

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес - процессами и экономики  
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.В. Филимоненко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

**ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ**  
**специальность 080111.65 «Маркетинг»**

Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности компании как участника  
розничной торговой сети

Руководитель	О.В. Рыжкова
Студент	Н.А. Ващенко
Нормоконтролер	О.В. Рыжкова

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Исследование тенденций и перспектив рынка мебели в России.....	6
1.1 Основные тенденции развития рынка мебели в РФ.....	6
1.2 Анализ розничных продаж на рынке мебели в России.....	21
2 Оценка рыночного потенциала компании .....	32
2.1 Положение ООО «Ника» на рынке мебели Красноярского края....	32
2.2 Оценка потребительских предпочтений на рынке мебели г. Красноярска.....	32
2.3 Анализ конкурентного окружения ООО «Ника».....	32
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ника».....	34
3.1 Формирование мероприятий по повышению конкурентоспособности компании в разрезе элементов комплекса маркетинга.....	34
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	35
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	37

										Лист
										3
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	ДП – 080111.65 – 2016 ПЗ					

## ВВЕДЕНИЕ

Падение промышленного производства, сокращение инвестиций в экономику, рост безработицы и снижение доходов населения, отразился на снижении объема розничного товарооборота. Рынок товаров для дома, таких как мебели, отделочных материалов, предметов интерьера, не стал исключением.

Рынок мебели в докризисный период был одним из наиболее успешно развивавшихся сегментов товарного рынка. Мебель относится к товарам длительного пользования, потребление которых является одним из основных индикаторов состояния экономики страны.

На протяжении последних лет потребление мебели в России ежегодно росло в среднем на 15-35%. Исключением стал конец 2014 года, когда потребление сократилось более чем на четверть. Даже результаты 2015 года оказались более высокими, нежели результаты 2014 года. В дальнейшем же говорить об аналогичных темпах роста было бы чересчур оптимистично. Если снижение рентабельности в розничной торговле не является результатом ухода бизнеса «в тень», то стоит ожидать ухода с рынка игроков, в первую очередь малых, с высокими кредитными обязательствами. Крупные игроки еще с 2014 года начинают укрупнять свою розницу за счет объединения разнонаправленных торговых точек и уменьшения их общего количества. Также происходит сдвиг в ценовых сегментах – от премиального в сторону стандартного и бюджетного.

Тем не менее, потенциал российского мебельного рынка высок.

Низкая эффективность отечественных мебельных предприятий в настоящее время обусловлена рядом факторов, при этом одной из наиболее острых проблем является нарушение сбалансированности в составе товарных портфелей и структуре производственной программы предприятий. Это приводит к тому, что российские организации не могут сформировать адекватное требованиям рынка товарное предложение, что ведет к

						ДП – 080111.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			4

углублению разрыва связей с потребителями и значительному снижению рыночного потенциала и прибыльности отечественной мебельной промышленности.

Таким образом, основной целью дипломного проекта является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности компании как участника розничной торговой сети.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать тенденции развития рынка мебели в России;
- провести анализ розничных продаж на рынке мебели в России;
- провести оценку рыночного потенциала ООО «Ника»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ника»;
- дать оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Ника».

Для достижения поставленных целей и решения задач будут использованы следующие методы:

- SWOT – анализ;
- многофакторное сложное сегментирование по методу AID;
- экспертный опрос;
- пространство конкурентных преимуществ;
- матрица базовых конкурентных стратегий М. Портера и др.

Информационной базой являются бухгалтерская отчетность ООО «Ника», данные об объемах и структуре продаж ООО «Ника», статистические материалы Росстата о тенденциях развития рынка мебели в РФ, данные российских и зарубежных информационных агентств.

						ДП – 080111.65 – 2016 ПЗ	Лист
							5
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

# 1 Исследование тенденций и перспектив рынка мебели в России

## 1.1 Основные тенденции развития рынка мебели в РФ

Современный рынок товаров отличается относительно высокой насыщенностью, товарного дефицита фактически нет.

На протяжении всей своей истории мировая торговля характеризовалась недостаточным предложением. Сегодня все изменилось. Экономика развитых стран характеризуется избыточным предложением. Центральной проблемой стало привлечение покупателей, а не удовлетворение спроса.

Крупные события экономической жизни всегда оказывают комплексное воздействие на самые различные сегменты мирового и национального рынков. Не исключение – и мебельный рынок.

Одной из наиболее эффективных подотраслей лесопромышленного комплекса Российской Федерации является мебельная промышленность, которая представляет на текущий момент наибольший интерес, так как, в сравнении с другими отраслями требует существенно меньших объемов инвестиций, в то время как спрос на внутреннем рынке продолжает оставаться достаточно высоким.

Мебель представляет собой совокупность передвижных или встраиваемых изделий для обстановки жилых и общественных помещений и различных зон пребывания человека [62].

Продукция мебельной отрасли может быть предназначена для выполнения различных функций: хранения различных предметов, их экспонирования, отдыха, приготовления пищи, выполнения различных видов работ, разделения помещения на отдельные зоны.

Мебель можно классифицировать по различным признакам. Например, по форм-фактору принято различать мягкую и корпусную мебель. По

назначению мебель подразделяют на кухонную, спальную и рабочую. Также в качестве классификационного признака выделяют используемый материал.

Потребность в мебели является одной из главных потребностей человека, при этом она характеризуется длительным сроком эксплуатации и высокой ремонтпригодностью. То есть, при снижении общей платежеспособности, человек может безболезненно отказаться от приобретения новых предметов мебели за счет увеличения срока эксплуатации старой.

Как объект предпринимательства мебель представляет интерес в первую очередь для субъектов малого и среднего бизнеса. Наиболее часто на сегодняшний день предприниматели выбирают производство корпусной (модульной) мебели – кухонных гарнитуров, шкафов-купе и т.д. Такое производство отличается относительной технологической простотой по сравнению, например, с мягкой мебелью.

Основные материалы, применяемые в производстве мебели – натуральная древесина, ДВП, ДСП, МДФ, металл, пластик, стекло, природный и искусственный камень и т.д.

Увеличение производства мебели оказывает серьезное позитивное воздействие на развитие смежных отраслей, как лесопромышленного комплекса, так и химической, легкой, стекольной, текстильной, станкостроительной и др. отраслей.

Темпы роста производства мебели в России в период с 2005 по 2014 гг. представлены в таблице 1 [55].

Таблица 1 - Динамика производства мебели в России в 2005-2014 гг.

Показатели	млн. руб.							
	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Объем производства мебели	45134	104891	83242	91034	116330	132091	133302	143852
Темпы роста, % к предыдущему году	163,5	125,4	79,3	109,3	127,8	113,5	100,9	107,9

Рассматривая общий объем производства мебели в РФ, стоит отметить наметившуюся положительную тенденцию, начиная с 2009 г. В 2010 г. можно наблюдать положительные темпы роста (109,3 %) к предыдущему году, тогда как в 2009 г. объем выпуска мебели в РФ сократился более чем на 21,5 млрд. руб., по сравнению с 2008 годом. С 2009 г. по 2014 гг. тенденция наращивания объемов производства мебели сохранилась, темп роста в 2014 г. по отношению к 2013 г. составил 107,9%.

Согласно данным Федеральной государственной службы статистики РФ, динамика объема производства мебели существенно не изменяется, с 2011 по 2014 год произошел некоторый прирост показателя. Наибольший прирост производства мебели отмечен в 2011 г. (127,8%).

Тенденции изменения объемов производства в отрасли представлены на рисунке 1.

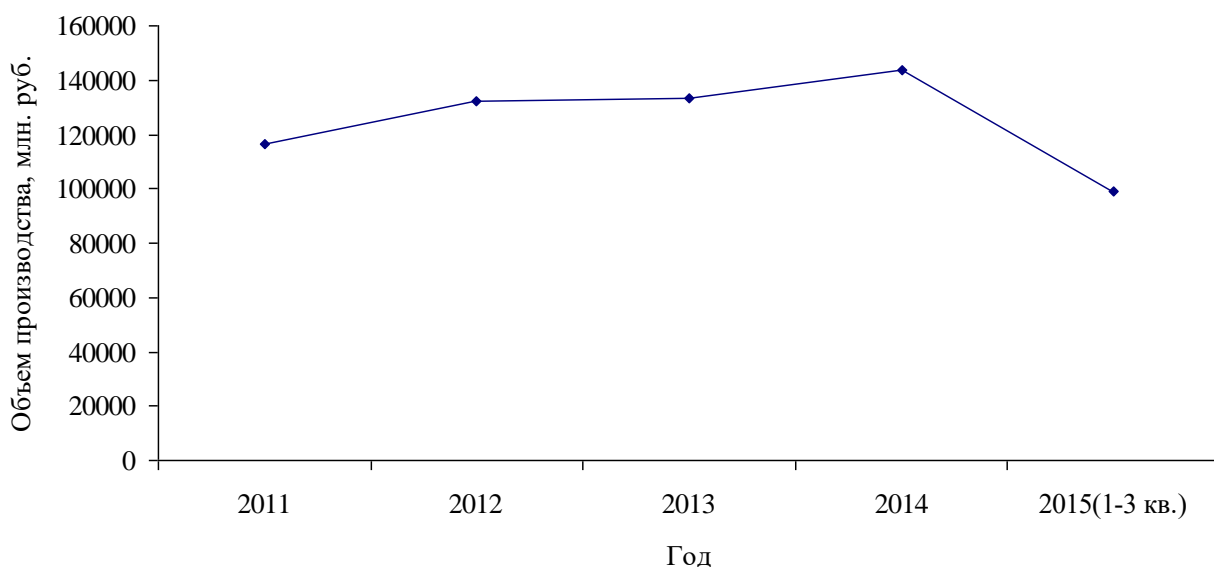


Рисунок 1 – Объем производства мебели в РФ в 2011-2015 гг.

Как видно из графика, по итогам первых трех кварталов 2015 г. объем производства составил 98969 млн. руб. или 69% от результата полного 2014 г. в денежном выражении.

По уточнённым данным Росстата за 9 месяцев 2015 г., совокупный объём производства мебели в Российской Федерации составил в денежном выражении 100,1% к аналогичному периоду 2014 г. Однако с учётом индекса потребительских цен (111,96%) реальный выпуск мебельной продукции упал до 88,1% [66].

Положительная динамика сохраняется в сегменте мебели для кухни (103,5%), хотя по сравнению с показателями за 6 месяцев 2015 г. объёмы снизились на 5% [66].

Высокий прирост производственных показателей демонстрировали компании, производящие кухонную мебель, из Москвы (148,7%), Челябинской области (132,3%), Санкт-Петербурга (122,5%), Саратовской (115,8%), Московской (114,2%), Ростовской (109,7%) и Нижегородской (104,5%) областей [66].

Спад в секторе мебели для офисов и учреждений составил 10% к уровню прошлого года. Незначительно выросли объёмы производства офисной мебели в Красноярском крае (108,0%) и Санкт-Петербурге (104,5%) [66].

Снижение выпуска мебели из древесных материалов составило более 20% или 79,5% к аналогичному периоду прошлого года [66].

Производство некоторых ассортиментных позиций мебели в натуральном выражении представлено в таблице 2 [55].

Таблица 2 – Производство отдельных видов мебели в России в 2010-2014 гг.

млн. шт.

Вид мебели	2010	2011	2012	2013	2014
Стулья и кресла	4,2	3,9	4,2	4,6	3,9
Стол	4,0	4,4	4,6	3,9	4,0
Шкафы	6,6	6,9	7,1	6,3	6,6
Диваны-кровати	0,62	0,69	0,67	0,99	1,29
Кровати деревянные	1,5	1,6	1,7	1,6	1,6

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

ДП – 080111.65 – 2016 ПЗ

Лист

9



Позитивная динамика производства в 2014 г. отмечается по группам «шкафы» (104,8%), «диваны-кровати» (130,3%) и «столы» (102,6%). По группе «стулья-кресла» наблюдается снижение на 0,7 млн. шт. Объем производства кроватей деревянных на протяжении 2013-2014 гг. стабилен и остался на прежнем уровне.

С января по сентябрь 2015 г. по группе «диваны-кровати» по сравнению с прошлым годом выпущено меньше диванов-кроватей на 21,7%. В то же время был зафиксирован рост производства мягкой мебели в Челябинской области (162,3%).

По данным Федеральной службы государственной статистики, в январе–феврале 2016 г. объём производства ДСП и других древесных плит снизился в годовом исчислении на 8,5%, составив 1,1 млн. условных кубометров. Выпуск строганного шпона сократился до 53,1 тыс. кв. м или на 15,4%. При этом до 582 тыс. кубометров выросло производство клеёной фанеры или на 0,6%, а также экспорт этого материала [67].

Производство деревянных кроватей по итогам двух первых месяцев 2016 г. снизилось на 22,3% (до 200 тыс. штук), кресел - на 9,9% (до 84,5 тыс. штук), стульев - на 0,6% (до 518 тыс. штук), кухонных столов - на 31,9% (до 113 тыс. штук) [67].

По итогам трёх кварталов 2015 г. реальный выпуск отечественной мебели сократился на 11,9% к объёмам 2014 г.

В целом по Российской Федерации темп объема производства мебели в 2014 г. в стоимостном выражении по отношению к 2013 г. (по уточненным данным) находился на уровне 101,6%. Однако, с учетом индекса потребительских цен на мебель 106,35%, реальный уровень объема производства составил 95,25% [68].

Темп роста выпуска в целом мебельной продукции был достигнут лишь в трех федеральных округах Северо-Западном, Приволжском и

Уральском. Наибольший прирост производства мебели наблюдался в Приволжском федеральном округе, он составил 15,1% (таблица 3).

Таблица 3 - Выпуск мебели по федеральным округам Российской Федерации в 2014 г.

Наименование федерального округа	млн. руб.	
	2014	Темп роста 2014/2013, %
Центральный федеральный округ	48 557,4	95,8
Северо-Западный федеральный округ	14 907,2	104,1
Южный федеральный округ	8 598,3	90,6
Северо-Кавказский федеральный округ	2 598,7	99,2
Приволжский федеральный округ	44 573,5	115,1
Уральский федеральный округ	5 129,5	100,9
Сибирский федеральный округ	9 189,3	91,3
Дальневосточный федеральный округ	3 090,4	88,4

Объем выпущенной мебели в разрезе федеральных округов РФ представлен на рисунке 2 [68].

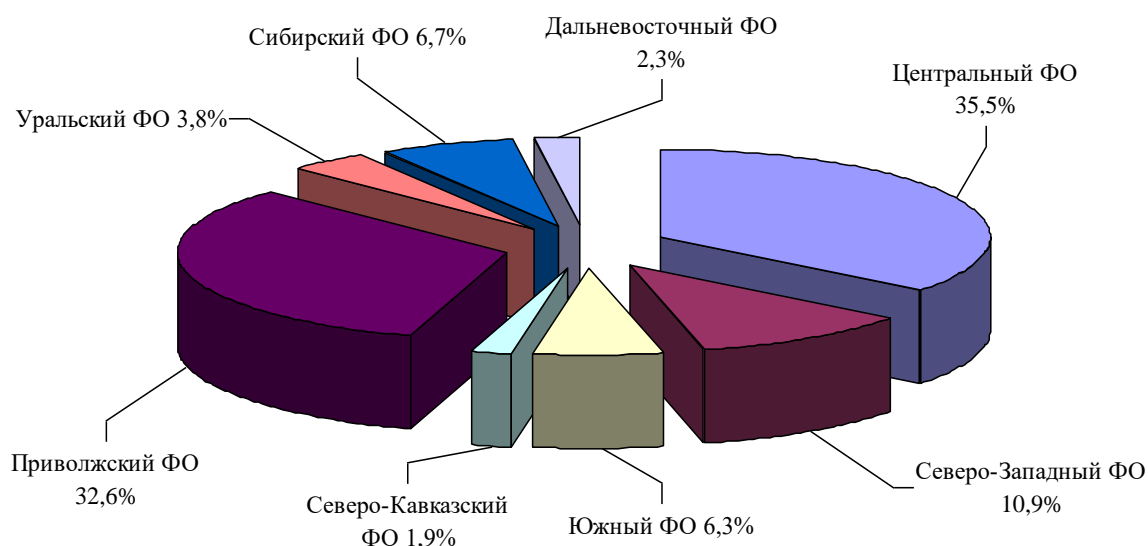


Рисунок 2 – Объем выпуска мебели по федеральным округам РФ в 2014 г.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

Среди крупнейших региональных производителей рост более 15% наблюдался в 5-ти регионах (Пензенская, Калининградская, Кировская, Саратовская и Нижегородская области). Практически на прошлогоднем уровне был обеспечен объем выпуска в Московской, Владимирской и Ульяновской областях. Снижение более 5% отмечено в Воронежской, Ростовской и Новосибирской областях, а также в Краснодарском и Красноярском краях [68].

Данные о выпуске офисной и кухонной мебели на территории Российской Федерации в стоимостном выражении в 2014 г. приведены в таблице 4 [68].

Таблица 4 – Выпуск отдельных групп мебели в РФ за 2014 г.

млн. руб. без НДС

Группы мебели	2014	Темп роста 2014/2013, %	Удельный вес, %
Мебель для офисов и учреждений	15 618,4	90,1	11,4
Мебель кухонная	22 391,7	102,5	16,4

Как видно из таблицы, существенно снизились в целом темпы выпуска мебели для офисов и учреждений по отношению к 2013 г. (90,1%). Среди ведущих производителей этой продукции только предприятиям Республики Татарстан, Краснодарского и Красноярского краев удалось достичь значительных темпов выпуска мебели к уровню 2013 г. В Красноярском крае темп роста выпуска мебели в 2014 г. по отношению к 2013 г. составил 115,7%.

Темп выпуска кухонной мебели в 2014 г. остался практически на прежнем уровне (102,5%).

Тенденции изменения себестоимости изготовления мебели отражены на рисунке 3 [62].

Себестоимость, млн. руб.

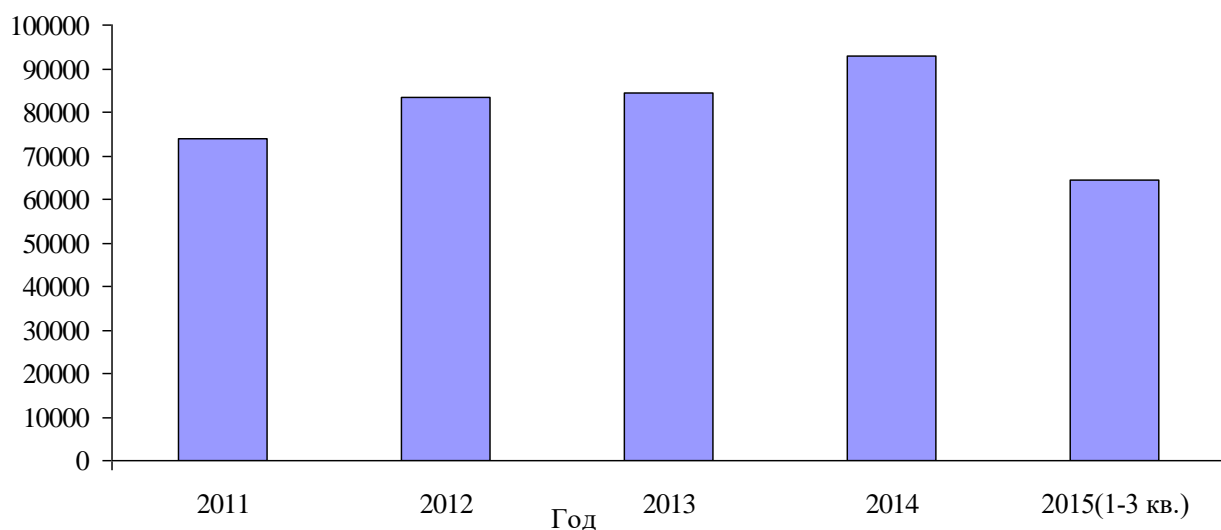


Рисунок 3 – Себестоимость производства мебели в РФ в 2011-2015 гг.

Рост себестоимости в значительной степени обоснован введением санкций со стороны Запада, а также колебаниями курсов валют – большая доля комплектующих в мебельной промышленности РФ импортировалась из стран Европейского Союза, а также КНР.

Выручка на протяжении 2011-2014 гг. уверенно росла (рисунок 4) [62].

Выручка, млн. руб.

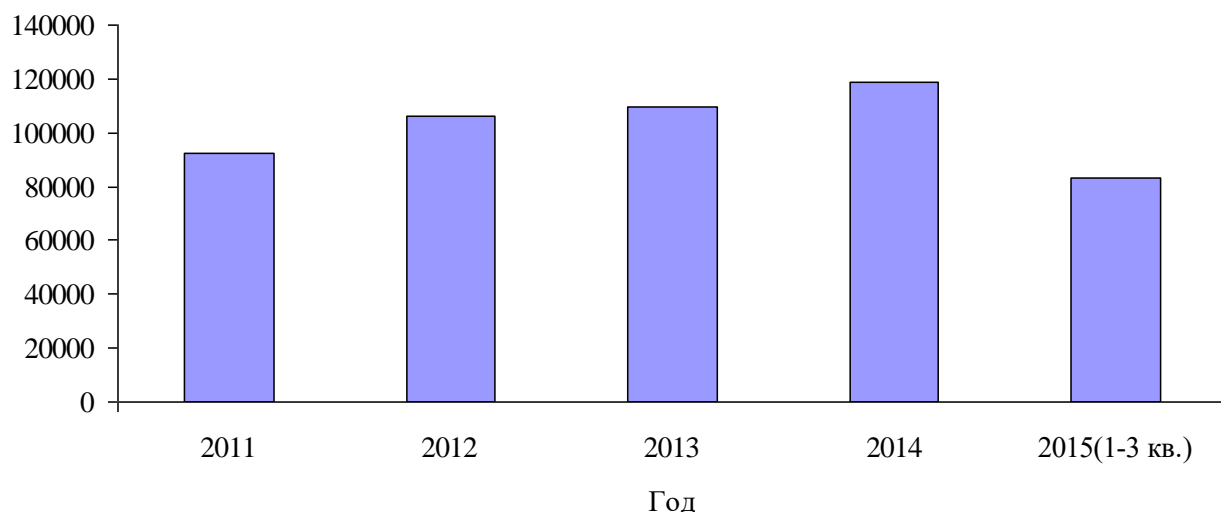


Рисунок 4 – Выручка (нетто) от продажи мебели в РФ в 2011-2015 гг.

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

Увеличение выручки в 2014 г. по отношению к 2013 г. составило 8,3%. По результатам трех кварталов 2015 г. выручка достигла 83299 млн. руб.

По данным Федеральной Таможенной службы РФ объём продаж мебельной продукции за 9 месяцев 2015 г. снизился почти на 15% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Доли продаж отечественной и импортной мебели практически сравнялись (рисунок 5).

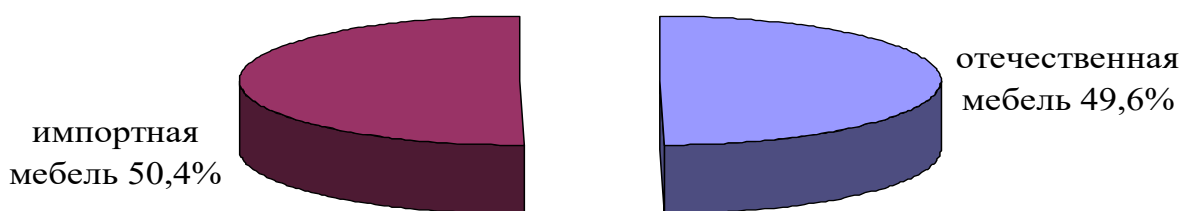


Рисунок 5 – Структура продаж мебельной продукции в РФ на 01.10.2015 г.

Прибыль же, после пика в 2013 году, в 2014 году снизилась на 21%; результата по прибыли первых трех кварталов 2015 года – 96,5% от полного 2014 г. (рисунок 6) [62].

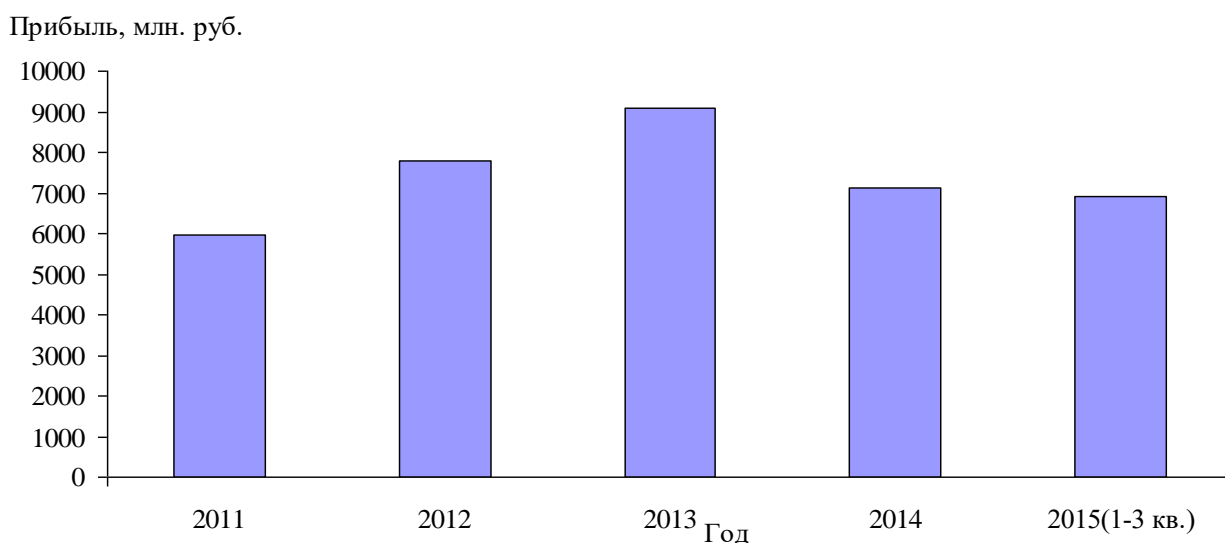


Рисунок 6 – Прибыль от продажи мебели в РФ в 2011-2015 гг.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

Падение прибыли в 2014 году при стабильном росте объемов продаж вызвано увеличением себестоимости и снижением показателей рентабельности – валовой рентабельности, рентабельности продаж, рентабельности собственного капитала и др. Данные об изменении рентабельности продаж и рентабельности собственного капитала в мебельной отрасли представлены на рисунке 7 [62].

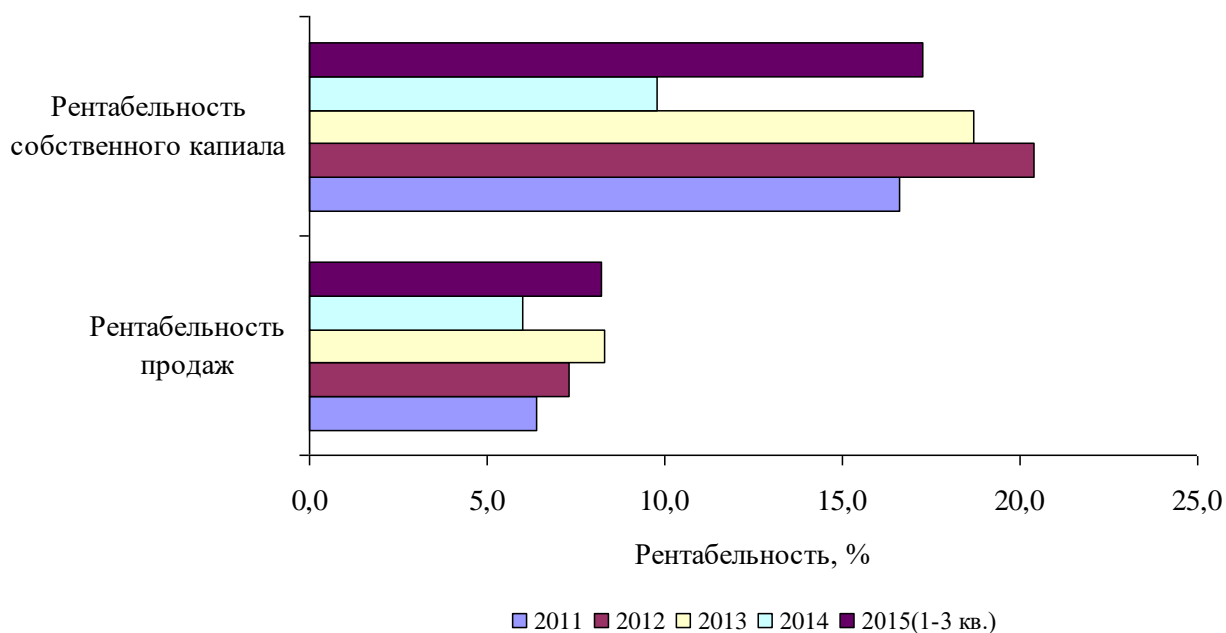


Рисунок 7 – Динамика изменения показателей рентабельности на рынке мебели РФ в 2011-2015 гг.

Характерно поведение показателей, отражающих использование заемного капитала предприятиями мебельной отрасли. В 2014 г., как видно из диаграммы, представленной на рисунке 8, существенно вырос коэффициент автономии, характеризующий отношение собственного капитала к общей сумме капитала (активов) предприятия. Увеличение показателя свидетельствует о снижении зависимости предприятий мебельной отрасли от внешних источников финансирования. Нормативным общепринятым считается значение коэффициента автономии больше 0,5, но не более 0,7. Но необходимо учитывать то что, коэффициент автономии

значительно зависит от соотношения внеоборотных и оборотных активов. Чем выше у предприятия доля внеоборотных активов (производство требует значительного количества основных средств), тем больше долгосрочных источников необходимо для их финансирования, а это означает что, больше должна быть доля собственного капитала (выше коэффициент автономии). В 2014 г. значение показателя приблизилось к нормативному, такая же тенденция характерна и для 2015 г.

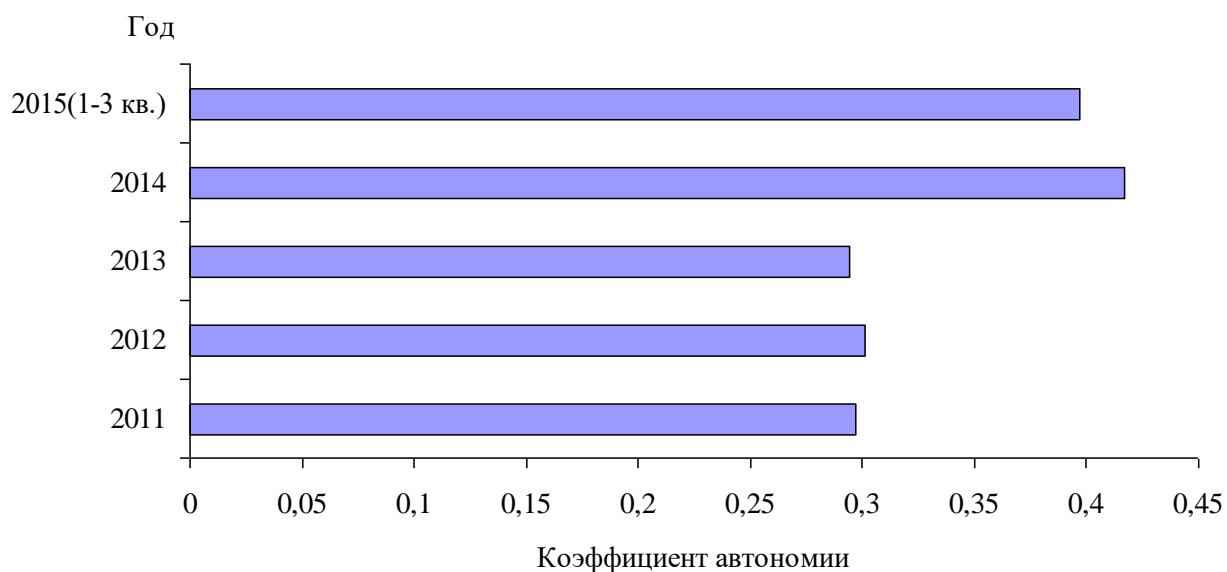


Рисунок 8 – Динамика изменения коэффициента автономии у предприятий мебельной отрасли РФ в 2011-2015 гг. [62].

В анализируемом периоде снизилось соотношение заемного и собственного капитала (рисунок 9). Это является следствием того, что предприниматели отказываются от использования банковских займов по причине высоких кредитных ставок. С другой стороны, и банки подходят более избирательно к выбору кредитруемых организаций [62].

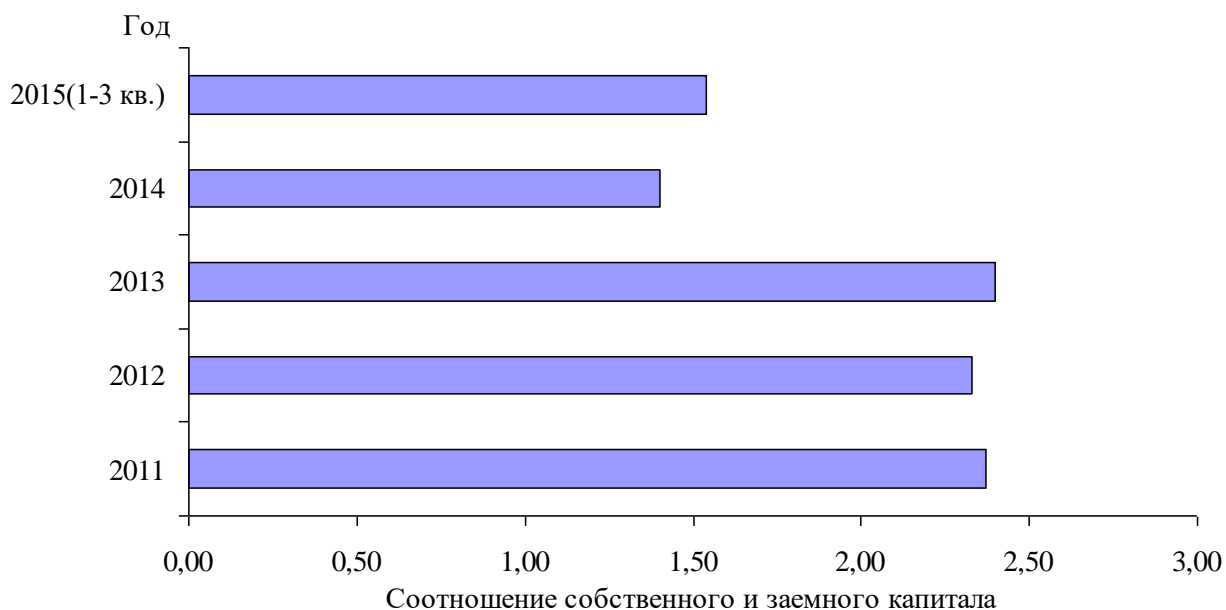


Рисунок 9 – Соотношение собственного и заемного капитала у предприятий мебельной отрасли РФ в 2011-2015 гг. [62].

На протяжении 2011-2014 гг. собственные источники финансирования предприятий мебельной отрасли увеличиваются. Наибольший рост наблюдался в 2014 г. и составил почти 67% по отношению к 2013 г. За первые три квартала 2015 г. стоимостное выражение капитала и резервов достигло 35059 млн. руб. (рисунок 10).

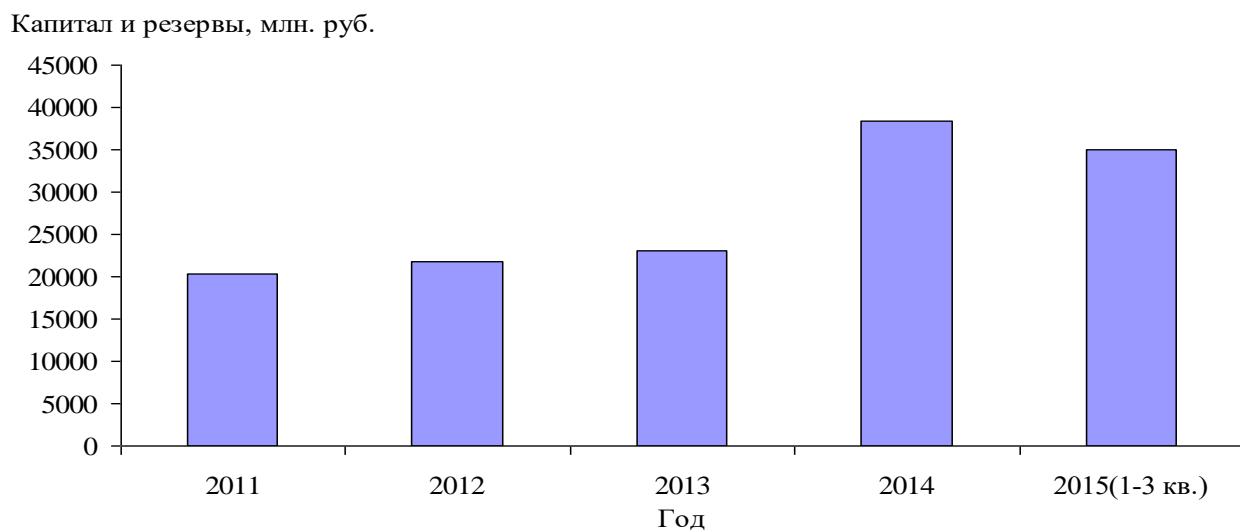


Рисунок 10 – Динамика изменения величины собственного капитала предприятий мебельной отрасли РФ в 2011-2015 гг.[62].



Анализируя тенденции развития рынка мебели в России рассмотрим структуру импорта и экспорта (таблица 5) [64].

Таблица 5 – Структура экспорта и импорта на мебельном рынке России в 2012-2014 гг.

Показатель	млн. руб.		
	2012	2013	2014
Экспорт	5170,8	5212,5	7834,0
Импорт, всего	101098,9	113872,5	120926,5
в том числе дальнее зарубежье	90657,9	101901,4	106216,1
Объем продаж на российском рынке, всего	373529,6	400462,3	427206,3
в том числе дальнее зарубежье	187664,2	210935,9	219863,4
Удельный вес импорта, всего %	54,3	57,0	56,6
в том числе дальнее зарубежье, %	50,2	52,7	51,5

Совокупный ввоз мебельной продукции на российский рынок в 2014 г. снизился на 12,2% по отношению к 2013 г. Поставки из Республики Беларусь практически не сократились, зато импорт из стран дальнего зарубежья сократился на 13,4% (таблица 6).

Таблица 6 – Импорт мебели из дальнего зарубежья и Белоруссии в 2013-2014 гг. [64].

Наименование позиции	тыс. долл.		
	2013	2014	Темп роста, %
Импорт мебели из дальнего зарубежья			
Мебель для сидения	1453443,4	1265404,1	87,1
Мебель медицинская	121103,7	91323,2	75,4
Мебель прочая и ее части	1619253,2	1394228,8	86,1

Окончание таблицы 6

Наименование позиции	2013	2014	Темп роста, %
Импорт мебели из Белоруссии			
Мебель для сидения	85508,9	78971,2	92,4
Мебель прочая и ее части	289701,2	302076,0	103,4
Итого	3569010,4	3131997,3	87,8

Доля мебельной продукции из Китая в 2014 г. достигла 25% в общем объёме зарубежных поставок. В 2013 г. этот показатель составлял 22,1%. Средняя контрактная цена на китайский импорт по группе «мебель деревянная прочая и ее части» на 15% ниже, чем цены на аналогичную мебель, ввозимую из стран дальнего зарубежья, но на 63% выше цен импортной мебели из Белоруссии. Цены на китайскую «мебель для сидения» на 28% ниже, чем на ту же ассортиментную группу из стран дальнего зарубежья и практически одинаковые с Белоруссией [64].

Импорт мебели из Китая остался практически на прежнем уровне, темп роста в 2014 г. составил 99,3% (таблица 7).

Таблица 7 – Импорт мебели из Китая в 2013-2014 гг.

тыс. долл.

Наименование позиции	2013	2014	Темп роста, %
Мебель для сидения	351550,0	364207,0	103,6
Мебель медицинская	25003,5	20648,7	82,6
Мебель прочая и ее части	411480,0	398023,5	96,7
Итого	788033,5	782879,0	99,3

Проанализировав данные, представленные в таблицах 6-7 видим, что объёмы ввоза китайской продукции в 2013-2014 гг. по позициям «мебель для сидения» и «мебель прочая и её части» оказались больше, чем белорусские поставки.

По данным Федеральной таможенной службы РФ импорт мебели в Российскую Федерацию за девять месяцев 2015 г. снизился в целом на 55,4% по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. При этом из дальнего зарубежья ввоз мебельной продукции сократился на 57,9%, а из Белоруссии почти на треть.

По товарным позициям «мебель для сидения» и «мебель прочая и её части» импорт из стран дальнего зарубежья упал практически на 60%. Из Белоруссии наблюдалось снижение поставок мебели для сидения почти на 50% и мебели прочей - на 30%.

Более чем в половину упал объём поставок «мебели деревянной типа спальней», почти на 40% - «мебели деревянной прочей».

Кардинальное снижение к уровню 2014 г. отмечено в поставках мебели из Китая - почти 50%, причём и по всей продукции в целом, и по отдельным товарным позициям [66].

С января по октябрь 2015 г. доля китайской мебели в общем объёме импорта составила 26,6%, стран дальнего зарубежья - 32,2%. Объёмы ввоза китайской продукции по позиции «мебель прочая и её части» (145 603,8 тыс. долл.) оказались меньше, чем белорусские поставки (153 414,8 тыс. долл.) [66].

Структура экспорта российской мебели в 2013-2014 гг. представлена в таблице 8 [64].

Таблица 8 – Экспорт мебели из дальнего зарубежья, стран СНГ и Белоруссии в 2013-2014 гг.

тыс. долларов

Наименование позиции	2013	2014	Темп роста, %
Экспорт мебели в страны дальнего зарубежья			
Мебель для сидения	16149,5	12348,8	76,5
Мебель медицинская	328,5	1813,4	552,0
Мебель прочая и ее части	89431,2	101208,5	113,2

## Окончание таблицы 8

Наименование позиции	2013	2014	Темп роста, %
Экспорт мебели в страны СНГ			
Мебель для сидения	7977,7	37154,5	465,0
Мебель медицинская	295,4	3148,3	1065,0
Мебель прочая и ее части	13027,8	10023,0	76,9
Экспорт мебели в Белоруссии			
Мебель для сидения	12467,9	10690,0	85,7
Мебель прочая и ее части	23691,1	26478,4	111,8
Итого	163369,1	202864,9	124,2

Экспорт отечественной мебельной продукции увеличился в 2014 г. на 24,2% по отношению к уровню 2013 г. Это произошло благодаря росту в 2,4 раза поставок на рынки СНГ. Значительно выросли также объёмы экспортных поставок мебели медицинской.

Рост экспорта отмечен в 2014 г. и по позиции «части мебели из древесины». Поставки выросли почти на 20%, причём преимущественно за счет увеличения отгрузок в страны дальнего зарубежья.

Таким образом, по результатам проведенного анализа тенденций развития рынка мебели в России, можно сделать вывод, что несмотря на проблемы, рынок является перспективным с точки зрения емкости и прибыли.

### 1.2 Анализ розничных продаж на рынке мебели в России

Рассматриваемое в дипломном проекте предприятие ООО «Ника» специализируется на производстве и розничных продажах корпусной и офисной мебели. Поэтому в данном подразделе проведем анализ розничных продаж мебели в РФ.

В экономике, построенной на принципах конкурентной борьбы, покупатели имеют возможность выбора между товарами различных компаний.

Потребители приобретают товары, предложение которых, по мнению покупателей имеет наивысшую ценность. А ценность товара есть функция воспринимаемой ценности и цены предложения компании. Пока фирма не предложит конкурентоспособные цены и качество товаров, она не может рассчитывать на получение прибыли. Благополучие деятельности фирмы в существенной мере зависит от ее товарной политики и товарного ассортимента [19].

Структура рынка платных бытовых услуг населению РФ представлена на рисунке 11.

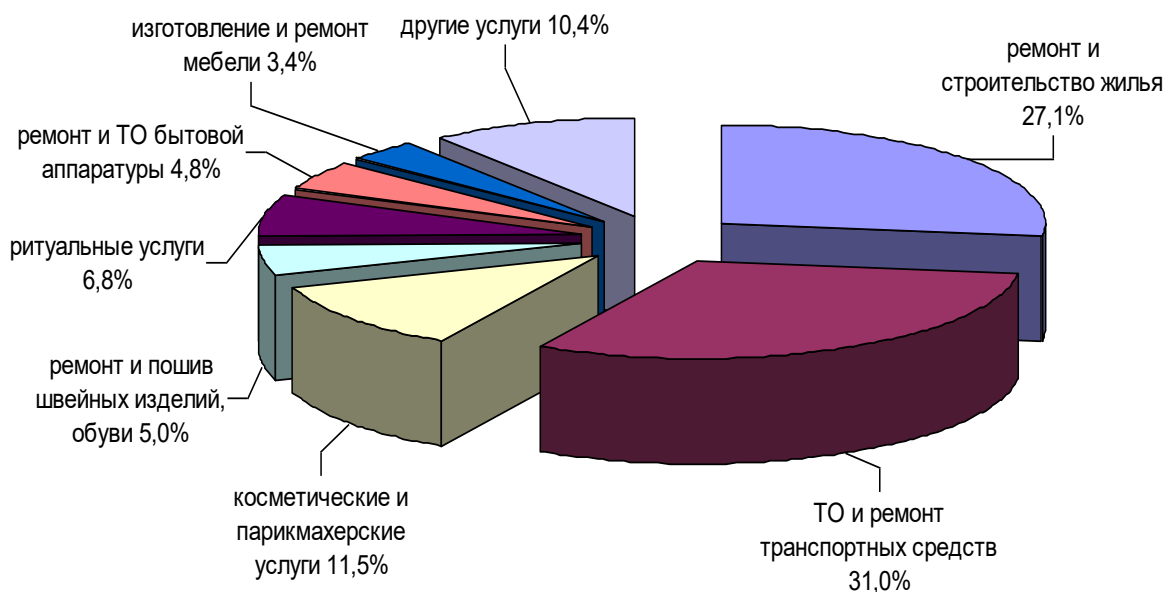


Рисунок 11 – Структура платных бытовых услуг РФ по состоянию на 01.01.2015 г. [56]

Изготовление и ремонт мебели в структуре платных бытовых услуг населению РФ составляют 3,4%.

Объем услуг по изготовлению и ремонту мебели в общей структуре платных бытовых услуг населению РФ представлен в таблице 9 [56].

Таблица 9 – Объем услуг по изготовлению и ремонту мебели в общем объеме платных бытовых услуг населению России в 2005-2014 гг.

млн. руб.

Показатели	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Всего бытовых услуг, млн. руб.	228679	487178	533466	595026	745747	806022
В том числе изготовление и ремонт мебели	4228	17941	18462	20106	25299	27320
Доля услуг по изготовлению и ремонту мебели в структуре платных бытовых услуг, %	1,8	3,7	3,5	3,4	3,4	3,4

Тенденции изменения объемов, оказываемых услуг по изготовлению и ремонту мебели в России представлены на рисунке 12.

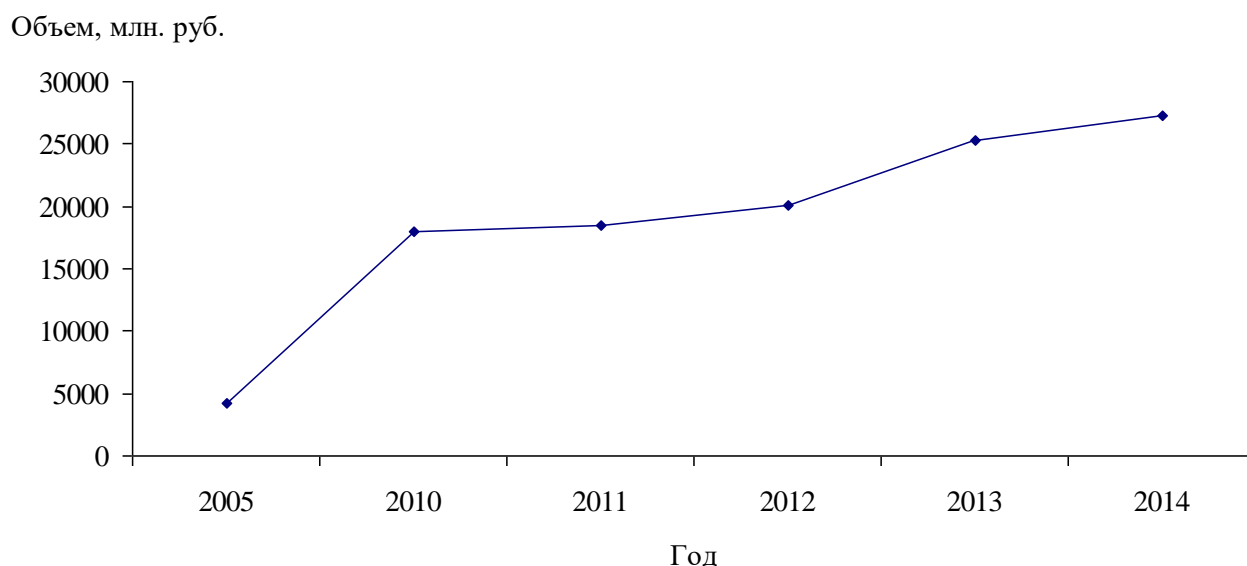


Рисунок 12 – Динамика изменения объема услуг по изготовлению и ремонту мебели в России в 2005-2014 гг.

По данным, представленным на рисунке 12 видно, что объемы

оказываемых услуг по изготовлению и ремонту мебели в РФ в течение всего анализируемого периода имели тенденцию к повышению. В процентном соотношении объем услуг по изготовлению и ремонту мебели в структуре платных бытовых услуг (в сопоставимых ценах) также вырос и на протяжении 2012-2014 гг. оставался стабильным на уровне 3,4%.

Спрос на мебельном рынке условно можно разделить на две большие группы:

– первичный спрос – это спрос основных категорий потребителей (молодых семей, вновь основанных организаций предприятий) на мебель для новой квартиры или офиса;

– спрос на замену – это спрос потребителей (частных и корпоративных), меняющих мебель в квартире/офисе на новую.

На рынке мебели, как и на других потребительских рынках, можно выделить три основных сегмента.

Мебель премиум-класса (элитную мебель) отличает ее эксклюзивность, и как, следствие, высокая цена. Объемы продаж в натуральном выражении, как правило, незначительны. Развивается сектор авторской мебели и мебели «на заказ». Мебель премиум-класса выпускается из натурального сырья (что в значительной степени определяет цену). Ее отличают высокое качество и известность торговой марки. Продвижение такой мебели осуществляется через мебельные салоны.

Мебель эконом- и бизнес-класса является наиболее востребованной, поэтому продается, в основном, через мебельные магазины и отчасти салоны. Большинство российских компаний работает именно в этом массовом сегменте.

По назначению мебели рынок делится на три сегмента:

1) бытовая мебель;

- 2) офисная;
- 3) специализированная.

Розничная торговля мебелью осуществляется как правило через специализированные торговые точки, как мультибрендовые, так и фирменные, сетевые или одиночные. Также эти точки могут быть как собственностью производителя (в таком случае, они обычно юридически обособлены от производства), так и быть независимыми. Зачастую такие торговые точки не только продают мебель, но и оказывают услуги по ее сборке и монтажу.

К розничной торговле мебелью относятся следующие виды деятельности согласно ОКВЭД:

- 1) 52.44.1 – розничная торговля мебелью;
- 2) 52.48.11 – розничная торговля офисной мебелью.

На сегодняшний день в России, по разным подсчетам, действуют около 5,5 тысяч предприятий, занятых в производстве мебели. Основная масса производства сконцентрирована в Центральном и Приволжском федеральных округах, на которые приходится почти 70% общего объема выпуска .

В качестве основных причин приобретения мебели потребители называют: выход из строя старой мебели и необходимость пополнить обстановку квартиры. В связи с существующими негативными факторами в экономике РФ следует предположить, что потребители будут склонны дольше эксплуатировать мебель, в частности при ухудшении ее внешнего вида, но без потери основных функциональных характеристик. Также вполне логичным в нынешних условиях будет и отказ от пополнения обстановки; в особенности это касается обстановки новых домов и квартир - рост цен на недвижимость и процентных ставок по ипотечным кредитам ведет к снижению объемов продаж жилья. Все это имеет безусловно негативный потенциал для мебельного рынка.

						ДП – 080111.65 – 2016 ПЗ	Лист
							25
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			



Еще одним негативным фактором является рост цен на мебельные комплектующие, в основной массе импортируемые из ЕС и КНР. На фоне снижающейся платежеспособности населения это в краткосрочной перспективе приведет к дополнительному снижению спроса на продукцию мебельных производств.

Одной из основных и характерных тенденций отрасли является смещение доли премиального сегмента в сторону стандартного и бюджетного. Также наблюдается значительное снижение доли интернет-торговли (рисунок 13). Продажи через интернет осуществляются только в бюджетном сегменте со стоимостью изделий до 15-20 тысяч рублей [65].

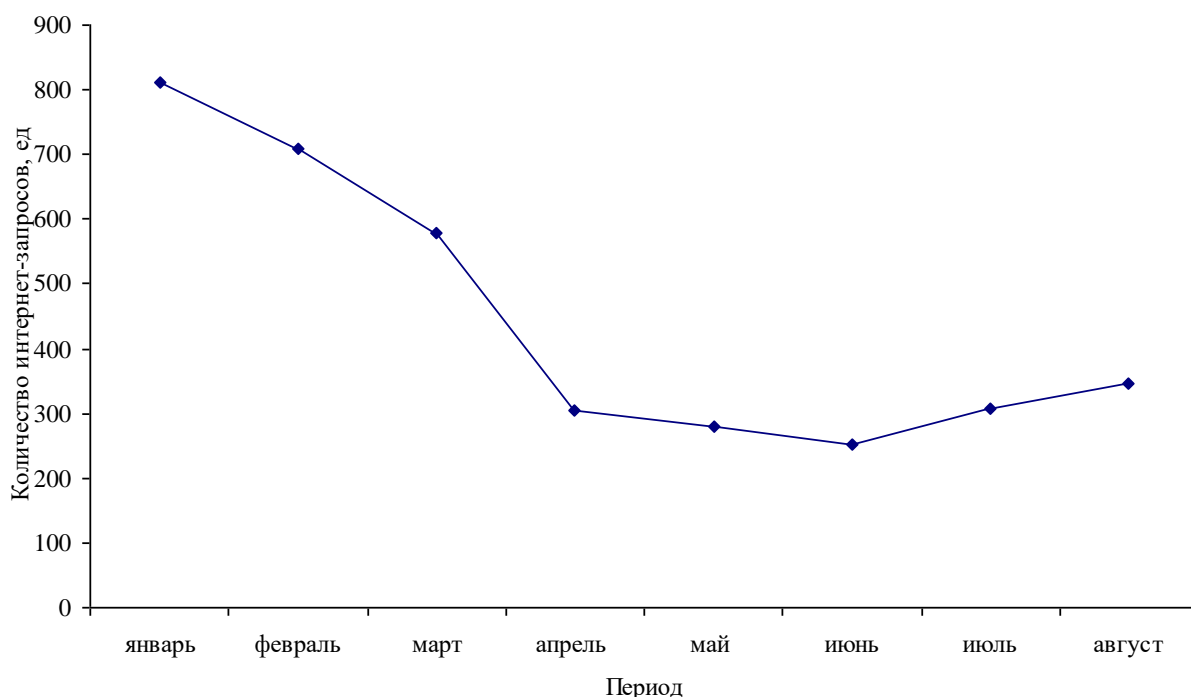


Рисунок 13 – Количество интернет-запросов на покупку мебели в РФ в 2015 г.

Несмотря на все перечисленные негативные факторы, а также ряд других, некоторые эксперты придерживаются мнения относительно дальнейшего ежегодного прироста рынка.

В частности, ослабление рубля по отношению к европейской валюте может сделать отечественную продукцию более конкурентоспособной, что откроет новые возможности для экспорта. А высокая стоимость и дефицит комплектующих в перспективе может привести к развитию инфраструктуры отрасли в России, однако следует понимать, что перспектива эта – долгосрочная.

Одной из главных характеристик розничной торговли является уровень потребительских цен. Ежегодный рост цен обусловлен инфляцией, увеличением стоимости энергоносителей, топлива, колебаниями курсов валют и т.д. В период с 2011 по 2014 год средняя стоимость изделий увеличилась на 23-25% (рисунок 14) [63].

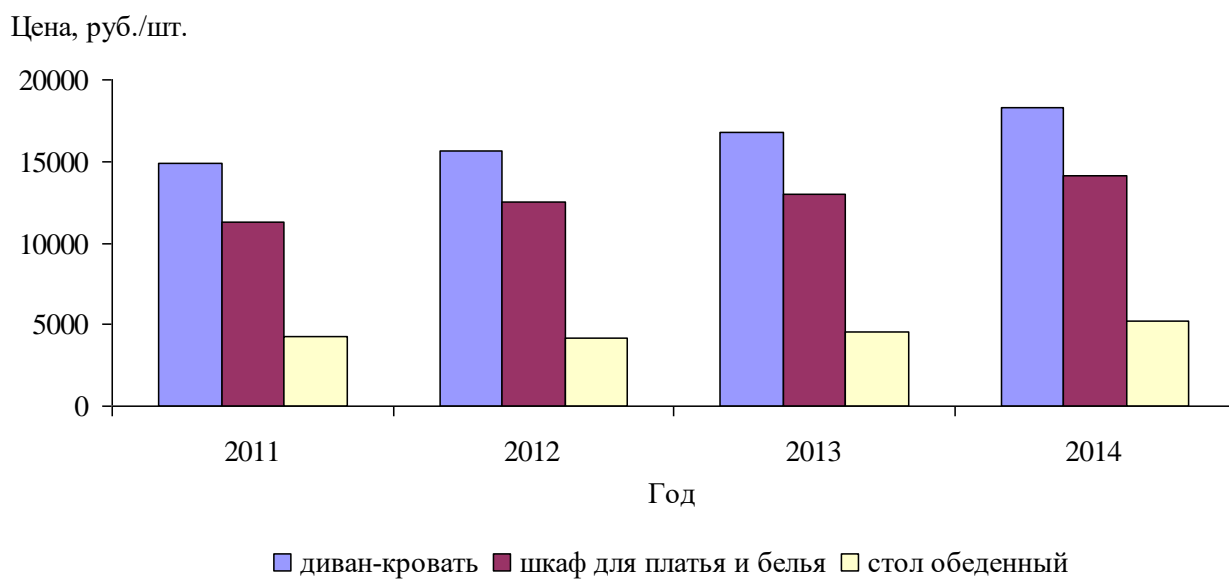


Рисунок 14 – Динамика уровня потребительских цен в России на отдельные изделия мебельного производства в 2011-2014 гг.

По абсолютным показателям, таким как, выручка и прибыль, розничные продажи мебели в 2014 г. показали прирост. В 2014 г. выручка от розничной продажи мебели увеличилась по сравнению с 2013 г. на 18% и в стоимостном выражении составила 107583,42 млн. руб. По результатам

трех кварталов 2015 г. выручка достигла 80788,97 млн. руб. (рисунок 15) [63].

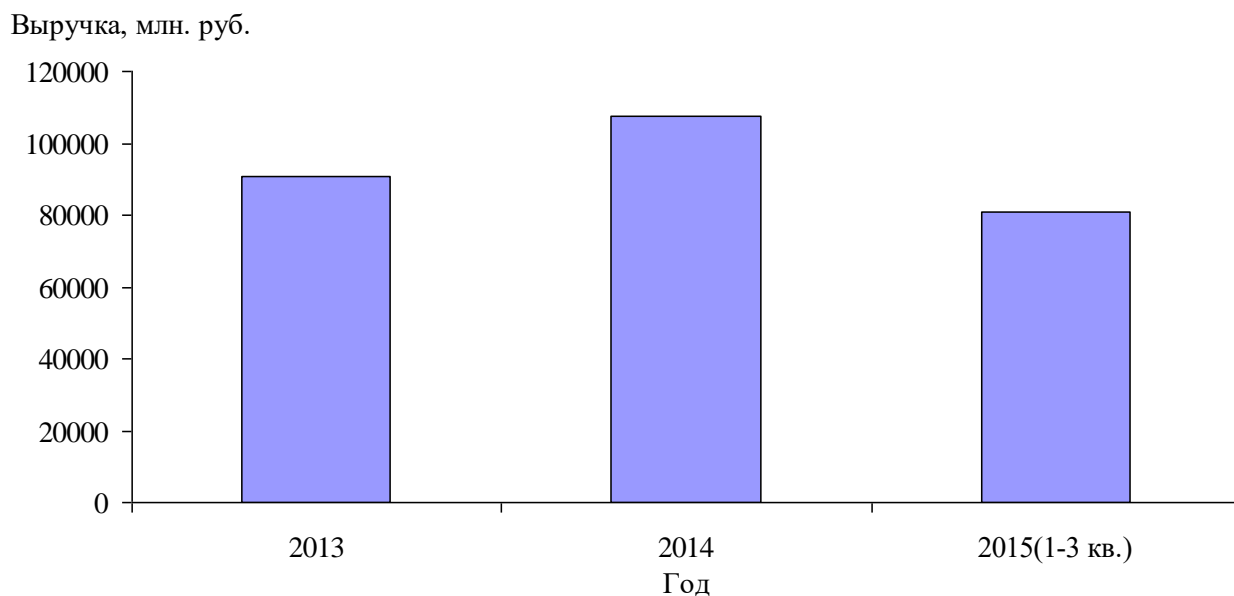


Рисунок 15 – Динамика выручки (нетто) от розничной продажи мебели в РФ в 2013-2015 гг.

Тенденции изменения себестоимости розничных продаж мебели в России представлены на рисунке 16 [63].

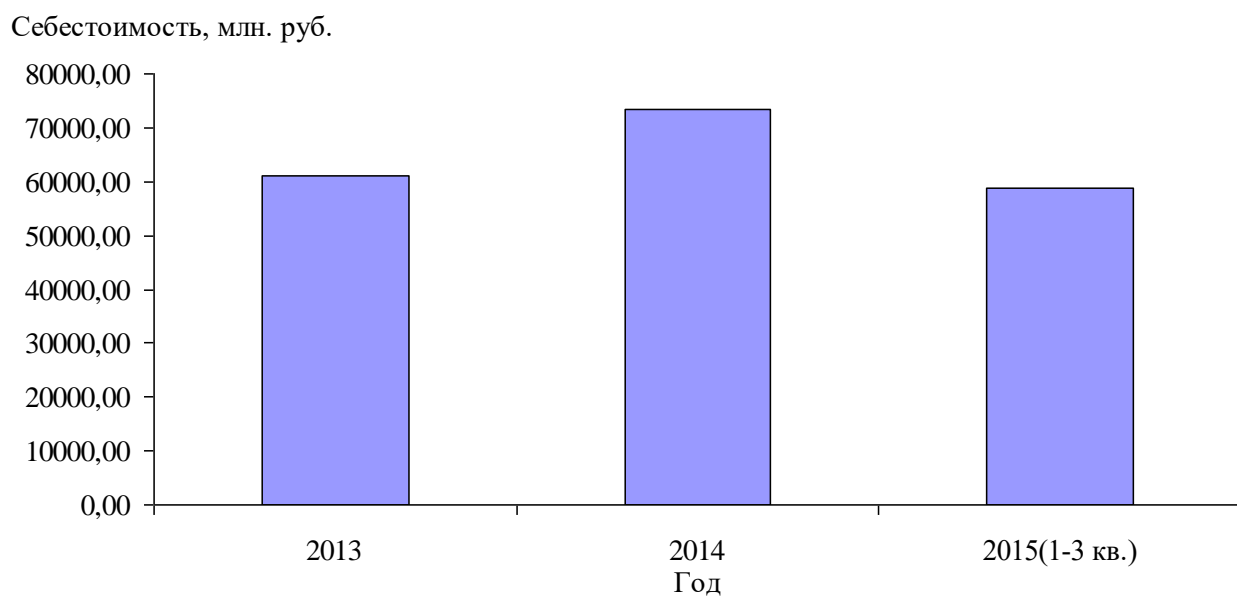


Рисунок 16 – Себестоимость розничных продаж мебели в РФ в 2013-2015 гг.

Как видно, из рисунка себестоимость в 2014 г. увеличилась на 12137,51 млн. руб. Повышение себестоимости связано, прежде всего, с ростом закупочных цен.

Динамика прибыли от розничных продаж на рынке мебели РФ приведена на рисунке 17 [63].

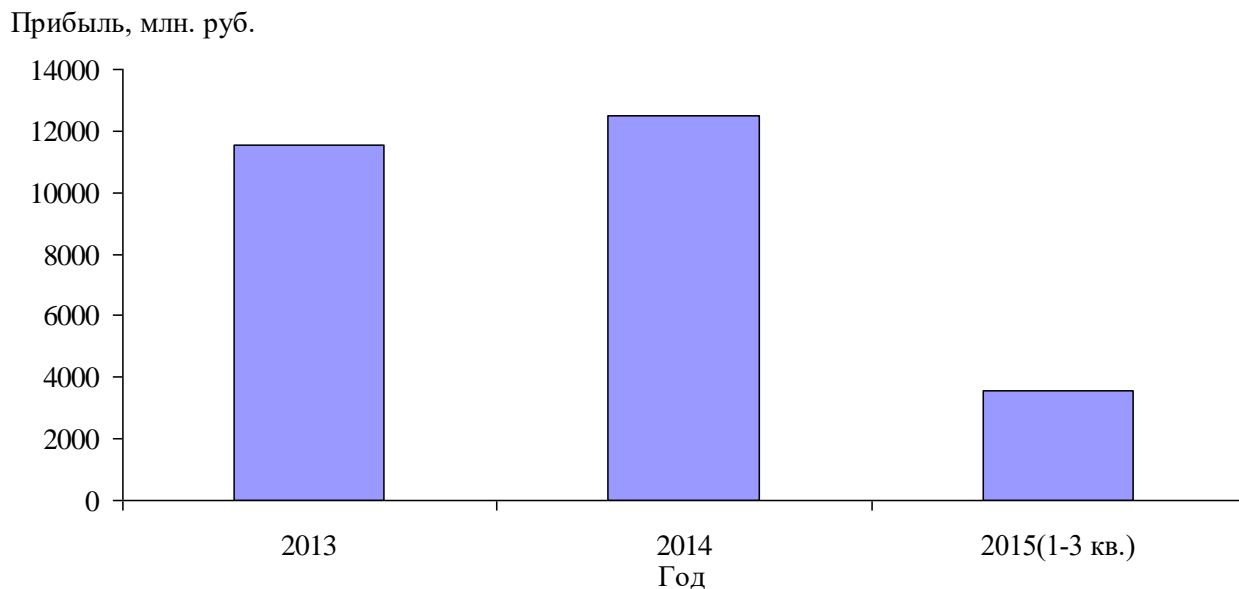


Рисунок 17 – Прибыль от розничных продаж мебели в РФ в 2013-2015 гг.

Данные рисунка показывают, что прибыль от розничных продаж на рынке мебели в 2014 г. выросла на 8,4%. Однако, уровень прибыли за три квартала 2015 г. существенно ниже - всего 29% от результата 2014 г. При этом, потребительские цены (рисунок 1) имели тенденцию к перманентному росту. Повышение себестоимости (закупочных цен) также не могло оказать столь сильного влияния на снижение прибыли. Себестоимость за три первых квартала 2015 г. выросла всего на 16% по отношению к аналогичному периоду прошлого года. Из имеющихся показателей трудно сделать вывод относительно такого снижения прибыли от розничных продаж на рынке мебели. Можно лишь сделать предположение о том, что оно может отчасти

вызвано снижением доли премиального сегмента и увеличением доли бюджетного, а значит – снижением маржи и рентабельности. Еще одной возможной причиной может являться отказ от декларирования доходов некоторыми игроками рынка.

Изменение показателей рентабельности на рынке розничных продаж мебели представлены на рисунке 18 [63].

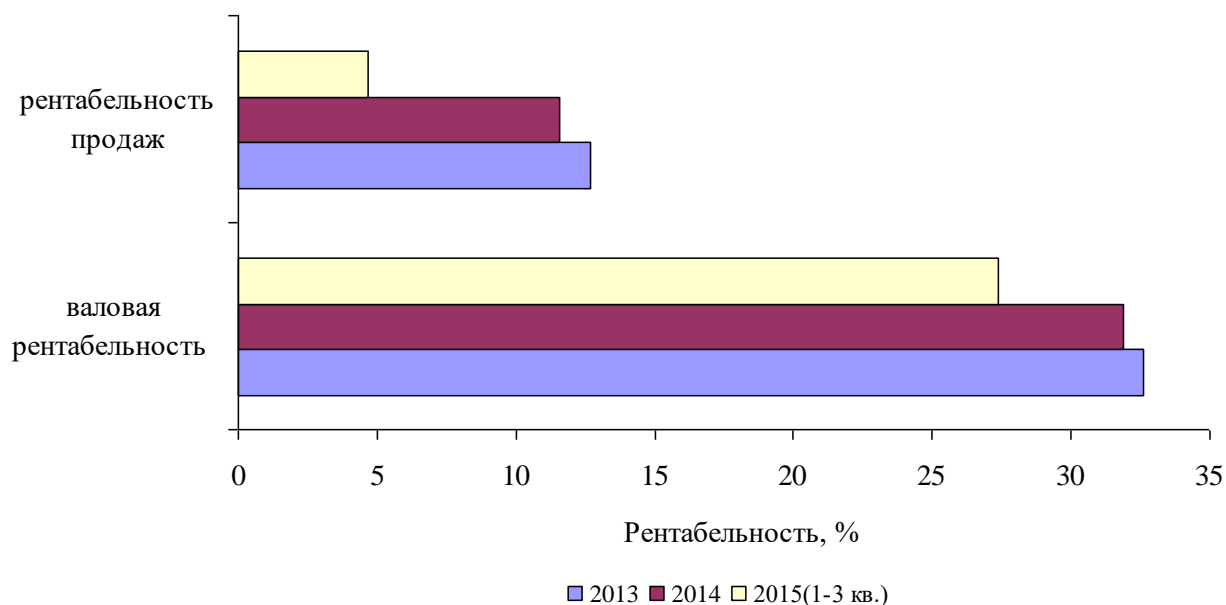


Рисунок 18 – Динамика изменения показателей рентабельности на рынке розничных продаж мебели РФ в 2013-2015 гг.

Валовая рентабельность и рентабельность продаж на протяжении анализируемого периода 2013-2015 гг. имела тенденцию к снижению. Существенное сокращение претерпела рентабельность продаж, по состоянию на конец третьего квартала 2015 г. снижение составило 6,9%. Это связано с падением прибыли от продаж.

В 2014 г., как видно из диаграммы, представленной на рисунке 19, существенно вырос коэффициент автономии. Увеличение показателя свидетельствует о снижении зависимости предприятий мебельной отрасли от внешних источников финансирования. В 2014 г. значение показателя

соответствует нормативному, такая же тенденция характерна и для первых трех кварталов 2015 г. [63].

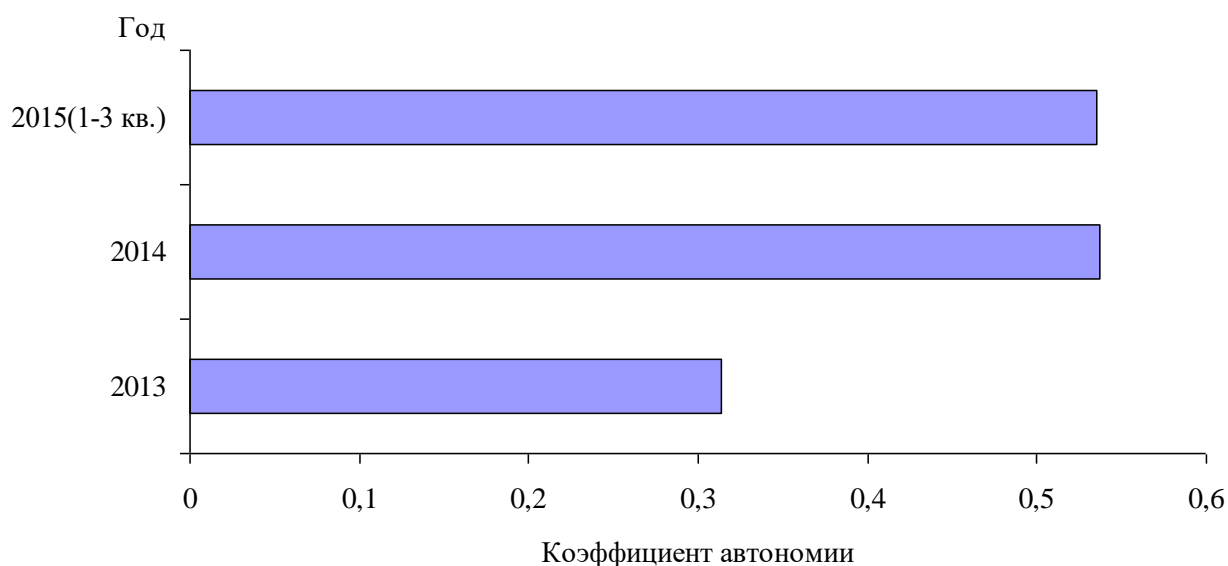


Рисунок 19 – Динамика изменения коэффициента автономии предприятий мебельной отрасли РФ в 2011-2015 гг.

Увеличение коэффициента автономии предприятия связано с тем, что компании, занимающиеся розничными продажами на рынке мебели РФ, все в большей степени вынуждены обходиться собственными источниками финансирования предпринимательской деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что мебельная розница на сегодняшний день достаточно широко представлена практически во всех регионах РФ, что обеспечивает высокий уровень конкуренции. Не имея собственного производства, только за счет торговой наценки в удаленных регионах выдерживать такую конкуренцию непросто.

## **2 Оценка рыночного потенциала компании**

### **2.1 Положение ООО «Ника» на рынке мебели Красноярского края**

Проведен анализ финансово-экономических показателей ООО «Ника», структуры товарного ассортимента, стабильности продаж на основе интегрированного ABC- и XYZ-анализа.

Выявлено оптимальное соотношение основных номенклатурных позиций.

Определены стратегически значимые рыночные сегменты.

Разработаны рекомендации по формированию ассортиментной стратегии компании.

### **2.2 Оценка потребительских предпочтений на рынке мебели г. Красноярска**

Проведено сегментирование целевых потребителей компании.

Проведен опрос жителей г. Красноярска с целью изучения их предпочтений при покупке мебели, выявления основных критериев при выборе товара, степени их удовлетворенности.

По результатам сегментирования и опроса составлен портрет покупателя.

### **2.3 Анализ конкурентного окружения ООО «Ника»**

Выбраны критерии анализа конкурентов компании. Построена конкурентная карта.

Проведен сравнительный анализ основных конкурентов по выбранным критериям с использованием SWOT-анализа и классификации типов поведения компаний.

										Лист
										32
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						





### **3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ника»**

#### **3.1 Формирование мероприятий по повышению конкурентоспособности компании в разрезе элементов комплекса маркетинга**

Сформирована стратегия позиционирования ООО «Ника».

Проведен анализ управленческих решений с целью увеличения доли рынка компании.

Сформирован обновленный товарный портфель компании на основе концепции поиска сбалансированности.

Разработаны основные мероприятия по повышению конкурентоспособности компании в разрезе элементов комплекса маркетинга.

#### **3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Сформирован проект по оптимизации товарного ассортимента, способствующий повышению конкурентоспособности ООО «Ника».

Проведена оценка рисков, связанная с изменением структуры ассортиментного портфеля компании.

Проведена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной цели в дипломном проекте были решены следующие задачи:

- исследованы тенденции развития рынка мебели в России;
- проведена оценка потребительских предпочтений на рынке мебели в России;
- проведена оценка рыночного потенциала ООО «Ника»;
- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ника»;
- дана оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Рассматривая общий объем производства мебели в РФ, стоит отметить наметившуюся положительную тенденцию, начиная с 2009 г. В 2010 г. можно наблюдать положительные темпы роста (109,3 %) к предыдущему году, тогда как в 2009 г. объем выпуска мебели в РФ сократился более чем на 21,5 млрд. руб., по сравнению с 2008 годом. С 2009 г. по 2014 гг. тенденция наращивания объемов производства мебели сохранилась, темп роста в 2014 г. по отношению к 2013 г. составил 107,9%.

Согласно данным Федеральной государственной службы статистики РФ, динамика объема производства мебели существенно не изменяется, с 2011 по 2014 год произошел некоторый прирост показателя. Наибольший прирост производства мебели отмечен в 2011 г. (127,8%).

Однако положение в мебельной отрасли на данный момент таково, что перспективы развития на длительный срок есть только у крупных компаний, отличающихся запасом прочности. Они могут противостоять возросшему уровню конкуренции, заблаговременным внедрением новых технологий и расширением ассортимента, как по направлениям, так и по ценовым категориям.

Собственное производство также является важнейшей составляющей успеха. Это дает компании ряд преимуществ, например, возможность оперативно реагировать на спрос и учитывать местную специфику, что немаловажно. 30% компаний, работающих на мебельном рынке имеют собственные производственные комбинаты. Но ведущие позиции занимают те, кто может контролировать не только производство, но и сбыт.

Оценка угроз мебельной компании «Ника» показала, что в целом состояние работы предприятия оценивается как стабильное. Наступление перечисленных угроз маловероятно, но существует необходимость их контроля, при возникновении критической ситуации, и разработать стратегии по принятию решений. В случае наступления одной из угроз, система разработанных стратегий помогает предприятию предотвратить угрозу без дополнительных финансовых и временных затрат; тем самым делая работу предприятия более эффективной и менее рискованной. Следует отметить, что немедленного устранения требует увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов, т.к. нынешняя ситуация делает выбор покупателя очень широким и вероятность потерять клиента компании очень высока.

Оптимизация ассортиментного портфеля позволит ООО «Ника» в 2015 году увеличит долю ассортимента, входящую в зону АУ, ВУ ABC-XYZ-анализа, на 1 %. Чистая прибыль по итогу текущего года увеличится на 461,6 тыс. руб. и составит 1 656,36 тыс. руб. В тоже время, отказ от производства товарных позиций «Стол компьютерный угловой» и «Тумба под ТВ» снизит долю неликвидных товарных запасов ООО «Ника».

Таким образом, мероприятия по повышению конкурентоспособности будут способствовать укреплению рыночных позиций ООО «Ника» как участника розничной торговой сети на рынке мебели.

										Лист
										36
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



10 Красюк, И.Н. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях: монография [Электронный ресурс]: монография / И.Н. Красюк, С.А. Калугина, А.С. Шульдешов. – Электрон. дан. – Москва: Дашков и К, 2015. – 172 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=70511](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70511) – Загл. с экрана.

11 Сьюэлл, К. Клиенты на всю жизнь. / К. Сьюэлл, П. Браун. – Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.

12 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – Электрон. дан. – Москва: КноРус, 2013. – 120 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53437](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53437) – Загл. с экрана.

13 Синяева, И.М. Маркетинг торговли: учебник / И.М. Синяева, В.В. Земляк, В.В. Синяев. – Москва: Дашков и К, 2014. – 750 с.

14 Старов, С.А. Управление собственными торговыми марками розничных сетей [Электронный ресурс]: монография. – Электрон. дан. – СПб.: СПбГУ (Санкт-Петербургский государственный университет), 2013. – 492 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=47520](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=47520) – Загл. с экрана.

15 Шальнова, О.А. Технологии формирования потребительской лояльности в розничной торговле [Электронный ресурс]: монография / О.А. Шальнова, М.В. Зинцова, Н.В. Ребрикова. – Электрон. дан. – Москва: Дашков и К, 2014. – 107 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=70585](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70585) – Загл. с экрана.

16 Шевчук, Д.А. Маркетинг: управление спросом и борьба с конкурентами [Электронный ресурс]: – Электрон. дан. – Москва: ГроссМедиа, 2011. – 231 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=9104](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=9104) – Загл. с экрана.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

17 Добровидова, М.А. Эффективные технологии повышения лояльности потребителей// Маркетинг и маркетинговые исследования.-2013.- №3.- с.48-53.

18 Мухина, М. К. Изучение стиля жизни и сегментирование рынка на основе психографических типов// Маркетинг в России и за рубежом, 2013. №3.

19 Цысарь, А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы, измерения, способы управления// Маркетинг и маркетинговые исследования.-2012.-№5.- с. 55-61.

20 Деева, А.И. Ценообразование: учебное пособие / А.И. Деева. – Москва: МИКХиС, 2012 г.

21 Васильев, Г.А. Основы маркетинга: учебное пособие / Г.А. Васильев, Н.Д. Эриашвили, Н.А. Нагапетьянц. – Москва: Юнити-Дана, 2012 г. – 102 с.

22 Герасименко, В.В. Управление ценовой политикой компании: учебник / В.В. Герасименко. - Москва: Юнити-Дана, 2011. - 687с.

23 Данченко, Л.А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика: учебное пособие / Л.А. Данченко, А.Г. Иванова. - Москва: Эксмо, 2010 г.

24 Дейли Д. Эффективное ценообразование - основа конкурентного преимущества / Д. Дейли - М.: Вильямс, 2014 г.

25 Джек Траут, Эл Райс. Позиционирование битва за умы. – СПб.: Питер, 2009 г. – 336 с – (Серия «Деловой Бестселлер»).

26 Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П.Дойль - СПб.: Питер, 2011 г.

27 Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг Менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 816 с.: ил. – (Серия «Классический зарубежный учебник»).

28 Куликов, А.Л. Цены и ценообразование: учебное пособие. С.-П. - 2014.-354с.

									ДП – 080111.65 – 2016 ПЗ	Лист
										39
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

29 Липсиц, И.В. Коммерческое ценообразование: М.: Издательство БЕК, 2011 г.

30 Маланичев А.Г. Исследование потенциала повышения цены товара на основе его конкурентоспособности// Маркетинг в России и за рубежом.- 2014.- №1.- С.76-81.

31 Марн М., Регнер Э., Завада К.. Ценовое преимущество / М. Марн, Э. Регнер, К. Завада - М: Альпина Бизнес Букс, 2014 г.

32 Матанцев А.Н., Анализ рынка: Настольная книга маркетолога, Москва / Альфа-Пресс, 2009 г.

33 Мхитарян С.В. Маркетинговая информационная система. – М.:Эксмо, 2013 г. - С. 336 – (Профессиональное издание для бизнеса).

34 Фуколова Ю. Почему продавать будем / Ю. Фуколова // Секрет фирмы – 17.02.2013 г. - №3 – С. 14

35 Энциклопедия маркетинга - <http://www.marketing.spb.ru/about/>

36 [www.tehinf.ru/stroitelstvo/091104\\_mebel/](http://www.tehinf.ru/stroitelstvo/091104_mebel/)

37 Российский рынок мебели в текущем году. – Мебельный вестник.

38 [marketing.rbc.ru/reviews/.../chapter4-1.shtml](http://marketing.rbc.ru/reviews/.../chapter4-1.shtml)

39 Пармухина, Е. Потенциал есть! А есть ли перспективы? / Е. Пармухина // Фабрика мебели. – 2013. - № 1. С. 14-16.

40 Вахтель, Д. Анализ продуктового портфеля – ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании / Д. Вахтель // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. - № 6 (90). С. 452-463.

41 Комкова, Е. Товарный портфель и управление закупками в рознице / Е. Комкова. – Спб.: Питер, 2012. – 352 с.

42 Бузукова, Е.А. Закупки и поставщик. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. – Спб.: Питер, 2012. – 432 с.

43 Егоров, И.В. Управление товарными система: учебное пособие / И.В. Егоров. – М.: Дашков и К, 2011. – 644 с.

					ДП – 080111.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		40





