ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

ГОУ ВПО «Кемеровский государственный университет»

Кафедра маркетинга

ОТЧЁТ

по производственной практике

Тема индивидуального задания:

**Проведение SWOT-анализа организации для выбора дальнейшей стратегии**

студентки 4-го курса группы Э-063

Черкашиной Светланы Олеговны

Руководитель практики от кафедры

Лысенко Елена Александровна

Руководитель практики от предприятия

Директор ООО МС «Громада»

Васильева Любовь Леонидовна

Кемерово 2009

Содержание

Введение

Глава 1. Общие сведения о предприятии

1.1 Характеристика организации

1.2 Анализ структуры торгового ассортимента мебельной продукции, реализуемой в мебельном салоне «Громада»

1.3 Миссия организации

Глава 2. SWOT-анализ мебельного салона «Громада»

2.1 Анализ внешней среды

2.2 Анализ внутренней среды

2.3 Выбор стратегии

Заключение

Введение

В соответствии с учебным планом специальности "Маркетинг" и графиком учебного процесса предусмотрена первая производственная практика.

Целью практики является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных при изучении профилирующих дисциплин по специальности «Маркетинг»: "Основы маркетинга", «Ценообразование», «Основы сегментации рынка», «Маркетинговые коммуникации», "Основы предпринимательской деятельности" и др.

Местом прохождения производственной практики было выбрано ООО Мебельный салон «Громада», занимающееся продажей мебели отечественного и импортного производства. «Громада» имеет хорошую репутацию у производителей и довольно сильные позиции в Западной Сибири. Магазины сети занимают первые строчки по узнаваемости в городах присутствия.

В процессе прохождения производственной практики я ознакомилась с деятельностью предприятия, работой персонала; изучила законодательные и нормативные документы, устанавливающих правовой статус и регламентирующих деятельность «Громада» и т.д. На основе полученной информации я рассмотрела структуру торгового ассортимента мебельного салона, провела анализ его внешней и внутренней среды.

## Глава 1. Общие сведения о предприятии

## 1.1 Характеристика организации

ООО Мебельный салон «Громада» был основан в 2002 г.

Основной деятельностью «Громада» является торговля мебелью: кухонными гарнитурами, детскими наборами и мягкой мебелью.

«Громада» находится по адресу: г. Ленинск-Кузнецкий, площадь Кирова, д.4. Общая площадь магазина составляет 1225 кв.м. в том числе:

* Торговая площадь – 357 кв.м.
* Экспозиционная площадь – 780 кв.м.
* Площадь контрольно-кассового узла – 25 кв.м.
* Площадь административно-бытового назначения – 63 кв.м.

Складские помещения находятся вне магазина, на территории ОАО ДОК «Красный Октябрь».

Этот магазин с индивидуальной формой обслуживания покупателей. Режим работы: с 10.00 до 20.00, без выходных. В магазине работают 70 человека, в том числе:

* Директор – 1 чел.
* Товаровед – 4 чел.
* Администратор – 1 чел.
* Продавец-консультант – 11 чел.
* Кассир-операционист – 4 чел.
* Сборщик-грузчик – 43 чел.
* Уборщица - 4 чел.
* Дворник – 2 чел.

Мебельный салон «Громада» состоит из четырех залов: в первом зале размещены гостиные и мягкая мебель; во втором - спальни; третий зал вмещает в себя офисную и детскую мебель, а также мебель для прихожей; в четвертом зале размещены кухни и обеденные зоны.

Мебельный салон оказывает следующие услуги потребителям: доставка по городам Кемеровской области, подъем до квартиры и сборка мебели.

Доставка товара, согласно договорам с поставщиками-производителями, может осуществляться как самим покупателем, так и транспортом фирмы-продавца на различных условиях. Для обеспечения бесперебойности данного направления фирма имеет парк автомобилей.

На цели увеличения объема реализации работают два подразделения фирмы:

* + - коммерческая служба;
    - финансовая служба.

Коммерческая служба отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, повышение качества продукции, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и т.д.

Финансовая служба ООО «Громада» обеспечивает контроль финансовой деятельности предприятия, проводит анализ рентабельности продаж и т.д.

Также успешную работу предприятия обеспечивают следующие службы:

Техническая служба. Основная задача – определение технической политики и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, путей реконструкции и перевооружения действующего производства.

Служба логистики – планирование, организация и контроль выполнения логистических операций с целью организации бесперебойных поставок продукции потребителям.

Служба контроля качества, в функции которого входят разработка качественных показателей по всем видам продукции, методов проверки качества, выяснение причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения.

Служба по управлению персоналом. Занимается организацией процессов труда и управления на предприятии в соответствии с целями и стратегией, организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий.

В своей деятельности ООО «Громада» руководствуется законодательными и нормативно-правовыми документами, условно разделенные на три уровня:

1) Законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие деятельность всех субъектов (Конституция РФ, Гражданский, Налоговый, таможенный кодексы и т.п.).

2) Законы, постановления и рекомендации, регулирующие производственную и торговую деятельность в Российской Федерации.

3) Организационно-правовые документы предприятия.

Основными клиентами ООО «Громада» являются физические лица, приобретающие мебель в сети мебельных салонов.

Товарная политика предприятия включает в себя наличие необходимого в соответствии с рыночной ситуацией ассортимента мебели, как по глубине, так и по широте охвата наиболее востребованных рынком ассортиментных позиций.

Ценовая политика ориентирована на обеспечение прибыльной работы предприятия, быструю адаптацию к изменению рыночной конъюнктуры с учетом среднего уровня цен на аналогичную продукцию. Она формируется исходя из анализа покупательского спроса и сезонности.

Учетная политика предприятия осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете», «Положением по ведению по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ», «Положением по бухгалтерскому учету» (ПБУ), «Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий», Налоговым и Гражданским кодексами РФ.

1.2 Анализ структуры торгового ассортимента мебельной продукции, реализуемой в мебельном салоне «Громада»

Структура ассортимента характеризуется удельной долей каждого вида и/или наименования товара в общем наборе.

Показатели структуры ассортимента могут иметь натуральное или денежное выражение и носят относительный характер. Они рассчитываются как отношение количества отдельных товаров к суммарному количеству всех товаров, входящих в ассортимент.

Структура ассортимента относится к реальному или прогнозируемому ассортименту и неприменима к учебному ассортименту, так как показывает взаимосвязь отдельных структурных элементов ассортимента через их количественное соотношение.

Структура ассортимента, рассчитанная в натуральном выражении, отличается от структуры того же ассортимента в денежном выражении.

При регулировании структуры ассортимента следует учитывать экономические выгоды предприятия в случае преобладания дорогих или дешевых товаров, окупаемость затрат на их доставку, хранение и реализацию, а также платежеспособность сегмента потребителей, на который ориентируется торговая организация.

Выбор показателей структуры ассортимента в том или ином выражении определяется аналитическими целями. Если необходимо определить потребность в складских площадях, а также площади для выкладки товаров, то анализируют структуру ассортимента в натуральном выражении. При анализе прибыльности отдельных видов товаров учитывают структуру ассортимента в денежном выражении.

Проанализируем структуру ассортимента корпусной мебели, реализуемой в мебельном салоне «Громада», по эксплуатационному назначению, по функциональному назначению, по конструктивным признакам и по материалам.

Предложение предприятием максимально широкого ассортимента товаров в большинстве случаев объясняется желанием предоставить покупателям выбор изделий на любой вкус и обезопасить себя от неудач концентрации на одном товарном сегменте.

Однако это требует дополнительных затрат, так как разнообразие вызывает рост издержек по производству, поддержанию необходимых запасов ресурсов. На сегодняшний день структура производственного и торгового ассортимента дифференцирована. Виды выпускаемой и реализуемой мебели (согласно ГОСТ 20400 – 80. Продукция мебельного производства термины и определения.) представлены в следующих таблицах.

Таблица 1. Структура ассортимента корпусной мебели, реализуемой в мебельном салоне «Громада» по эксплуатационному назначению.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид мебели | Количество мебели в магазине | Удельный вес в ассортименте, (%) |
| Мебель для спальни | 30 | 11,5 |
| Мебель для столовой | 24 | 9,2 |
| Мебель для гостиной | 21 | 8 |
| Мебель для прихожей | 72 | 27,6 |
| Детская мебель | 68 | 26,1 |
| Кухонная мебель | 46 | 17,6 |
| Итого: | 261 | 100 |

Вывод: Из таблицы 1 видно, что в мебельном салоне «Громада» преобладает мебель для прихожей, детская мебель и кухонная мебель это значит, что именно эта мебель пользуется наибольшим спросом. На втором месте находится мебель для спальни. Наименьший удельный вес в структуре ассортимента имеет мебель для гостиной и мебель для столовой.

Таблица 2. Структура ассортимента корпусной мебели, реализуемой в мебельном салоне «Громада», по функциональному назначению.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид мебели | Количество мебели в магазине | Удельный вес в ассортименте, (%) |
| Шкаф для одежды | 109 | 8,1 |
| Шкаф для белья | 84 | 6,2 |
| Шкаф для посуды | 91 | 6,8 |
| Шкаф для книг | 33 | 2,5 |
| Кухонный шкаф | 51 | 3,8 |
| Кухонный шкаф-стол | 41 | 3,0 |
| Стол журнальный | 14 | 1,0 |
| табуреты | 39 | 2,9 |
| Стол обеденный | 44 | 3,3 |
| Стол туалетный | 9 | 0,7 |
| Шкаф под мойку | 40 | 3,0 |
| Шкаф с витриной | 132 | 9,8 |
| Настенный шкаф | 71 | 5,3 |
| Комбинированный шкаф | 58 | 4,3 |
| Сервант | 105 | 7,8 |
| Тумба | 102 | 7,6 |
| Комод | 47 | 3,5 |
| Туалетная тумба | 32 | 2,4 |
| кровать | 27 | 2,0 |
| Тумба для постельных принадлежностей | 29 | 2,2 |
| Буфет | 34 | 2,5 |
| Стеллаж | 28 | 2,1 |
| Полка | 126 | 9,4 |
| Итого: | 1346 | 100 |

Вывод: Таким образом, мы видим, что наибольший удельный вес в структуре ассортимента мебели по функциональному назначению имеют шкафы для одежды (8,1%), шкафы для белья и посуды (6,2% и 6,8% соответственно), шкафы с витринами (9,8%), серванты, полки и тумбы (7,8%; 7,6% и 9,4% соответственно), а это значит, что эти виды мебели наиболее выгодны для производства и реализации и пользуются наибольшим спросом у потребителей.

Таблица 3. Структура ассортимента корпусной мебели, реализуемой в мебельном салоне «Громада», по конструктивным признакам.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид мебели | Количество мебели в магазине | Удельный вес в ассортименте, (%). |
| Разборная мебель | 818 | 60,8 |
| Секционная мебель | 528 | 39,2 |
| Итого: | 1346 | 100 |

Вывод: Разборная мебель занимает наибольший процент в структуре ассортимента, такая мебель занимает очень мало места при ее хранении, что очень важно для торгового предприятия.

Таблица 4. Структура ассортимента мебельной продукции «Громада» по материалам.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Материал | Количество мебели в магазине, (шт.) | Удельный вес в ассортименте, (%) |
| Массив древесины | 309 | 23 |
| ЛДСП | 517 | 38,4 |
| МДФ | 369 | 27,4 |
| ДСП | 85 | 6,3 |
| ДВП | 45 | 3,3 |
| Металл | 21 | 1,6 |
| Итого: | 1346 | 100 |

Вывод: Из данной таблицы можно сделать вывод, что такие материалы, как ЛДСП и МДФ являются большей частью ассортимента мебельной продукции магазина «Громада», так как эти материалы относительно качественные и недорогие. Массив древесины это экологически чистый материал, цена у него немного выше, поэтому удельный вес в ассортименте немного ниже.

## Миссия организации

Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или миссия организации ясна обычно с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации, программа может потерять свою четкость. Многие фирмы разрабатывают миссию своей деятельности. Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

В миссии организации должна быть четко указана сфера деятельности фирмы. Определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов.

Миссия организации с позиций рыночной ориентации определяет предприятия с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов.[[1]](#footnote-1)

При разработке миссии организации рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы миссия не получилась слишком широким или слишком узким. Каждый этап расширительного представления предполагает открытие новых возможностей, но может также толкнуть фирму на оторванные от реальности рискованные шаги, не подкрепленные ее возможностями.



Рисунок 1. Дерево целей.

Мебельный салон «Громада» декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в мебели на рынке кемеровской области. В дальнейшем «Громада» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, обеспечения людей дополнительными сопутствующими товарами, при этом создавая дополнительные рабочие места, как на самом предприятии, так и на предприятиях-изготовителях мебели, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Таким образом, миссию мебельного салона «Громада» можно сформулировать в виде девиза: «Мы поможем создать уют в каждом доме».

В рамках данной миссии можно сформулировать цели, стоящие перед организацией и представить их графически в виде дерева целей на рисунке 1.

Глава 2. SWOT-анализ мебельного салона «Громада»

# 2.1 Анализ внешней среды

SWOT-анализ – это анализ деловой среды, который производится с целью изучения среды бизнеса, правовых условий, сильных и слабых сторон своего предприятия и предприятий-конкурентов, а также комплексного взаимовлияния рассматриваемых факторов.

Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

SWOT-анализ - это одна из важнейших диагностических процедур. Его можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Таким образом, SWOT-анализ – это особая форма изучения рыночной ситуации, в которой оцениваются сильные и слабые стороны фирмы (внутренние показатели), потенциальные возможности и угрозы со стороны рынка, администрации, контролирующих организаций и т.д.(внешние показатели).[[2]](#footnote-2)

Понятие внешней среды складывается из двух составляющих:

* факторы макросреды;
* факторы непосредственного окружения фирмы.

### Макросреда

К факторам макросреды обычно относят:

* экономическое состояние страны;
* политико-правовой аспект;
* социальное и культурное окружение;
* научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Для мебельного салона «Громада» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность мебельного салона развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

### Ближайшее окружение

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил:

* конкурентная борьба внутри отрасли;
* угроза появления товаров и услуг-субститутов;
* способность поставщиков диктовать свои условия;
* угроза появления новых конкурентов;
* способность покупателей диктовать свои условия.[[3]](#footnote-3)

В настоящее время на территории г. Ленинск-Кузнецкий и всей Кемеровской области, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной торговлей мебелью. Среди них можно выделить:

* конкурентов-гигантов (таких как мебельный салон «Панорама»), занимающихся продажей различных видов мебели, как импортной, так и отечественной;
* фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, компания «Фронда», занимающаяся продажей офисной мебели);
* магазины, реализующие продукцию только одного производителя (например, ООО «Августа-Мебель»);
* средние фирмы, как мебельный салон «Соната», имеющие разносторонние интересы на рынке;
* выставочные организации;
* фирмы, которые сами занимаются производством мебели, и сами ее реализуют (ООО «Кемеровомебель»); для таких фирм характерна работа на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замерки помещений и в последующем установки мебели.

Мебельных производителей можно подразделить:

\*по принципу географического местоположения:

* отечественные;
* стран СНГ (Белоруссия);
* зарубежные (Италия, Испания, Польша, Чехия);

\*в зависимости от используемого сырья:

* производящие мебель из натурального дерева;
* использующие ДСП, МДФ и искусственные материалы.

\*в зависимости от производимой продукции:

* узко специализированные на одном виде продукции;
* производители большого разнообразного ассортимента.

Структуру потребительского рынка мебели в г. Ленинск-Кузнецкий составляют все семьи, имеющие собственное жилье и стремящиеся приобрести добротную и надежную мебель. Их предпочтения представлены на рисунке 2, при этом:

* 1/3 часть покупателей мебели – предпочитают продукцию импортного производства;

2/3 покупателей мебели – приобретают мебель отечественного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну.

При этом более половины всех покупателей мебели предпочитают приобретать не гарнитуры целиком, а комплектовать набор по своему вкусу и в соответствии с площадью помещений. Объемы покупок таких комплектуемых наборов представлены на рисунке Ошибка! Источник ссылки не найден.

Существенно, что мебельный сегмент рынка в г. Ленинск-Кузнецкий постоянно растет, особенно доля мебели средней стоимости, что обусловлено:

* стабильным качеством мебели;
* особенностями структуры потребительского рынка;
* доступной ценой.

Мебельный салон «Громада» занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой, но и далеко не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для мебельного салона «Громада».

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в мебельном салоне «Громада» выражается как:

* продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по желанию заказчика;
* осуществление доставки и монтажа;
* предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей; выявления направленности моды; покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции мебельного салона, в деятельности «Громада» используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей мебельного салона компании, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

### Количественный анализ

Для проведения подобного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на мебельный салон «Громада» (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 1 и таблицы 2, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Таблица 1. Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероят-  ность  Воздействие | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильное | Улучшение уровня жизни населения;  Изменение рекламных технологий | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин |
| Умеренное | Разорение и уход фирм-продавцов;  Развитие информацион-ной отрасли | Снижение цен на сырье и готовую продукцию;  Совершенство-вание менеджмента | Уменьшение императивных норм законодательства;  Снижение безработицы |
| Слабое | Неудачное поведение конкурентов;  Изменения моды | Совершенствование технологии производства | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей |

Таблица 2. Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероят-  ность  Воздействие | Высокая | Средняя | Низкая |
| Сильное | Изменение правил ввоза продукции | Сбои в поставках продукции;  Рост темпов инфляции;  Появление товаров-субститутов | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;  Скачки курсов валют |
| Умеренное | Снижение уровня жизни населения;  Рост налогов и пошлин | Изменение покупательских предпочтений;  Ужесточение законодатель-ства | Появление принципиально нового товара;  Появление новых концернов |
| Слабое | Изменение уровня цен;  Рост безработицы | Появление новых фирм на рынке;  Усиление конкуренции | Национализация бизнеса;  Ухудшение политической обстановки |

По итогам таблицы 1 видно, что наиболее вероятны следующие факторы, оказывающие положительное воздействие на мебельный салон «Громада»: улучшение уровня жизни населения; изменение рекламных технологий; разорение и уход фирм-продавцов; развитие информационной отрасли.

Из таблицы 2 можно отметить, что существует высокая вероятность влияния таких факторов, как изменение правил ввоза продукции; снижение уровня жизни населения; рост налогов и пошлин, которые создадут угрозу для развития мебельного салона «Громада».

Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия в таблице 3.

Таблица 3. Внешние возможности и угрозы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Возможности | Угрозы |
| 1 | Улучшение уровня жизни населения | Изменение покупательских предпочтений |
| 2 | Изменение рекламных технологий | Появление товаров-субститутов |
| 3 | Развитие информационной отрасли | Изменение правил ввоза продукции |
| 4 | Появление новых поставщиков | Сбои в поставках продукции |
| 5 | Изменения моды | Появление принципиально нового товара |
| 6 | Снижение цен на сырье и готовую продукцию | Снижение уровня жизни населения |
| 7 | Снижение налогов и пошлин | Рост темпов инфляции |
| 8 | Совершенствование менеджмента | Ужесточение законодательства |
| 9 | Снижение безработицы | Изменение уровня цен |
| 10 | Разорение и уход фирм-продавцов | Скачки курсов валют |
| 11 | Уменьшение императивных норм законодательства | Появление новых концернов |
| 12 | Совершенствование технологии производства | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов |
| 13 | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | Рост налогов и пошлин |
| 14 | Неудачное поведение конкурентов | Усиление конкуренции |
| 15 |  | Рост безработицы |
| 16 |  | Ухудшение политической обстановки |
| 17 |  | Национализация бизнеса |
| 18 |  | Появление новых фирм на рынке |

Таким образом, становится очевидно, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на МС «Громада».

## 2.2 Анализ внутренней среды

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице 4.

Изучая внутреннюю среду необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

Для полного анализа внутренней среды мебельного салона «Громада» необходимо исследовать пять функциональных зон:

* маркетинг;
* производство;
* финансы;
* управление персоналом;
* общее управление.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура мебельного салона соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

В мебельном салоне «Громада» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За 2008 год он составил 32% от итогов 2007 года. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности «Громада» привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

Проблема качества продукции решается силами двух отделов следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением мебельного салона, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

«Громада» не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Салон имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

Маркетинговое подразделение мебельного салона «Громада» прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

Таблица 4. Сильные и слабые стороны организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | Достоверный мониторинг рынка | Сбои в снабжении |
| 2 | Отлаженная сбытовая сеть | Недостатки в рекламной политике |
| 3 | Широкий ассортимент продукции | Средний уровень цен |
| 4 | Высокий контроль качества | Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) |
| 5 | Высокая рентабельность | Не полная загруженность производственных мощностей |
| 6 | Рост оборотных средств | Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| 7 | Высокая квалификация персонала | Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений |
| 8 | Хорошая мотивация персонала |  |
| 9 | Достаточная известность |  |

## 

## 2.3 Выбор стратегии

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.

В стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удается установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии.

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для такой оценки чаще всего применяют метод позиционирования на матрицах возможностей и угроз (см. таблицу 5).

Для мебельного салона «Громада» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

* к критическому состоянию мебельный салон «Громада» могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;
* к разрушению мебельного салона или его выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Таблица 5. Матрица SWOT-анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | 1. Улучшение уровня жизни населения 2. Изменение рекламных технологий 3. Развитие информационной отрасли 4. Появление новых поставщиков 5. Изменения моды 6. Снижение цен на сырье и готовую продукцию 7. Снижение налогов и пошлин 8. Совершенствование менеджмента 9. Снижение безработицы 10. Разорение и уход фирм-продавцов 11. Уменьшение императивных норм законодательства 12. Совершенствование технологии производства 13. Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей 14. Неудачное поведение конкурентов | 1. Изменение покупательских предпочтений 2. Появление товаров-субститутов 3. Изменение правил ввоза продукции 4. Сбои в поставках продукции 5. Появление принципиально нового товара 6. Снижение уровня жизни населения 7. Рост темпов инфляции 8. Ужесточение законодательства 9. Изменение уровня цен 10. Скачки курсов валют 11. Появление новых концернов 12. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов 13. Рост налогов и пошлин 14. Усиление конкуренции 15. Рост безработицы 16. Ухудшение политической обстановки 17. Национализация бизнеса 18. Появление новых фирм на рынке |
| Сильные стороны: | «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| 1. Достоверный мониторинг рынка 2. Отлаженная сбытовая сеть 3. Широкий ассортимент продукции 4. Высокий контроль качества 5. Высокая рентабельность 6. Рост оборотных средств 7. Высокая квалификация персонала 8. Хорошая мотивация персонала 9. Достаточная известность | * выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; * достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки; * квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка; * четкая стратегия позволит использовать все возможности. | * усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; * появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; * известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции; * достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей. |
| Слабые стороны: | «Слабость и возможность» | «Слабость и угрозы» |
| 1. Сбои в снабжении 2. Недостатки в рекламной политике 3. Средний уровень цен 4. Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) 5. Не полная загруженность производственных мощностей 6. Неучастие персонала в принятии управленческих решений 7. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений | * плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг; * неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу; * снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. | * появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; * неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; * непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов; * неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании. |

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таки образом, рассмотрев возможности мебельного салона «Громада», его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию магазина, при этом опираясь на цели организации.

Так как «Громада» работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом:

Сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (картины, осветительные приборы, покрывала, зеркала и другие предметы дизайна и интерьера); затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах; далее закрепиться в них, путем покупки существующих торговых мебельных предприятий, а в будущем стремиться к приобретению доли акций производящих предприятий.

Заключение

В отчете по производственной практике была дана характеристика мебельного салона «Громада», выполнен анализ структуры торгового ассортимента мебельной продукции, реализуемых в мебельном салоне «Громада», проведен SWOT-анализ организации.

В процессе анализа сильных сторон мебельного салона было выявлено, что для «Громада» наиболее значимыми являются возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

Позиционирования угроз показало, что:

* негативно на мебельный салон «Громада» могут повлиять выход в отрасль большого числа конкурентов и изменение вкусов потребителей;
* к разрушению может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что для «Громада» наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка.

Написание данного отчета по производственной практике помогло обобщить и закрепить, полученную в ходе изучения профилирующих дисциплин по специальности «Маркетинг» информацию.

1. http://market-pages.ru/ [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.bp-arkadia.ru/ [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.md-marketing.ru/ [↑](#footnote-ref-3)