

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия (на примере декор – салона «San Marco» ИП ШМИДТ)»

Студентка	<u>Е.В. Кобзарева</u>	<u></u>
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>к.э.н., доцент О.М. Сярова</u>	<u></u>
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Зав. кафедрой «Менеджмент организации» к.э.н. С.Е. Васильева _____

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

« » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студентка Кобзарева Елена Вячеславовна

Тема «Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия (на примере декор – салона «San Marco» ИП ШМИДТ)».

1. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «15» мая 2017 года.

2. Исходные данные к бакалаврской работе

2.1. Данные и материалы производственной практики

2.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово – хозяйственной деятельности ИП ШМИДТ.

3. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические основы конкурентоспособности организации

1.1 Сущность конкурентоспособности организации 1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации

2 Анализ конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

2.1 Общая характеристика декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

2.2 Оценка конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации

3.2 Оценка экономической эффективности от предполагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

Руководитель выпускной

квалификационной работы _____
(подпись)

О.М. Сярдова
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению _____
(подпись)

Е.В. Кобзарева
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись)

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

«28» декабря 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

выполнения бакалаврской работы

Студентки Елены Вячеславовны Кобзаревой
по теме «Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия (на примере декор – салона «San Marco» ИП ШМИДТ)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016		
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017- 26.03.2017		
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017		
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017		
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017		
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017		
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017		

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.В. Кобзарева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.В. Кобзарева

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия (на примере декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ))»

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – декор – салон «San Marco» (ИП ШМИДТ), основным видом деятельности которого является пошив и продажа штор, карнизов и предоставление платных потребительских услуг населению.

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия.

Методы исследования – коэффициентный метод, методики факторного и сравнительного анализа, табличный и графический методы, метод экспертных оценок.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- в первой главе определены основные понятия конкурентоспособности организации, рассмотрены факторы оказывающие влияние на конкурентоспособность организации и методы оценки конкурентоспособности;

- во второй главе дана общая характеристика декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ) и проведена оценка его конкурентоспособности, в результате чего выявлено, что салон занимает среднюю позицию среди конкурентов, часть ресурсов салона задействована неэффективно, что существенно отражается на его конкурентоспособности и приводит к снижению рентабельности

- третья глава посвящена разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности салона, проведен расчет экономической эффективности от проведения мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что мероприятия, предложенные в третьей главе, могут быть использованы в деятельности салона и приведут к повышению конкурентоспособности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 30 источников и 9 приложений. Общий объем работы, без приложений 68 страниц текста, в том числе 6 таблиц, 5 рисунков.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические основы конкурентоспособности организации	9
1.1 Сущность конкурентоспособности организации.....	9
1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации	20
2 Анализ конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)	26
2.1 Общая характеристика декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)	26
2.2 Оценка конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ).....	32
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ).....	489
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации.....	49
3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий ..	55
Заключение	63
Библиографический список	66
Приложения	69

Введение

Каждый день в повседневной жизни мы наблюдаем, как различные предприятия ведут борьбу за наибольшую долю рынка, запуская рекламные ролики на телевидение или привлекая покупателей специальными акциями. В настоящее время бизнес развивается быстрыми темпами, особенно малого и среднего предпринимательства, и число идентичных предприятий возрастает. Перед потребителем возникает огромный выбор практически одинаковых предложений, и чтобы заполучить своего покупателя и выжить на рынке, компаниям приходится вести не только ценовые войны, но и доказывать то, что их продукция представляет ценность для потребителя, а также постоянно совершенствовать всю свою деятельность. Таким образом, возникает конкуренция, которая затрагивает все сферы деятельности любого предприятия, и чтобы предприятие было рентабельным в первую очередь оно должно быть конкурентоспособным.

Салоны по продажам предметов интерьера и по оформлению жилых и общественных помещений, яркий пример предприятий, которые сталкиваются с такой проблемой, как конкуренция. Интерьерный бизнес, в настоящее время, новая популярная и бурно развивающаяся отрасль, но в Тольятти уже наступает насыщение рынка такими предприятиями. С ростом количества салонов становится все актуальнее вопрос повышения эффективности и рентабельности, вследствие чего становится необходимым увеличение конкурентоспособности участников рынка, что в свою очередь предполагает разработку различных мероприятий.

Вследствие этого целью выпускной квалификационной работы является анализ конкурентоспособности декор – салона «San Marco», разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности салона «San Marco» и обоснование их эффективности.

Достижение поставленной цели предполагает необходимость выполнения следующих задач:

- Раскрыть сущность конкуренции и конкурентоспособности.
- Изучить факторы оказывающее влияние на конкурентоспособность и методы анализа конкурентного положения предприятия.
- Определить способ оценки конкурентоспособности.
- Провести комплексный анализ декор – салона «San Marco» и выявить его слабые стороны и конкурентные преимущества.
- Провести исследование основных конкурентов и сравнить с конкурентным положением декор – салона «San Marco».
- Предложить и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности салона «San Marco».
- Обосновать целесообразность проведения разработанных мероприятий через оценку конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования был выбран декор – салон «San Marco», основной деятельностью которого является пошив и продажа штор, карнизов и предоставление платных потребительских услуг населению.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

В работе использованы следующие методы: коэффициентный метод, методики факторного и сравнительного анализа, табличный и графический методы, метод экспертных оценок.

Информационной базой исследования стали: экономическая литература, средства электронной информации (интернет), статистические данные, нормативно-правовые акты РФ.

1 Теоретические основы конкурентоспособности организации

1.1 Сущность конкурентоспособности организации

В общем виде конкурентоспособность — это способность выдерживать конкуренцию [24]. Поэтому приобретая все большее значение в современной экономике, такое явление, как конкуренция требует теоретической разработанности. Однако в литературе отсутствует какое-либо единое мнение по определению данного термина.

Выделяют несколько подходов к понятию «конкуренция»: поведенческий подход, структурный и функциональный.

Адам Смит объяснял конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно [23, с. 58]. Основным методом соперничества он считал изменение цен, отмечая, что даже при отсутствии коллективной воли участников рынка и не подчиненная их единому закону рыночная экономика всегда следует строгим правилам поведения на рынке. Силой, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, является свободная конкуренция, формирующаяся по правилам рынка.

В результате соперничества конкурирующих сторон (продавцов и покупателей) устанавливается общая цена на предлагаемые однородные товары, кривые спроса и предложения принимают конкретный вид. То есть, конкуренция, которая является механизмом регулирования пропорций общественного производства и благодаря которой происходит перераспределение капиталов между отраслями, обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования [4].

Со временем поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания ее цели и способов ведения, изменялась её трактовка.

Так, в марксистской теории конкуренцией называется «свойственная товарному производству непримиримая борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли» [30, с.19].

К середине XX века сложились общие представления о сущности конкуренции и ее основных движущих силах. В качестве аксиомы были приняты четыре основных типа рыночной конкуренции: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополистическая и чистая монополия [5].

«Совершенная конкуренция» или «Чистая конкуренция» вошла в научный оборот во второй половине XIX в. Из первых авторов, впервые использовавших понятие совершенный рынок, стал английский экономист, статистик и философ Стэнли Джевонс Уильям. Рынок совершенной конкуренции — это рынок, где удовлетворяются все условия.

Этот тип рынка обладает наличием большого количества продавцов и покупателей, в результате чего ни один из участников рынка не имеет достаточно большой его доли, чтобы влиять на рыночные цены. Для «совершенной конкуренции» свойственна весьма высокая информированность участников рынка о продукции и ценах на неё. Выпускаемая на рынке продукция – стандартизирована, цена её для каждого производителя задается условиями, которые сложились на рынке, неценовые методы конкуренции не используются, вход и выход из отрасли свободны [5].

«Монополистическую конкуренцию» отличает большое количество мелких и средних предприятий, реализующих дифференцированную продукцию, как правило, в небольшом объеме, что позволяет им контролировать цену продукции. При этом ни одно из предприятий не занимает лидирующего положения на рынке вследствие незначительного объема продаж. В отличие от чистой конкуренции здесь используются неценовые методы конкуренции. Вход на рынок не затруднен такими

барьерами, как при монополии или олигополии, но и не настолько легок, как при «совершенной конкуренции».

Для «олигополистической конкуренции» характерно присутствие на рынке нескольких очень крупных конкурирующих предприятий, контролирующих, значительную часть производства продукции и её сбыта. Поскольку доля каждого из участников рынка при данной структуре конкуренции значительна, это позволяет участникам осуществлять влияние на рыночную цену. Продукция предприятий может быть как стандартизированной, так и дифференцированной. Проводя самостоятельную рыночную политику, каждый из участников в то же время находится в зависимости от своих конкурентов и вынужден считаться с ними. В конкурентной борьбе преимущественно используются неценовые методы. Стремление к завоеванию преимуществ за счет ослабления конкурентов приводит к конкурентным «войнам», но на практике предприятия - олигополисты часто приходят к соглашению по поводу раздела рынка, установления цен, действуя в результате соглашения как единая «чистая монополия». Вход в структуру затруднен [4].

«Чистая монополия» является примером несовершенной конкуренции. Эту модель можно рассматривать как рынок, на котором существует единственный продавец товара – монополист, осуществляющий контроль над ценой и объемами выпуска продукции. «Чистая монополия» характеризуется стремлением получать сверхприбыль и наличием высоких барьеров входа на рынок [10].

Понятие «конкуренция» и структурный подход к её содержанию определяется типом рынка и тех условий, которые господствуют на нем. В курсе «Экономика», К. Р. Макконнелла и С. Л. Брю говорится, что «Конкуренция — это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его» [15, с.60] .

Факт значительной возможности (или невозможности) влияния

отдельного хозяйствующего субъекта на общий уровень цен на рынке, дает право говорить о рынке совершенной конкуренции, если такое воздействие невозможно, или об одной из разновидностей конкуренции несовершенной, если такое влияние возможно.

Сравнив эти подходы к понятию конкуренции, можно заметить, что термин конкуренция представлен в разных смыслах. Однако наиболее полно, сущность конкуренции, как экономического явления, определяющего деятельность конкретных хозяйствующих субъектов на рынке, отражает поведенческий подход. Таким образом, в целях настоящей работы конкуренция может быть определена, как соперничество.

Конкуренция, по Майклу Портеру, — «это соперничество за созданную стоимость между действующими и потенциальными участниками отрасли, где в качестве действующих участников выступают: компании отрасли, ее поставщики, потребители, компании, выпускающие товары-заменители» [20].

Так, под соперничеством понимаются действия участника рынка, направленные на достижение максимальной выгоды в условиях, когда есть возможность в случае бездействия получить меньшую выгоду. Конкуренция, в свою очередь, — это вид соперничества между конкурентами, действия, в рамках которого направлены на исключение конкурентов в участии по получению выгоды от реализации или покупки товара. В качестве конкурентов в данном определении рассматриваются участники рынка одного и того же уровня иерархии: либо продавцы, либо покупатели.

Конкурентная борьба заставляет производителей снижать цену на товар, повышать его качество, вводить новшества. Тем самым, она помогает прогрессу общества.

Конкурентов отличают стратегии и следование разнообразным идеологиям по вопросам ведения конкуренции и постоянного обхода одного другим в ходе состязания. Анализируя интенсивность и характер конкуренции в рамках отраслевого рынка, представляется полезным

обращение к упомянутому ранее структурному подходу, направленному на определение сущности конкуренции.

Различия при рассмотрении конкуренции также отображаются и при формировании понятия конкурентоспособности. Словари и экономическая литература предлагают следующие определения конкурентоспособности:

Конкурентоспособность предприятия является свойством, характеризующим реальное или потенциальное удовлетворение им конкретной потребности в сравнении с аналогичными объектами, которые представлены на данном рынке [24].

Филипп Котлер полагает, что конкурентоспособность определяется способностью выдерживания конкуренции по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

«Свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими, там конкурирующими субъектами рыночных отношений» - Портер Майкл.

«Конкурентоспособность является реальной и потенциальной возможностью фирм в существующих для них условиях проектирования, изготовления и сбыта товаров, которые, в соответствии с ценовыми и неценовыми характеристиками, являются более привлекательными для потребителя, чем товары их конкурентов» – такое определение дает Европейский форум по проблемам управления.

«Конкурентоспособность предприятия может быть определена в качестве относительной характеристики, отражающей отличие процесса развития данного продуцента от конкурента, как по степени удовлетворения своими товарами (услугами) потребности потребителей, так и по эффективности производственной деятельности», считает Т.Г. Философова [26] .

Конкурентоспособность – является способностью товаров соответствовать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей по сравнению с другими аналогичными товарами, которые представлены на

рынке [22]. Конкурентоспособность определяют, с одной стороны, как качество товара, его технический уровень, потребительские свойства и, с другой стороны, как цены, устанавливаемые продавцами товаров. Так же, конкурентоспособность находится под влиянием моды, продажного и послепродажного сервиса, рекламы, имиджа производителя, ситуации на рынке, колебаний спроса.

При формулировке понятия конкурентоспособности предприятия, необходимо отталкиваться от содержания и сущности явления конкуренции. Кроме того, необходимо заметить, что конкурентоспособность предприятия должна определяться в зависимости от достижения целей, обусловленных явлением конкуренции. Иначе говоря, предприятие будет обладать большей конкурентоспособностью, чем более успешно с позиций конкуренции им осуществляется своя деятельность, и наоборот.

Фактическая конкурентоспособность определяется при столкновении на определенном рыночном сегменте конкурентных преимуществ его участников. Потребитель выберет продукцию, которая, с его точки зрения, наилучшим образом удовлетворяет его потребность. Следовательно, до потребителя необходимо донести ценность нашей продукции.

На основании проведенного исследования определение конкурентоспособности можно привести к следующему:

Конкурентоспособность - это способность при наличии необходимых конкурентных преимуществ путем продвижения их ценности потребителям, достигать выбранной цели.

Конкурентные преимущества предприятия показывают его возможности, имеющие способности придавать особые характеристики товарам, работам или услугам по сравнению с аналогичными или взаимозаменяемыми товарами конкурентов.

Основой конкурентных преимуществ является различная степень доступности ресурсов (каналы распределения, специальные знания или логистические технологии), способная сообщить фирме преимущества в

величине издержек или в качестве товаров или услуг перед конкурентами.

Конкурентные преимущества могут быть внешними и внутренними.

Внешнее конкурентное преимущество создано на отличительных качествах товара, которые представляют ценность для покупателя за счет либо повышения эффективности его работы, либо сокращения его издержек. Внешнее конкурентное преимущество закрепляет позиции фирмы на рынке, так как фирма может заставить рынок покупать ее товар по цене более высокой, чем у главного конкурента, не обеспечивающего соответствующее отличие. Таким образом, внешнее конкурентное преимущество держится на стратегии дифференциации, основанной на политике убеждения потребителя в том, что продукт компании превосходит продукцию конкурентов.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на преимуществе фирмы в издержках и в менеджменте, которые создают ценность для продавца, позволяющую получить себестоимость продукции меньшую, чем у конкурентов. Внутреннее конкурентное преимущество дает возможность фирме быть более рентабельной и более устойчивой к снижению цен, которое может навязать рынок. Кроме того, фирма может иметь преимущества в распределении и продвижении своих товаров.

Большое влияние на конкурентоспособность организации оказывают факторы внешнего окружения.

Факторы внешней среды подразделяются на две группы:

- Факторы прямого воздействия внешней среды или микроокружения – факторы, которые оказывают влияние на фирму, а она, в свою очередь, тоже влияет на эти факторы, но не контролирует их полностью. К этим факторам относятся:

- влияние клиентов (потребительский спрос)
- влияние поставщиков (материальных ресурсов)
- соперничество конкурентов одного сегмента рынка (предложение)
- угроза потенциальных конкурентов
- Факторы косвенного воздействия или макроокружения – факторы,

которые влияют на фирму косвенно, через факторы прямого воздействия. Фирма не способна воздействовать на них.

К этим факторам относятся:

- политические
- экономические
- социальные
- технологические факторы угроза конкурентов других отраслей за счет снижения входного барьера в отрасль.

Анализ факторов можно провести при помощи 2 методик.

Методика PEST – анализа:

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления:

P – political – внутренняя и внешняя политическая обстановка. Анализируется в первую очередь, т.к. вопрос о власти, главный вопрос, поскольку центральная власть регулирует механизм экономических отношений в государстве и регионе, а также определяет ключевые условия получения основных ресурсов для деятельности организации.

E – economic – состояние экономики страны. Анализ позволяет понять, какова инфраструктура бизнеса в регионе, как формируются и распределяются основные экономические ресурсы, что важно для деловой активности компании. Валовой внутренний продукт - это денежная оценка всех произведенных конечных товаров и услуг в экономике за год, % ставки, валютные курсы, уровень инфляции и безработицы, инвестиционная активность государства, конкуренты соседних сегментов рынка и экономико-географические факторы: стоимость сырья, электроэнергии, транспорта и связи.

S – social – социокультурные факторы. Ее анализ связан с формированием потребительских предпочтений в целом, которые необходимо учитывать при анализе возможного спроса на продукцию в перспективный период. Анализируется состояние рынка труда, менталитет,

стиль жизни, отношение к труду и отдыху, образованию и здоровью, демографию, экологические требования.

T – technology – научно-технический прогресс. Этот анализ важен, поскольку при высоких темпах технологий любой организации, грозит потеря рынка и ее продукции. Главная цель анализа, обеспечить фирму информацией, необходимой для перестройки производства, обновления продукции и технологий.

Анализ проводится по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа совершаются в виде матрицы, где указываются факторы макросреды и сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения.

Пять конкурентных сил Портера образуют факторы, которые влияют на внешнюю среду. Схема модели представлена на рис.1.1.

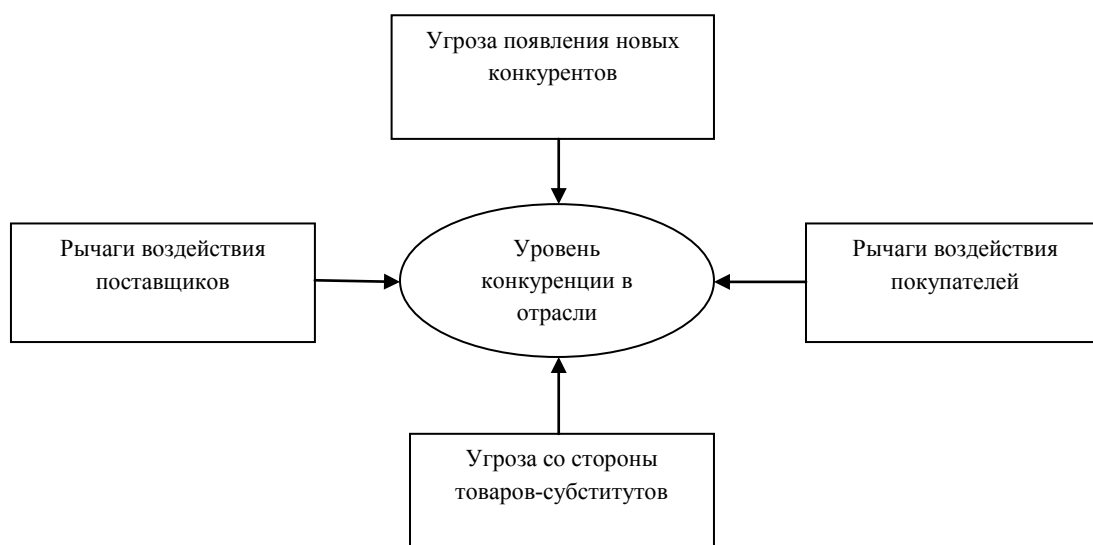


Рисунок 1.1 - Модель 5 сил конкуренции М. Портера [2]

Назначение анализа:

- Общая оценка экономической привлекательности отрасли.
- Выявление возможностей и угроз для участников отрасли со стороны ближнего внешнего окружения.
- Определение относительной степени давления на отрасль в целом и

отдельных участников.

Начинается анализ с определения границ отрасли. Далее каждый фактор конкуренции рассматривается поочередно.

- Соперничество между фирмами внутри отрасли.

Степень соперничества находится под влиянием таких факторов:

- Количества конкурентов и их возможности.

- Темпов роста рынка.

- Степени дифференциации продукции отрасли (насколько разнообразна продукция).

- Издержек покупателя связанные со сменой поставщика.

- Себестоимости производства и цены на готовую продукцию.

- Затрат по выходу из отрасли (входные барьеры).

Рыночный сегмент оценивается как непривлекательный, если в нем уже конкурируют крупные и сильные предприятия, которые заинтересованы в том, чтобы удержать свои позиции. Также привлекательность снижается, если уровень продаж в сегменте падает.

- Сила поставщиков:

- Концентрация поставщиков и соотношение их возможностей.

- Степень дифференциации продукции поставщиков.

- Наличие товаров заменителей.

- Издержки участников отрасли, связанные с переключением на другого поставщика.

- Значимость отрасли для поставщиков.

- Сила влияния продукции поставщика на окончательное качество и цену продукции отрасли.

- Степень угрозы интеграции по цепочки ценности со стороны поставщиков.

Сегмент будет непривлекательным, если поставщики могут контролировать цены или сокращать объемы поставок, притом, что покупатель не имеет возможности отказаться от поставок, либо

переключение на другого поставщика требует еще больших затрат.

- Сила потребителей:
- Концентрация потребителей, степень их однородности.
- Степень дифференциации продукции, приобретаемой потребителями.
- Возможность потребителями осуществлять вертикальную интеграцию назад/вверх.
- Прибыльность отрасли фирм покупателей.
- Степень организации покупателей.
- Стоимость переключения на нового поставщика или товара-заменителя.
- Степень влияния цены.

Сегмент теряет привлекательность, когда потребители обладают рыночной властью, когда их небольшое количество, и при этом они хорошо организованы, могут без трудностей сменить поставщиков и они чувствительны к цене.

- Угроза вхождения на рынок потенциальных участников:
- Экономический эффект масштаба производства.
- Степень товарной дифференциации в отрасли.
- Объем необходимых капиталовложений.
- Политика государственного регулирования.
- Доступ к каналам распределения.
- Приверженность потребителями к товарным маркам и брендам.
- Степень готовности компаний, работающих в отрасли охранять свои позиции.
- Доступ к новым технологиям и новинкам.

Привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе в него и на выходе». Если на входе барьеры высоки, а на выходе нет, то такой сегмент считается наиболее привлекательным. В обратном случае, компания может стать заложником неблагоприятной рыночной ситуации.

- Влияние товаров субститутов:

- Затраты потребителя по переключению на товар заменитель.
- Уровень конкуренции в отрасли, производящей товары субституты.
- Прибыльность отрасли, производящей товары субституты.
- Относительные цены на товары субституты.
- Сила заменителя – степень превосходства субститута над товаром отрасли по параметрам, имеющим значение для потребителя.

Привлекательность сегмента снижается, когда в нем существует большое количество товаров-заменителей, которые конкурируют между собой, и если при этом они дают достойное соответствие цены с качеством. Также если они имеют ряд преимуществ и популярность.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации

Единая общепризнанная методика, предназначенная для того, чтобы оценивать конкурентоспособность производителя, пока не существует. Литература содержит в себе описание множества подходов, направленных на решение этой проблемы, но при помощи большинства из них возможна лишь оценка отдельных аспектов конкурентоспособности организации, а комплексная ее оценка, предусматривающая анализ воздействия внешней среды хозяйствования и внутренних возможностей предприятия, невозможна [3].

В настоящее время наиболее известны следующие подходы:

- Изучение конкурентоспособности с позиций сравнительных преимуществ. В соответствии с данным подходом, на конкурентоспособность предприятия влияют внешние условия, сложившиеся в стране и отрасли его функционирования. Каждая страна специализируется на производстве тех товаров, по которым ее издержки более низкие, хотя по абсолютной величине они могут быть иногда и несколько выше, чем у конкурентов.

Позиции сторонников этого направления основаны на классической

теории Давида Рикардо (теории сравнительных преимуществ). Данный подход больше подходит к оценке конкурентоспособности страны, а не предприятия, особенно если рассматривается рыночный сегмент, на котором отсутствуют иностранные производители. Однако, безусловно, условия функционирования предприятия влияют на его конкурентоспособность, в частности они, определяют уровень транзакционных издержек, а через них эффективный размер фирмы с соответствующим ему средним уровнем издержек производства.

- Методы оценки конкурентоспособности производителя, в основе которых лежат теория равновесия фирмы и отрасли (теория Маршалла Альфреда) и теория факторов производства. Под равновесием понимают такое состояние, когда у производителя отсутствует стимулы на переход в другое состояние, т.е. на изменение объемов производства (изменение своей доли на рынке). В условиях равновесия предприятия каждый из факторов производства применяют при одинаковой и одновременно наибольшей производительности. При этом фирмы отрасли не обладают сверхприбылью, обусловленной действием какого-либо из факторов производства, а, таким образом, сторонние организации не имеют стимула вступать в отрасль.

Основной критерий конкурентоспособности в рамках данной модели - такие факторы производства, использование которых возможно с лучшей, чем имеют другие конкуренты, производительностью [3, с.101-108]. Рассмотренные методы на практике имеют ограниченное применение.

- Теория эффективной конкуренции. В рамках этой теории есть два основных подхода, предназначенные для того, чтобы определять критерии конкурентоспособности: структурный и функциональный. В соответствии со структурным подходом, оценить положение предприятия можно отталкиваясь от знания уровня монополизации отрасли. Определение конкурентоспособности возможно также при помощи функционального подхода, в соответствии с которым более конкурентоспособны те предприятия, где наилучшим образом осуществляется организация

производства и сбыта продукции, эффективное управление финансами.

В рамках учебного пособия под редакцией Андрея Геннадьевича Цыганова, предлагается метод оценки конкурентной позиции предприятия на рынке, в основе которого лежит теория эффективной конкуренции. В соответствии с этим методом, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, которые наилучшим образом организовали работу всех подразделений и служб [18].

- Оценка конкурентоспособности производителя по конкурентоспособности его продукции. Данный метод базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.

Так, Раис Ахметович Фатхутдинов предлагает уровень конкурентоспособности организации считать, как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках. Однако он добавляет, что необходимо отдельно проводить анализ эффективности деятельности организации на каждом рынке и считать показатель устойчивости функционирования организации.

- Матричная методика оценки конкурентоспособности. Главным инструментом исследования служит матрица, построенная по принципу системы координат с использованием двух показателей. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка, а по горизонтали - относительная доля производителя на рынке. Наиболее конкурентоспособными будут те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

В качестве примера использования данной методики можно привести матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ). Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке [28].

Кроме указанных подходов, в литературе встречаются методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на результатах его деятельности. Так, некоторые авторы, например, д.э.н. Андрей Юрьевич Юданов предлагают считать предприятие конкурентоспособным, если оно получает желаемый объем прибыли от своей деятельности [30].

Конкурентоспособность предприятия, в конечном итоге, проявляется в результатах его деятельности: объеме продаж, получаемой прибыли. Причем предприятие, занимающее наибольшую долю рынка (лидер на рынке), часто не получает наибольшую в отрасли прибыль. Предприятие, обслуживающее определенный сегмент рынка, может работать с большей прибылью, чем предприятие, нацеленное на охват всего рынка.

В литературе часто встречается понятие «товарных» и «нетоварных» признаков конкурентоспособности предприятия. Товарные признаки конкурентоспособности предприятий описываются понятием конкурентоспособности предлагаемого ими товара.

Под конкурентоспособностью продукции понимается ее способность удовлетворять требованиям конкретного потребителя по показателям качества и затратам на потребление и / или эксплуатацию данной продукции в условиях определенного рынка и периода времени. Качество продукции можно охарактеризовать с помощью:

- Классификационных параметров качества (параметров назначения) — которые характеризуют свойства товара, которыми определяется его основной функционал и обуславливается область применения;
- Нормативных параметров (экологических, эргономических, эстетических параметров, параметров безопасности и др.) — необходимыми для того, чтобы определить соответствие товара стандартам и законодательству, которыми регулируется определенный уровень некоторых свойств товара и устанавливаются обязательные границы, ниже (выше) которых падение (подъем) этих параметров невозможно;
- Технико-экономических параметров (параметров надежности,

технологичности, унификации, транспортабельности и др.) — характеризующих свойства товара, от которых зависят издержки производства (переработка, эксплуатация) и качество получаемого на основе или при использовании данного товара продукта [9].

Подлежащие учету стоимостные параметры объединяются также в три группы:

- Издержки на приобретение товара (закупочная цена);
- Прочие расходы потребителя, не связанные с производственным потреблением товара: транспортные расходы, таможенные пошлины, налоги и иные выплаты государству, проценты по кредиту, выданному под соответствующую торгово-производственную операцию, расходы по страхованию товара и прочие издержки обращения;
- Издержки переработки или эксплуатации: расходы на оплату труда, амортизационные отчисления, затраты на топливо, энергию, сырье, основные и вспомогательные материалы и др.

Нетоварные признаки конкурентоспособности предприятия характеризуют процесс производства и реализации продукции и включают в себя условия организации производственной и сбытовой деятельности предприятия. Данные условия определяют состояние производственного и / или сбытового аппарата (обеспечение производства качественными ресурсами, применение эффективных технологий изготовления, хранения, обработки и доставки товаров потребителям и т.д.); территориальное размещение каналов сбыта; использование форм реализации товаров на рынке; организацию до- и послепродажного обслуживания изделия; предоставление услуг коммерческого характера [11].

Подобно тому, как управление внутренними и внешними связями предприятия усиливает действие нетоварных признаков, так нетоварные признаки усиливают действие товарных:

- состояние производственного аппарата влияет на качество продукции и издержки производства изготовителя;

- состояние сбытового аппарата — на издержки обращения;
- территориальное размещение каналов сбыта — на издержки обращения в части транспортных расходов, страховых расходов, таможенных пошлин и т.д.

Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия (КПП) определяется, как сумма отношения потребительских характеристик продукции к затратам на приобретение этой продукции и нетоварных признаков конкурентоспособности предприятия (условий производства и сбыта), или как сумма конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности условий производства и реализации.

$$КПП = B \cdot K_1 + B \cdot K_2 + \dots + B \cdot K_{15} \quad (1.1)$$

где Кпп – конкурентоспособность предприятия;

B – удельный вес;

K – коэффициент.

Таким образом, были исследованы разные методики по оценке конкурентоспособности, такие как изучение конкурентоспособности, с позиций сравнительных преимуществ; методы оценки конкурентоспособности производителя, базирующиеся на теории равновесия фирмы и отрасли; теория эффективной конкуренции; оценка конкурентоспособности производителя по конкурентоспособности его продукции; матричная методика оценки конкурентоспособности. Вследствие чего, предложено проводить оценку конкурентоспособность рассматриваемого предприятия с помощью интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

2 Анализ конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

2.1 Общая характеристика декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

Декор – салон «San Marco» (ИП ШМИДТ) был создан в 2008 году.
Фактическое местоположение: Тольятти, ул. Фрунзе, 8 в.

Ассортимент предлагаемых товаров – около 1 500 наименований.

Заказчиками являются как юридические, так и физические лица. Расчеты с юридическими лицами производятся в соответствии с заключенными договорами: денежными средствами в безналичном порядке (банковским переводом на расчетный счет), либо путем проведения взаимозачетов.

Компания прочно закрепляет позиции на рынке и имеет большие перспективы развития. Основные преимущества салона «San Marco» на рынке обусловлены тем, что это одна из немногих фирм, закупающая товар напрямую у производителей. Фирма реализует очень широкий ассортимент товаров высшего качества по ценам, которые интересны, как оптовым, так и мелкооптовым покупателям.

Кроме того, рядом с салоном «San Marco» располагается компания «Арт–ПРОект», у которой имеется большой опыт в области логистики и которая может предоставить салону «San Marco» полный комплекс услуг по перевозке и обработке грузов, т.е. произвести доставку товара вовремя и с минимальными количественными и качественными потерями.

Предоставляемые услуги:

Пошив штор на заказ. Салон штор разрабатывает и изготавливает эксклюзивные модели штор, портьеры, занавески - от классики до модерна, а также пошив ламбрекенов, покрывал, декоративных подушек, скатертей и салфеток, представляет собой широкий спектр качественной фурнитуры, карнизов, комплектующими, аксессуарами, отвечающей высоким требованиям. Продажа карнизов и аксессуаров для декорирования окна.

Также имеются услуги дизайнера, который поможет в выборе тканей и дизайн - проекта.

Поставщиками «San Marco», являются московские организации, такие как «Дэколюкс» и «Уют».

В компании работают высококвалифицированные специалисты и дизайнеры. Средняя численность сотрудников составляет 14 человек.

Единственный учредитель салона «San Marco» – Шмидт Анастасия Андреевна, является и генеральным директором организации.

Организационная структура управленческой декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ) представлена на рис. 2.1

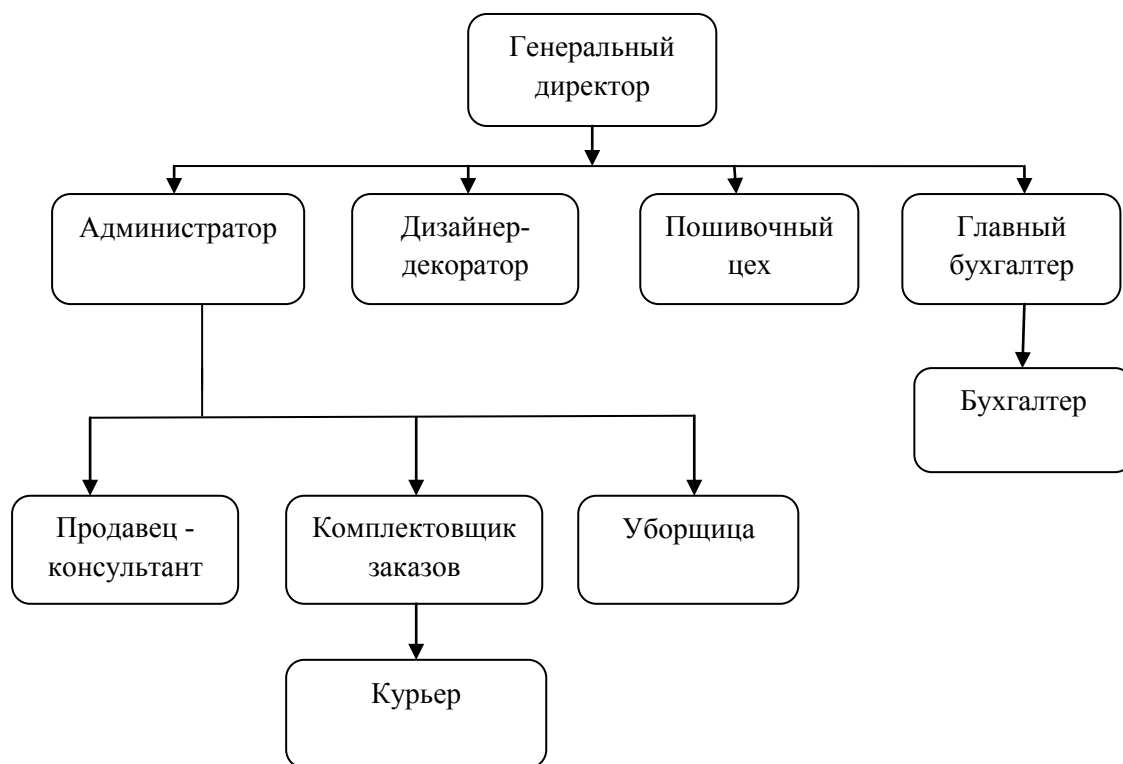


Рисунок 2.1 - Организационная структура декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

Данную организационную структуру можно отнести к линейно-функциональной структуре управления. Плюсом данной структуры является качественное разделение труда в управлении, при котором линейные

руководители сохранили за собой право отдавать распоряжение и принимать решения при участии и помощи функциональных работников.

Минусом в такой организационной структуре является постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается решением производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определенных знаний. Это приводит к замедлению сроков реализации товара, что ведет к росту управленческих расходов. Также к минусу в данной сфере труда можно отнести и продолжительность рабочего дня, он составляет 10, а иногда 12 часов. При этом в неделю, получается, пять рабочих дня и два выходных.

Наиболее важными экономическими показателями для оценки работы салона являются выручка, чистая прибыль (ЧП), рентабельность объема продаж (ЧРП).

В таблице 2.1 представлены основные экономические показатели деятельности декор – салона «San Marco» за последние 3 года.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ) за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение					
				2014-2015 гг.		2015-2016 гг.		2014-2016 гг.	
				Абс. (гр. 3- гр.2)	Относ. (темп прироста) %(гр3- гр2) $\times 100\% / \text{гр. 2}$	Абс. (гр. 4- гр.3)	Относ. (темп прироста)% (гр4- гр3) $\times 100\% / \text{гр. 3}$	Абс. (гр. 4- гр.2)	Относ. (темп прироста)% (гр4- гр2) $\times 100\% / \text{гр. 2}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка, тыс. руб.	4357	4467	4294	110	2,52	-173	-3,87	-63	-1,45
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	3469	3565	3782	96	2,77	217	6,09	313	9,02
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	888	902	512	14	1,58	-390	-43,24	-376	-42,34
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	888	902	512	14	-1,58	-390	-43,24	-376	-42,34

Продолжение таблицы 2.1

5. Чистая прибыль, тыс. руб.	996	1104	1046	108	10,84	-58	-5,25	50	5,02
6. Оборотные активы, тыс. руб.	646	2005	3434	1359	210,37	1429	71,27	2788	431,58
7. Численность ППП, чел.	9	14	14	5	55,56	0	0	5	55,56
8. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	945	1676	1761	731	77,35	85	5,07	816	86,35
9. Производительность труда работающего, тыс. руб.	484,1	319,1	306,7	-165	-34,09	-12,4	-3,87	-177,4	-36,64
10. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	105	119,7	125,8	14,7	14,01	6,10	5,07	20,8	19,80
11. Оборачиваемость активов, раз	6,7	2,2	1,3	-4,5	-66,97	-0,98	-43,87	-5,4	-81,46
12. Рентабельность продаж, %	22,9	24,7	24,4	1,9	8,11	-0,4	-1,44	1,5	6,56
13. Затраты на рубль выручки	79,6	79,8	88,1	0,2	0,24	8,3	10,36	8,5	10,62

Как показал проведенный анализ, выручка от продажи за 2014-2015 гг. увеличилась на 110,0 тыс. руб. или на 2,52%. Увеличение этого показателя произошло из-за роста объёма выпускаемой продукции, а также из-за роста цен на продукцию.

Себестоимость продаж увеличилась на 96,0 тыс. руб. Причиной этому послужило увеличение цен на сырьё, энергоресурсы и водоснабжение.

Также можно увидеть рост валовой прибыли. Она выросла на 14,0 тыс. руб. Если сравнивать темп прироста валовой прибыли с темпом прироста себестоимости продаж, то можно увидеть, что темп прироста валовой прибыли ниже темп прироста себестоимости продаж (1,58% и 2,77 % соответственно). Это является негативным фактором, который говорит об уменьшении эффективности деятельности предприятия.

Прибыль от продаж увеличилась на 14,0 тыс. руб. или на 1,58 %, а чистая прибыль увеличилась на 108,0 тыс. руб. или на 10,84%.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 1359,0 тыс. руб. или на 210,37 %.

Численность персонала увеличилась на 5 человек или 55,56 %.

Фонд оплаты труда увеличился на 731,0 тыс. руб. или на 77,35%.

Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 14,7 тыс. руб. Это связано с увеличением численности персонала.

Произошло уменьшение оборачиваемости активов на 4,5 . Это связано с тем, что темпы прироста оборотных активов значительно опережают темпы прироста выручки (210,37% и 2,52% соответственно).

Рентабельность продаж составила 1,9, что говорит о получении прибыли в размере 1,9 рубля с каждого рубля реализации продукции.

Затраты на рубль выручки увеличились на 0,25%.

За 2015-2016 гг. выручка от продажи снизилась на 173 тыс. руб. или на 3,87%. Изменение этого показателя произошло из-за снижения объёма выпуска продукции.

Себестоимость продаж увеличилась на 217,0 тыс. руб. Причиной этому послужило увеличение цен на сырьё, энергоресурсы и водоснабжение.

Валовая прибыль снизилась на 390 тыс. руб. Это связано с тем, что произошло снижение выручки и увеличение себестоимости продаж. Если сравнивать темп прироста валовой прибыли с темпом прироста себестоимости продаж, то можно увидеть, что темп прироста валовой прибыли отстаёт от темпа прироста себестоимости продаж (-43,24% и 6,09% соответственно). Это является негативным фактором, который говорит об уменьшении эффективности деятельности предприятия.

Прибыль от продаж также снизилась на 390,0 тыс. руб. или на 43,24%. Чистая прибыль также уменьшилась на 58,0 тыс. руб. или на 5,25%.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 1429 тыс. руб.

Численность персонала не изменилась и составила 14 человек.

Фонд оплаты труда сократился на 85,0 тыс. руб.(5,07%). Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 6,1 тыс. руб. Это связано с тем, что увеличилась величина прожиточного минимума для работающего населения. При этом производительность труда снизилась на 3,9 %.

Произошло уменьшение оборачиваемости активов на 0,98 раз.

Рентабельность продаж составила -0,4 ,что говорит о сокращении прибыли на 0,4 рублей с каждого рубля реализации продукции.

Затраты на рубль выручки увеличились на 10,36 % .

Выручка от продажи за 2014-2016 гг. уменьшилась на 63,0 тыс. руб. или на 1,45 %.

Себестоимость продаж увеличилась на 313,0 тыс. руб.

Валовая прибыль снизилась на 376,0 тыс. руб. Если сравнивать темп прироста валовой прибыли с темпом прироста себестоимости продаж, то можно увидеть, что темп прироста валовой прибыли отстает от темпа прироста себестоимости продаж (-42,34% и 9,02% соответственно). Это является негативным фактором, который говорит об уменьшении эффективности деятельности предприятия.

Прибыль от продаж сократилась на 376,0 тыс. руб. или на 42,34%. Чистая прибыль увеличилась на 50,0 тыс. руб. или 5,02%, это произошло за счет увеличения прочих доходов.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 2788 тыс. руб.

Численность персонала увеличилась на 5 человек или на 55,56%.

Фонд оплаты труда увеличился на 816 тыс. руб. или на 86,35%.

Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 20,8 тыс. руб. Это связано с тем, что увеличилась величина прожиточного минимума для работающего населения. При этом производительность труда снизилась на 36,64 %.

За 2014-2016 гг. происходит уменьшение оборачиваемости активов на 5,4 раз. Это связано с тем, что темпы прироста оборотных активов значительно опережают темпы прироста выручки.

Рентабельность продаж составила 1,5, что говорит о получении прибыли в размере 1,5 рубля с каждого рубля реализации продукции. Снижение этого показателя может свидетельствовать, прежде всего, о падении конкурентоспособности организации, так как позволяет предположить сокращение спроса на его продукцию

Затраты на рубль выручки увеличились на 10,62 %.

2.2 Оценка конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

Рассмотрим влияние основных факторов внешнего окружения на деятельность салона таких, как социальные, экономические, технологические, политические и экологические.

Анализ факторов представлен в таблице – приложение Г.

Проведя анализ факторов внешнего окружения, можно сделать вывод, что все рассмотренные факторы оказывают существенное влияние на всю отрасль и на салон в частности, изменение одного из факторов может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для деятельности салонов.

Например, очень сильное отрицательное влияние, оказывает один из политических факторов, как законодательство, ужесточение санитарных норм и получения различных лицензий, может привести к потере части бизнеса салонов, к сокращению спектра услуг и сотрудников, как следствие потеря клиентов и снижение рентабельности.

Декор – салон «San Marco» (ИП ШМИДТ) относится к средним предприятиям, которые оказались наиболее устойчивыми при воздействии факторов кризиса. Основными причинами этой устойчивости являются:

- ориентация на постоянных поставщиков;
- дифференциация на потребителя.

Организационная структура и численность работников остались почти без изменений, т.к. сокращение штата не даст заметного эффекта, создав лишь дополнительную неоправданную нагрузку на остальных сотрудников, длительных задержек выплаты заработной платы также не наблюдалось, дабы сохранить относительно спокойный психологический климат в коллективе.

Удорожание энергии и утилизации бытовых отходов, также могут иметь негативные последствия в виде повышения затрат на деятельность, что скорее приведет к повышению цен на услуги салона.

Такие факторы как инфляция, увеличение уровня безработицы, несмотря на то, что они могут спровоцировать снижение спроса на салонные услуги, но все же не могут привести к полному отказу от приобретения услуг, особенно если салон располагает собственной клиентской базой. Положительный эффект ожидается в появлении инноваций в технологиях, новой продукции и материалов. Это дает возможность владельцам салонов усовершенствовать свою деятельность, повысить качество услуг, тем самым удержать существующих клиентов и привлечь новых.

Чтобы противостоять факторам, которые влияют в первую очередь на уровень спроса на услуги салонов, и могут иметь угрозу, заключающуюся в его снижении, салонам нужно тщательно следить за изменениями во внешней среде, подстраиваться под вкусы и предпочтения потребителей, внедрять новые технологии, услуги и закупать новинки материалов, постоянно появляющихся в индустрии дизайна.

На сегодняшний день у «San Marco» (ИП ШМИДТ) большое количество конкурентов. Рядом с салоном «San Marco» (ИП ШМИДТ) работает 5 салонов штор и карнизов, два из которых категории люкс, то есть с ценами на услуги намного выше средних (салон штор «Etoff», салон «Империя») и 3 салона среднего и ниже класса, являющихся прямыми конкурентами.

За последние 3 года в районе различных салонов дизайна и студий стало примерно на 25% больше, около самого салона «San Marco» соотношение конкурентов осталось примерно таким же. Но в конце 2015 года пришлось закрыться ближайшему конкуренту «San Marco» в связи с повышением арендной платы.

На сегодняшний день салоны штор предлагают широкий выбор тканей, карнизов, аксессуаров для текстильного декорирования интерьера и

огромный спектр разнообразных услуг:

- подборка и продажа карнизов;
- подборка и продажа большого ассортимента магнитных клипс, зажимов, держателей, которые незаменимы при декорировании любого интерьера;
- дизайн и пошив штор;
- декорирование окон;
- пошив других элементов текстильного декора;
- предоставление архитекторов и дизайнеров;
- разработка дизайн - проекта.

Далее выполнен анализ по модели М. Портера:

Рыночная власть поставщиков:

- Концентрация поставщиков и соотношение их возможностей. Есть достаточное количество фирм предлагающих различные ткани и комплектующие для декорирования интерьера. Несколько фирм-поставщиков могут осуществлять продажу одного бренда, например ткани известного производителя «FABRICUT» представляют разные компании.

- Степень дифференциации продукции. Фирмы поставщики предлагают продукцию, отличающуюся по стоимости, качеству и характеристикам и импортируемую из разных стран.

- Наличие товаров заменителей.

- Издержки, связанные со сменой поставщика. Расходы на замену поставщика не высоки, так как фирмы поставщики вынуждены конкурировать между собой, а значит, цены им приходится устанавливать на одном уровне.

- Значимость отрасли для поставщиков. В связи с тем, что фирм-поставщиков много для них важна сама отрасль и количество салонов.

- Сила влияния продукции на окончательное качество и цену продукции отрасли. Одно из конкурентных преимуществ салону могут дать поставщики, если будут обеспечивать салон качественным товаром по более

выгодным ценам и удобным способам и срокам поставки. Некачественные ткани и материалы могут сильно испортить репутацию салона и качество услуг.

- Степень угрозы вниз по цепочки ценности. Любой сбой или задержка при поставке материалов, может негативно отразиться на работе салона. Но, как правило, в салоне «San Marco» поставки происходят вовремя.

Вывод: рычаги воздействия поставщиков могут оказывать не сильное давление на салон, так как салон имеет возможность переключиться на другого поставщика, но для салона важно иметь долгие и взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Рыночная власть потребителей:

- Концентрация потребителей. Достаточно много потребителей пользуется услугами декор – салонов. Количество их может зависеть от условий месторасположения салона.

- Степень дифференциации приобретаемой продукции. Клиенты готовы покупать различные услуги, которые могут предложить им салоны, в зависимости от их возможностей, вкуса и образа жизни. Чем шире спектр услуг и больше вариантов способов выполнения их, тем салону легче продать клиенту то, что подойдет конкретно ему.

- Возможность потребителей осуществлять интеграцию. Клиентами салона являются индивидуальные потребители, которые редко взаимодействуют друг с другом.

- Степень организации потребителей. Клиенты салонов, как правило, независимы друг от друга, каждый из них приобретает разное количество услуг в разное время.

- Затраты переключения. Потребитель может сменить салон без каких-либо дополнительных затрат.

- Степень влияния цены, приобретаемой продукции на себестоимость, продукции потребителя. Покупатель чувствителен к цене.

- Доступность информации для потребителей. Одним из факторов

успеха является доступность информации о ценах, акциях, услугах салона и о его месторасположение, а также обо всех аспектах предлагаемых им услуг. Клиенту важно знать, как можно больше об услуге, которую он хочет купить. Потребитель может обратиться за информацией в интернет и социальные сети, огромный плюс, если салон располагает собственным сайтом или страницей и имеет хорошую репутацию на форумах.

Клиенты и их предпочтения важны для салона дизайна, но все они являются индивидуальными потребителями и не могут оказать большое давление на салон.

Здесь салону «San Marco» следует уделить внимание повышению доступности информации о его деятельности, например с помощью социальных сетей и интернета.

Угроза появления новых конкурентов:

- Степень товарной дифференциации в отрасли. На сегодняшний день салоны штор предлагают широкий выбор тканей и материалов и огромный спектр разнообразных услуг:

- Объем необходимых капиталовложений. Открытие салонного бизнеса не требует обладания сверх огромных сумм. Например, можно встретить предложения по продаже готовых салонов штор от 400 000 т.р., т.к. некоторые владельцы из-за повышения курса евро не могут дальше вести свой бизнес.

- Политика государственного регулирования. Правительственные органы могут затруднить и ограничить проникновение на рынок с помощью ужесточения санитарных норм, требований к безопасности или утилизации отходов салона, усложнить получение определенных лицензий на разрешение некоторых видов услуг, тем самым увеличив затраты на начальном уровне.

- Доступ к каналам распределения. Салон, который недавно начал свою деятельность, как правило, не имеет доступа к каналам сбыта, если, конечно, он не является представителем сети салонов или известных торговых марок.

Привлечение клиентов требует дополнительных денежных вложений.

- Приверженность потребителей к товарным маркам и брендам. Только, что открывшимся салонам приходится вкладывать большие средства для наработки своей клиентской базы. У салона «San Marco» за несколько лет работы появилось много постоянных клиентов, этому поспособствовало его удобное месторасположение, профессионализм мастеров и разнообразие предлагаемых услуг. Правда больше это относится к клиентам, которые работают сами дизайнерами и архитекторами и приобретают ткани и карнизы для декора помещений своих клиентов.

- Степень готовности компаний, работающих в отрасли охранять свои позиции. Уже работающие салоны окажут сопротивление новым конкурентам, и будут стараться различными способами удержать старых клиентов и привлечь потенциальных.

- Доступ к новым технологиям. Салон «San Marco» следит за появлением новых тканей и модными тенденциями в дизайне и старается внедрять их по мере возможности. Постоянные поставщики также информируют салон о новинках.

Можно сделать вывод, что исследуемый сегмент достаточно привлекателен, так как имеет средние барьеры на входе, и отсутствие особых препятствий на выходе. Это значит, что угроза возникновения новых конкурентов есть. Последствия ее могут заключаться в потере клиентов и мастеров.

Угроза появления услуг-заменителей

Для салонов дизайна является незначительной угрозой услуг-заменителей. Из угрозы может быть только, если у семьи есть свой дизайнерский вкус и умение шить, хорошие ткани не трудно приобрести в профессиональных магазинах. Стеллажи галантерей переполнены различными тканями, что позволяет произвести пошив штор самостоятельно.

- Затраты потребителя на переключение товар заменитель. Затраты потребителя не высоки.

- Уровень конкуренции в отрасли. Конкуренция в перечисленных отраслях крайне высока. Огромное количество дизайнерских салонов и галантерей предлагают свои товары разных по цене и свойствам.

- Прибыльность отрасли. Предприятия, предлагающие товары и услуги, которые могут конкурировать с услугами салонов дизайна, достаточно прибыльные.

- Относительные цены на товары. Салоны штор и галантереи предлагают ткани, карнизы, штородержатели и т.д. по абсолютно разным ценам. Все зависит от качества, состава товаров и статуса их производителей. В целом качественную ткань можно приобрести за 400 р./м., карниз за 300 р. Наконечник стоит около 30 р.

Услуги дизайнера является дорогостоящей услугой. Например, дизайн + пошив штор для одного окна предлагают примерно по такой стоимости - от 15 000 до 25 000 рублей.

Цены на услуги салона «San Marco» можно увидеть в приложении Д.

- Сила товара-заменителя степень превосходства по параметрам, имеющим значения для потребителя. Услуги и товары-заменители других отраслей являются сильной угрозой салонным услугам, но информированные и пользовавшиеся услугами салона потребители понимают, что услуги в салоне могут быть в несколько раз результативней этих, же услуг в домашних условиях.

Салон дизайна гарантирует качественное выполнение услуг с избеганием выбора некачественных материалов, также клиенты, приобретая их услуги, экономят свое время и энергию и получают положительные эмоции. В салоне больше шансов, что дизайнер подберет нужный размер карнизов и штор, который желает клиент, подберут цвет, подходящие конкретному типу дизайна помещения, а при установке будет иметь совершенный вид. Сильное угрозу оказывают, галантереи, предлагающие недорогие виды тканей, так как декорирование окон самим выходит дешевле, и большинство женщин привыкли к этому ритуалу.

Таким образом, можно сделать вывод, что значимая угроза существует, для некоторых услуг салона, особенно таких, как выбор тканей, карнизов, услуг дизайнера. В этом случае стоит проинформировать потребителей об уникальности и привилегиях предлагаемых услуг, заинтересовать, например, с помощью акций и специальных предложений.

Вывод: самым значимым фактором является «уровень конкуренции в отрасли», так как конкуренция здесь существует достаточно интенсивная, кроме того не исключено появления новых конкурентов. В связи с ростом курса евро и доллара повысились цены на ткань. Салон «San Marco» был вынужден поднять цены на продукцию, поэтому салону «San Marco» стоит следить за поведением своих конкурентов, исследовать их спектр услуг, предложения, рекламу и т.д.

Также салону «San Marco» стоит отслеживать ситуацию в схожих отраслях и поставить перед собой задачу повышения информированности об предлагаемых услугах салоном своих и потенциальных клиентов.

Для определения конкурентной позиции салона «San Marco» был проведен сравнительный анализ конкурентов с помощью бальной системы по параметрам, основанным на ключевых факторах успеха и особо значимых для потребителей. Для сбора информации о салонах-конкурентах использовались их сайты и страницы в социальных сетях, данные справочных сайтов, отзывы клиентов, статьи, информация с выставок, информация, полученная у администраторов салонов, и личное впечатление при обзоре салонов.

В качестве основных конкурентов салона «San Marco» были отобраны следующие салоны: салон «Элит», салон «Радуга», салон «Империя», салон «Eloff», и салон «Виола». Так как они расположены наиболее близко к «San Marco».

Оценки параметров салона получены экспертным путем и проранжированы друг с другом по шкале от 1 до 10. Вес для каждого критерия получен методом парного сравнения каждого друг с другом.

Таблица получения веса для каждого критерия представлена в приложении Е.

Результаты анализа представлены в табл. 2.2

Таблица 2.2 – Сравнительная оценка конкурентов по ключевым факторам успеха

Критерий	Салон «Элит»	Салон «Радуга»	Салон «Империя»	Салон «Eloff»	Салон «Виола»	Салон «San- Marco»	Вес
Профессионализм мастеров	7	8	10	10	6	10	0,12
Сервис и качество обслуживания	6	8	10	10	7	9	0,10
Предлагаемый спектр услуг	7	4	10	10	6	8	0,07
Уровень цен	6	10	4	7	7	8	0,10
Месторасположение	6	6	9	7	8	10	0,06
Интерьер, дизайн	4	4	10	9	4	4	0,04
Наличие акций и специальных предложений	6	3	8	6	9	2	0,08
Используемые марки тканей	9	7	10	10	8	8	0,06
График работы	9	8	10	9	9	10	0,02
Имидж	5	4	8	10	6	5	0,10
Доступность информации	6	4	10	9	3	3	0,04
Запись на услуги дизайнера	6	6	10	10	6	6	0,01
Наличие продажи средств по уходу за тканями	9	1	10	9	4	9	0,02
Вывеска	4	3	6	9	6	4	0,08

Продолжение таблицы 2.2

Реклама	5	1	8	10	3	2	0,09
Взвешенная общая оценка	6	5,35	8,38	8,9	5,47	6,42	

По итогам таблицы видно, что салон «San Marco» занимает среднюю конкурентную позицию в основном из-за недостаточно развитой маркетинговой деятельности. Самыми сильными конкурентами являются салон «Eloff» и салон «Империя», то есть «San Marco» следует ориентироваться на данные салоны, усиливая свои позиции.

На рисунке 2.2 показаны конкурентные позиции исследуемых салонов.

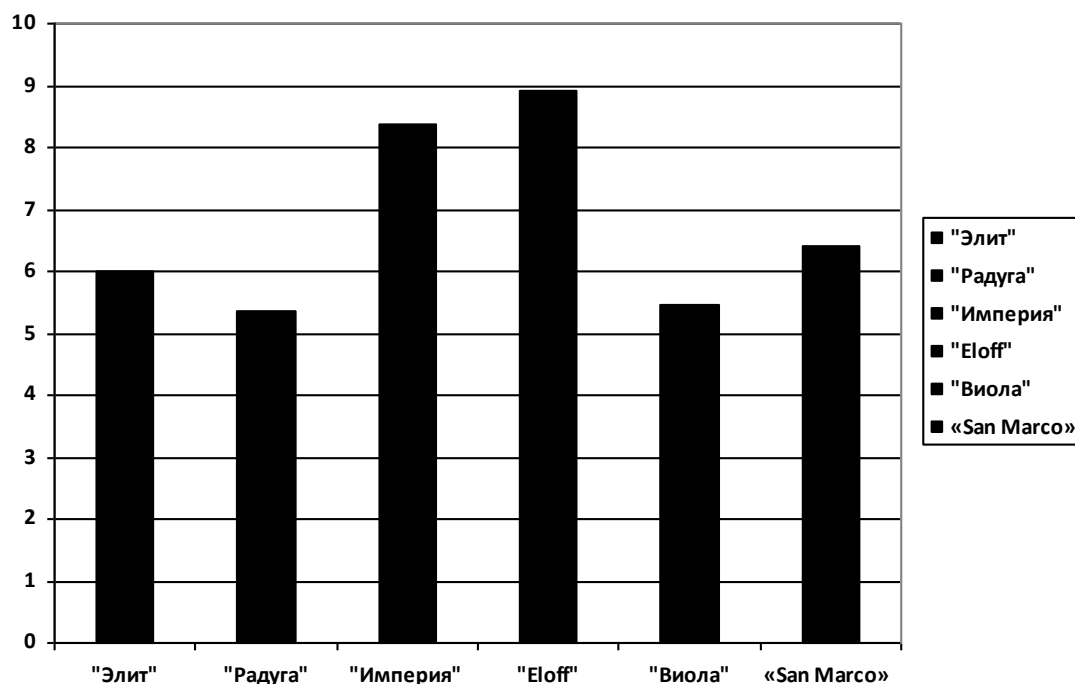


Рисунок 2.2 - Рейтинг салонов штор, полученный в результате анализа

При анализе параметров, получивших низкие отметки, салону «San Marco» следует учесть за счет каких факторов у салонов-конкурентов они выше.

Например, сервис «San Marco» теряет балл, так как в салоне не ведется

учет постоянных клиентов. Предлагаемый спектр услуг у «San Marco» широк, но не полон, салоны «Eloff», «Империя» осуществляют такие услуги как: продажа интерьерной продукции, химчистки штор. Уровень цен исследуемого салона оказывается выше в основном из-за отсутствия акций и специальных предложений. Салон «Элит» предлагает своим клиентам при заказе декорирования двух окон третье бесплатно, также в нем проходит акция - 20% на все европейские коллекции тканей и карнизов до 13 июня 2017 г. «Виола» проводит распродажу некоторых своих услуг. Салон «San Marco» получает минимальные оценки по пунктам реклама, вывеска, доступность информации. Неприметный плакат салона «San Marco», установленный над входом сильно проигрывает яркой неоновой вывески салона «Империя». Салон «San Marco» имеет свой сайт, но не продвигает его на первые строчки в поисковой системе и не предоставляет прайс-лист с ценами на имеющиеся позиции, что затрудняет получение информации об услугах салона и их стоимости. Салоны «Eloff» и «Империя», владея собственными функциональными сайтами, дают клиентам полную возможность, ознакомиться со стоимостью услуг и вызвать дизайнера на объект в режиме онлайн.

Построим радар конкурентоспособности – рис. 2.3

По результатам сравнительного анализа было выявлено:

- Салон «San Marco» (ИП ШМИДТ) занимает среднюю позицию относительно конкурентов.
- Самыми сильными конкурентами являются салон «Eloff» и салон «Империя».
- Салон «San Marco» имеет лидирующие позиции по параметрам: профессионализм мастеров, месторасположение, наличие продажи средств по уходу за тканями, график работы.
- Достаточно высокую оценку салон «San Marco» получил по параметрам: предлагаемый спектр услуг, уровень цен и используемые марки тканей.

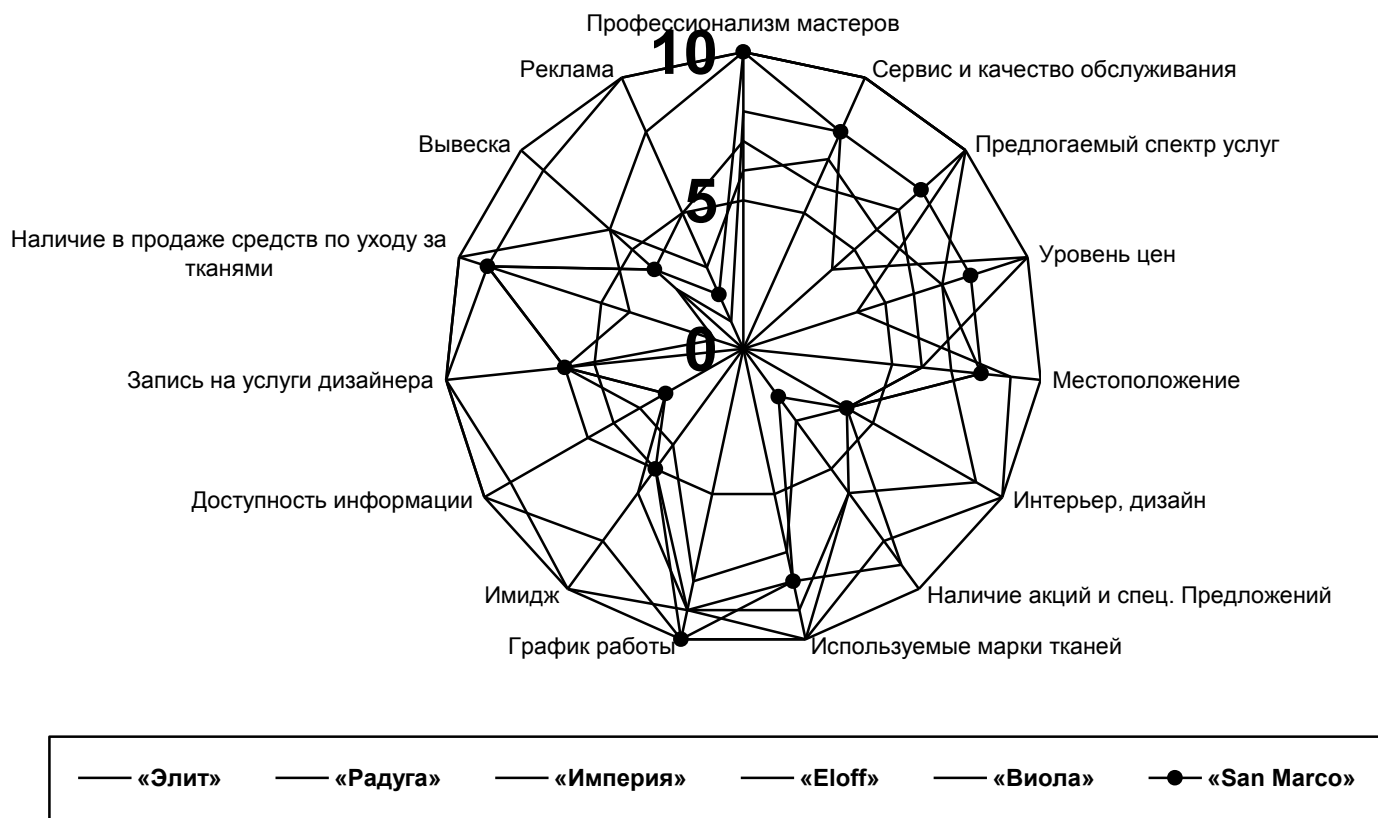


Рисунок 2.3 – Радар конкурентоспособности

- По параметрам: вывеска, реклама, наличие специальных предложений и акций, имидж и интерьер, салон «San Marco» значительно отстает от основных конкурентов.

Определение ключевых факторов успеха отрасли

Ключевые факторы успеха – главные определители конкурентного успеха в отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре фактора, а из них один-два наиболее важны, задача анализа - в их выделении. Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

- Ключевые факторы успеха, основанные на маркетинге:
- Удобное месторасположение.
- Привлекательная вывеска.
- Благоприятный имидж.
- Оригинальный и красивый дизайн.
- Доступный организованный сервис.
- Хорошее обслуживание и приятная атмосфера в салоне.

- Широкий спектр услуг и возможность выбрать (продукцию, материалы, способы).

- Качественное выполнение услуг.

- Использование привлекающей рекламы.

- Использование акций и специальных предложений.

- Грамоты и награды, участие в конкурсах и на выставках.

- Продажа средств по уходу тканей и интерьера.

- Ключевые факторы успеха, связанные с профессиональными навыками:

- Качественное выполнение услуг.

- Квалифицированный персонал.

- Наличие дипломов.

- Наличие опыта работы у сотрудников в занимаемых должностях и с определенными технологиями.

- Администратор должен знать о предлагаемых салоном услугах, их положительных и возможных отрицательных эффектах, правильно подбирать и рекомендовать дизайн (например, для декорирования окна в детской), также должен быть вежливым и тактичным.

- Ключевые факторы успеха, связанные с организационными возможностями:

- Способность руководства салона быстро реагировать на изменение спроса и потребностей, различных требований и т.д.

- Доступность информации о конкурентах, поставщиках и т.д.

- Опыт руководства в салонном бизнесе.

- Наличие квалифицированных кадров и доступ к ним.

- Выгодность от расположения салона.

- Партнерство с надежными положительно зарекомендованными поставщиками. Высокая скорость получения заказов.

- Ключевые факторы успеха, зависящие от технологий:

- Высокотехнологичное качественное оборудование. Обновление

оборудования и инструментов для шитья.

- Просторное помещение, имеющее отдельные кабинеты под ателье и практично спроектированный интерьер, и соответствующее государственным требованиям.

- Должен быть широкий ассортимент аксессуаров
- Уборка кабинетов, оборудования и инструментов, проветривание,
- Наличие удобной программы по учету деятельности и организации работы салона.

Для салона «San Marco» ключевыми факторами успеха, являются:

- квалификация сотрудников, быстрота оказания услуг;
- качественное выполнение услуг
- наличие опыта работы у сотрудников в занимаемых должностях
- партнерство с надежными положительно зарекомендованными поставщиками

- широкий ассортимент аксессуаров
- удобное местоположение салона

Реализация обозначенных задач может быть достигнута посредством использования SWOT-анализа, который является эффективной моделью проведения маркетингового анализа конкурентоспособности предприятия. Сущность его состоит в изучении сильных сторон (S) , слабых сторон (W) , возможностей (O) и угроз (T) , которые могут оказывать воздействие на успешное (или неуспешное) продвижение товара или услуги [6].

Таким образом, для оценки конкурентоспособности салона «San Marco» (ИП ШМИДТ) был проведен SWOT- анализ.

Данные, выявленные в процессе проведенного анализа предприятия, сведены и представлены в обобщенной матрице SWOT-анализа (приложение Ж).

Приведенные данные показывают то, что у салона «San Marco» есть достаточное количество преимуществ и возможностей, чтобы укрепить свои слабые позиции и противостоять возможным угрозам.

Следующие сильные стороны помогут освоить возможности салона «San Marco»:

- Профессионализм работников, высокий уровень сервиса, качественное оборудование для шитья и материал послужит средствами для привлечения новых клиентов и повышения имиджа салона, также помочь расширить клиентскую базу поможет удачное месторасположение и широкий спектр услуг.

- Налаженные отношения с поставщиками позволят своевременно узнавать и приобретать новые виды тканей и аксессуаров, а также расширить спектр услуг.

- Индивидуальный подход к клиентам, профессионализм работников поможет повысить интерес к некоторым услугам.

- Высокое качество выполнения услуг, материалов и высокий уровень обслуживания может содействовать снижению конкурентоспособности других салонов.

Из-за следующих слабых сторон могут реализоваться угрозы:

- Плохо развитая маркетинговая политика, отсутствие вложения в усовершенствование работы салона и его оформления может привести к снижению конкурентной позиции и потере потенциальных клиентов.

- Малая загруженность салона может спровоцировать уход мастеров.

Используя следующие возможности, получится преодолеть недостатки в деятельности салона:

- Привлечение дополнительного финансирования поможет вложить средства в рекламу, оформление и усовершенствование салона.

- С помощью интернет ресурсов можно оформить собственный сайт и страницы с большей информацией, а также запустить рекламу и повысить рейтинг. Также повышение рейтинга приведет к привлечению новых клиентов и проведению маркетинговых мероприятий.

Следующие преимущества салона «San Marco» помогут противостоять возможным угрозам:

- Противостоять новым конкурентам позволит высокое качество работы дизайнеров, обслуживания.

- Удобное месторасположение салона, достойная заработная плата и достойные условия труда поможет удержать мастеров.

- Пережить экономический кризис, рост курса евро, рост налогов и удорожание ресурсов способствует выгодные условия с поставщиками, профессионализм мастером, так как постоянные клиенты будут пользоваться услугами салона.

- Индивидуальный подход к каждому клиенту и высокое качество выполнения услуг поможет преодолеть неодобрение некоторых услуг.

Данные полученные при заполнении сводных матриц позволили спланировать ряд будущих мероприятий по повышению конкурентоспособности салона «San Marco», которые будут подробно описаны в третьем разделе.

Из общего анализа можно сделать вывод, что часть ресурсов салона «San Marco» задействована неэффективно, что существенно отражается на его конкурентоспособности и приводит к снижению рентабельности.

Во-первых, никак не используются два отдельных помещения в арендуемой площади.

Во-вторых, не осуществляется постоянный контроль над разными видами деятельности, салон не имеет никакой системы по учету. И при достаточном количестве постоянных клиентов не отслеживается их посещаемость, потребности, предпочтения, что может привести к потере важных клиентов.

Также практически не извлекаются выгоды от удачного месторасположения салона. Кроме того, при масштабном развитии и популярности интернет – технологий, на сайте «San Marco» нельзя встретить информацию о стоимости услуг и аксессуаров.

Чтобы укрепить и улучшить свою конкурентную позицию, салону «San Marco» следует грамотно применить не использованные ресурсы,

усовершенствовать учет различных видов деятельности салона и провести рекламную кампанию, для повышения интереса к салону.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности декор – салона «San Marco» (ИП ШМИДТ)

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации

- Проведение мероприятий

Основываясь на проведенном анализе во втором разделе, декор – салону «San Marco» были предложены администратором следующие мероприятия:

- Вести в эксплуатацию неиспользуемые помещения. Помещение № 9 сдать в аренду, тем самым получить источник дополнительного финансирования. Помещение № 1 отвести под продажу предметов интерьера.

- Создать и внедрить компьютерную программу для учета всех операций.

- Организовать и внедрить картотеку, где будут храниться информация о постоянных клиентах.

- Расшить спектр услуг, добавив в перечень услуг бесплатный выезд дизайнера с образцами тканей и карнизов на дом.

- На собственной странице салона «San Marco» предоставить информацию о стоимости услуг и материалов.

- Оформить и установить новую вывеску.

- Провести акции с понижением цен на некоторые услуги. Для рекламирования салона, его услуг и новых цен использовать информационные листовки.

- Осуществить косметический ремонт помещений в едином стиле.

- Получение дополнительного источника финансирования:

Так как помещение № 9 самим салоном в настоящее время не используется, наиболее выгодный вариант его эксплуатации сдать его в аренду. Для организации данного мероприятия 02 марта 2017 года было размещено объявление о сдаче в аренду помещения площадью 15 кв.м. на сайте AVITO.ru.

В результате размещения объявления, поступило несколько предложений. При анализе откликов, было решено сдать помещение 9 в аренду представителю компании «Вернисаж» за 35 тыс. рублей в месяц. Так как данная компания занимается реализацией элитного паркета, что перекликается с деятельностью салона штор и дизайна, кроме дополнительного источника денежных средств, присутствие такой компании может привлечь новых клиентов.

Данная сумма позволила в марте провести следующие приведенные мероприятия, но не дала возможности организовать ремонт помещений.

Представителю компании «Вернисаж» помещение перешло в аренду с 25 марта 2017 года.

План помещений салона штор представлен в приложении 3.

- Организация учета деятельности салона

Ведение учета в салоне штор и дизайна является важным фактором успешной работы салона. Правильный и постоянный учет всех операций позволит контролировать и оптимизировать расходы салона. Преимущества внедрения электронной программы состоит в следующем:

- быстрота операций;
- безошибочные расчеты;
- возможность быстро получить нужные аналитические данные;
- мгновенное получение данных о состоянии и наличии материалов;
- удобная система хранения.

Исходя из выше перечисленного наличие подобной программы необходимо салону «San Marco».

Существует два способа получить компьютерную программу, это приобрести программу у фирм, продающих программное обеспечение, или создать самим.

Так как у салона «San Marco» отсутствуют свободные средства, будет разработана самостоятельно программа в «Microsoft Excel», которая включает ежедневный учет:

- всех расходов на деятельность предприятия;
- расходов материалов при оказании услуг;
- заказов и покупок тканей и аксессуаров;
- поступающих денежных средств в салон.

А также программа содержит информацию о постоянных клиентах, график работы сотрудников и контакты поставщиков.

- Расширение спектра услуг

При сборе информации о салонах-конкурентах было выявлено, что конкуренты кроме схожих услуг с услугами «San Marco» предлагают и другие, такие как услуги, бесплатный вызов дизайнера на дом, химчистка штор на дому, продажа готовых комплектов, бесплатная развеска штор. Чтобы повысить свою конкурентоспособность и занять свободное помещение № 8, одним из мероприятий станет внедрение новых услуг. Чтобы понять какие услуги следует включить в предоставляемый спектр, были проанализированы основные услуги различных салонов штор и дизайна, а также проведено анкетирование клиентов салона «San Marco».

Опубликованный рейтинг представлен на рис. 3.1.

Результаты приведенного исследования показывают популярность услуг салонов штор и дизайна у потребителей. Стимулом для заполнения анкеты, являлась выдача скидочного флаера в подарок. В анонимной анкете информантам предлагалось ответить на следующие вопросы:

Пол

мужской / женский

Возраст:

до 25 / 25-45 / от 45

Как часто вы посещаете наш салон:

в первый раз в салоне / часто / редко

Пользуетесь ли вы услугами дизайнера:

да/нет

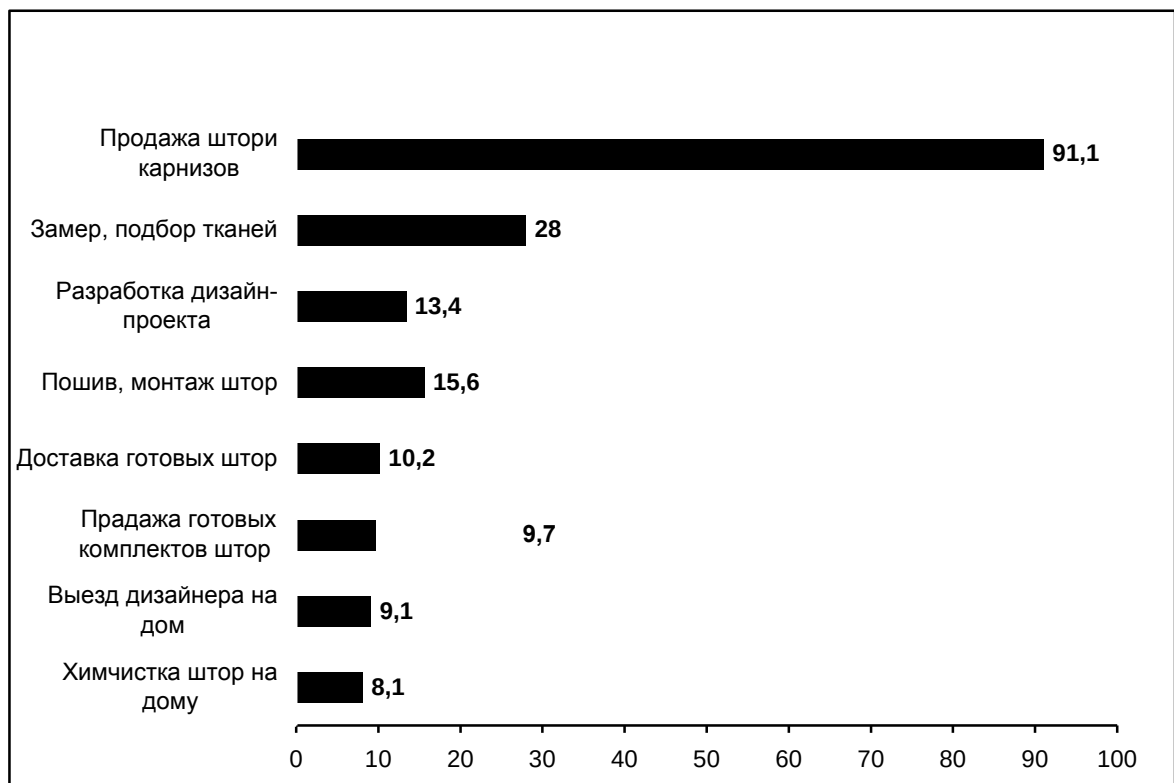


Рисунок 3.1 - Рейтинг популярности услуг салонов штор

Довольны ли сроками выполнения заказов:

да/нет

Хотели бы вы, чтобы наш салон включил выезд дизайнера на дом:

Да / мне безразлично

Если такие услуги салон станет предоставлять, будете ли вы ими пользоваться:

Возможно, попробую данную услугу / нет

Хотели бы вы, чтобы наш салон включил услугу химчистки штор на дому:

Да / мне безразлично

Хотели бы вы, чтобы наш салон включил в продажу готовые комплекты штор:

Возможно, попробую данную услугу / нет

Анкетирование проводилось с 20 марта в течение месяца, опрошено 100 человек.

По данным анкет 100 человек выяснилось, что 31 человек из постоянных клиентов, возможно, попробовали бы новую услугу, кроме того 6 из них пользуются услугами дизайнера, а 28 клиентов попробовали бы услугу химчистки штор. Также 46 клиентов заинтересовались продажей готовых комплектов штор. Результат опроса подтвердил, что салону «San Marco» следует включить в спектр услуг услуги выезда дизайнера на дом, химчистку штор и продажу готовых комплектов.

Чтобы отдел по продаже предметов интерьера начал функционировать, в первую очередь следовало решить такую задачу, как приобретение товара и подбор специалиста на должность продавца-консультанта.

В следствие на должность был принят один продавец-консультант, подходящий по всем требованиям, и предоставлены на реализацию предметы интерьера от фирм «Jclock», «Рестамп» и «Фемас».

Кроме внедрения продаж предметов интерьера, также предлагается салону расширить спектр услуг, включив в перечень услугу – выезд дизайнера на дом, химчистку штор и продажа готовых комплектов. На предложение повлияла информация, полученная от фирм-поставщиков о поступлении в продажу современных комплектов, а также то, что два дизайнера салона прошли курс по повышению квалификации дизайна интерьера.

Для проведения услуг химчистки штор на дому в конце февраля была закуплена специальная система средств для проведения химчистки от компании «In safe», поставила которые фирма-поставщик «Universal». При получении услуги химчистки клиент оплачивает используемые материалы, что означает, что расходы на выполнение услуги у салона минимальны.

В прайс-лист услуги выезда дизайнера на дом включено с 25 апреля, химчистки - с 07 мая.

- Маркетинговые мероприятия

Так как покупатель чувствителен к цене и некоторые соседние салоны предлагают купить продукцию по более низкой цене, чем в нашем салоне,

чтобы привлечь новых клиентов и побудить их к покупке, предлагается применить ценовое стимулирование.

В качестве носителя информации о снижении цен, предложено использовать информационно-рекламные листовки, которые будут массово раздаваться в местах скопления людей в пиковые часы. Был выбран именно такой способ из-за его дешевизны и эффективности, информационное сообщение будет попадать прямо в руки потенциального потребителя, яркий дизайн флаера поможет вызвать интерес.

Для проведения мероприятия планируются следующие затраты:

- на услуги типографии «Копицентр» -3 400 руб., где будет распечатано 1000 тысяча флаеров;
- работа студентов, которые будут раздавать рекламный материал около крупных торговых центров в размере 10 тыс. руб.

Так как салон «San Marco» располагает крайне неброской вывеской и расширил спектр услуг, следующим шагом в повышении интереса к салону стала организация установки нового баннера, который было решено оформить в едином стиле с рекламными листовками и включить в его содержание обновленную информацию об услугах салона.

Установка баннера обойдется в 2000 руб.

Еще одним этапом повышения лояльности к салону «San Marco» и к его услугам, является усовершенствование собственной информационной страницы и распространение рекламы на других сайтах. По аналитическому обзору социальных сетей России на сайте marketing.rbc.ru, по опубликованным данным на первом месте по посещаемости стоит социальная сеть «ВКонтакте», кроме того самыми активными пользователями контакта является группа людей от 18 лет до 40 лет.

Достоинства страницы «ВКонтакте»:

- высокая популярность данного сайта;
- отсутствие затрат;
- возможность находить потенциальных клиентов с помощью системы

поиска;

- возможность сбора полезной информации о пользователях;
- возможность использовать страницу как информирующую рекламу, так как на страницу можно добавить максимальное количество сведений о салоне и его услугах;
- возможность проведения различных опросов среди участников и друзей группы;
- наличие обратной связи.

На данные маркетинговые мероприятия будет затрачено 15 400 руб., вложить данную сумму станет возможным, так как салон получит дополнительные средства за счет платы за аренду помещения № 9.

3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

Проведение предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности салона «San Marco» является целесообразным, если их результатом станет увеличение конкурентоспособности предприятия.

Для того чтобы оценить полученный результат необходимо рассчитать коэффициент конкурентоспособности предприятия до и после проведения разработанных мероприятий.

Коэффициент представляет собой сумму коэффициентов продукции и условий производства и сбыта, причем коэффициент продукции отражает товарные признаки конкурентоспособности, а коэффициент производства и сбыта соответственно нетоварные.

Товарные признаки конкурентоспособности предприятий описываются признаками качества и стоимости товара.

В случае с салоном «San Marco», признаки стоимости товара не менялись в период проведения мероприятий. В качестве нетоварных признаков были выбраны именно те, которые обладают наибольшей

значимостью в отраслях, где функционируют исследуемые предприятия.

Далее признакам, не имеющим каких-либо числовых значений, выставляются баллы, основанные на сравнении со среднерыночной ситуацией. Затем рассчитываются групповые показатели параметров качества продукции, нетоварных признаков конкурентоспособности предприятия на основе параметрических индексов, где за базу принимаются значения до проведения мероприятий. В табл. 3.1 приведены признаки конкурентоспособности салона «San Marco».

Таблица 3.1 - Признаки конкурентоспособности декор – салона "San Marco"

Показатели	Единица измерения	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Товарные признаки конкурентоспособности предприятия			
Качество услуг	Балл	10	10
Спектр услуг	Балл	8	10
Используемые марки продукции (качество и ассортимент)	Балл	8	9
Нетоварные признаки конкурентоспособности предприятия			
Наличие акций и специальных предложений	Балл	2	7
Имидж	Балл	5	8
Доступность информации	Балл	3	8
Реклама	Балл	2	6
Организация учета деятельности салона	Балл	3	9
Использование площади салона	Балл	5	10

Для расчета параметрических индексов вследствие необходимости сопоставления различных признаков, используется метод парных сравнений. Для этого составляется таблица, где заголовки строк и столбцов идентичны друг другу и представляют собой одинаковый список товарных (см. табл.3.2) и нетоварных факторов (см. табл.3.3).

Далее на пересечении признаков отмечается важность критерия, т. е

если в образуемой паре признаки одни и те же, то ставим прочерк, если важнее признак по горизонтали ставим 2, если по вертикали – 0, в случае равнозначности – 1. Далее находится суммы значений признаков, расположенных по горизонтали, затем долю данных признака в сумме значений всех признаков.

Таблица 3.2 - Метод парных сравнений для определения веса товарных признаков

Факторы		1	2	3	$\sum k_j$	$\sum k_j/n$
1	Качество услуг	-	2	2	4	0,67
2	Спектр услуг	0	-	1	1	0,17
3	Использование марки продукции (качество и ассортимент)	0	1	-	1	0,17
				n=	6	1

Таблица 3.3 - Метод парных сравнений для определения веса нетоварных признаков

Факторы		1	2	3	4	5	6	$\sum k_j$	$\sum k_j/n$
1	Наличие акций и специальных предложений	-	0	1	1	0	0	1	0,06
2	Имидж	2	-	2	1	1	2	4	0,22
3	Доступность информации	1	0	-	1	0	0	1	0,06
4	Реклама	1	1	1	-	1	2	3	0,17
5	Организация учета деятельности салона	2	1	2	1	-	1	5	0,28
6	Использование площади салона	2	0	2	0	1	-	4	0,22
							n=	18	1

Расчет непосредственно интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, который определяется, как сумма отношения потребительских характеристик продукции к затратам на приобретение этой продукции и нетоварных признаков конкурентоспособности предприятия (условий производства и сбыта), или как сумма конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности условий производства и реализации.

$$КПП = \frac{Q_{кач}}{Q_{ст}} + Q_{ннето} = K_{тов} + K_{нетов} \quad (3.1)$$

где $Q_{кач}$ - групповой показатель параметров качества продукции;

$Q_{ст}$ - групповой показатель параметров стоимости продукции;

$Q_{ннето}$ - групповой показатель нетоварных признаков конкурентоспособности предприятия;

$K_{тов}$ - конкурентоспособность продукции предприятия;

$K_{нетов}$ - конкурентоспособность условий производства и реализации.

Групповые показатели (Q_k) рассчитываются на основе единичных показателей, как сводный параметрический индекс (т.е. объединяющий единичные показатели по однородной группе параметров — признакам качества, стоимости товара, нетоварным признакам конкурентоспособности предприятия) методом среднего арифметического взвешенного:

$$Q_k = \sum a_i \cdot q_i \quad (3.2)$$

где q_i — параметрический индекс i -го параметра;

a_i , — вес i -го параметра.

Параметрические индексы можно представить в виде следующих формул:

$$q_i = \frac{B_i}{B_i^0} \quad (3.3)$$

$$q_i = \frac{B_i \bar{b}}{B_i} \quad (3.4)$$

где $i = 1, \dots, n$;

B_i — значение i -го показателя оцениваемого продукта;

$B_i \bar{b}$ - базовое значение i -го показателя;

n — число показателей.

Из формул 3.3 и 3.4 выбирают ту, при которой рост относительного показателя означает повышение конкурентоспособности оцениваемого предприятия. Важно отметить, что большинство конкурентных преимуществ, основанных на нетоварных признаках, не имеют стоимостную оценку, поэтому для возможности вычисления $K_{\text{нетов}}$, будет использоваться метод парных сравнений.

Таблица 3.4. - Расчет коэффициентов конкурентоспособности декор – салона «San Marco»

Показатели	q1	q2	ai	Q1	Q2
Товарные признаки конкурентоспособности предприятия					
Качество услуг	1	1	0,67	0,67	0,67
Спектр услуг	1	1,25	0,17	0,17	0,21
Используемые марки продукции (качество и ассортимент)	1	1,125	0,17	0,17	0,19
				1	1,06
Нетоварные признаки конкурентоспособности предприятия					
Наличие акций и специальных предложений	1	3,5	0,06	0,06	0,19
Имидж	1	1,6	0,22	0,22	0,36
Доступность информации	1	2,67	0,06	0,06	0,15
Реклама	1	3	0,17	0,17	0,5
Организация учета деятельности салона	1	3	0,28	0,28	0,83

Продолжение таблицы 3.4.

Использование площади	1	2	0,22	0,22	0,44
				1	2,48
Коэффициент конкурентоспособности продукции (Ктов)				1	1,06
Коэффициент конкурентоспособности условий производства и сбыта (Кнетов)				1	2,48
Коэффициент конкурентоспособности предприятия (Кпп)				2	3,54

После расчета данных показателей необходимо определение целесообразности проведения данных мероприятий на основе рассчитанных коэффициентов (см. табл. 3.4):

Если $K_{тов07} < K_{тов10}$, то продукция после проведения мероприятий более конкурентоспособна, чем продукция до.

Если $K_{нетов07} < K_{нетов10}$, то условия производства и сбыта после проведения мероприятий более конкурентоспособны, чем до.

Если $K_{пп07} < K_{пп10}$, то предприятие более конкурентоспособно после проведения мероприятий, чем до.

В нашем случае конкурентоспособность декор – салона «San Marco» после проведения мероприятий повысилась, поэтому их проведение целесообразно, причем по всем показателям, больший рост произошел по нетоварным показателям, что обусловлено изначально более худшим состоянием до проведения мероприятий, а вследствие использования возможностей, осуществление значительного роста конкурентоспособности.

Оценим также экономическую эффективность от проведения мероприятий.

1. Повышение прочих доходов предприятия за год, за счет сдачи в аренду помещения:

$$ДП_{год} = ДП_{мес} \cdot 12 \quad (3.5)$$

$$ДП_{год} = 35000 \cdot 12 = 420000 \text{ руб.}$$

2. Расходы на проведение маркетинговых мероприятий:

$$P_{мм} = P_m + 3n + P_b \quad (3.6)$$

Где P_m - расходы на типографию,

$3n$ – зар. Плата промоутеров,

P_b – расходы на банер

$$P_{мм} = 3400 + 10000 + 2000 = 15400 \text{ руб.}$$

3. Прогнозный прирост выручки после проведения мероприятий в 2017 году:

$$\Delta B = B_{2017} - B_{2016} \quad (3.7)$$

$$\Delta B = 4680^1 - 4294 = 386 \text{ тыс. руб.}$$

4. Общая экономическая эффективность:

$$\mathcal{E}_{общ} = ДП_{год} + \Delta B - P_{мм} \quad (3.8)$$

$$\mathcal{E}_{общ} = 420 - 15,4 + 386 = 790,6 \text{ тыс. руб.}$$

Был предложен и проведен ряд мероприятий по повышению конкурентоспособности декор – салона «San Marco» на основе проведенного анализа во втором разделе.

Комплекс мероприятий, проведенный с 23 ноября по 10 марта, включил в себя: мероприятия по получению дополнительного источника финансирования, мероприятия по организации учета деятельности салона, расширение спектра услуг и маркетинговые мероприятия.

Было решено определить целесообразность проведения мероприятий через оценку конкурентоспособности путем получения эффекта от

¹ Прогнозные данные согласно маркетинговых исследований (по факту сумма может быть увеличена)

проведения мероприятий, оценки показателей до и после проведения мероприятий, вследствие чего предложена методика, позволяющая дать комплексную оценку изменения их конкурентоспособности.

Результат оценки конкурентоспособности доказал целесообразность проведения разработанных мероприятий, причем по всем показателям.

Заключение

С помощью решения следующих задач, данная цель выпускной квалификационной работы, была достигнута.

- В результате исследования существующих трактовок понятия конкуренции и конкурентоспособности предприятия, выделены конкретные признаки, присущие этим понятиям и на основе этого предложено собственное определение данного явления: конкурентоспособность - это способность при наличии необходимых конкурентных преимуществ путем продвижения их ценности потребителям, достигать выбранной цели.

- Изучены факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия, такие как политические, экономические, социальные, технологические, влияние клиентов, влияние поставщиков, соперничество конкурентов, угроза потенциальных конкурентов, влияние товаров субститутов.

Для удобства анализа приведенные факторы можно классифицировать в две модели: модель 5 сил М.Портера и PEST-анализ.

- Были изучены различные инструменты и модели менеджмента при помощи, которых можно выявить конкурентные преимущества предприятия и сделать комплексный анализ конкурентного положения и положения основных конкурентов:

- Цепочка создания ценности по М.Портеру.

- Методика сравнительного анализа конкурентов.

- Методика SWOT-анализа.

- Были исследованы разные методики по оценке конкурентоспособности, такие как изучение конкурентоспособности, с позиций сравнительных преимуществ; методы оценки конкурентоспособности производителя, базирующиеся на теории равновесия фирмы и отрасли; теория эффективной конкуренции; оценка конкурентоспособности производителя по конкурентоспособности его

продукции; матричная методика оценки конкурентоспособности. Вследствие чего, предложено проводить оценку конкурентоспособность рассматриваемого предприятия с помощью интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

- Из общего анализа предприятия, который проведен с учетом исследованных методик, можно сделать вывод, что часть возможностей салона штор «Сан Марко» совершенно не задействована, что существенно отражается на его конкурентоспособности и приводит к снижению рентабельности:

- не используются два отдельных помещения,
- салон не имеет единой системы учета своей деятельности,
- не извлекаются выгоды от удачного месторасположения салона,
- при масштабном развитии интернет – технологий, о салоне можно встретить небольшое количество информации.

- Проведенный анализ основных конкурентов декор – салона «San Marco» показал, что исследуемый салон занимает среднюю конкурентную позицию в частности из-за недостаточно развитой маркетинговой деятельности.

- Чтобы укрепить и улучшить свою конкурентную позицию, салону «San Marco», был предложен и проведен ряд мероприятий по повышению конкурентоспособности салона на основе проведенного анализа во втором разделе. Комплекс мероприятий, проведенный с 23 марта по 7 мая, включил в себя:

- мероприятия по получению дополнительного источника финансирования,

- мероприятия по организации учета деятельности салона,
- расширение спектра услуг,
- маркетинговые мероприятия.

- Было решено определять целесообразность проведенных мероприятий через оценку конкурентоспособности путем расчета и оценки

показателей, товарных и нетоварных признаков конкурентоспособности до и после проведения мероприятий, вследствие чего предложена методика, позволяющая дать комплексную оценку изменения их конкурентоспособности.

Результат оценки конкурентоспособности доказал целесообразность проведения разработанных мероприятий, причем по всем показателям.

Таким образом, конкурентоспособность декор – салона «San Marco» повысилась.

Библиографический список

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Типография «Новости», 2012. 256с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент / Д.В. Арутюнова. – Т. : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. 122с.
3. Войталовский Н.В. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации / Н.В. Войталовский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова. – М.: Высшее образование, 2013. 513 с.
4. Воронов Д. С., Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В. В. Криворотов. – Екатеринбург. : Изд-во УГТУ-УПИ, 2013. 96с.
5. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятия/ Д.С. Воронов // под ред. А.И. Татаркина и В.В. Криворотова. - М. : Экономика, 2014. С. 371-409.
6. Гвозденко А.Н. SWOT – анализ: методики поведения и возможности применения на российских предприятиях // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. №2. С. 144 – 156.
7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования / Е.П. Голубков. - М. : Финпресс, 2013. 496 с.
8. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.В. Гуськов. – М. : Альфа – М, 2013. 189с.
9. Дубинина Н.А. Методические основы оценки конкурентоспособности предприятий в условиях рынка (На примере судостроительно-судоремонтных предприятий Астраханской области) : Дис. ... канд. экон. наук : защищена 15.06.2000 : утв. 24.10.2000 / Н.А. Дубинина. – Астрахань. : Изд-во РГБ ОД, 2000. 180 с.
10. Игнатович А.С. Монополия и конкуренция в условиях рыночного хозяйства. Антимонопольное регулирование, проблемы и опыт реализации в

России. [Электронный ресурс] www.kazreferat.info/read/monopoliya-i-konkurenciya-i-v-rossii-NDUOMg (дата обращения: 23.03.2017).

11. Карлик А.Е. Экономика предприятия / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. – М. : ИНФРА-М, 2014. 227с.

12. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. - М.: Экономика, 2015. 239с.

13. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. / Г.Н. Константинов. - М. : Бизнес Элайнмент, 2016. 239 с.

14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер 12-е изд. – СПб.: Питер, 2012. 816с.

15. Макконелл К.Р. Экономикс / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. - М. : ИНФРА-М, 2013. 983с.

16. Маршалл А. Основы экономической науки / А. Маршалл. - М.: Эксмо, 2016. 832с.

17. Мастюкова И.А. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] www.BestReferat.ru/referat-249424.html (дата обращения: 25.03.2017).

18. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург. : Изд-во Урал ун-та, 2014. 194с.

19. Островенко Д.Г. Государственное регулирование развития конкуренции, как основы экономического развития России (на правах рукописи) [Электронный ресурс] <http://diss.seluk.ru/av-sotsiologiya/672510-1-gosudarstvennoe-regulirovanie-razvitiya-konkurencii-kak-osnovi-ekonomicheskogo-razvitiya-rossii.php> (дата обращения: 23.03.2017)

20. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - М. : Альпика Бизнес Букс, 2013. 454 с.

21. Портер М. Конкуренция / М. Портер, пер. Е. Усенко, О. Пелевский. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2013. 592 с.

22. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М. : ИНФРА-М, 2014. 479 с.

23. Смит. А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - М. : Эксмо, 2015, 960 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА-М, 2012. 115с.
25. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2015. 544 с.
26. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учеб. пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. - М. : Юнити, 2012. 295 с.
27. Философова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / Т. Г. Философова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 305с.
28. Хендерсен Б.Д. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review. 2013. С. 7-8.
29. Шестаков А. Экономика и право: Энциклопедический словарь / А. Шестаков. - М. : Изд-во Дашков и Ко, 2014. 568 с.
30. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. — М. : Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2014. 304с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 16 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация Декор-салон «San Marco» (ИП ШМИДТ)

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИИИ

Вид экономической
деятельности

ПО
ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности

по ОКОВФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

по ОКЕИ

Местонахождение (адрес)

Коды		
0710001		
31	12	2016
632122856581		
96.09		
384 (385)		

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		2016 г. ³	2015 г. ⁴	2014 г. ⁵
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150	-	-	-
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1120	-	-	-
Запасы	1210	2981	1780	481
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	82	119	27
Финансовые и другие оборотные активы	1230	371	106	138
БАЛАНС	1600	3434	2005	646

Продолжение приложения А

ПАССИВ				
Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
Другие долгосрочные обязательства	1420	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	1510	404	405	275
Кредиторская задолженность	1520	680	295	315
Другие краткосрочные обязательства	1540	-	-	-
БАЛАНС	1700	3434	2005	646

Отчет о финансовых результатах

за _____ 20 15 г.

_____ Форма по ОКУД

_____ Дата (число, месяц, год)

Организация Декор-салон «San Marco» (ИП ШМИДТ) по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН

Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС

_____ по ОКЕИ

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

Коды		
0710002		
31	12	2016
632122856581		
384 (385)		

Наименование показателя ²	Код строки	За _____	За _____
		20 15 г.	20 14 г.
Выручка	2110	4467	4357
Расходы от обычной деятельности	2120	(3565)	(3469)
Проценты к уплате	2330	()	()
Прочие доходы	2340	234	128
Прочие расходы	2350	(31)	(20)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(1)	()
Чистая прибыль (убыток)	2400	1104	996

Отчет о финансовых результатах

за 20 16 г.

Организация		Декор-салон «San Marco» (ИП ШМИДТ)	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	0710002		
Вид экономической деятельности			по ОКВЭД	31	12	2016
Организационно-правовая форма/форма собственности			по ОКОПФ/ОКФС	632122856581		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			по ОКЕИ	384 (385)		

Наименование показателя ²	Код строки	За	За
		20 16 г.	20 15 г.
Выручка	2110	4294	4467
Расходы от обычной деятельности	2120	(3782)	(3565)
Проценты к уплате	2330	()	()
Прочие доходы	2340	566	234
Прочие расходы	2350	(31)	(31)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(1)	(1)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1046	1104

Анализ факторов внешнего окружения на деятельность салона

Конкретные факторы	Состояния фактора	Тенденции к изменению	Влияние на предприятие и отрасль	Степень влияния
Социальные				
Демографическая структура населения, возраст, пол	Улучшение	Улучшение	Услугами салона пользуются, как молодые, так и старшее поколение населения.	+3
Образ и качество жизни	Стабильное	Улучшение	Улучшение качества жизни населения влечет за собой увеличение спроса на услуги салонов дизайна	+3
Уровень индивидуального подхода	Стабильное	Улучшение	Увеличение доходов населения влечет рост потребления услуг	+4
Изменение предпочтений потребителей	Появление массовой истерии по поводу других услуг	Улучшение Ухудшение	Изменением моды и вкусов потребителей салону приходится искать новые идеи, расширять спектр услуг	-3
Экономические				
Процентная ставка и курс иностранной валюты	Повышение курса евро, доллара	Увеличение	Изменение курса валют может привести к повышению или понижению цен на оборудование, импортные ткани и материалы	-3

Продолжение приложения Г

Конкретные факторы	Состояния фактора	Тенденции к изменению	Влияние на предприятие и отрасль	Степень влияния
Изменение фактического личного дохода		Увеличение	Увеличение доходов населения влечет рост потребления услуг	+4
Уровень безработицы	Увеличение	Увеличение	Влияет на способность приобретать услуги	-2
Уровень инфляции	Умеренный	Увеличение	Влияние на количество приобретаемых услуг	-2
Технологические				
Инновационные технологии, например появление 3-D визуализации	Улучшение	Улучшение	Повышение конкурентного преимущества, повышение качества оказания услуг, комфортное пребывание клиента в салоне	+4
Появление новой продукции	Улучшение	Улучшение	С каждым годом появляются более качественные ткани и материалы, больше разнообразных аксессуаров, это ведет к повышению качества оказания услуг	+4
Информационные технологии и компьютерные программы	Улучшение	Улучшение	Улучшают и облегчают процесс работы и управления салоном	+2
Политические				
Налоговая политика	Стабильная	Увеличение	Изменение налогов, увеличение коэффициентов ЕНВД	-3
Законодательство	Ужесточение	Ужесточение	Ужесточение санитарных норм	-5

Экологические				
Энергия	Стабильное	Удорожание	Удорожание разных видов энергии приведет к увеличению затрат	-3

Цены на услуги декор – салона «San Marco»

№ п/п	Наименование услуг	Размер	Стоимость, рублей
Пошив занавесок			
1	На шторной ленте (с утяжелителем)	1 п.м.	300
2	На шторной ленте (без утяжелителя)	1 п.м.	350
3	Ручная складка	1 п.м.	900
4	На петлях, завязках	1 п.м.	700
5	Петля, завязка	1 шт.	60
6	На люверсах	1 п.м.	350
7	Установка 1 люверса	1 шт.	80
8	Настрачивание канта, косой бейки, тесьмы	1 п.м.	70
Пошив портьера			
9	На шторной ленте	1 п.м.	350
10	Ручная складка (односторонняя, бантовая, рюмочная)	1 п.м.	900
11	На люверсах	1 п.м.	370
12	Установка 1 люверса	1 шт.	80
13	На петлях, завязках	1 п.м.	700
14	Петля, завязка	1 шт.	60
15	Настрачивание канта, косой бейки, тесьмы	1 п.м.	70

Метод парных сравнений для определения веса ключевых факторов
успеха в салонах дизайна

Критерий		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σk_j	$\Sigma k_j/n$
1	Профессионализм дизайнеров	-	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	25	0,12
2	Сервис и качество обслуживания	0	-	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	22	0,10
3	Предлагаемый спектр услуг	0	0	-	0	2	2	1	1	2	0	1	2	1	1	1	14	0,07
4	Уровень цен	1	0	2	-	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	22	0,10
5	Месторасположение	0	0	0	0	-	2	0	1	1	0	2	2	2	1	1	12	0,06
6	Интерьер, дизайн	0	0	0	0	0	-	0	0	2	0	1	2	2	2	0	9	0,04
7	Наличие акций и специальных предложений	0	1	1	1	2	2	-	1	2	0	1	2	2	1	1	17	0,08
8	Используемые марки тканей	0	1	1	0	1	2	1	-	1	0	1	2	2	1	0	13	0,06
9	График работы	0	0	0	0	1	0	0	1	-	0	1	1	1	0	0	5	0,02
10	Имидж	1	1	2	1	2	1	2	2	2	-	2	2	2	1	1	22	0,10
11	Доступность информации	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	-	1	1	0	1	8	0,04
12	Запись на услуги дизайнера	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	-	1	0	0	3	0,01
13	Наличие средств по уходу за тканями	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	-	0	0	4	0,02
14	Вывеска	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	-	1	16	0,08
15	Реклама	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	-	19	0,09
																n=	211	1,00

Анализ конкурентоспособности посредством использования SWOT – анализа

Сильные стороны - S	Слабые стороны - W	Возможности - О	Угрозы - Т
1. Высокий профессионализм сотрудников; 2. Современное оборудование; 3. Высокий уровень обслуживания клиентов; 4. Высокое качество используемой продукции и предоставления услуг; 5.Выгодные условия сотрудничества с поставщиками; 6. Спектр предоставляемых услуг больше, чем у некоторых конкурентов; 7.Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту; 8.Удачное месторасположение.	1.Плохо развитая маркетинговая политика; 2.Отсутствие вложений в усовершенствование работы салона могут привести к потере клиентов; 3.Малая загруженность салона может привести к уходу мастеров.	1.Банкротство конкурентов; 2.Рост популярности некоторых услуг вследствие большей осведомленности и потенциальных клиентов с услугами салона; 3.Появление новых видов продукции; 4.Появление новых технологий; 5.Увеличение доходов населения;	1.Экономический кризис; 2.Появление новых конкурентов; 3.Рост цен на сырье и коммунальные услуги; 4.Повышение уровня инфляции; 5.Рост налогов; 6.Уход с рынка фирмы-поставщика; 7.Большое количество конкурентов на близлежащей территории; 8.Ужесточение законов; 9.Неодобрение общественностью некоторых услуг.

Продолжение приложения Ж

Сила и возможности - SO	Сила и угрозы - ST
1.Необходимо использовать профессионализм сотрудников, высокий уровень сервиса, качественное оборудование и материал для привлечения новых клиентов и повышение имиджа салона; 2.Налаженные отношения с поставщиками позволят своевременно узнавать и приобретать новые виды тканей и аксессуаров, а также расширить спектр услуг; 3.Индивидуальный подход к клиентам, профессионализм сотрудников поможет повысить интерес к некоторым услугам.	1.Противостоять новым конкурентам позволит высокое качество работы мастеров, обслуживания, используемого материала и навыков по дизайну; 2. Удобное месторасположение салона, достойная заработная плата и достойные условия труда помогут удержать мастеров; 3.Пережить экономический кризис, рост налогов и удорожание ресурсов способствуют выгодные условия с поставщиками, профессионализм мастеров, так как постоянные клиенты будут приобретать услуги салона; 4.Индивидуальный подход к каждому клиенту и высокое качество выполнения услуг поможет преодолеть неодобрение некоторых услуг.

План помещений декор – салона «San Marco»

