка внутренней среды ООО «Милана» и определена стратегия развития данной фирмы.

Третья часть курсовой работы является проектной. В ней приведен разработанный план маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции, выпускаемой ООО «Милана». В процессе разработки плана маркетинга была определена базовая стратегия развития данной фирмы, проведено позиционирование товара и окончательно выбраны целевые сегменты. Кроме этого была определена товарная, ценовая политика фирмы, политика распределения и продвижения.

Составление сметы затрат и планируемых финансовых результатов позволило определить планируемую прибыль ООО «Милана» от реализации продукции на период с января 2008 по январь 2009 г. Кроме этого, была разработана система контроля за выполнением плана маркетинга.

В заключение курсовой работы были сделаны основные выводы по результатам исследования конкурентоспособности продукции ООО «Милана» и определены меры, которые необходимо принять для ее повышения.

Введение

Задачи конкурентоспособного развития отечественных фирм с особой остротой ставят вопрос о кардинальной смене приоритетов в их управлении: от преимущественно производственной ориентации — к ориентации на внешнюю среду (рынок), о подчинении производственной и коммерческой деятельности наиболее полному удовлетворению потребностей конкретных покупателей по количеству и качеству выпускаемых предприятием товаров (продукции и услуг).

Важность изучения проблем улучшения конкурентных позиций отечественных предприятий и отечественной продукции связана с постоянно растущими затратами на разработку и изготовление новых продуктов, высокими рисками в сфере реализации этих товаров, появлением новых экс портеров из «пороговых» и развивающихся стран, ведущих решительную экспансию на традиционных товарных рынках.

Цель данной курсовой работы заключается в изучении теоретических и практических аспектов управления конкурентоспособностью товара на примере продукции ООО «Милана». Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью товара, такие как понятие конкурентоспособности, основные цели и принципы управления конкурентоспособностью, состав и задачи службы обеспечения конкурентоспособности, ценовая конкурентоспособность нового товара и конкурентные стратегии;

2. Разработать стратегию развития ООО «Морис» с целью повышения конкурентоспособности самой фирмы и ее продукции. Для этого необходимо: разработать миссию фирмы, выбрать стратегические (целевые) ориентиры и произвести анализ и оценку внутренней среды деятельности предприятия;

3. Разработать план маркетинга для повышения конкурентоспособности товаров фирмы «Морис» во всех аспектах, таких как товарная и ценовая политика, политика распределения и продвижения, составление сметы затрат, планируемых финансовых результатов и параметров контроля маркетинговой деятельности.

Для написания курсовой работы использовалась учебно-методическая литература по вопросам конкурентоспособности продукции, данные, полученные в ходе маркетингового исследования, финансовая и статистическая информация ООО «Милана».

В результате проведения данного исследования и написания курсовой работы, необходимо выявить наиболее эффективные меры по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Милана».

1. Теоретическая часть. Конкурентоспособность продукции

## 1.1 Понятие конкурентоспособности товара и продукции

Понятие конкурентоспобности является ключевым понятием в современной экономике. Однако современная экономическая наука не дает как единой общепринятой трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования.

В общем случае под конкурентоспособностью принято понимать способность конкурировать на рынках товаров и услуг. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) конкурентоспособность определена как способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции.

М. Портер определяет конкурентоспособность как свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.[[1]](#footnote-1)

В современной экономике все чаще термин «конкурентоспособность» используется для определения категорий разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли национальной экономики, государства. В данной курсовой работе будут рассматриваться теоретические и практические аспекты конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность товара, предложенного какой-либо фирмой (успех в конкуренции), можно оценить сокращением (абсолютным или относительным) продаж других фирм конкурентов при сбыте традиционных товаров и сокращением потенциальных возможностей сбыта других компаний при сбыте новых изделий.

Все это заставляет производителей внимательно исследовать факторы, определяющие конкурентоспособность разрабатываемых и выпускаемых на рынок товаров с целью выбора необходимых действий для усиления своих конкурентных позиций.

Однако управление конкурентоспособностью товара не является самоцелью, а служит эффективным средством решения поставленных задач, например закрепление или расширение определенного рыночного сегмента, определяющего в конечном итоге величину полученной прибыли и эффективность производственной и коммерческой деятельности предприятия и др.

До начала 90-х гг. прошлого столетия в отечественной науке можно выделить два основных направления исследований конкурентоспособности продукции:

* научные исследования и разработка практических приложений по оценке конкурентоспособности экспортной продукции (М.А. Татьянченко, P.M. Тихонов, А.Н. Литвиненко, П.С. Завьялов, BE. Демидов, Ю.А. Савинов, Ф.М. Левшин и др.);
* обеспечение конкурентоспособности через разработку научных и методологических основ систем управления качеством и техническим уровнем продукции (В.В. Бойцов, А.В. Гличев, Г.Н. Бобровников, В.В. Кочетов, Л.Я. Шухгалтер и др.).

Как правило, в конкурентоспособности товара выделяются две основные группы свойств. К первой группе можно отнести параметры, в которых отражена полезность вещи; ко второй — параметры, определяющие издержки потребителя на удовлетворение этой потребности.

По этим параметрам в основном и происходит оценка конкурентоспособности товаров на рынке. Однако перечень факторов, подлежащих учету при оценке уровня конкурентоспособности товара на рынке, постоянно расширяется.

Следует разграничивать понятия «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность товара».

В понятие «конкурентоспособности товара» входит не только изделие как таковое, но и все остальные составляющие (такие как качество, цена, послепродажное техническое обслуживание и экономия (прибыль), которую следует ожидать от его эксплуатации). Все эти аспекты, так или иначе предстающие перед покупателем, в конечном итоге оказывают влияние на первую покупку и на намерение сохранить приверженность товарам данного предприятия, т.е. стать его постоянным клиентом.

В этой связи по отношению к конкурентоспособности продукции можно говорить о потенциальной конкурентоспособности товара, закладываемой на стадии проектирования и изготовления и реализуемой при дальнейшем продвижении к потребителю и последующем эффективном использовании.[[2]](#footnote-2)

## Цели и принципы управления конкурентоспособностью товара

Модель формирования конкурентоспособности товара с позиции потребителя.

Данная модель формирования конкурентоспособности товаров тесно связана с понятиями потребности и мотивации. Эти понятия являются исходной идеей в формирующейся теории менеджмента конкурентоспособности продукции.

Потребность – явление субъективное. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества.

Прогресс общества ведет к возрастанию потребностей его членов, но нужды всегда неизменны. Потребности создаются целенаправленными действиями производителей, стимулирующих желания обладать товаром.

Большинство нужд человека оказываются недостаточно интенсивными, чтобы мотивировать человека на совершения действия в любой данный момент времени. Только нужда, достигшая достаточно высокого уровня интенсивности, становится мотивом. Удовлетворение нужды снижает испытываемую индивидом внутреннюю напряженность.

Мотив — нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения.

Мотивация потребителей является результатом постоянного взаимовлияния сложного комплекса сознательных и бессознательных, чувственных, интеллектуальных, культурных и физиологических потребностей, находящихся под воздействием социальных факторов и параметров среды обитания.

Одной из теорий, описывающих виды и взаимоотношения потребностей, на основании которых продуцент может действовать достаточно уверенно и добиваться хороших практических результатов в маркетинге, является теория потребностей А. Маслоу.

Теория А. Маслоу основана на трех основных положениях — иерархии потребностей, принципе дефицита и принципе прогрессии. Принцип иерархии потребностей предполагает наличие пяти групп, или уровней, потребностей. Основными являются следующие уровни потребностей: физиологические, потребности безопасности и защиты, социальные, потребности признания и потребности в самосовершенствовании или развитии.

Принцип дефицита объясняет потребность как ощущение дефицита, сопровождаемое стремлением этот недостаток ликвидировать. По теории, ощущение дефицита приводит к нарушению психологического равновесия в человеке, а его ликвидация восстанавливает такое психологическое равновесие.

Принцип прогрессии заключается в том, что все виды потребностей человека удовлетворяются последовательно, от нижнего иерархического уровня — первичных потребностей — ко все более высоким уровням.

Однако в современных условиях при использовании теории Л. Маслоу, являющейся важнейшим инструментом менеджеров и маркетологов, необходимо учитывать, что:

* современные психологи считают, что переход к потребности более высокого уровня происходит, если потребность предыдущего уровня удовлетворена уже на 70% (по Маслоу — на 100%);
* иерархия потребностей конкретного человека во многом определяется уровнем развития его психики, она меняется от человека к человеку и различна у одного человека в различные периоды его жизни.

Рассмотрение особенностей реакции потребителей на те или иные группы факторы, влияющие на мотив приобретения того или иного товара из группы близких по степени удовлетворения потребности, позволяет сформулировать концепцию изменения предпочтений покупателей, их субъективное восприятие факторов конкурентоспособности товаров — «пирамиду уровней конкурентоспособности» — в зависимости от характера мотивации потребностей покупателя. На рисунке 1.1 представлены уровни конкурентоспособности товара с позиции потребителя.



Рисунок 1.1 Уровни конкурентоспособности товара с позиции потребителя

Нижний уровень пирамиды характеризует поведение покупателей, удовлетворяющих самые минимальные базовые потребности при минимальных затратах (минимально возможной цены).

На втором уровне покупатель, ориентируясь на ценовой фактор, уже обращает внимание на качественные характеристики товара.

Следующий уровень конкурентоспособности товара характерен для потребителей с развитым уровнем потребления, ориентированных на комплексную оценку всех факторов, удовлетворяющих их потребность, отдавая предпочтение товару с лучшим соотношением неценовых (комплекса показателей качества) и ценовых характеристик.

Инновационно-ориентированный покупатель фокусирует внимание на уникальности, новизне товара. Высокая цена его не отталкивает, а зачастую, наоборот, служит дополнительным побудительным фактором.

Для покупателя последнего уровня побудительным фактором становится «бренд» товара — определяющий «имиджевое» потребление.

Модель конкурентоспособности товара с позиции товаропроизводителя.

Основная задача товаропроизводителя заключается в создании системы оценок степени удовлетворенности потребителя. Чтобы составить четкое представление о предпочтениях основных групп потребителей, следует начинать с проведения обширных исследований, включая разноплановые интервью и опросы. Необходимо детальное знание ключевых выгод, которые определяют удовлетворенность клиента данным товаром. Важно, чтобы круг этих предпочтений оценивался с позиции клиента.

Оценочная система должна увязывать удовлетворенность клиента с контролируемыми предприятием показателями (свойствами товаров и услуг), с оценкой последствий его удовлетворенности товаром в виде лояльности к фирме и прибыльности для фирмы.

Типичная стратегия производителя в индустриальной экономике нацелена на удовлетворение клиента и строится исходя из следующей «пирамиды» мотивов:

* наличие продукта (компания производит и продает то, что желает клиент);
* ценность (цена соответствует ожиданиям клиента);
* удобство (продукт легко получить и использовать);
* доверие (клиент уверен, что продукт надежен и качествен).

Таким образом, сейчас происходит заметное смещение акцентов. Если раньше клиент получал представление о компании на основании ее продукта, то теперь он строит свое отношение к компании в целом — как к партнеру, с которым он взаимодействует по разным каналам. При этом запросы потребителей стали значительно более дифференцированными, а формы взаимодействия персонализированными.

Взгляды на ценность товара со стороны товаропроизводителя и потребителя заметно различаются. С позиций концепции маркетинга потребитель играет главенствующую роль при оценке конкурентоспособности товара.

В целях осуществления эффективных рыночных стратегий для компании критически важно знание точки зрения потребителя на основные факторы его удовлетворенности: ценности и стоимости потенциального товара. При этом оценки покупателя и производителя на продукт могут не совпадать.

С позиций производителя качество продукции характеризуется степенью соответствия отдельных характеристик продукта требованиям нормативно-технических документов.

Величину ценности своей продукции компании, как правило, измеряют на основе затрат на производство. Это подразумевает, что для компании цена и ценность продукции имеют одно и то же значение.

У потребителя другая точка зрения. Он отождествляет как ценность только лишь ту часть свойств продукции, которая соответствует его потребностям и ожиданиям. Таким образом, часть стоимости продукции может не представлять ценности для потребителя. Это очевидно, если специфические свойства продукции окажутся излишними для потребителя по отношению к его действительным потребностям.

С другой стороны, фактический набор потребительских свойств продукции может не содержать некоторой специфической характеристики, необходимой потребителю. Это может произойти, если компания разработала продукцию (услугу) для рынка, не уделив достаточно внимания точному анализу потребности данной группы потребителей. В этом случае потребитель должен будет приложить дополнительные усилия (дополнительное время и затраты) для того, чтобы получить в итоге желаемый результат и восполнить неудовлетворенные приобретенным продуктом потребности.

Проведенный выше критический анализ довольно известных и распространенных толкований категории «конкурентоспособность товара» позволяет сформулировать данное понятие с позиций комплексного подхода и учета специфических особенностей состояния конкурентного рынка.

Исходя из того, что конкурентоспособность товара — способность успешно соперничать на конкретных рынках товарам других фирм-конкурентов, удовлетворяющим аналогичную потребность в определенное время, компании при анализе вопросов, связанных с конкурентоспособностью, серьезное внимание уделяют ее оценке с помощью соответствующих показателей.

В зависимости от рыночной стратегии, качества критериев оценки уровня конкурентной политики могут использоваться различные показатели, например, доля рынка товара компании в общем объеме сбыта однотипной продукции, рентабельность продаж и др.

Однако, как бы ни важна коммерческая рыночная оценка конкурентоспособности, на ее основе можно решать ограниченный круг вопросов, связанных с констатацией положения исследуемого товара на рынке. Вместе с тем реализация стратегии товаропроизводителя по улучшению конкурентных позиций требует ответа на вопросы, каким образом строить эту стратегию повышения конкурентоспособности, какие методы использовать и какие факторы рассматривать.

Конкурентоспособность товара есть не что иное, как возможность его успешной продажи на данном рынке в определенный момент времени. Покупатель не обладает энциклопедическими знаниями в области товароведения и квалиметрии. Степень, с которой потребности и ожидания удовлетворены, оценивается в категориях «хуже, чем у других», «так же, как у других», «лучше всех». Последнее слово остается за потребителем.

В этой связи задача товаропроизводителей заключается в наиболее полном воплощении в товаре ожиданий покупателя, т.е. формировании такой совокупности свойств, так или иначе предстоящих перед покупателем и в конечном итоге оказывающих влияние на первую покупку и на намерение сохранить приверженность товарам данной фирмы, стать ее постоянным клиентом.

Для товаропроизводителя категория «конкурентоспособность» является системообразующим понятием, увязывающим в единое целое все факторы, определяющие результативность деятельности компании.

Проведенные исследования показывают, что успех в формировании конкурентоспособности определяется следующими основными факторами: превосходством в качестве, ценой потребления, уровнем послепродажного обслуживания, масштабами инновационной активности, потенциалом сбытовой сети, масштабами системы продвижения и рядом других факторов. На рисунке 1.2 показаны основные факторы формирования конкурентоспособности товара.

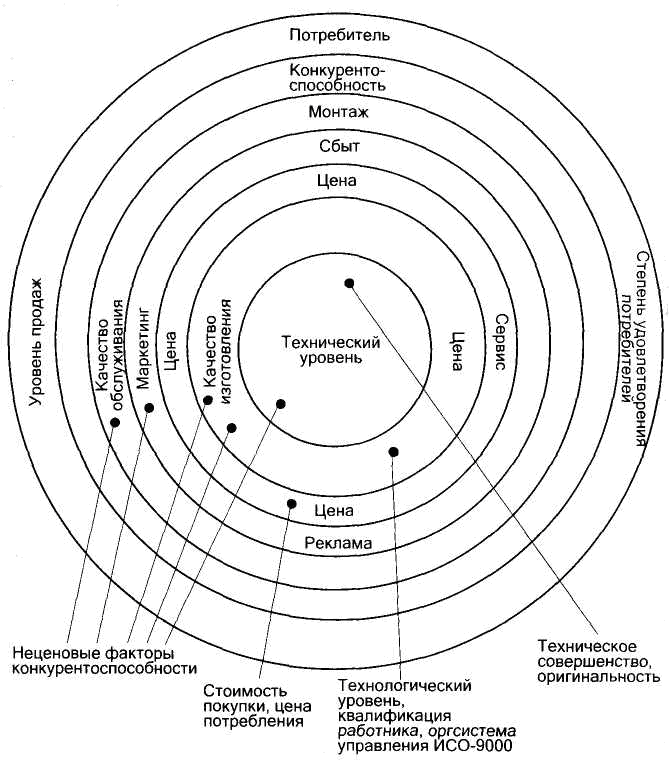


Рисунок 1.2 Формирование конкурентоспособности товара

Место, роль и значение отдельных факторов должны рассматриваться с позиций влияния на конечный результат, т.е. конкурентоспособность должна находиться в центре (или вершине) системы взаимосвязанных технико-экономических категорий.

Анализ деятельности предприятий показал, что под влиянием ряда факторов эволюционизирует значимость основных приоритетов деятельности промышленных предприятий для обеспечения конкурентоспособности товара.

Если раньше они ранжировались в основном следующим образом — прибыль, цена, объем выпуска, качество продукции, выполнение договоров по поставкам, диверсификация, то позже на первое место выходят качество продукции и услуг, диверсификация, цена и прибыль, сроки и обязательства поставок, удовлетворение запросов потребителя, увеличение сроков и объемов сервисного обслуживания.

1.3 Ценовая конкурентоспособность нового товара и конкурентные стратегии

В условиях рынка ценообразование является гибким инструментом обеспечения конкурентоспособности и ключевым фактором успеха новинки на рынке.

Стратегии ценообразования на новинки следует рассматривать в совокупности с мерами, предпринимаемыми предприятием по реализации стратегии маркетинга и ведению конкурентной борьбы. Разработку стратегий и моделей ценообразования следует предусматривать при проведении маркетинговых и технико-экономических исследований на стадиях создания и сбыта товара, делая акцент на допроизводственную стадию жизненного цикла.

Формирование цены товара в условиях рынка находится под действием трех основных факторов:

* затрат на производство;
* потребительского спроса;
* конкуренции.

Установление цены на основе издержек производства связано с ценовой политикой, которая обеспечивает скорее оптимальную или даже минимальную выручку от продажи товаров, поскольку этот метод ориентирован в большей степени на производство, чем на рыночный спрос.

Для разработки и осуществления адекватной ценовой стратегии к моменту выдачи технического задания следует использовать предварительную калькуляцию расходов (в отличие от существующей практики определения издержек методами классической поэтапной калькуляции).

Принципиальное отличие предварительной калькуляции от классической заключается в том, что при ее составлении учитывается уровень цены, определенной на основе маркетинговых исследований, которая позволит осуществить эффективный сбыт. Проведенная оценка потенциального спроса на новый товар определяет верхний предел его цены.

Однако, помимо действующих на рынке факторов спроса, предприятие должно также принимать во внимание и действия конкурентов. Влияние фактора конкуренции на принятие решения об установлении цены на товар зависит, прежде всего, от структуры рынка, т.e. от числа и типа фирм, работающих на рынке товаров данного назначения. Фактор конкуренции часто ставит установление цены в довольно жесткие рамки между верхними и нижними пределами.

На основе своих расходов и спроса может определять цену фирма, занимающая положение, близкое к монопольному. Фирмы, которые при определении цены на свой товар исходят исключительно из условий конкуренции, устанавливают ее на уровне, сложившемся на рынке.

Фирмы, работающие на олигополистическом рынке (на котором действует ограниченное количество крупных компаний), как правило, продают свои товары по единой цене, так как каждый из них хорошо осведомлен о ценах своих конкурентов. Фирма, желающая увеличить свою долю на рынке и повлиять на будущее увеличение спроса на свои товары, должна действовать иными, чем ценовая конкуренция, средствами.

К числу этих средств относятся все неценовые факторы повышения конкурентоспособности товара:

* повышение качества товара;
* осуществление удачной рекламы;
* быстрый срок поставки товара;
* проведение консультации;
* обучение обслуживающего персонала;
* послепродажное обслуживание и др.

Стратегия завоевания сегмента рынка. Один из способов проникновения на рынок и завоевания его определенной (значительной) части для нового товара состоит в том, чтобы первоначально продавать указанный товар по сравнительно низкой цене в целях стимулирования спроса. В случае если рынок оказывается чувствителен к ценам, то установление низкой цены позволит найти на нем дополнительных покупателей.

При наличии достаточно высокого спроса низкая продажная цена может быть оправдана низкими издержками из-за высоких объемов производства товаров. Опасность проведения такой ценовой политики состоит в том, что она может вызвать спрос, значительно превышающий производственные возможности предприятия, и оно может понести серьезные финансовые потери.

С другой стороны, если на рынке присутствуют достаточно сильные конкуренты, которые также могут последовать стратегии снижения цен, то предприятие не сможет реализовать преимуществ своей стратегии.

Классификация ценовых стратегий для обеспечения конкурентоспособности новой продукции представлена в Приложении 1.

1.4 Состав и основные задачи службы обеспечения конкурентоспособности продукции на промышленной фирме

Формирование конкурентоспособности — сложная комплексная проблема, включающая обеспечение высокого технического уровня и качества изделия, приемлемую цену реализации, эффективную систему сбыта и обслуживания изделий в сфере эксплуатации и др.

Эти требования делают необходимым создание интегрирующей системы, нацеленной на получение положительного (т.е. обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров) результата и объединяющей все локальные действия различных служб и органов управления на фирме.

Главным критерием успеха является степень удовлетворения потребностей в высококачественных конкурентоспособных товарах, для чего необходимо обеспечить надежное управление всеми стадиями жизненного цикла товара «исследование рынка — НИОКР — инвестиции — производство — сбыт — обслуживание (сервис)».

Это должно обеспечить возможность принимать и координировать действия связанные со следующими аспектами:

* изучением и прогнозированием потребностей существующих и потенциальных покупателей в выпускаемых предприятием товарах;
* со своевременной разработкой и выведением на рынок новых товаров, лучших по отношению к товарам-конкурентам, по организации эффективного сбыта и поддержанию высоких потребительских свойств товара в процессе его эксплуатации и т.д.

Исходя из своего особого стратегического положения, осуществляющее непосредственный контакт с внешней средой (рынком) подразделение маркетинга ответственно за координацию научно-технической, производственной, сбытовой, финансовой и других видов деятельности предприятия, ориентируя их действия на цели укрепления конкурентных позиций.

Ключевым элементом структуры, интегрирующим действия различных управленческих служб, должна стать служба обеспечения конкурентоспособности, являющейся составной частью подразделения маркетинга.

Служба обеспечения конкурентоспособности должна быть подчинена решению главной задачи интеграции структур, обеспечивающих управление конкурентоспособностью разрабатываемых и изготавливаемых изделий. Данная служба должна обеспечивать рациональное сочетание интеграции и дифференциации стратегических функций управления конкурентоспособностью товаров и тактических задач по оперативному управлению, сочетая линейно-функциональный и программно-целевой принципы управления.

Горизонтальный (программно-целевой) подход позволяет распределить функции управления конкурентоспособностью между специальной службой, функциональными, маркетинговыми и конструкторско-технологическими службами предприятия. Тем самым формируется функция службы обеспечения конкурентоспособности — координация деятельности отдельных служб по закрепленным за ними направлениям по обеспечению конкурентоспособности создаваемых изделий.

В части выполнения специализированных функций на службу обеспечения конкурентоспособности должны быть возложены следующие виды работ:

* оценка конкурентных позиций предприятия в стратегических зонах хозяйствования;
* подготовка для руководства предприятия подробных официальных отчетов по требованиям, предъявляемым к продукции;
* разработка методов и систематическое проведение оценок конкурентоспособности новых и ранее выпущенных на рынок товаров;
* подготовка планов и программ повышения конкурентоспособности продукции;
* участие в формировании товарной политики.

Функции службы обеспечения конкурентоспособности, состоящие в координации деятельности подразделений предприятия, могут включать различные виды работ в сфере НИОКР, в сфере производства, логистики, в сфере эксплуатации, финансов, кадров и т.д.

Качество, являясь ядром конкурентоспособности товара, налагает высокую ответственность за обеспечение современных технических решений при проектировании нового изделия, бездефектность их изготовления, а также поддержание надлежащего качества it процессе эксплуатации.

Явления последнего времени, показывающие резко возросшие требования потребителей к качеству продукции, вынуждают с позиций рынка подвергнуть радикальной реконструкции существующие концепцию, структуры и методы управления качеством в целях обеспечения конкурентоспособности разрабатываемых и изготавливаемых предприятием товаров.

Концепция радикальной реконструкции систем управления качеством на предприятии

Существующие службы качества ориентированы в основном на технический контроль изделий в процессе их производства. Функции проектирования качества, его измерения и оценки, аттестации производства и сертификации изделий зачастую не являются обязанностями службы качества или выполняются ими формально.

Службы качества практически не участвуют в предпроектных исследованиях, формировании тематических и производственных планов, не регламентирована и степень их участия и ответственности на всех этапах НИОКР. Служба качества выполняет в основном оперативно-технические контрольные функции в отрыве от ключевых моментов проектирования, от главной цели — создания, производства и поставки потребителю конкурентоспособных) изделий.

Реконструированная служба управления качеством должна быть сориентирована на обеспечение конкретного участия специалистов по качеству в разработках изделий и технологий на правах лиц, принимающих решения в части проектирования качества новых изделий.

Реконструированная служба качества совместно с другими функциональными подразделениями должна реализовывать функции по экономике качества, планированию, обеспечению и контролю качества, измерению качества персонального и коллективного труда, конкретных работ и их этапов с ориентацией на конечный результат.

Модернизация службы качества предполагает четкое разделение прав и ответственности должностных лиц, а также конкретных исполнителей за эффективное функционирование каждой из подсистем качества. Руководители и специалисты службы качества должны обладать инспекционными управляющими правами в отношении как производственных, так и разрабатывающих и эксплуатационных подразделений.

По средним оценкам, качество продукта на 75% определяется научно-техническим уровнем проектно-конструкторской документации, на 20 — технологией изготовления и на 5% — контролем в процессе изготовления.

Соответственно и объем внимания службы качества должен бы распределяться пропорционально приведенному соотношению. Однако на практике наблюдается противоположная картина: только около 20% численности занято проблемами качества в процессе проектирования изделий, а 80% — осуществляют технический контроль в производстве, но в том и другом случае все заняты в основном лишь констатацией состояния качества.

Таким образом, основными функциями реконструированной службы качества должны стать:

* улучшение конкурентного положения предприятия путем повышения качества продукции;
* достижение передовых рубежей технического уровня и качества выпускаемых изделий;
* адаптация технических характеристик изделий к требованиям отечественных и зарубежных потребителей;
* участие в разработке и освоении новых изделий;
* организация систематической оценки технического уровня и качества;
* организация сертификации изделий и технологии их производства;
* осуществление регулярной процедуры оценки качества коллективного и персонального труда.

Из вышеприведенного анализа вытекает, что организационная структура службы управления качеством должна решать комплекс задач в трех основных направлениях:

1) организация управления системами качества;

2) организация проектирования качества в процессе разработки изделий (стратегическое управление качеством);

3) организация обеспечения качества в производстве и эксплуатации изделий (оперативное управление качеством).

Существенным моментом предлагаемой структуры службы управления качеством является перенесение центра тяжести с контрольных функций на функции управления.

С целью повышения роли специалистов по качеству и приравнивания их статуса к разработчикам изделий предлагается ввести институт главных технологов по организации проектирования качества изделий. Термин «проектирование качества» является относительно новым для нашей практики.

Главный технолог качества несет ответственность за организацию проектирования качества, осуществляет техническое и метрологическое обеспечение качества в процессе проектных работ и экспертизу качества технических заданий, результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Совместно с разработчиками изделий проводит оценку технического уровня разрабатываемых изделий и другие функции.

Выработку единой политики в области качества, методическое руководство и управление качеством осуществляют специализированные службы в составе главного конструктора системы управления качеством.

Служба главного конструктора системы управления качеством подчиняется непосредственно генеральному директору. Задачи и направления деятельности этой службы:

* Организация развития системы управления качеством;
* Реконструкция и автоматизация системы управления качеством;
* Разработка систем мотиваций качества при проектировании, изготовлении и поставках изделий;
* Экономика качества;
* Стандартизация;
* Система подготовки, обучения и аттестации кадров;
* Инспекция систем качества;
* Координация работ функциональных подразделений по управлению качеством;
* Сертификация системы управления качеством.

Таким образом, служба организации управления качеством предполагает разработку организационных, методических, экономических систем, систем измерения и мотиваций качества, являющихся элементами системы управления качеством, реконструированной в соответствии с требованиями рыночных отношений.

В предлагаемой структуре службы качества существенная роль отводится службе контроля качества, работу которой было бы правильнее сориентировать в направлении организации систем обеспечения качества в производстве с возложением на нее и соответствующих функций.

В связи с этим целесообразно передать весь контрольный аппарат существующих служб качества в производстве в непосредственное подчинение цехов и производств, оставив за центральной службой инспекторские функции и методическое руководство цеховыми службами.

Предложенная структура службы управления качеством позволяет решать главные задачи современных производственных отношений: обеспечивает управление эффективностью продукции у потребителя, реализует принципиальную перестройку управления качеством — переход от административных методов управления к экономическим.[[3]](#footnote-3)

2. Исследовательская часть. Разработка стратегии фирмы

2.1 Разработка миссии фирмы

Философия ООО «Милана» сводится к тому, что женщину можно сравнить с драгоценным камнем, и как любой драгоценный камень она нуждается в достойной оправе. Такой оправой для природной красоты женщины является одежда. Достойная одежда – это качественная и модная одежда, и именно такой является продукция, производимая на швейной фабрике ООО «Милана».

ООО «Милана» производит и реализует женскую одежду. Основой производственного ассортимента являются женские костюмы. Они реализуются как комплектами (пиджак + юбка, пиджак + брюки), так и по отдельности. ООО «Милана» имеет собственную швейную фабрику и один фирменный магазин в г. Абакане. Кроме этого, продукция данной фирмы реализуется еще в трех магазинах города.

Основной целью деятельности ООО «Милана» в долгосрочной перспективе является развитие производства, расширение сети фирменных магазинов и выход с регионального на общероссийский рынок. Для достижения этой цели необходима высокая конкурентоспособность, как самой продукции, так и предприятия в целом.

За пять лет работы фирма ООО «Милана» проделала путь от небольшого швейного цеха по пошиву женской одежды до фирмы, имеющей собственную швейную фабрику и фирменный магазин. В настоящее время сильной стороной организации является высокое качество продукции и сильная организация производственного и коммерческого процесса.

Желаемый имидж ООО «Милана» содержит такие компоненты, как высокое качество производимой продукции, соответствие ее мировым и российским тенденциям моды. Обозначение продукции маркой «Милана» должно стать синонимом качества и стиля.

2.2 Разработка стратегических (целевых) ориентиров

Основной целевой группой ООО «Милана» являются деловые женщины (управляющие высшего и среднего звена, служащие). Традиционно именно эта группа потребителей пользуется в своей профессиональной сфере костюмами.

ООО «Милана» провело маркетинговое исследование с целью выявления таких факторов, как качество продукции и степень удовлетворенности потребителей данным уровнем качества, уровень обслуживания покупателей в фирменном магазине ООО «Милана» и возможные пути повышения уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Исследование проводилось по анкете разработанной автором настоящей курсовой работы. Образец анкеты приведен в Приложении 2. В течение одной рабочей недели (с понедельника по субботу) проводился опрос всех покупателей фирменного магазина «Милана». Результаты опроса показали следующее:

Было опрошено 53 женщины в возрасте от 20 до 65 лет, среди них: женщины в возрасте от 20 до 30 лет – 16 (30,2%), от 30 до 40 лет – 28 (52,8%), от 40 до 50 лет – 7 (13,2%), и старше 50 лет – 2 (3,8%). Социальный статус опрошенных следующий: управляющих высшего звена 5 человек (9,4%), управляющих среднего звена – 18 человек (34,0%), служащих по найму – 26 человек (49,1%), домохозяек – 4 человека (7,5%). По уровню доходов опрошенные разделились на три группы:

* среднемесячный доход от 5 до 10 тыс. руб. – 12 человек (22,6%);
* среднемесячный доход от 10 до 25 тыс. руб. – 35 человек (66,1%);
* среднемесячный доход свыше 25 тыс. руб. – 6 человек (11,3%).

Большинство опрошенных женщин (38 – 71,7%) являются постоянными покупательницами магазина «Милана». Они совершали покупки в данном магазине два или более раз (вопрос анкеты № 1).

Опрашиваемых просили оценить уровень обслуживания в магазине «Милана» в целом и по таким параметрам как уровень качества, уровень ассортимента, уровень цен и уровень работы персонала (вопросы анкеты № 2, 4, 6, 8, 10). Оценка проводилась по трехбалльной шкале со следующей градацией: высокий уровень, средний, и низкий. Результаты ответов на эти вопросы сведены в таблицу 2.1.

Таблица 2.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оцениваемый параметр | Количество ответов, % | | |
| высокий | средний | низкий |
| Общий уровень обслуживания | 73,6 | 26,4 | - |
| Уровень качества товара | 81,1 | 18,9 | - |
| Уровень удовлетворительности ассортимента | 18,1 | 81,9 | - |
| Уровень цен | 35,8 | 64,2 | - |
| Уровень работы персонала | 90,6 | 9,4 | - |

Анализ таблицы 2.1 показывает, что ни один из оцениваемых факторов не получил отрицательной оценки («низкий уровень»). Удовлетворительную оценку, соответствующую в анкете уровню «средний» получили такие факторы как уровень удовлетворительности ассортимента (81,9% потребителей), уровень цен (35,8%) и общий уровень обслуживания (26,4%).

Отметим, что большинство опрошенных оценили общий уровень обслуживания в магазине «Милана» как достаточно высокий – 73,6%. Уровень качества товаров, реализуемых в магазине «Милана», большинство потребителей оценивает как «высокий» - 81,1%.

Так же высокую оценку получил уровень работы персонала магазина «Милана»: оценку «высокий» поставили 90,6% потребителей. Уровень цен в магазине «Милана» был оценен большинством потребителей как «средний» - 64,2%, и даже «высокий» уровень цен воспринимается большинством потребителей как соответствующий качеству продукции.

Из всех оцениваемых факторов наименьшие оценки получил такой параметр, как уровень удовлетворительности ассортимента. Большинство опрошенных оценили ассортимент магазина «Милана» как «средний» (81,9%). Это говорит о том, что работа по повышению конкурентоспособности продукции должна вестись, в первую очередь, в направлении расширения ассортимента и приведение его в соответствие с запросами потребителей.

На вопрос анкеты № 3 «Что наиболее приемлемо для Вас в магазине «Милана»?» большинство опрошенных (58,5%) проранжировали приведенные ответы следующим образом:

* Качество предлагаемого товара 4;
* Наличие товара необходимого цвета, размера, фасона 1;
* Приемлемый уровень цен на товар 2;
* Вежливость и общительность персонала 3.

По результатам опроса для 56,4% респондентов наиболее приемлемым в магазине «Милана» является качество предлагаемого товара. Для 27,3% респондентов наиболее приемлем такой фактор, как вежливость и общительность персонала. Приемлемый уровень цен на товары в магазине «Милана» выделили 12,1% респондентов. Данные ответов респондентов на вопрос № 3 графически представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Графическое представление данных ответов респондентов на вопрос анкеты № 3

На вопрос анкеты № 5, – «Какой стиль одежды для Вас наиболее приемлемый?» были получены следующие ответы:

* Классический – 85%;
* Молодежный – 5,6%;
* Спортивный – 9,4%.

Графическое представление ответов респондентов на вопрос анкеты № 5 представлено на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Графическое представление данных ответов респондентов на вопрос анкеты № 5

Анализ рисунка 2.2. показывает, что абсолютное большинство покупателей магазина «Милана» предпочитает в одежде классический стиль (85%). На молодежный и спортивный стиль одежды пришлось 5,6 и 9,4% соответственно. Это говорит о том, что наиболее перспективным направлением развития ассортимента является развитие и модернизация классического стиля.

Ответы на вопрос анкеты № 7, – «На какие параметры Вы обращаете наибольшее внимание при выборе одежды?», ответы распределились следующим образом:

Наибольшее внимание при выборе одежды на качество ткани и пошива обращают 25,3% респондентов, на посадку изделия на фигуре – 11,2%, на соответствие модным тенденциям – 57,2% и на цвет изделия – 6,3%. Графическое представление данных ответов респондентов на вопрос анкеты № 7 представлено на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Графическое представление данных ответов респондентов на вопрос анкеты № 7

В ходе опроса было проанализировано мнение потребителей о составляющих высокого качества обслуживания. Были выделены такие составляющие как опрятный внешний вид продавца, его вежливость и общительность, компетентная помощь при выборе покупки и быстрота обслуживания. Мнения респондентов по этому поводу распределились следующим образом (рисунок 2.4):



Рисунок 2.4 – Мнение потребителей о составляющих высокого уровня работы персонала магазина

Анализ рисунка 2.4 показывает, что большинство потребителей придают решающее значение при оценке уровня работы персонала таким параметрам как вежливость и общительность продавца (41,5%) и компетентная помощь при выборе покупки (28,3%). Опрятный внешний вид продавца и быстроту обслуживания выделили 13,2% и 17,0% соответственно.

Таким образом, в результате проведения маркетингового исследования выявлено, что, по мнению большинства потребителей на общее качество обслуживания больше всего влияет наличие товаров, отвечающих запросам потребителей по цвету, фасону и размеру. На качество предлагаемого товара оказывает решающее влияние качество изготовления и соответствие модным тенденциям. Именно на эти параметры потребители обращают больше всего внимания при выборе одежды. На уровень работы персонала магазина оказывают решающее влияние общительность продавца и его умение оказать компетентную помощь при выборе покупки.

2.3 Анализ и оценка внутренней среды деятельности

На конкурентоспособность предприятия и его продукции оказывает немаловажное значение внутренняя среда. Она определяет ресурсы и возможности развития данного предприятия и увеличения конкурентоспособности его продукции. Рассмотрим более детально внутреннюю среду ООО «Милана».

К факторам оценки внутренней среды фирмы традиционно относятся:

1. Организационные факторы (организационная структура, формы контроля, информационная связь подразделений и т.д.).

2. Производственные факторы (качество оборудования, себестоимость, снабжение сырьем и т.д.).

3. Маркетинговые факторы (известность марки, полнота ассортимента, организация распределения, квалификация персонала и т.д.).

Организационная структура ООО «Милана» представлена на рисунке 2.4.

Отдел реализации и распределения

Отдел рекламы и продвижения

Финансово-плановый отдел

Бухгалтерия

Главный бухгалтер

Заведующий магазином «Милана»

Зам. директора по производству

Директор

Цех пошива готовых изделий

Конструкторский отдел

Зам. директора по сбыту

Отдел снабжения

Рисунок 2.5 – Организационная схема ООО «Милана»

Анализ рисунка 2.5. показывает, что организационная схема ООО «Милана» является функционально обоснованной. Основными подразделениями являются финансовый, производственный и сбытовой отделы. Причем функции этих отделов тесно взаимосвязаны.

Так от финансового отдела зависит количество денежных средств, выделяемых на развитие производства и на маркетинговую деятельность. Производственный отдел создает материальную базу для работы отдела сбыта, а от отдела сбыта во многом зависит финансовый результат деятельности предприятия.

Оценка финансового состояния предприятия осуществляется по показателям прибыльности, ликвидности, платежеспособности предприятия и показателям оборачиваемости. Данные для расчета берутся из баланса предприятия и отчета о прибылях и убытках. В таблице 2.2 представлен анализ финансового состояния ООО «Милана».

Таблица 2.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья прибыли / затрат | Ед. измерения | Период | |
| 2006 г. | 2007 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Объем реализации | шт. | 1 104 | 1 346 |
| Цена реализации (средняя) | руб. | 2 200 | 2 150 |
| Выручка от реализации | тыс. руб. | 2 428, 8 | 2 893,9 |
| Прямые затраты на сырье, материалы и труд (себестоимость) | тыс. руб. | 1 457,3 | 1 591,6 |
| Валовая прибыль | тыс. руб. | 971,5 | 1 302,3 |
| Затраты на НИОКР | тыс. руб. | 29,2 | 32,6 |
| Затраты на организацию сбыта | тыс. руб. | 19,4 | 19,5 |
| Затраты на организацию продвижения | тыс. руб. | 24,3 | 26,0 |
| Прибыль до налогов | тыс. руб. | 898,6 | 1 224,2 |
| Ставка налога | % | 16 | 18 |
| Чистая прибыль / убытки (результат деятельности ПРК) | тыс. руб. | 754,8 | 1 003,8 |

Анализ таблицы 2.2 показывает, что объем реализации в текущем году вырос по сравнению с предыдущим годом на 242 штуки. При этом цена реализации одного изделия снизилась в среднем на 50 рублей за счет снижения издержек производства.

Не смотря на снижение стоимости, выручка от реализации выросла на 465,1 тыс. руб. Прямые затраты на производство выросли на 134,3 тыс. руб., но их доля относительно общей выручки от реализации снизилась с 60 до 55%. Валовая прибыль возросла на 330,8 тыс. руб.

Затраты на НИОКР, организацию сбыта и продвижения немного увеличились, но относительно объемов производства их доля в общих затратах снизилась, что является стратегически неправильным. Ставка налога увеличилась на 2%.

За счет увеличения объемов производства чистая прибыль ООО «Милана» выросла на 249 тыс. руб. в текущем году по сравнению с предыдущим периодом. Это говорит о стабильном развитии данного предприятия и о его инвестиционной привлекательности.

Производство женской одежды ООО «Милана» находится на высоком организационном уровне, что сказывается на высоком качестве выпускаемой продукции. Для выявления резервов снижения себестоимости проанализируем состав затрат на производство продукции. Данные по себестоимости продукции, производимой ООО «Милана», представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2006 г. | | 2007 г. | |
| Сумма, тыс. руб. | Доля, % | Сумма, тыс. руб. | Доля, % |
| Затраты на материалы, сырье | 732,6 | 50,3 | 785,8 | 49,4 |
| Общепроизводственные затраты | 183,3 | 12,6 | 181,2 | 11,4 |
| Внепроизводственные затраты | 98,6 | 6,8 | 112,4 | 7,1 |
| Затраты на оплату труда | 287,5 | 19,7 | 346,3 | 21,8 |
| Затраты на реализацию продукции | 155,3 | 10,7 | 165,9 | 10,4 |
| Итого: | 1 457,3 | 100 | 1 591,6 | 100 |

Анализ таблицы 2.3 показывает, что с увеличение объема производства сумма затрат на материалы и сырье выросла на 53,2 тыс. руб., при этом доля затрат на материалы и сырье в общем объеме затрат снизилась на 0,9%. Снизились так же и общепроизводственные затраты на 2,1 тыс. руб. (1,2%). Внепроизводственные затраты изменились незначительно: их сумма возросла на 13,8 тыс. руб., а доля на 0,3%.

Увеличились затраты на оплату труда: на 58,8 тыс. руб. в натуральном выражении, и на 2,0% в общем объеме затрат. Затраты на реализацию продукции остались на том же уровне, и хотя их сумма увеличилась на 10,6 тыс. руб., но их доля в общем объеме затрат снизилась на 0,3%.

Структура себестоимости продукции, выпускаемой ООО «Милана» в 2007 г. наглядно представлена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Структура себестоимости продукции ООО «Милана»

Кроме оценки финансового состояния на конкурентоспособность фирмы оказывают большое влияние такие факторы, как менеджмент, производство и качество товаров, сбыт, маркетинг, инновационность фирмы и ее кадровый потенциал.

Менеджмент ООО «Милана» достаточно хорошо организован. Структура управления иерархическая: исполнители подчиняются заведующим (или управляющим) определенной структурой, например отделом производства или отделом сбыта. Заведующие подразделением подчиняются заместителю директора по этому направлению, а те, в свою очередь, непосредственно директору. Связь между подразделениями осуществляется только на уровне заместителей директора, которые корректируют деятельность своих подчиненных в зависимости от полученной из других подразделений информации.

Производство женской одежды организовано следующим образом: конструкторский отдел разрабатывает модель и описывает все необходимые для производства операции в технической спецификации. Отдел снабжения обеспечивает цех пошива необходимыми материалами (тканями, нитками, фурнитурой). В цехе пошива производится раскрой и пошив модели.

Организованной связи между конечными исполнителями (швеями) и модельерами-конструкторами нет, что может отрицательно влиять на процесс производства. Так же нет связи между отделом сбыта, изучающим предпочтения потребителей и модельерами-конструкторами. Это приводит к отсутствию информации по возможностям повышения качества и оптимизации ассортимента.

Ассортимент моделей, выпускаемых ООО «Милана», по большей части содержит классические модели женских костюмов из дорогих качественных тканей. Обновление ассортимента происходит один раз в сезон (четыре раза в год). Как показало маркетинговое исследование, такой ассортимент не может полностью удовлетворить запросы потребителей.

Основная часть продукции ООО «Милана» реализуется через фирменный магазин с одноименным названием. Если после окончания сезона остаются нераспроданные модели, они распределяются среди трех сторонних торговых точек, которые реализуют их по договору. Отсутствие сети фирменных магазинов ООО «Милана» значительно сдерживает как производство, так и реализацию выпускаемой продукции.

В плане маркетинга и продвижения усилия руководства фирмы минимальные. За время работы на рынке г. Абакана ООО «Милана» уже получила довольно широкую известность и за ней закрепилась определенная репутация. Поэтому вложение средств в рекламу и продвижение руководство фирмы считает нецелесообразным.

Инновационность фирмы достаточно низкая. Руководство ООО «Милана» предпочитает придерживаться методов, проверенных временем. Кадровый потенциал ООО «Милана» высокий. Среди модельеров-конструкторов и швей преобладают специалисты высокой квалификации.

Таким образом, после рассмотрения всех факторов внутренней среды деятельности ООО «Милана» можно сделать вывод о финансовой устойчивости данного предприятия, имеющего достаточные ресурсы для развития и представляющего определенный интерес для потенциальных инвесторов.

2.4 Определение стратегии фирмы

Стратегические альтернативы развития фирмы определяются на основе SWOT-анализа. Результатом совместной оценки возможностей фирмы и возможностей внешней среды является одна или несколько стратегий деятельности, на основе которых разрабатываются количественные задания (цели) по каждому подразделению или каждому виду товаров (услуг), которые заносятся в план маркетинга.

Процедура SWOT-анализа сводится к выделению сильных и слабых сторон в деятельности самой фирмы, и к выделению возможностей и угроз во внешней среде деятельности. При этом на первоначальном этапе отмечаются абсолютно все положительные и отрицательные факторы, влияющие на деятельность фирмы, а на заключительном этапе выделяются только самые основные факторы, оказывающие решительное влияние.

На основании этих решающих факторов определяется стратегия развития фирмы. При этом важно учитывать, чтобы выбранная стратегия развития удовлетворяла всех участников коммерческого процесса. Общая форма SWOT-анализа представлена на рисунке 2.7.

Внутренняя среда

(фирма)

Слабые стороны

Сильные стороны

4. Проблемный

3. Что изменить?

2. Компенсация угроз

1. Развитие

Угрозы

Возможности

Внешняя среда (рынок)

Рисунок 2.7 - Общая форма SWOT-анализа

Подобный анализ сильных и слабых сторон во внутренней среде деятельности ООО «Милана» проводился в пункте 2.3 настоящей курсовой работы. Анализ возможностей и угроз внешней среды выделил следующие факторы:

* Возможность появления на рынке прямых конкурентов с аналогичной продукцией;
* Изменение моды, смещение интересов потребителей в сторону других видов одежды;
* Усложнение законодательства, увеличение налогов;
* Подорожание сырья и материалов, сложности с их поставкой.

Таким образом, процедура SWOT-анализа для ООО «Милана» будет выглядеть следующим образом (рисунок 2.8):

Угрозы

Возможности

Расширение производства;

Расширение сбытовой сети;

Детальное изучение потребностей целевой группы.

Усиление имиджа фирмы;

Создание бренда марки;

Поиск дополнительных поставщиков сырья.

Отсутствие капитальных финансовых вливаний;

Повышение квалификации персонала.

Увеличение разнообразия и частоты обновления ассортимента;

Совершенствование организационной структуры.

Внутренняя среда (фирма)

Внешняя среда (рынок)

Сильные стороны

Слабые стороны

Рисунок 2.8 – Схема SWOT-анализа для ООО «Милана»

Анализ рисунка 2.8 показывает, что основной возможностью для ООО «Милана», основанной на сильных сторонах фирмы и возможностях внешней среды, является расширение производства и сбыта товаров. Для этого необходимо увеличение разнообразия и частоты обновления ассортимента и совершенствование организационной структуры ООО «Милана», что позволит компенсировать слабые стороны внутренней среды деятельности данной организации.

Основной угрозой со стороны внешней среды является появление фирм-конкурентов, выпускающих аналогичный товар. Для компенсации этой угрозы необходимо усиление имиджа фирмы и даже создание бренда марки. Основной проблемой при этом становится отсутствие капитальных финансовых вливаний для интенсивного развития. Эта проблема может быть решена путем привлечения инвесторов или заемного капитала.

В результате SWOT-анализа необходимо выбрать стратегию развития фирмы, максимально соответствующую целям ООО «Милана», возможностям ее внутренней и внешней среды деятельности. Текущей стратегией для данной фирмы является стратегия, которую можно условно назвать «оборонительной». При данной стратегии основной целью деятельности фирмы является удержание достигнутых показателей на достигнутом уровне.

Кроме текущей стратегии руководству ООО «Милана» были предложены еще два варианта стратегий развития. Стратегия «гибкого реагирования» предполагает реагирование на изменение ситуации во внешней среде и компенсацию угроз за счет сильных сторон внутренней среды деятельности организации. Стратегия «активного развития» требует максимальной активности от руководства ООО «Милана» как в плане развития производства, так и в плане организации сбыта и продвижения. Данная стратегия связана с риском и требует довольно больших финансовых вложений, но вместе с тем эта стратегия дает самые большие возможности для развития фирмы и максимизации прибыли.

Проведем оценку соответствия данных стратегий по различным критериям. Оценка соответствия выбранных стратегий проводилась по пятибалльной системе, где 5 – самый высокий уровень соответствия, а 1 – самый низкий уровень соответствия. Таким образом, стратегия, набравшая больше всего баллов по всем критериям оценки, является наиболее привлекательной для данной фирмы. Результаты оценки соответствия выбранной стратегии приводятся в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Предлагаемые пути деятельности (стратегии) | | |
| Текущая стратегия  (оборонительная) | Стратегия 1  (гибкое реагирование) | Стратегия 2  (активное развитие) |
| Решение основной проблемы (задачи) | 3 | 2 | 5 |
| Соответствие результатам SWOT-анализа | 4 | 3 | 4 |
| Степень соответствия: |  |  |  |
| Финансы; | 5 | 4 | 3 |
| Организационная структура; | 4 | 4 | 4 |
| Технология; | 5 | 3 | 5 |
| Законодательство; | 5 | 5 | 5 |
| Экология. | 5 | 5 | 5 |
| Степень приемлемости: |  |  |  |
| Работниками предприятия; | 3 | 2 | 5 |
| Акционерами; | - | - | - |
| Государством; | 5 | 5 | 5 |
| Общественностью | 5 | 5 | 5 |
| Соответствие имиджу фирмы | 3 | 2 | 5 |
| Итого: | 47 | 40 | 51 |

Анализ таблицы 2.4. показывает, что для решения основной задачи ООО «Милана» больше всего подходит стратегия № 2. Основной целью данной фирмы является расширение производства и выход с регионального рынка на общероссийский (п. 2.1. курсовой работы). Ни оборонительная стратегия, ни стратегия гибкого реагирования не могут обеспечить решение этой задачи.

Результатам SWOT-анализа более всего соответствуют текущая стратегия и стратегия № 2, но ни одна из этих стратегий не получила максимально высокой оценки, потому что текущая стратегия не использует полностью всех возможностей внутренней и внешней среды, а для максимального соответствия стратегии № 2 необходимо изменение некоторых параметров внутренней среды деятельности ООО «Милана».

Стратегия развития № 1 получила низкие оценки по параметрам степени соответствия технологии производства и степени приемлемости работниками предприятия. Это связано с тем, что реагирование на запросы рынка может потребовать быстрого изменения технологии, а это не всегда возможно. Для работников фирмы отсутствие стабильности в работе является стрессовым фактором. Кроме того, стратегия № 1 слабо соответствует имиджу ООО «Милана» как относительно молодой, но динамично развивающейся фирмы.

При оценке соответствия стратегии финансам организации, ее организационной структуре, технологии производства и другим факторам, наибольшее количество баллов набрала стратегия № 2. Она получила высокие оценки по всем параметрам, кроме финансов, потому что для реализации этой стратегии внутренних финансовых ресурсов фирмы недостаточно. Этот недостаток компенсируется высокой степенью соответствия имиджу фирмы и высокой степенью приемлемости для всех участников коммерческого процесса.

Таким образом, по результатам проведения SWOT-анализа и сравнения альтернативных стратегий развития, наиболее перспективной признана стратегия активного развития ООО «Милана». Данная стратегия подразумевает привлечение дополнительных финансовых ресурсов, совершенствование внутренних ресурсов фирмы и дает максимальные возможности для достижения ООО «Милана» ее основных стратегических целей.

3. Проектная часть. Разработка плана маркетинга

3.1 Определение базовой стратегии

Определение базовой стратегии развития опирается на описание целевых (стратегических) ориентиров или сегментов, на которых планирует свое развитие фирма. Все дальнейшие оценки перспектив проводятся с учетом этой стратегической сегментации. В результате маркетинг должен определить свои функциональные стратегии исходя из уточненного описания сегментов и их прогнозных емкостей и других перспектив.

Основным сегментом для ООО «Милана» является категория деловых женщин. Для целей стратегической сегментации эта категория может быть разделена на две составляющие: деловые женщины высшего и среднего управленческого звена и деловые женщины, служащие по найму. Основным отличием двух этих категорий является уровень среднемесячного дохода. Кроме этого женщины первой категории предъявляют более высокие требования к качеству ткани и пошива, в то время как женщины второй категории обращают большее внимание на фасон одежды и цену. Анализ стратегических сегментов ООО «Милана» приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование сегмента | Прогнозная емкость | Тенденции изменений |
| 1 | 2 | 3 |
| Деловые женщины высшего и среднего управленческого звена | Прогнозная емкость данного сегмента относительно небольшая. Представители данного сегмента в среднем старше по возрасту и имеют более высокий среднемесячный доход. | В перспективе значительного увеличения объема данного сегмента не предвидится. Возможна тенденция омоложения данного сегмента. |
| Деловые женщины, служащие по найму | Прогнозная емкость данного сегмента достаточно высокая. В него входят все работающие женщины от 20 лет и старше. | Данный сегмент является достаточно стабильным, и не смотря на смену контингента, его общая численность остается высокой. В перспективе возможно увеличение сумм среднемесячного дохода. |

Анализ таблицы 3.1. показывает, что оба выделенных сегмента обладают достаточно большим потенциалом развития. Кроме этого, у них много точек соприкосновения. Для ООО «Милана» оптимальным будет совмещение этих сегментов и объединение их в один более крупный «деловые женщины».

Выбором стратегии сегментирования (базовой маркетинговой стратегии) будет концентрирование на конкретном сегменте. ООО «Милана» необходимо найти возможность предлагать своим потребителям современные модели женских костюмов из высококачественных тканей по доступным ценам. На достижение этой цели направлены все усилия производства и маркетинга.

3.2 Разработка товарной политики

Целью товарной политики является обеспечение качества предоставляемой услуги или товара. При этом качество понимается в широком, потребительском смысле, как соответствие потребностям и желаниям целевой группы в рациональном и эмоциональном отношении. К вопросам товарного планирования относится изменение ассортимента – расширение, сужение товарной линии или ее ликвидация.

Проведем ревизию товарного ассортимента ООО «Милана». Спрос на товар данной фирмы остается неизменным в течение последних полутора лет. Это говорит о том, что выпускаемый товар находится на стадии зрелости. Текущие финансовые показатели, относящиеся к товару, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар (товарная группа) | Показатели | | | | |
| Доход (валовая реализация), тыс. руб. | Доля в общем обороте фирмы, % | Прямые затраты (себестоимость), тыс. руб. | Маржа на ед. продукц., руб. | Прибыль, тыс. руб. |
| Костюмы женские | 1 574,6 | 54,4 | 936,9 | 1 203,2 | 637,7 |
| Плечевые изделия (пиджаки) | 598,9 | 20,7 | 415,9 | 737,6 | 183,0 |
| Поясные изделия (юбки, брюки) | 720,4 | 24,9 | 238,8 | 518,7 | 481,6 |
| Итого: | 2 893,9 | 100 | 1 591,6 | - | 1 302,3 |

Анализ таблицы 3.2. показывает, что в товарообороте ООО «Милана» большую долю занимают женские костюмы (54,4%). Плечевые и поясные изделия, продающиеся по отдельности, занимают 20,7 и 24,9% соответственно.

Объем производства женских костюмов в три раза превышает объем производства плечевых или поясных изделий. Прямые затраты на производство костюмов несколько выше, но и процент прибыли при реализации женских костюмов тоже выше (от 5 до 10%).

Инвестиционными целями в отношении товара ООО «Милана» будет развитие за счет расширения возможностей текущего потребления. Достижение этой цели планируется за счет расширения товарной линии (ассортимента предлагаемых товаров) и расширения сбытовой сети.

Стратегия в отношении товара (товарной линии) опирается на отношение потребителей и позицию товара. В данном случае позиционирование товара опирается на его высокое качество, при этом качество, как комплексная категория, включает в себя не только качество материала, конструкции и пошива, но и такие категории как мода и стиль.

Для достижения необходимого уровня качества выпускаемых товаров ООО «Милана» необходимо постоянно осуществлять поиск поставщиков высококачественных материалов по доступным ценам, совершенствовать технологию раскроя и пошива. Степень инновации новых моделей женских костюмов должна находится в разумных пределах, так как резкий переход от классических моделей к откровенно авангардным может оттолкнуть большую часть потребителей.

Марочная политика ООО «Милана» должна строиться на культивировании марки производителя, вплоть до построения бренда марки. Это означает, что марка «Милана» должна стать для потребителей синонимом качества и стиля.

3.3 Разработка ценовой политики

В соответствии с характеристикой целевой группы и ее чувствительностью к ценам определяется рыночная стоимость (ценность) товара или услуги, оказываемой фирмой. При этом должен быть определен такой уровень цены, который бы удовлетворял потенциальных потребителей и был выгоден для фирмы.

При расчете цены учитываются такие факторы, как стратегия фирмы, цели ценообразования, структура себестоимости и другие факторы. Стратегией ООО «Милана» на данном этапе развития является расширение потребления производимых ею товаров, поэтому прибыль фирмы, закладываемая в структуру цены товара, может быть несколько ниже. Это снижение может быть компенсировано за счет увеличения объемов производства и реализации.

Себестоимость производимых товаров является основой для расчета базовой и окончательной цены. Структура себестоимости товаров, производимых ООО «Милана» подробно рассматривалась в пункте 2.3 настоящей курсовой работы. Здесь отметим только, что в структуру себестоимости входят затраты на сырье и материалы, общепроизводственные и внепроизводственные затраты и затраты на оплату труда и реализацию продукции.

Так как в дальнейшем ООО «Милана» планирует развитие собственной торговой сети, то часть прибыли, заложенной в цену изделия, может быть использована для предоставления скидки для покупателей магазина «Милана». Эта же часть цены может быть использована как сумма скидки для посреднических торговых организаций.

Рассчитаем ценовую политику ООО «Милана» для основных групп товаров. Расчет базовой и окончательной цены произведем для одного изделия. Результаты расчета представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды затрат | Костюмы женские | Плечевые изделия | Поясные изделия |
| Прямые затраты сырья, материалов, труда, руб. | 1216,0 | 735,1 | 490,0 |
| Накладные затраты, руб. | 275,6 | 156,0 | 103,3 |
| Общая себестоимость, руб. | 1491,6 | 891,1 | 593,3 |
| Планируемая прибыль фирмы, % | 45 | 40 | 35 |
| Базовая цена, руб. | 2 162,8 | 1 247,5 | 801,0 |
| Окончательная цена, руб. | 2 150,0 | 1 250,0 | 800,0 |
| Маржа на ед. (6 – (2 + 4)) | 1 203,2 | 737,6 | 518,7 |

Анализ таблицы 3.3 показывает, что максимальная прибыль в размере 45% от себестоимости планируется от продажи женских костюмов. Она составит 671,2 руб. с одного изделия. Прибыль от продажи плечевых и поясных изделий немного ниже, так же как и объемы их производства. Из этого можно сделать вывод, что женские костюмы являются основной товарной группой ООО «Милана».

Окончательная средняя цена женского костюма составила 2 150 руб., что несколько ниже цены аналогичных костюмов других производителей. Средняя стоимость женского пиджака ООО «Милана» составляет 1 250 руб., а юбки или брюк – 800 руб. Запас стоимости размером в 10% может быть определен для предоставления скидок постоянным покупателям магазина «Милана» или оптовым покупателям из посреднических торговых организаций.

3.4 Разработка политики распределения

Маркетингу необходимо обеспечить определенный уровень доступности товара, причем стремление к максимальной доступности не всегда является целесообразным. При планировании сети распределения необходимо определить оптимальное количество торговых точек, учитывая их имидж, специализацию и уровень обслуживания.

Перспективным направлением развития ООО «Милана» является создание собственной торговой сети. На данном этапе развития создание сети фирменных магазинов может потребовать слишком больших капитальных вложений. Альтернативой может служить создание двух-трех фирменных отделов в крупных торговых центрах. Не исключается сотрудничество со сторонними торговыми организациями при строгом отборе их по уровню обслуживания, специализации, имиджа и других факторов. Оценка существующей сети распределения ООО «Милана» приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель оценки | Торговые точки или торговые сети | |
| Магазин «Милана» | Сеть сторонних торговых точек |
| Числовой охват, шт./год | 900 – 950 | 400 – 450 |
| Оборот (реализация), тыс. руб. | 2 025,7 | 868,2 |
| Вклад в реализацию фирмы, % | 70 | 30 |
| Имидж | высокий | Средний |
| Специализация | Одежда для деловых женщин | Женская одежда |

Анализ таблицы 3.4. показывает, что на сегодняшний день ООО «Милана» реализует большую часть произведенной продукции через фирменный магазин с одноименным названием (около 70%). Создание собственной торговой сети позволит фирме контролировать все параметры торговых точек, такие как уровень обслуживания, цены, имидж торговых точек и многие другие. Кроме этого, устранение посредников между производителем и непосредственными потребителями позволит минимизировать уровень цен.

Форма предполагаемой торговой сети фирменных отделов ООО «Милана» - специализированные отделы женской одежды. Уровень обслуживания – полный сервис. Ценовой имидж – высококачественная одежда по доступной цене. Поддержка в продвижении сводится к рекламе в местах продажи, предоставлении скидок с цены, информационные услуги по вопросам формирования стиля и соответствия модным тенденциям.

3.5 Разработка политики продвижения

При планировании продвижения целью маркетинга является создание прочной коммуникации между потребителями и фирмой. Должна быть достигнута определенная степень, в которой целевая группа осведомлена о качестве товара, его цене и месте приобретения. При этом коммуникация должна быть выбрана таким образом, чтобы в наибольшей степени соответствовать психологическим аспектам восприятия целевой группы.

Для разработки эффективной политики продвижения проанализируем характеристики целевой группы или выбранных целевых сегментов.

Основным мотивом приобретения является стремление женщин хорошо выглядеть на рабочем месте. Это значит выглядеть красиво, стильно и соответствующе своему социальному положению. На принятие решения о приобретении оказывают влияние факторы качества приобретаемого изделия, престижность марки производителя и соответствие товара представлениям покупателя. Глубина вовлеченности в процесс покупки высокая, за счет близкого контакта с приобретаемым товаром – процесс примерки создает иллюзию собственности.

Задачей продвижения, связанной с состоянием спроса, является повышение интенсивности потребления товара. Эта цель может быть достигнута за счет рекламы марки производителя и стимулирования конечного потребителя путем предоставления ценовых скидок.

Бюджет продвижения определяется исходя из объемов продаж в текущем периоде. В таблице 3.5 представлена программа продвижения для ООО «Милана» с распределением бюджета между различными мероприятиями продвижения. Контроль за исполнением данных мероприятий и оценка эффективности действия проводятся на протяжении всего планируемого периода.

Таблица 3.5.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | 2008 г. | | | | Ответственный |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Реклама на телевидении | 30 000 | 24 000 | 21 000 | 34 500 | Зам. директора по сбыту |
| Реклама в прессе | 6 000 | 5 500 | 5 500 | 6 500 | Зам. директора по сбыту |
| Предоставляемые скидки | 145 000 | 202 500 | 290 500 | 145 000 | Зав. магазина «Милана» |
| Итого: | 181 000 | 232 000 | 317 000 | 186 000 |  |
| Общий расчетный бюджет | 916 000 | | | |  |

Анализ таблицы 3.5. показывает, что общий расчетный бюджет на мероприятия по продвижению товара в планируемом 2008 году составит 916 тыс. руб. Из них на рекламу по телевидению и в прессе запланировано 133 тыс. руб. и на предоставление скидок покупателям – 783 тыс. руб.

Распределение бюджета продвижения по кварталам не равномерно. В первый и четвертый квартал года увеличивается бюджет на проведение рекламных мероприятий и снижается сумма скидок, предоставляемых покупателям. В теплое время года (2 и 3 квартал), когда общая деловая активность снижается, сумма бюджета на рекламные мероприятия снижается, но увеличивается сумма скидок, предоставляемых покупателям.

3.6 Составление плана маркетинга

Составление плана маркетинга подразумевает разработку перечня мероприятий, сроки их выполнения, ответственность за реализацию и необходимые для реализации финансовые ресурсы.

Основное требование к составлению окончательного плана маркетинга - это краткость и доходчивость. В плане должна отражаться только самая необходимая информация. Для большей наглядности мы представили план маркетинга для каждого сегмента в виде таблицы. В таблице 3.6. представлен план маркетинговых мероприятий для сегмента «деловые женщины» по всем составляющим комплекса маркетинга: товару, цене, распределению и продвижению.

Таблица 3.6.

План маркетинга для сегмента «деловые женщины»

1. Целевой рынок (сегмент) – деловые женщины (управляющие высшего и среднего звена, служащие по найму)
2. Принцип позиционирования (представления) товара – качественная и стильная одежда может быть доступной для женщин любого социального слоя.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функция маркетинга | Цели | Мероприятия по реализации | Стоимость (затраты на реализацию) | Прогнозируемые результаты | Срок исполнения | Ответственный исполнитель |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Товар | Повышение уровня потребления | Расширение и модернизация ассортимента;  Увеличение объемов производства. |  | Увеличение объемов производства, улучшение качества и разнообразия ассортимента | До 01.01.09 | Зам. директора по производству |
| Цена | Установление цен, приемлемых для большинства потребителей | Снижение себестоимости;  Предоставление скидок с цены. |  | Увеличение объемов реализации и чистой прибыли предприятия | До 01.01.08 | Главный бухгалтер |
| Распределение | Обеспечение доступности товара для потребителей из различных районов города | Создание сети фирменных отделов женской одежды «Милана» |  | Контроль над деятельностью торговой сети, улучшение качества реализации товара | До 01.01.09 | Зам. директора по сбыту |
| Продвижение | Создание приверженности потребителей торговой марке | Проведение имиджевых рекламных мероприятий;  Предоставление скидок с цены для покупателей. | 916 тыс. руб. | Увеличение приверженности потребителей к торговой марке производителя | До 01.01.09 | Зам. директора по сбыту |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |

3.7 Составление сметы затрат и планируемых финансовых результатов

Основная задача данного раздела плана маркетинга – прогнозирование финансовых последствий. Для этой цели составлена таблица 3.7.

Таблица 3.7.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья прибыли / затрат | Ед. измерения | 2008 г. | | | |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Объем реализации | шт. | 1 548 | 1 720 | 1 978 | 2 275 |
| Цена реализации | руб. | 2 150 | 2 150 | 2 150 | 2 150 |
| Выручка от реализации | тыс. руб. | 3 328,2 | 3 698,0 | 4 252,7 | 4 891,3 |
| Прямые затраты на сырье, материалы и труд (себестоимость) | тыс. руб. | 1 497,7 | 1 664,1 | 1 701,1 | 1 956,5 |
| Валовая прибыль | тыс. руб. | 1 830,5 | 2 033,9 | 2 551,6 | 2 934,8 |
| Затраты на НИОКР | тыс. руб. | 54,9 | 61,0 | 76,5 | 88,0 |
| Затраты на организацию сбыта | тыс. руб. | 82,4 | 91,5 | 114,8 | 132,1 |
| Затраты на организацию продвижения | тыс. руб. | 64,1 | 71,2 | 89,3 | 102,7 |
| Прибыль до налогов | тыс. руб. | 1 602,1 | 1 810,2 | 2 271,0 | 2 612,0 |
| Ставка налога | % | 18 | 18 | 18 | 18 |
| Чистая прибыль / убытки (результат деятельности ПРК) | тыс. руб. | 1 313,7 | 1 484,4 | 1 862,2 | 2 141,8 |

Анализ таблицы 3.7. показывает, что объемы реализации планируется увеличивать постепенно, на 15% в квартал по отношению к предыдущему периоду. При неизменной средней цене реализации одного изделия выручка от реализации возрастет на 1 563,1 тыс. руб.

Прямые затраты на сырье, материалы и труд (себестоимость выпускаемой продукции) планируется сократить на 5%. Затраты на НИОКР, организацию сбыта и продвижения только частично будут компенсироваться за счет прибыли предприятия. На этапе интенсивного развития потребуется вложение дополнительных финансовых средств в развитие производства, сбыт и продвижение товаров. Предполагается, что в течение планируемого периода ставка налога останется неизменной.

Таким образом, увеличение объемов производства и реализации продукции приведет к увеличению чистой прибыли ООО «Милана» на 828,1 тыс. руб. Часть прибыли пойдет на погашение заемного капитала, но в перспективе, данное предприятие значительно выиграет от увеличения объемов производства и реализации продукции.

3.8 Определение параметров контроля маркетинговой деятельности

Эффективное исполнение маркетингового плана требует организации системы мониторинга и контроля, а так же разработки процедур внесения в него, в случае необходимости, изменений.

Процесс контроля предполагает:

* Установление норм (планирование бюджета продаж и затрат, сроки осуществления планов действий);
* Измерение результатов (сравнение фактических и плановых показателей);
* В случае отклонения от норм, предложение корректирующих воздействий (подробное описание процедур внесения необходимых изменений и определение их границ).

Предназначение системы контроля – воздействие не на программы или затраты сами по себе, а на поведение людей, которые несут ответственность за исполнение плана. Параметры контроля (сроки, цены и т.д.) и фамилии сотрудников, ответственных за исполнение указываются в общем плане маркетинга для конкретного сегмента.

По мере осуществления плана обнаруживаются изменения во внешней среде, низкая действенность некоторых стратегий, задержки в исполнении некоторых мероприятий. Могут возникнуть трудности с набором дополнительных сотрудников или наоборот, план может оказаться более успешным, чем предполагалось в начале, и число поступивших заказов превысило ожидаемые показатели.

В случае несоответствия фактических и плановых показателей, прежде чем предпринимать корректирующие воздействия, необходимо идентифицировать причины отклонений. И уже с учетом причины отклонений и новой ситуации, принимать решение по проведению одного из вариантов корректирующих воздействий.

В случае значительных отклонений от плана, возможно, потребуется внести коррективы в цели, изменить стратегию или пересмотреть весь план целиком. Чтобы своевременно вносить коррективы в план маркетинговых мероприятий, необходимо установить срок, по истечении которого план будет пересматриваться полностью.

Заключение

Конкурентоспособность продукции является важной составной частью конкурентоспособности любого предприятия. В данной курсовой работе были рассмотрены различные аспекты конкурентоспособности продукции, выпускаемой ООО «Милана». В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

ООО «Милана» производит и реализует женскую одежду. Основой производственного ассортимента являются женские костюмы. Они реализуются как комплектами (пиджак + юбка, пиджак + брюки), так и по отдельности. ООО «Милана» имеет собственную швейную фабрику и один фирменный магазин в г. Абакане. Кроме этого, продукция данной фирмы реализуется еще в трех магазинах города.

Основной целью деятельности ООО «Милана» в долгосрочной перспективе является развитие производства, расширение сети фирменных магазинов и выход с регионального на общероссийский рынок. Для достижения этой цели необходима высокая конкурентоспособность, как самой продукции, так и предприятия в целом.

Основной целевой группой ООО «Милана» являются деловые женщины (управляющие высшего и среднего звена, служащие). Традиционно именно эта группа потребителей пользуется в своей профессиональной сфере костюмами.

ООО «Милана» провело маркетинговое исследование с целью выявления таких факторов, как качество продукции и степень удовлетворенности потребителей данным уровнем качества, уровень обслуживания покупателей в фирменном магазине ООО «Милана» и возможные пути повышения уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции.

В ходе проведения опроса было выявлено, какие параметры, по мнению потребителей, больше всего влияют на уровень обслуживания, уровень качества товара и т.д. (вопросы анкеты № 3, 5, 7, 9). Это необходимо для выявления тех направлений, которым необходимо уделить больше внимания при решении вопросов повышения конкурентоспособности продукции и всего предприятия в целом.

В результате проведения маркетингового исследования выявлено, что, по мнению большинства потребителей на общее качество обслуживания больше всего влияет наличие товаров, отвечающих запросам потребителей по цвету, фасону и размеру. На качество предлагаемого товара оказывает решающее влияние качество изготовления и соответствие модным тенденциям. Именно на эти параметры потребители обращают больше всего внимания при выборе одежды. На уровень работы персонала магазина оказывают решающее влияние общительность продавца и его умение оказать компетентную помощь при выборе покупки.

После рассмотрения всех факторов внутренней среды деятельности ООО «Милана» можно сделать вывод о финансовой устойчивости данного предприятия, имеющего достаточные ресурсы для развития и представляющего определенный интерес для потенциальных инвесторов.

По результатам проведения SWOT-анализа и сравнения альтернативных стратегий развития, наиболее перспективной признана стратегия активного развития ООО «Милана». Данная стратегия подразумевает привлечение дополнительных финансовых ресурсов, совершенствование внутренних ресурсов фирмы и дает максимальные возможности для достижения ООО «Милана» ее основных стратегических целей.

Выбором стратегии сегментирования (базовой маркетинговой стратегии) будет концентрирование на конкретном сегменте. ООО «Милана» необходимо найти возможность предлагать своим потребителям современные модели женских костюмов из высококачественных тканей по доступным ценам. На достижение этой цели направлены все усилия производства и маркетинга.

Инвестиционными целями в отношении товара ООО «Милана» будет развитие за счет расширения возможностей текущего потребления. Достижение этой цели планируется за счет расширения товарной линии (ассортимента предлагаемых товаров) и расширения сбытовой сети.

Марочная политика ООО «Милана» должна строиться на культивировании марки производителя, вплоть до построения бренда марки. Это означает, что марка «Милана» должна стать для потребителей синонимом качества и стиля.

Форма предполагаемой торговой сети фирменных отделов ООО «Милана» - специализированные отделы женской одежды. Уровень обслуживания – полный сервис. Ценовой имидж – высококачественная одежда по доступной цене. Поддержка в продвижении сводится к рекламе в местах продажи, предоставлении скидок с цены, информационные услуги по вопросам формирования стиля и соответствия модным тенденциям.

Составление сметы затрат и планируемых финансовых результатов показывает, увеличение объемов производства и реализации продукции приведет к увеличению чистой прибыли ООО «Милана» на 828,1 тыс. руб. Часть прибыли пойдет на погашение заемного капитала, но в перспективе, данное предприятие значительно выиграет от увеличения объемов производства и реализации продукции.

Таким образом, программа маркетинговых мероприятий, разработанная для ООО «Милана» направлена на повышение конкурентоспособности продукции, производимой этой фирмой, и активное развитие производства и сбыта продукции.

Список использованной литературы

1. Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. – СПб.: Питер, 2006. – 270 с.
2. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: «Фин статинформ», 1995. – 187 с.
3. Багиев Г., Тарасевич В., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов. – М.: Экономика, 1999. – 458 с.
4. Белоусова С.Н., Белоусов А.Г. Маркетинг. 2-ое изд., доп. и перераб. Ростов на/Д.: Феникс, 2003. – 315 с.
5. Белявский И. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 507 с.
6. Белявский И., Кулагина Г., Коротков А. Статистика рынка товаров и услуг / Под общ. ред. И. Белявского. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 218 с.
7. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. «Маркетинг»: Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 120 с.
8. Вествуд Дж. Маркетинговый план. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
9. Герчикова И.Н. Маркетинг: организация, технология. М.: Высшая школа, 1994. – 565 с.
10. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. 2-е. европ. изд. — М.: Вильяме, 1999. – 650 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. — СПб.: Питер, 1998. – 480 с.
12. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и практика: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 435 с.
13. Крылова Г.Д., Соколова М.М. Практикум по маркетингу: Учебное пособие для вузов / под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи – ЮНИТИ, 1995. – 380 с.
14. Маркетинг: общий курс: учебное пособие для студентов вузов / под ред. Н.Я. Калюжновой, А.Я. Якобсона. – 2-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2007. – 476 с.
15. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, - 1996. – 730 с.
16. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Экономистъ, 2003. – 568 с.
17. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2002. – 295 с.
18. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 387 с.
19. Феоктистова Е.М. Краснюк И.Н. Маркетинг: теория и практика. М.: Высшая школа, 1993. – 325 с.
20. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.

Приложение 1

Классификация рыночных стратегий ценообразования

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Завышенное ценообразование | Ценообразование на довольно высоком уровне для завоевания наиболее требовательных покупателей. Обстоятельства, предопределяющие стратегию ценообразования:  1) уникальный продукт или услуга (новый товар или намного улучшенный);  2) уникальность продукции создает относительно высокие требования к ней;  3) небольшая опасность скорого появления конкуренции |
| Проникающее ценообразование | Ценообразование ниже преобладающего уровня с целью завоевать вход на рынок или увеличить долю на рынке. Обстоятельства, предопределяющие стратегию ценообразования:  1) необходимость установления плацдарма на конкретном рынке;  2) реализация концепции «доля диктует прибыль»;  3) предположение, что конкуренты не будут реагировать на низкие цены;  4) цена должна быть эластичной, по крайней мере при достижении конкретных целей |
| Последующее ценообразование | Ценообразование, исходящее из цен, устанавливаемых лидерами на рынке. Условия применения стратегии ценообразования:  1) предприятие небольших размеров;  2) на рынке есть традиционные лидеры по ценообразованию;  3) «гибкое», или «наступательное», ценообразование, вероятно, вызвало бы соответствующую реакцию у лидеров, что нашло бы свое отражение в их ценовых стратегиях;  4) следование ценам лидеров привело к созданию приемлемого положения в отношении доли на рынке и прибыли;  5) продукция и сопровождающий сервис не имеют никаких отличительных черт |
| Ценообразование на основе стоимости | Обстоятельства стратегии ценообразования:  1) правительственный рынок (госзаказ);  2) непредсказуемая общая стоимость;  3) испытательная фаза развития нового продукта |
| Упреждающее ценообразование — ценообразование, препятствующее выходу на рынок конкурентов | Обстоятельства стратегии такого ценообразования:  1) твердое, иногда монопольное положение на среднем или малом рынке, который вы хотите сделать для конкурентов непривлекательным;  2) вы довольно хорошо обслуживаете рынок, так что ваши заказчики не заинтересованы в выходе других конкурентов на этот рынок |
| Ценообразование на товар, продаваемый «с убытком», чтобы привлечь покупателей | Обстоятельства стратегии ценообразования:  1) привлекательный товар, заслуживающий внимание покупателей;  2) имеются в наличии смежные или дополнительные товары, так что они могут быть проданы в сочетании с лидирующими по нормальным и более высоким ценам;  3) низкие цены, приводящие к росту продаж |

Приложение 2

Уважаемые покупатели!

ООО «Милана» проводит маркетинговое исследование по вопросам уровня обслуживания и качества продукции. Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы. Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

1. Сколько раз Вы совершали покупку в магазине «Милана»?

В первый раз;

Два и более раз.

2. Оцените, пожалуйста, уровень обслуживания в магазине «Милана»:

Высокий;

Средний;

Низкий.

3. Что наиболее приемлемо для Вас в магазине «Милана» (ответы проранжировать от 1 – наименее приемлемо до 4 – наиболее приемлемо)?

Качество предлагаемого товара \_\_\_;

Наличие товара необходимого цвета, размера, фасона \_\_\_;

Приемлемый уровень цен на товар \_\_\_;

Вежливость и общительность персонала \_\_\_.

4. Оцените, пожалуйста, уровень качества женской одежды реализуемой в магазине «Милана»:

Высокий;

Средний;

Низкий.

5. Какой стиль одежды для Вас наиболее приемлемый?

Классический;

Молодежный;

Спортивный.

6. Оцените, пожалуйста, уровень удовлетворительности ассортимент женской одежды в магазине «Милана»:

Высокий;

Средний;

Низкий.

7. На какие параметры Вы обращаете наибольшее внимание при выборе одежды (проранжировать от 1 – менее до 4 – более)?

Качество ткани и пошива \_\_\_;

Посадка изделия на фигуре \_\_\_;

Цвет изделия \_\_\_;

Соответствие модным тенденциям, стиль \_\_\_.

8. Оцените, пожалуйста, уровень цен на женскую одежду в магазине «Милана»:

Высокий;

Средний;

Низкий.

9. По каким параметрам Вы оцениваете работу персонала магазина «Милана» (проранжировать от 1 – менее важно до 4 – более важно)?

Опрятный внешний вид продавца \_\_\_;

Вежливость и общительность продавца \_\_\_;

Компетентная помощь при выборе покупки \_\_\_;

Быстрота обслуживания \_\_\_.

10. Оцените, пожалуйста, уровень работы персонала в магазине «Милана»:

Высокий;

Средний;

Низкий.

Сведения о респонденте:

Пол: женский; мужской.

Возраст: от 20 до 30 лет; от 30 до 40 лет;

от 40 до 50 лет; старше 50 лет.

Социальное положение:

Высшее управленческое звено;

Средний управленческий персонал;

Служащий по найму;

Домохозяйка;

Среднемесячный доход:

От 5 до 10 тыс. руб.;

От 10 до 25 тыс. руб.;

Свыше 25 тыс. руб.

1. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – С. 28. [↑](#footnote-ref-1)
2. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 36. [↑](#footnote-ref-2)
3. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 217. [↑](#footnote-ref-3)