

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 «Менеджмент организации (реальный сектор экономики)»

**Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности
организации (на примере ООО «Ника»)**

Руководитель	_____	М.А. Лихачев
Выпускник	_____	А.А. Ковин
Нормоконтролер	_____	Т. П. Лихачева

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Анализ тенденций развития рынка мебели в России	6
1.1 Перспективы и проблемы развития рынка мебели в России.....	6
1.2 Факторы и условия обеспечения конкурентоспособности организации на рынке мебели.....	26
2 Оценка конкурентной позиции ООО «Ника» на рынке мебели Красноярского края.....	37
2.1 Характеристика и анализ деятельности ООО «Ника».....	37
2.2 Анализ потребителей и спроса на продукцию ООО «Ника».....	56
2.3 Оценка конкурентной среды ООО «Ника».....	68
3 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности ООО «Ника».....	81
3.1 Формирование комплекса мероприятий повышения конкурентоспособности ООО «Ника» на рынке мебели Красноярского края.....	81
3.2 Оценка влияния мероприятий на рост конкурентоспособности ООО «Ника».....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	103
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	105

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время необходимым условием повышения конкурентоспособности отечественных мебельных компаний на рынке является эффективная политика, направленная на всестороннее и наиболее полное удовлетворение нужд и запросов конечных потребителей.

В конкурентной борьбе руководителям организаций необходимо постоянно и всесторонне изучать изменяющиеся потребности различных категорий потребителей, определять факторы, влияющие на их поведение, на основе полученных данных разрабатывать комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности.

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

Тем не менее, потенциал российского мебельного рынка высок.

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

В настоящее время мебельная компания «Ника» сталкивается с такими проблемами, как:

- высокий уровень конкуренции на рынке мебели Красноярского края;
- небольшая доля рынка ООО «Ника» в сегменте офисной мебели;
- снижение объемов продаж ООО «Ника»;

- ухудшение показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ника».

Исходя из перечисленных проблем, целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий повышения конкурентоспособности организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

– провести анализ тенденций развития мебельного рынка в России и Красноярском крае;

– определить факторы и условия обеспечения конкурентоспособности организации в условиях современного рынка;

– оценить возможности и проблемы ООО «Ника» в обеспечении роста конкурентоспособности на рынке мебели Красноярского края;

– разработать комплекс мероприятий по росту конкурентоспособности ООО «Ника» на рынке мебели Красноярского края;

– дать оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Ника».

Разработанные мероприятия должны привести к увеличению рыночной доли ООО «Ника» и усилению позиций на рынке мебели Красноярского края.

Для достижения поставленных целей и решения задач будут использованы следующие методы: SWOT – анализ, сегментирование, экспертный опрос, матрица базовых конкурентных стратегий М. Портера и др.

Информационной базой являются финансовая 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, Справочник «2ГИС».

1 Анализ тенденций развития рынка мебели в России

1.1 Перспективы и проблемы развития рынка мебели в России

Одной из наиболее эффективных секторов обрабатывающей отрасли 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 [12].

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.

По данным ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности структура мебельного производства России по состоянию на 01.01.2017 г. выглядела следующим образом (рисунок 1):

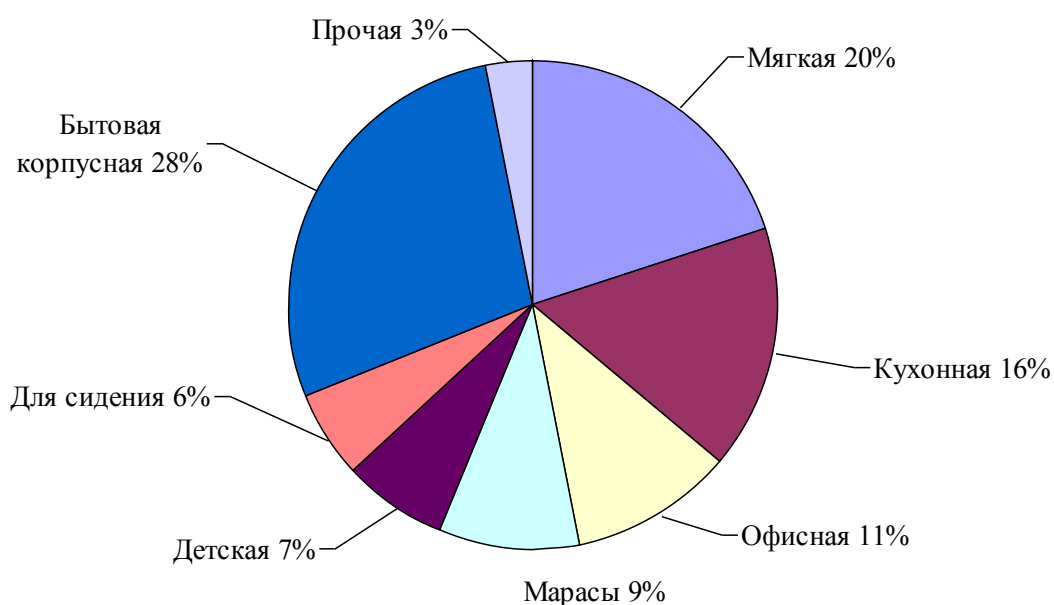


Рисунок 1 – Структура производства мебели в РФ на 01.01.2017 г., %

Как видно из рисунка 1, наибольшую долю в структуре мебельного производства России занимает бытовая корпусная мебель (28%), на втором

месте – мягкая мебель (20%), третье и четвертое места принадлежат кухонной мебели (16%) и офисной мебели (11%).

Распределение мебельного производства по федеральным округам РФ представлено на рисунке 2 [18].

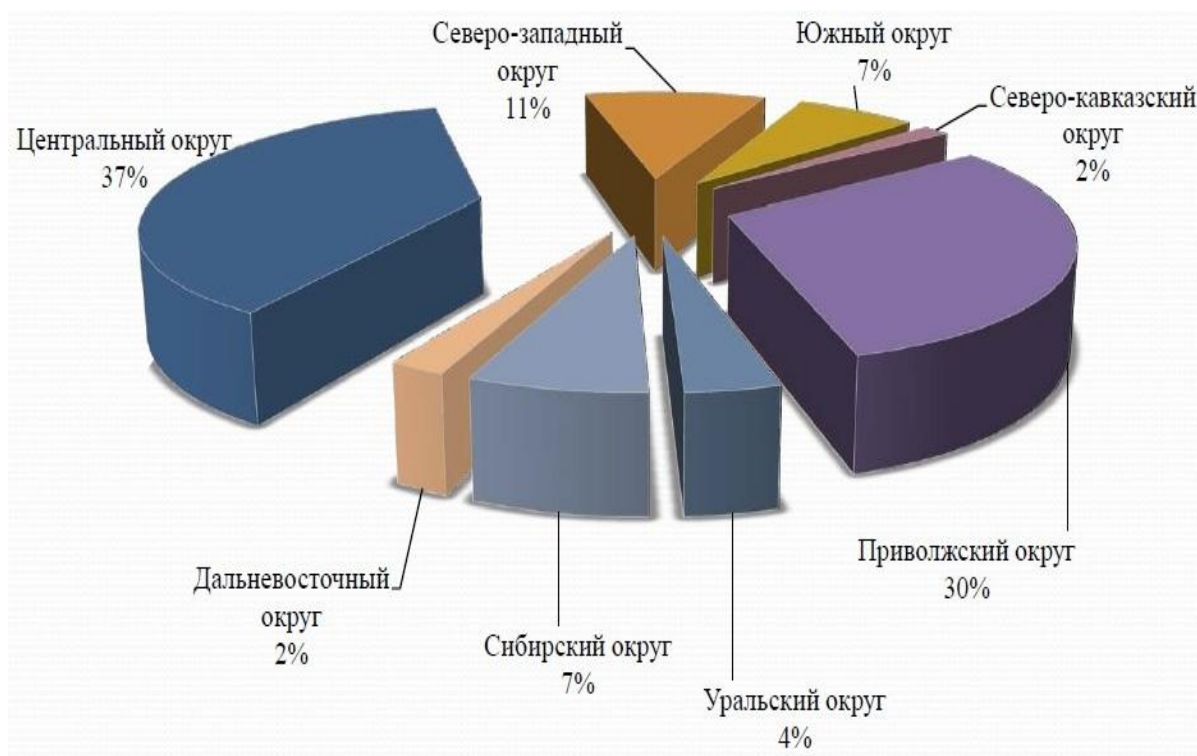


Рисунок 2 – Производство мебели в разрезе федеральных округов РФ на 01.01.2017 г., %

В Центральном федеральном округе сосредоточено около 37% мебельного производства РФ, еще порядка 30% приходится на Приволжский федеральный округ. Меньше всего мебельных производств находится в Северо-кавказском (2%) и Дальневосточном (2%) федеральных округах.

Тенденции производства мебели в России по годам представлены на рисунке 3.

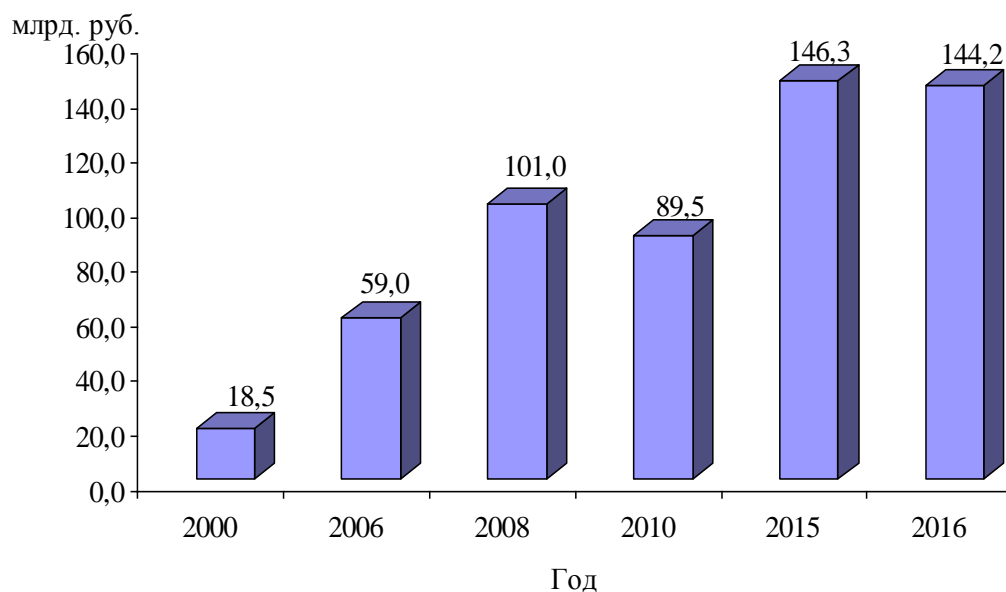


Рисунок 3 – Динамика производства мебели в России за период 2000-2016 гг., млрд. руб.

Рассматривая общий объем производства мебели в РФ, стоит отметить увеличение на 2,1 млрд. руб. в 2016 г. по отношению к 2015 г. В 2010 г. объем выпуска мебели в РФ сократился более чем на 11,5 млрд. руб., по сравнению с 2008 г. 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 был отмечен в 2011 г. (127,8%).

По данным Росстата и ФТС, производство мебельной продукции в РФ в 2016 г. снизилось почти на 1,4% в денежном выражении без учёта индекса потребительских цен на мебель и составило 144,2 млрд. руб. С учётом индекса потребительских цен на мебель (103,45%) фактический объём производства составил 95,3% к уровню 2015 г., то есть динамика составила минус 4,7%.

Среди восьми федеральных округов положительная динамика выпуска мебельной продукции в денежном выражении отмечена в Южном (+10,7%), Сибирском (+4,1%) и Приволжском ФО (+1,5%).

В Центральном федеральном округе объёмы выпуска к уровню 2015 г. составили 97,4%, в Северо-Западном - 88,7%, в Северо-Кавказском - 85,9%, в Уральском - 96,4%, в Дальневосточном - 92,4%, в Москве - 90,8%, Санкт-Петербурге - 72,3%.

Среди крупнейших регионов-производителей мебели положительная динамика достигнута во Владимирской, Московской, Новгородской, Саратовской, Челябинской, Омской областях и Приморском крае (до +10%), Пензенской, Нижегородской и Новосибирской областях (до +20%), в Краснодарском крае и Ленинградской области (до +30%). В Белгородской области объёмы выпуска мебели увеличились почти вдвое.

Среди крупнейших регионов-производителей мебельной продукции на 12–20% снизились объёмы производства в Воронежской и Кировской областях, в Республике Башкортостан, Ставропольском и Краснодарском краях. Более чем на 25% снизились объёмы выпуска в Калининградской и Тюменской областях [18].

Данные о выпуске офисной и кухонной мебели на территории Российской Федерации в стоимостном выражении в 2016 г. приведены в таблице 1 [18].

Таблица 1 – Выпуск отдельных групп мебели в РФ за 2016 г.

млрд. руб. без НДС

Группы мебели	2016	Темп роста 2016/2015, %	Удельный вес, %
Мебель для офисов и учреждений	16,2	90,0	11,2
Мебель кухонная	23,5	94,3	16,3

Из данных таблицы, видно, что на 5,7% к уровню прошлого года снизился объём выпуска кухонной мебели до 23,5 млрд. руб., с долей 16,3% среди всех мебельных товарных категорий, выделяемых статистикой. В Саратовской и Челябинской областях объёмы производства кухонь

остались практически на уровне 2015 г. (рост в пределах 1%). По Московской области динамика выпуска кухонной мебели - плюс 13,6%. Впечатляющие темпы производства отмечены в Пензенской (+50%) и Нижегородской (+111,6%) областях [16].

Снижение объёмов выпуска кухонь на 10–12% отмечено в Новгородской и Омской областях, почти на 20% - в Воронежской области и Краснодарском крае. Ещё более существенный спад зафиксирован в Ростовской (на 24%), Томской (40%) областях и Санкт-Петербурге (80%).

Объёмы выпуска мебели для офисов и учреждений снизились на 10%, до 16,2 млрд. руб., при её доле в 11,2% от общего выпуска всей мебели в России.

Из восьми основных ассортиментных групп в трёх группах отмечен рост выпуска изделий (в штуках) - это стулья (+11,9%), кресла (+8,2%) и диваны-кровати (+19,9%).

Объёмы производства шкафов и столов остались практически на уровне 2015 года — 100% и 100,4% соответственно.

В остальных группах (кровати деревянные, матрасы, диваны, тахты и пр.) снижение объёмов выпуска в целом отмечено в диапазоне 3–5%.

Снижение выпуска мебели из древесных материалов составило более 20% или 79,5% к аналогичному периоду прошлого года [16].

Производство некоторых ассортиментных позиций мебели в натуральном выражении представлено в таблице 2 [5].

Таблица 2 – Производство отдельных видов мебели в России в 2010-2016 гг.

млн. шт.

Вид мебели	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Стулья и кресла	4,2	3,9	4,2	4,6	3,9	4,1	4,8
Стол	4,0	4,4	4,6	3,9	4,0	3,5	3,7
Шкафы	6,6	6,9	7,1	6,3	6,6	6,2	6,5
Диваны-кровати	0,62	0,69	0,67	0,99	1,29	1,1	1,4
Кровати деревянные	1,5	1,6	1,7	1,6	1,6	1,7	1,6

Позитивная динамика производства в 2016 г. отмечается по группам «шкафы», «стулья-кресла», «диваны-кровати» и «столы». По группе «стулья-кресла» в 2016 г. наблюдается наибольший рост производства на 0,7 млн. шт. в сравнении с 2015 г. Объем производства кроватей деревянных на протяжении 2010-2016 гг. стабилен и остался практически на прежнем уровне.

С января по сентябрь 2017 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 2016 г. объём производства ДСП и других древесных плит увеличился в годовом исчислении, составив 7394 тыс.. условных кубометров. Выпуск древесноволокнистых плит также увеличился на 53 млн. условных кв. метров. При этом с 3657 до 3812 тыс. куб. метров выросло производство клеёной фанеры, а также экспорт этого материала [17].

В таблице 3 приведены данные о производстве отдельных видов изделий из дерева в РФ.

Таблица 3 – Производство отдельных видов изделий из дерева в России в 2010-2016 гг.

Вид мебели	2010	2014	2015	2016
Плиты древесностружечные и аналогичные плиты из древесины и других одревесневших материалов, тыс. условных куб. м	5467	6822	7207	7394
Плиты древесноволокнистые из древесины или других одревесневших материалов, млн. условных кв. м	404	469	502	555
Фанера клееная, состоящая только из листов древесины, тыс. куб. м	2697	3569	3657	3812

По данным Росстата по итогам 2017 года мебельщики оказались в группе лидеров среди обрабатывающих отраслей. Индекс промышленного производства в России за 2017 г. составил 101% к предыдущему году. Рост меньше, чем в 2016 г.

Мебельная индустрия показала месячную прибавку в декабре на 13,1%, мебельщики вышли на совокупный годовой прирост объёмов производства в 8,7%. В 2017 г. отрасль оказалась на четвертом месте среди всех секторов обрабатывающей промышленности после автотранспорта, фармацевтики и группы «прочие готовые изделия».

В натуральном выражении увеличились объёмы выпуска столов кухонных, для столовой и гостиной - на 21,5% (до 2,926 млн. шт.), шкафов кухонных, для спальни, столовой и гостиной - на 22,5% (до 7,298 млн. шт.), прочей кухонной мебели - на 32% (до 1,025 млн. единиц), диванов, соф и кушеток с деревянным каркасом - на 4,6% (до 1,84 млн. шт.), матрасов беспружинных - на 22,4% (до 283 тыс. шт.). Натуральные объёмы по пружинным матрасам сократились на 6,4% (до 2,19 млн. шт.).

В денежном выражении, согласно оперативным данным Росстата, увеличилось производство деревянной мебели для офиса - на 10,2% (до 14,7 млрд. руб.) и сократился выпуск мебели из пластика - на 9,3% (до 900 млн. руб.).

Индекс цен производителей мебели в 2017 году составил 100,9% к 2016 году.

Анализируя тенденции развития рынка мебели в России, рассмотрим структуру импорта и экспорта [14].

По данным Федеральной Таможенной службы РФ доли продаж отечественной и импортной мебели в 2016 г. практически сравнялись (рисунок 4).

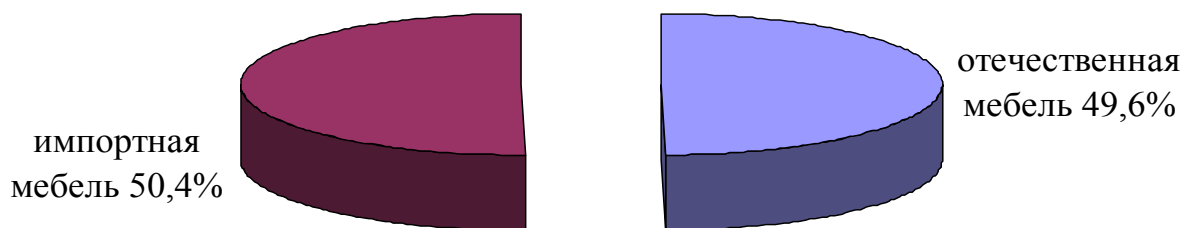


Рисунок 4 – Структура продаж мебельной продукции в РФ на 01.10.2017 г.

Импорт мебельной продукции в 2016 г. снизился на 17%, до 1,35 млрд. долл. Объёмы ввоза мебели из Китая также упали на 17%, до 314 млн. долл., с долей КНР 23,2% в общем объёме ввозимой продукции (рисунок 5).

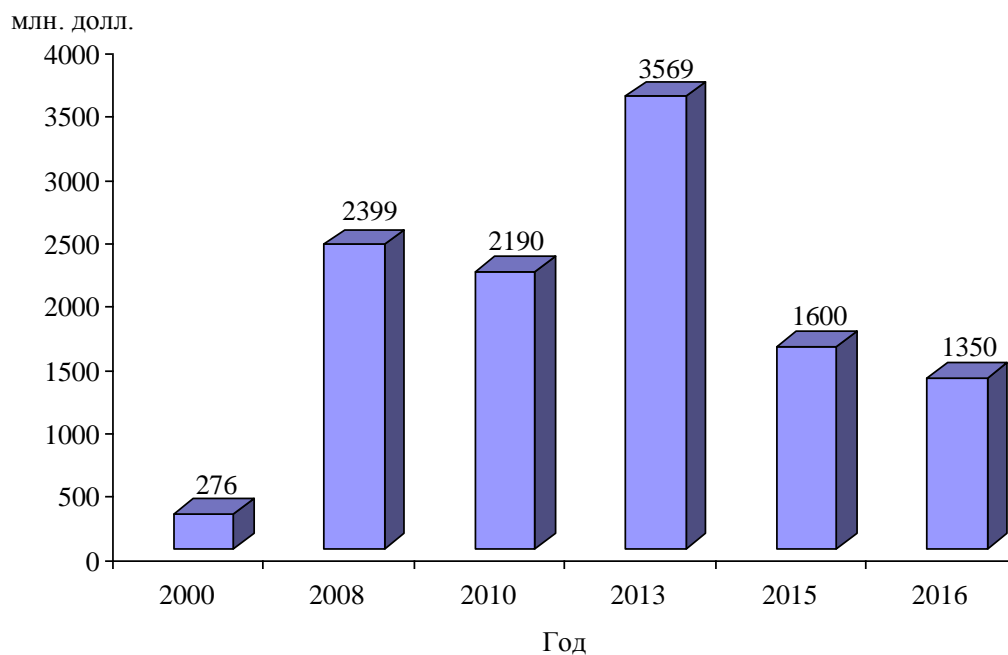


Рисунок 5 – Импорт мебели в Россию в 2000-2016 гг., млн. долл.

Доля всего импорта (из стран дальнего зарубежья, стран Евразийского экономического союза и СНГ) составила 48,8% от общего объёма продаж на мебельном рынке РФ. Таким образом, доля отечественных

производителей составила 51,2% (в 2015 г. - 49,3%). По импорту из стран дальнего зарубежья доля зарубежной мебели насчитывает 42,6%,

Экспорт мебели в целом составил 240 млн. долл., что на 13% больше, нежели годом ранее. Однако стоит отметить разницу курсов валют: в 2008 г. 1 доллар стоил 28 руб., а в 2016 г. за 1 долл. давали 67 руб. (рисунок 6).

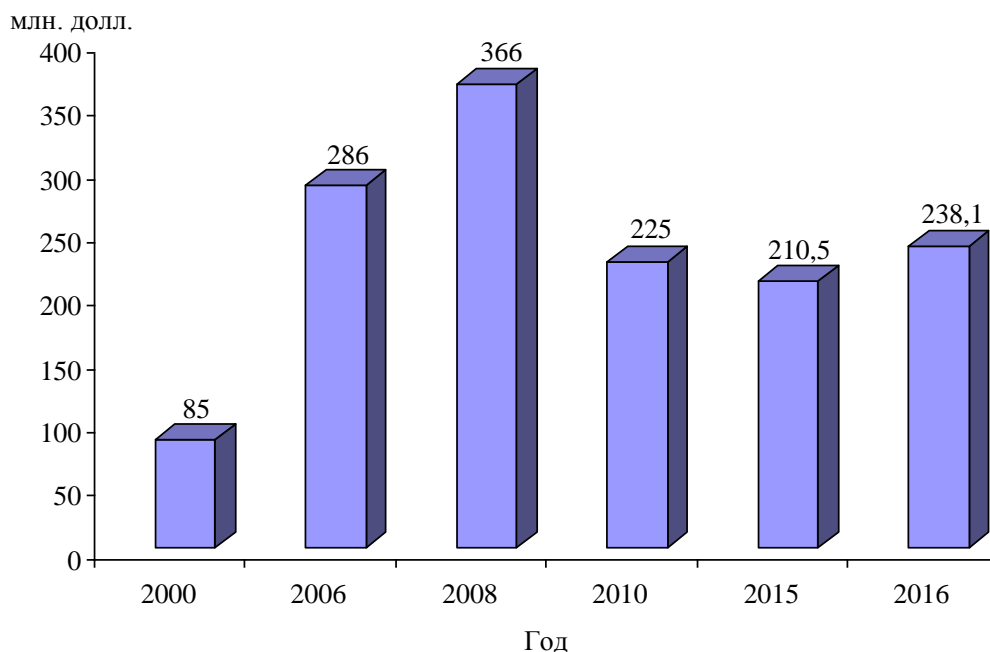


Рисунок 6 – Экспорт мебели из России в 2000-2016 гг.,
млн. долл.

Доля экспорта в общем объеме производимой в России мебели оценивается в 11%.

По данным таможенной статистики, импорт мебели и ее частей в Россию осуществляется 50 странами. На основе общего веса нетто и общей таможенной стоимости ввозимого товара, можно выделить ТОП-10 ведущих стран по объемам поставки. Первые три позиции импорта мебели по коду 9401 занимают Китай с долей рынка импорта – 42%, Италия – 21% и Германия - 6%.

На рисунках 7-8 представлен мебельный рынок России, в том числе доля импорта.

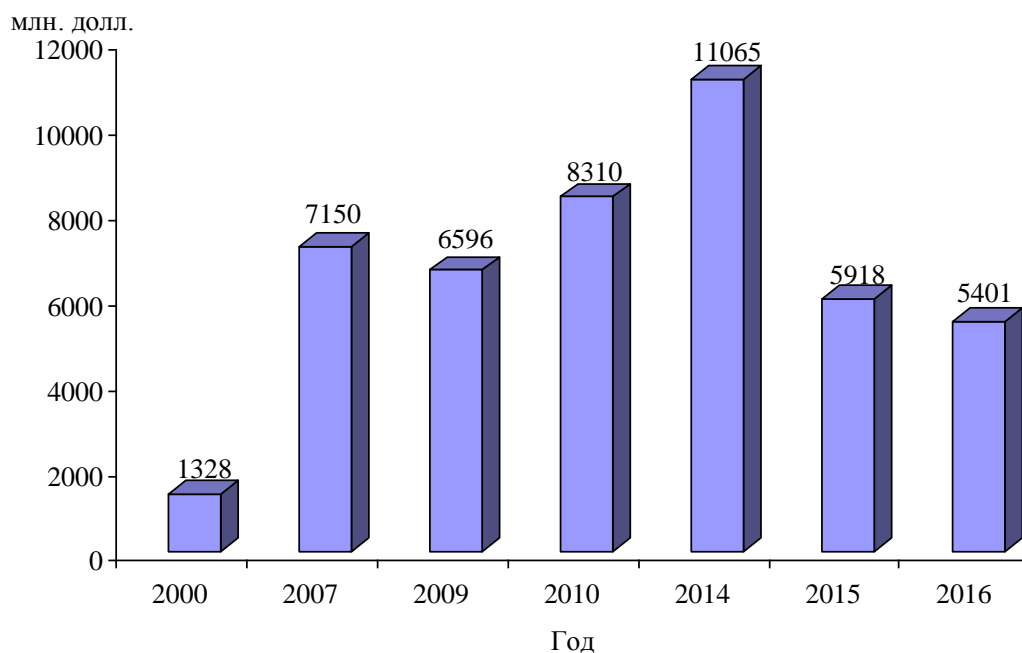


Рисунок 7 – Объем мебельного рынка России в 2000-2016 гг.,
млн. долл.

Как видно из данных рисунка, объем мебельного рынка РФ с 2015 г. сократился практически вдвое по сравнению с 2014 г.

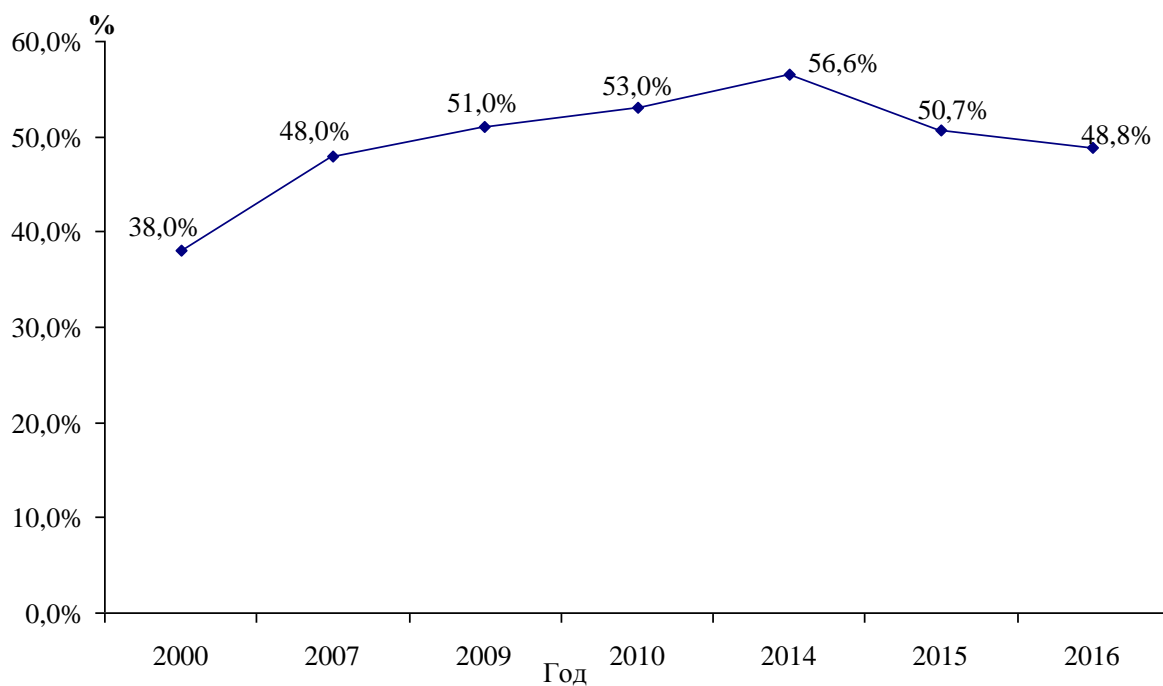


Рисунок 8 – Доля импорта на мебельном рынке России
в 2000-2016 гг., %

В таблице 4 представлены крупнейшие страны-экспортеры в РФ.

Таблица 4- ТОП -50 стран по общей таможенной стоимости ввозимого товара в Россию за 1 полугодие 2017 г.

млн. руб.

№ п/п	Страна-экспортёр в Россию	Вес нетто ввозимого товара, кг.	Общая таможенная стоимость ввозимого товара
1	Китай	11418213	9228,61
2	Италия	863585	4592,94
3	Германия	133686	1410,25
4	Польша	1238320	902,87
5	Вьетнам	466485	511,27
6	Финляндия	119443	507,42
7	Соединенное королевство	38985	455,45
8	Тайвань (Китай)	259157	394,11
9	Испания	41689	362,10
10	Малайзия	444843	355,42
11	Индонезия	448372	347,49
12	Индия	58264	293,67
13	Турция	322278	254,62
14	США	28802	232,10
15	Франция	41028	199,68
16	Япония	8778	193,50
17	Швеция	31374	186,75
18	Нидерланды	23962	186,17
19	Украина	355873	177,66

Продолжение таблицы 4

№ п/п	Страна-экспортёр в Россию	Вес нетто ввозимого товара, кг.	Общая таможенная стоимость ввозимого товара
20	Таиланд	49685	151,35
21	Румыния	73212	118,99
22	Литва	28790	104,97
23	Словакия	93245	96,29
24	Гонконг	36579	89,054
25	Корея	88051	80,24
26	Эстония	25738	57,88
27	Австрия	3745	56,37
28	Швейцария	1445	55,02
29	Венгрия	9813	46,88
30	Чешская республика	27471	42,72
31	Дания	6026	33,79
32	Португалия	27850	31,75
33	Латвия	11444	31,38
34	Болгария	20846	28,57
35	Канада	8308	26,11
36	Бельгия	2797	25,76
37	Сербия	19237	24,06
38	Словения	6157	20,15
39	Греция	5025	16,98
40	Мексика	2644	12,81 1
41	Филиппины	1413	11,00
42	Ирландия	2839	10,38

Окончание таблицы 4

43	Азербайджан	4658	6,89
44	Молдова	7934	5,65
45	Новая Зеландия	1514	5,29
46	Бангладеш	414	4,37
47	Израиль	9398	3,38
48	Мьянма	180	3,36
49	Монголия	921	2,07
50	Марокко	5	0,90
Итого за 1 полугодие 2017		16 920 520	21996,50

На рисунке 9 приведена структура по поставкам мебельной продукции ТОП-50 стран в Россию за 1 полугодие 2017 г.



Рисунок 9 – Структура по поставкам мебельной продукции ТОП-50 стран в Россию за 1 полугодие 2017 г.

Рассматривая поставки из Китая, то можно отметить, что основной объем – 50% и 26% приходится на всю разновидность обитой мебели, без механизмов трансформации, роликов и полозьев (таблица 5).

Таблиц 5 – Продукция, ввезенная из Китая в Россию за 1 полугодие 2017 г.

млн. руб.

Виды мебели	Общая таможенная стоимость ввозимого товара
Мебель для сидения на металлическом каркасе, в том числе вращающиеся и с регулируемыми высоту приспособлениями на роликах или полозьях	1032,52
Мебель для сидения в разобранном виде. Мебель для сидения, вращающиеся и с регулируемыми высоту приспособлениями без роликов и полозьев. Стулья барные, вращающиеся и с регулируемыми высоту приспособлениями без роликов и полозьев.	500,22
Мебель для сидения, кроме дачной и походной, трансформируемая в кровати. Мебель надувная.	375,54
Мебель из бамбука (с 01.01.2017)	18,97
Мебель из ротанга (с 01.01.2014)	51,95
Мебель, обитая бытовая и комплекты мебели в разобранном виде. Мебель, обитая бытовая не трансформируемая в кровати.	2338,56
Бытовая дачная мебель, не трансформируемая в кровать. Детская мебель.	4572,05
Части мебели для сборки, в том числе для промышленной сборки	239,41

В ассортименте импортируемой в Россию мебели также присутствуют мебельные трансформеры, но их доля в поставке из Китая не велика – менее 4% (рисунок 10).

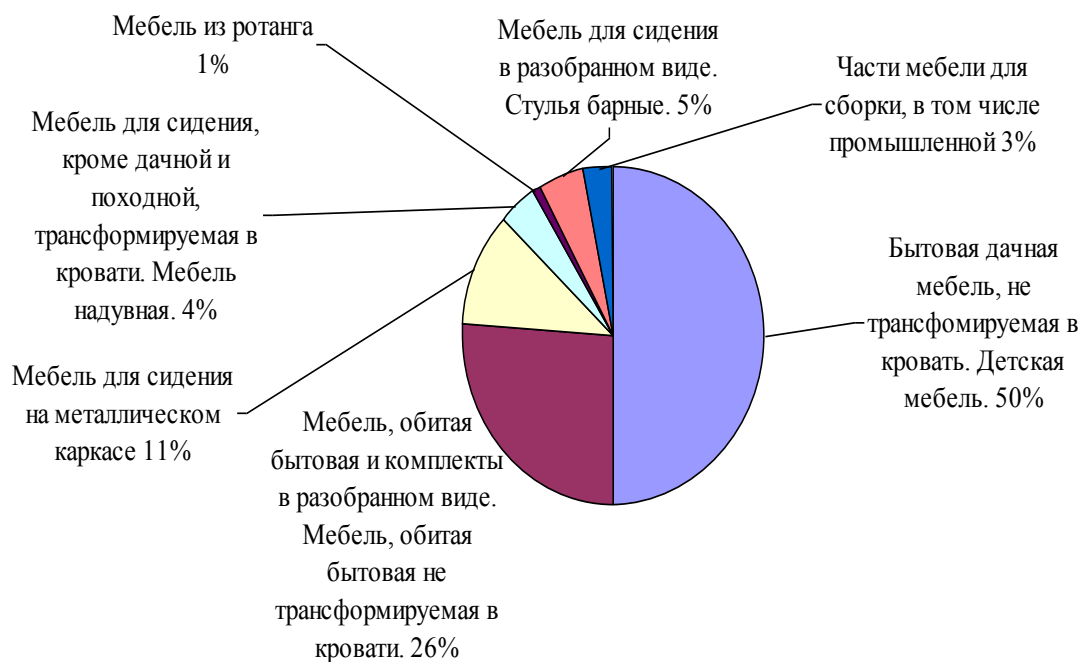


Рисунок 10 – Структура мебельной продукции, поставленной из Китая в Россию за 1 полугодие 2017 г.

В таблице 6 представлена информация о ведущих поставщиках-контрактодержателях мебельной продукции из Италии в Россию.

Таблица 6 - ТОП-10 поставщиков-контрактодержателей мебельной продукции из Италии в Россию по коду 9401 за 1 полугодие 2017 г.

млн. руб.

№ п/п	Компании - контрактодержатели, импортирующие товар из Италии	Регион расположения компании - контрактодержателя	Вес нетто ввозимого товара, кг.	Общая таможенная стоимость ввозимого товара
1	ООО "Сервис-ВТО"	Свердловская область	11480	385,47
2	ООО "Монолит"	Москва	52251	369,12
3	ООО "Успех"	Москва	41715	339,48
4	ООО "Ника"	Санкт-Петербург	23194	181,91
5	ООО "ИКЕА Торг"	Московская область	47071	168,67

Окончание таблицы 6

№ п/п	Компании - контрактодержатели, импортирующие товар из Италии	Регион расположения компании - контрактодержателя	Вес нетто ввозимого товара, кг.	Общая таможенная стоимость ввозимого товара
6	ООО "Мебель групп М"	Москва	13388	149,39
7	ИП Смольникова Людмила Александровна	Свердловская область	2165	145,27
8	ООО "АльянсИмпорт"	Псковская область	38503	118,76
9	ООО "Европейский торговый дом"	Москва	12114	111,25
10	ООО "Трейд Маркет"	Москва	12397	107,35
11	Другие компании		609307	2516,27

Анализируя данные таблицы, среди компаний, импортирующих итальянскую мебель по объему поставок за 1 полугодие 2017 г., можно выделить ООО «Сервис-ВТО» (Свердловская область), ООО «Монолит» и ООО «Успех» (Москва). Перечисленные компании за рассматриваемый период имеют долю поставок 8%, 8% и 7% соответственно.

Как видно из рисунка 11, доля компании Икея в импорте итальянской мебельной продукции составляет 4 %. Если рассматривать импорт мебельной продукции с точки зрения объемов конкретных компаний-контрактодержателей, то одним из крупнейших поставщиков импортирующих товар для реализации через свои торговые сети является Икея. Эта компания по реализации товаров для дома ввезла в Россию за первое полугодие 2017 г. - 11% от всего импорта мебельной продукции по коду 9401.

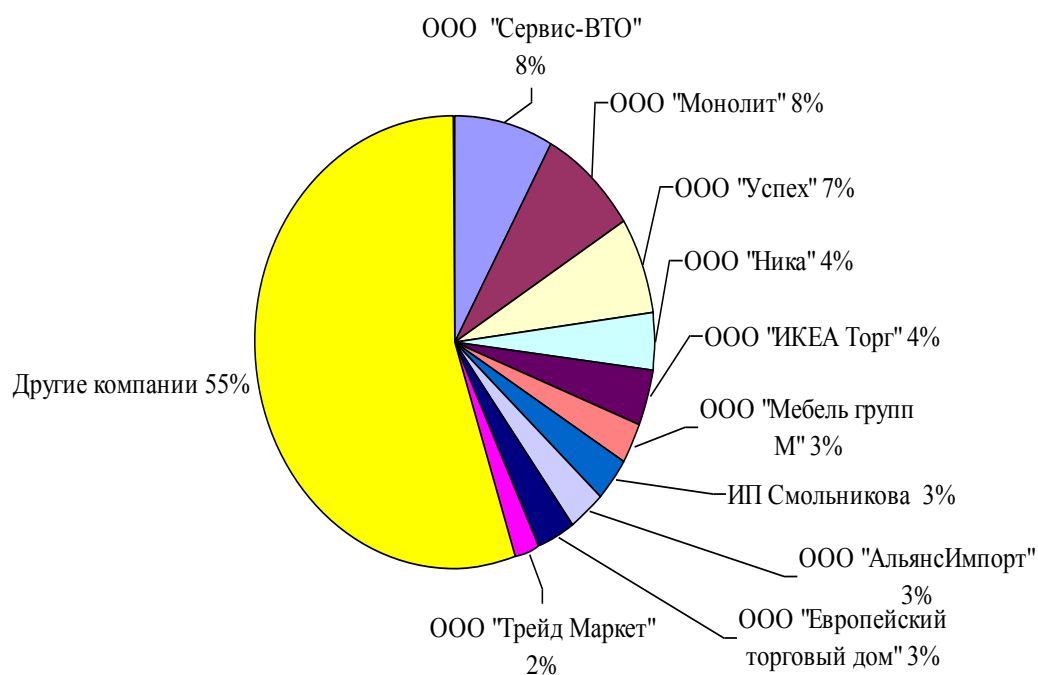


Рисунок 11 – Структура ТОП-10 поставщиков-контрактодержателей мебельной продукции из Италии в Россию за 1 полугодие 2017 г.

В таблице 7 представлена общая таможенная стоимость продукции, ввезенной в Россию компанией Икеа.

Таблица 7 - Продукция, ввезенная Икея в Россию по коду 9401 за 1 полугодие 2017 г.

млн. руб.

Импорт в Россию	Общая таможенная стоимость
Импортировала из разных стран ООО "ИКЕА ТОРГ"	2408,26
Импортировали другие компании	19588,25

Соотношение долей мебельной продукции, поставленной Икея в Россию за 1 полугодие 2017 г. отражено на рисунке 12.

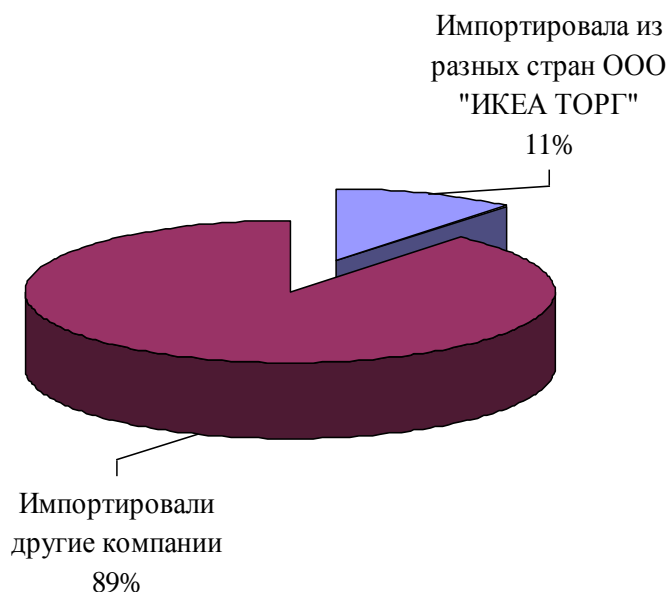


Рисунок 12 - Соотношения долей мебельной продукции, поставленной Икея в Россию (11%) за 1 полугодие 2017 г., по сравнению с другими поставщиками

В числе завезенной ИКЕА в Россию мебели максимальные доли занимает следующая мебельная продукция (таблица 8):

- 36% - мебель обитая бытовая и комплекты мебели, импортируемые в разобранном виде, а также мебель обитая бытовая не трансформируемая в кровати (код 9401610000);

- 35% - бытовая дачная мебель, не трансформируемая в кровати и детская мебель (код 9401710009);

- 10% - мебель для сидения в разобранном виде, мебель для сидения вращающиеся и с регулируемыми высоту приспособлениями без роликов и полозьев, стулья барные вращающиеся и с регулируемыми высоту приспособлениями без роликов и полозьев (код 9401300009);

- 8% - мебель для сидения на металлическом каркасе, в том числе вращающиеся и с регулируемыми высоту приспособлениями на роликах или полозьях (код 9401300001).

Таблица 8 - Продукция, ввезенная компанией ИКЕА в Россию по коду 9401 за 1 полугодие 2017 г.

млн. руб.

№ п/п	Подробная расшифровка по кодам	Вес нетто, кг	Общая таможенная стоимость	Доля в ассортиментной матрице, %
1	Мебель для сидения на металлическом каркасе, в том числе вращающиеся и с регулирующими высоту приспособлениями на роликах или полозьях	714217	184,72	8
2	Мебель для сидения в разобранном виде. Мебель для сидения вращающиеся и с регулирующими высоту приспособлениями без роликов и полозьев. Стулья барные вращающиеся и с регулирующими высоту приспособлениями без роликов и полозьев.	165767	243,13	10
3	Мебель надувная. Мебель - трансформер.	288230	56,03	2
4	Мебель из ротанга (с 01.01.2014)	21878	38,50	2
5	Мебель для сидения прочая из материалов аналогичных тростнику, иве, бамбуку	3312	15,94	1
6	Мебель, обитая бытовая и комплекты мебели в разобранном виде. Мебель, обитая бытовая не трансформируемая в кровати.	1246406	872,09	36
7	Бытовая дачная мебель, не трансформируемая в кровать. Детская мебель	997773	848,03 7	35
8	Части мебели для сборки, в том числе для промышленной сборки	48427	147,27	6

По результатам проведенного анализа тенденций развития мебельного рынка России, можно сделать вывод, что:

- российский мебельный рынок в 2017 г. интересен компаниям-поставщикам 50 стран;
- наибольшие поставки мебельной продукции идут из Китая и Италии;

– импортируется из Китая в основном – мягкая мебель, большей частью без механизмов трансформации, а из Италии – мебельные трансформеры;

– в 1 полугодии 2017 г. крупными поставщиками мебельной продукции из Италии стали 10 компаний из Свердловской области, Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и Псковской области, которые в общей сложности за полгода поставили в Россию 45% всей импортируемой итальянской мебельной продукции; компания

– ИКЕА завозит в Россию 1/10 часть всей импортируемой нашей страной продукции.

Таким образом, несмотря на проблемы, рынок мебели в РФ является перспективным с точки зрения емкости и прибыли.

1.2 Факторы и условия обеспечения конкурентоспособности организации на рынке мебели

Рассматриваемое в выпускной квалификационной работе предприятие ООО «Ника» специализируется на производстве и розничных продажах корпусной и офисной мебели. Поэтому в данном подразделе, рассматривая факторы и условия обеспечения конкурентоспособности организации на рынке мебели, проведем анализ розничных продаж мебели в РФ.

Российский мебельный рынок – один из самых конкурентных, на нем представлены как крупные фабрики, изготавливающие мебель серийно, так и мелкие предприниматели, работающие по индивидуальным заказам. 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 [9].

Структура рынка платных бытовых услуг населению РФ представлена на рисунке 13.

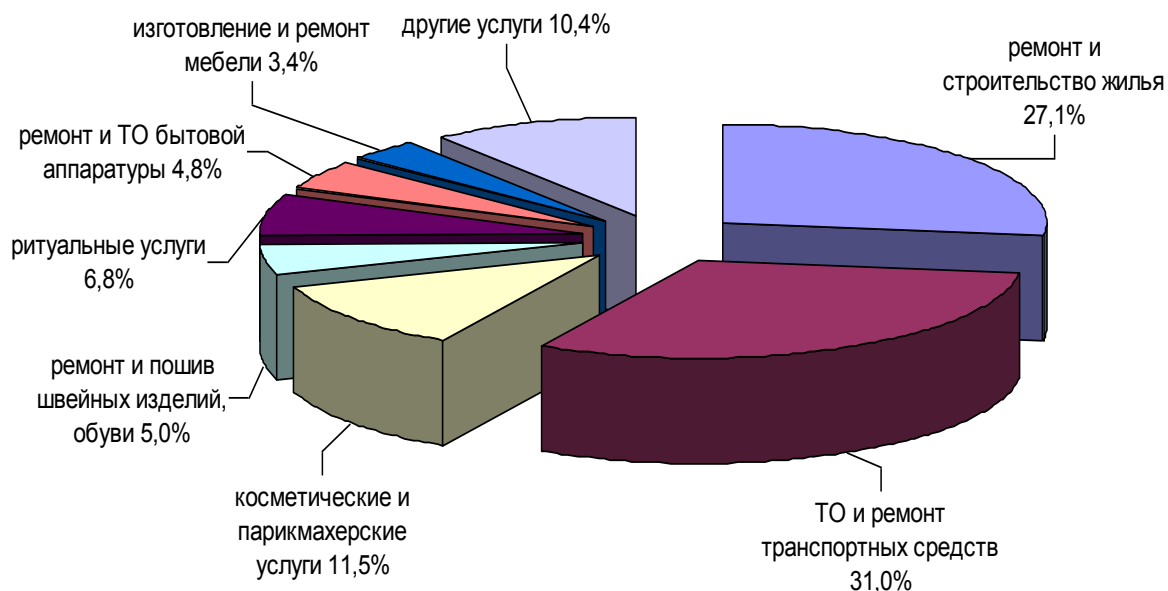


Рисунок 13 – Структура платных бытовых услуг РФ по состоянию на 01.01.2017 г. [6]

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

Одной из главных характеристик розничной торговли является уровень потребительских цен. Ежегодный рост цен обусловлен увеличением стоимости энергоносителей, топлива, колебаниями курсов валют и т.д. В период с 2013 по 2016 год средняя стоимость изделий увеличилась на 23-25% (рисунок 14) [13].

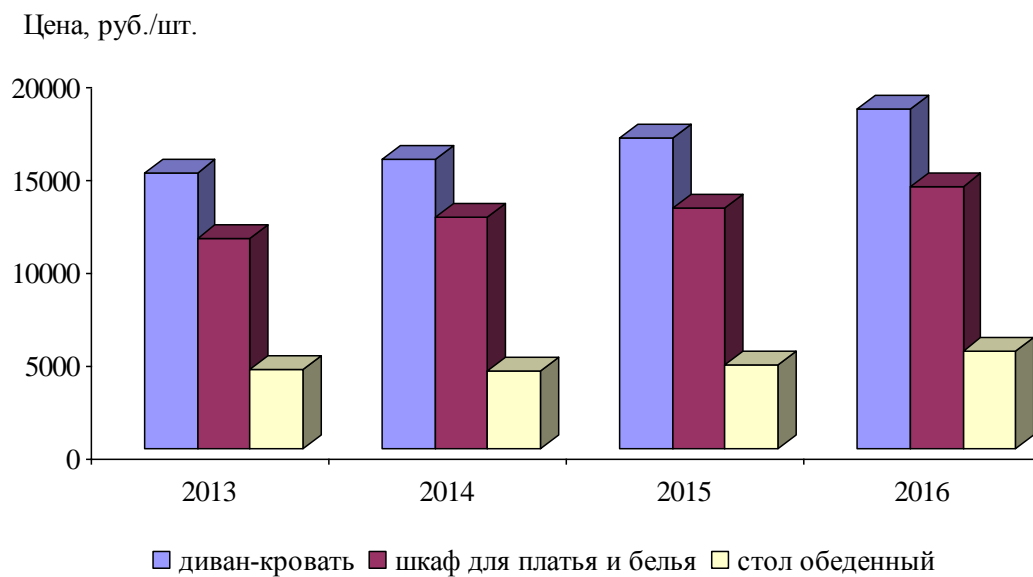


Рисунок 14 – Динамика уровня потребительских цен в России на отдельные изделия мебельного производства в 2013-2016 гг., руб./шт.

По абсолютным показателям, таким как, выручка и прибыль, розничные продажи мебели в 2016 г. показали прирост (рисунок 15) [13].

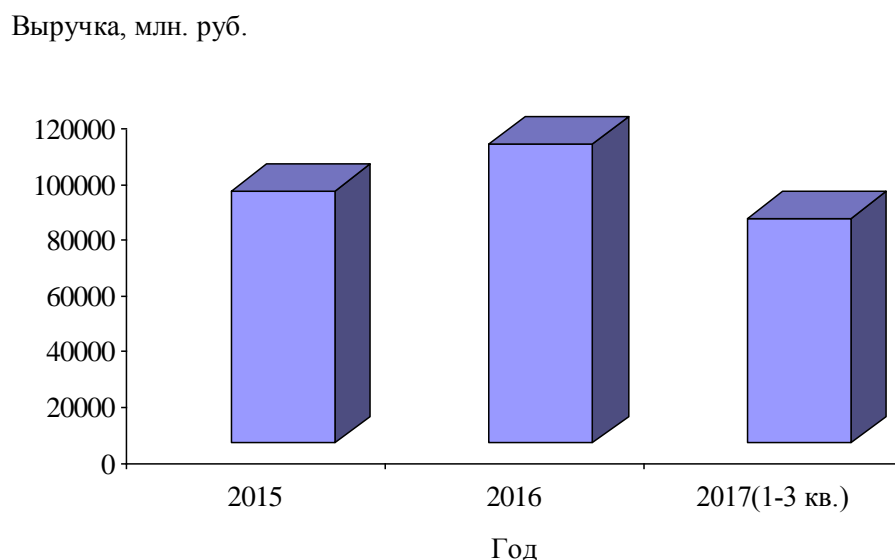


Рисунок 15 – Динамика выручки (нетто) от розничной продажи мебели в РФ в 2015-2017 гг., млн. руб.

Тенденции изменения себестоимости розничных продаж мебели в России представлены на рисунке 16 [13].

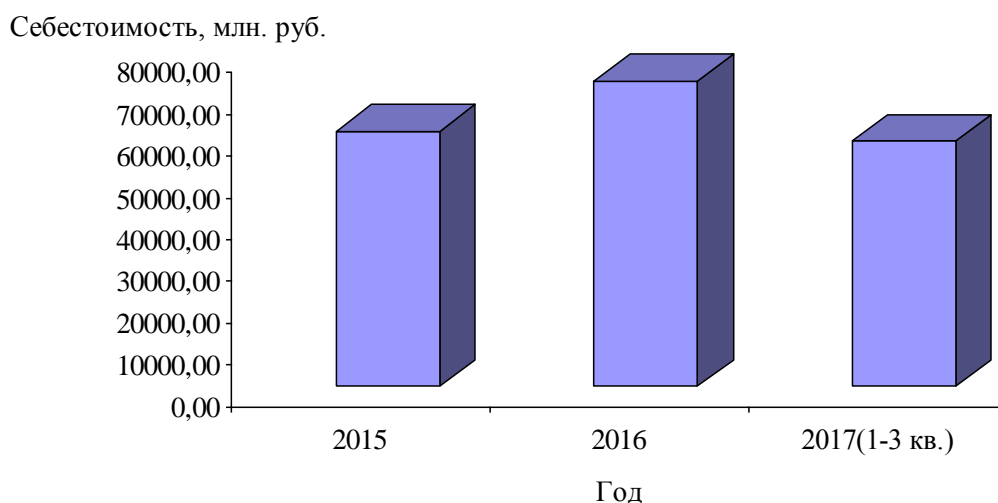


Рисунок 16 – Себестоимость розничных продаж мебели в РФ в 2015-2017 гг., млн. руб.

Как видно, из рисунка себестоимость в 2016 г. увеличилась на 12137,51 млн. руб. Повышение себестоимости связано, прежде всего, с ростом закупочных цен.

Экономический кризис заставляет игроков придумывать новые пути развития бизнеса. Например, на первичном рынке недвижимости наметился интересный тренд: мебельные компании в партнерстве с застройщиками создают готовые решения для новых квартир. Такой формат работы выгоден для производителей мебели: меблирование квартир в новостройках позволяет игрокам сохранять объемы производства и не сокращать работников.

Этот вариант особенно интересен для покупателей сегментов «эконом» и «эконом плюс». Это позволяет им экономить время и средства при заселении в новую квартиру. Меблировка обходится на 40-50% дешевле самостоятельной покупки мебели в торговом центре, в стоимость мебели не закладывается аренда площади, зарплата продавца и других маркетинговых элементов.

К числу основных факторов, влияющих на продажи мебели, относятся потребительские привычки

Согласно анализу РБК Исследования рынков, уже 152 из 305, то есть около 50% сетевых игроков имеют собственные сайты, однако не во всех интернет-магазинах существует возможность полноценной покупки товара – многие всё еще являются так называемыми «витринами с ценами».

Некоторые игроки делают ставку на e-commerce. Так, в начале 2016 г. один из крупнейших ритейлеров российского рынка мебели Hoff запустил в Санкт-Петербурге собственный Интернет-магазин, поставки осуществлялись с московского склада. По данным РБК Исследования рынков, на сегодняшний день 21,6% россиян совершают покупки мебели в Интернете (рисунок 17).

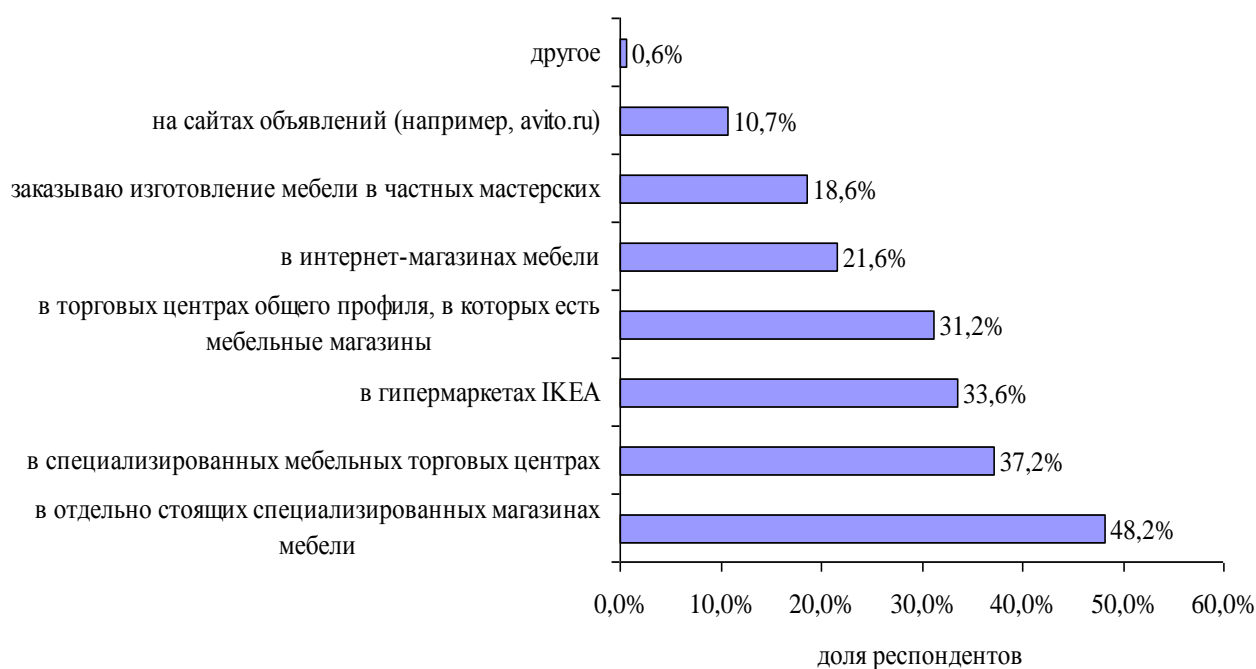


Рисунок 17 – Распределение ответов опрошенных покупателей на вопрос «Где вы обычно покупаете мебель?», %

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. Развит 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.

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 18). Продажи через интернет осуществляются только в бюджетном сегменте со стоимостью изделий до 15-20 тысяч рублей [15].

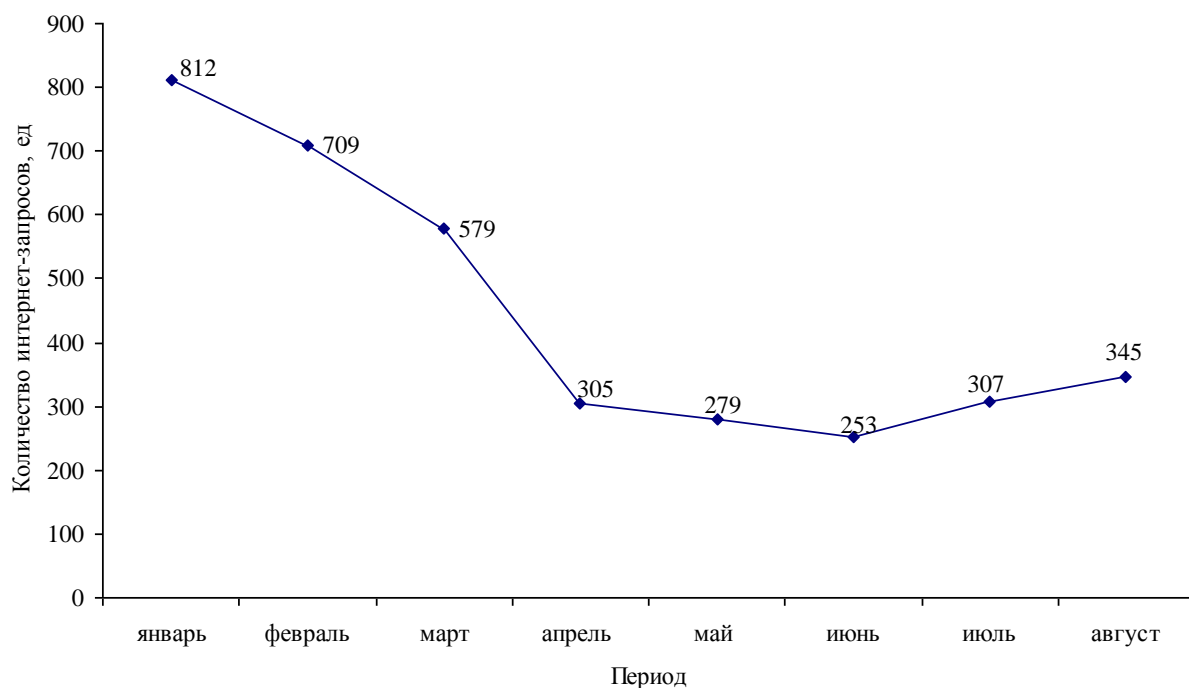


Рисунок 18 – Количество интернет-запросов на покупку мебели в РФ в 2017 г.

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.

Еще одним фактором, влияющим на конкурентоспособность мебельной продукции, является материал, из которого она изготовлена. По данным консалтинговой компании Intesco Research Group, рынок деревянной мебели с 2010 г. имеет стойкую тенденцию роста. (за 3 года увеличился в 1,7 раз). Это связано прежде всего с ростом строительства жилищного фонда. Деревянная мебель будет всегда пользоваться спросом: она красива, натуральна и предлагает широкий модельный ряд дизайнов под любой

интерьерный стиль. Кроме того, за счет использования различных материалов (ДСП, ДВП, ЛДСП, МДФ), производство можно удешевить, привлекая покупателей с различными финансовыми возможностями.

Последние пять лет отмечается не только высокая активность покупателей, а и их готовность к обновлениям мебелировки своих жилищ, даже если гарнитуры сохраняют вполне презентабельный вид. Анализ причин, побудивших сделать покупку новой мебели, графически представлен на рисунке 19.

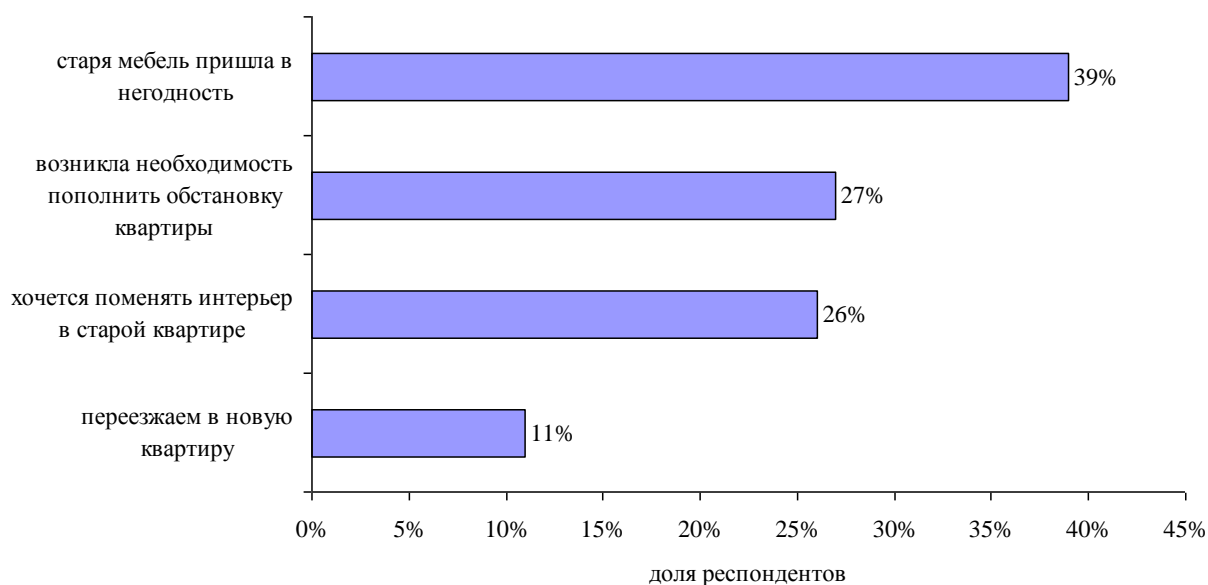


Рисунок 19 – Основные причины, влияющие на решение о покупке новой мебели

Сегодня многие готовы сменить мягкую мебель через 4 года эксплуатации, корпусную – через 5. Наиболее часто обновляют детские комнаты – каждые 2-3 года. Наиболее редко – мебель для ванной, кухни и спальни (раз на 5-7 лет).

В структуре спроса лидируют такие позиции:

- корпусная мебель для жилых комнат (31,3%);
- мягкая мебель (23,3%);
- кухни (16,1%);
- спальни (14,2%).

Структура российского рынка мебели для дома представлена на рисунке 20.

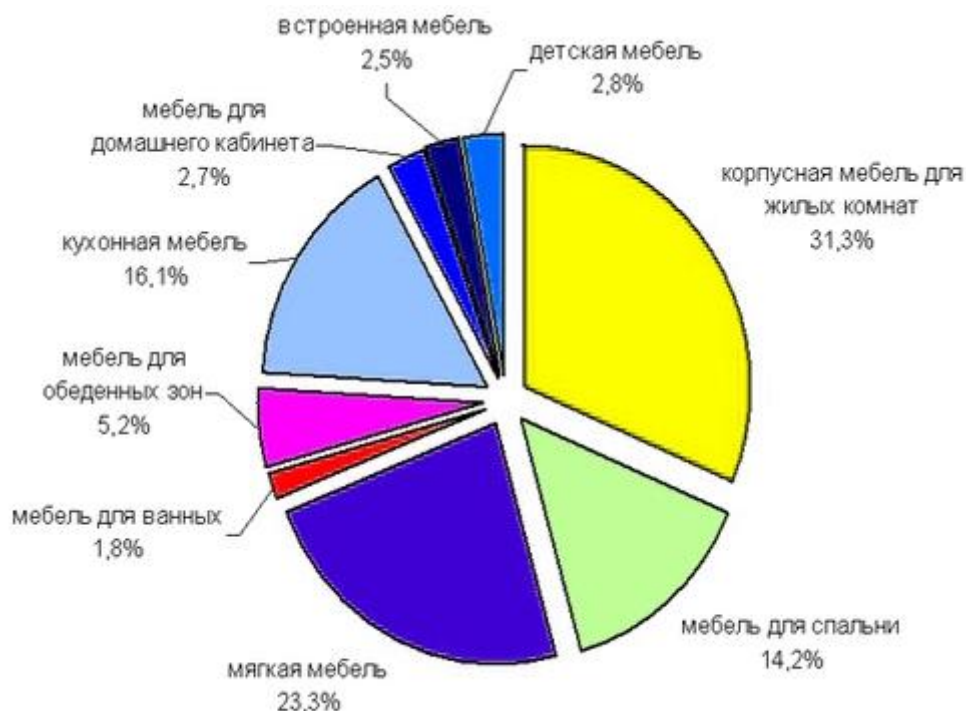


Рисунок 20 – Структура российского рынка мебели для дома на 01.01.2017 г.

Что касается выбора материалов, то в спросе на деревянную мебель лидирует продукция среднего и низкого ценового диапазона (и соответствующего качества), которая занимает более 75% рынка. При этом большую часть спроса удовлетворяют предложения малого и среднего бизнеса, которые изготавливают мебель по индивидуальным заказам. Серийное же производство постепенно сдает позиции. Основная причина (помимо износа старых линий) – изменение вкуса наших соотечественников. Если раньше основу спроса составляла классическая мебель простых геометрических пропорций и преимущественно темных цветов, то сегодня народ жаждет эксклюзивности и яркой индивидуальности в обстановке интерьера.

Прослеживается четкая тенденция: сегодняшний потребитель уже не разделяет мебель по принципу «наша или импортная».

Покупателя интересует, прежде всего (рисунок 21):

- качество материала и фурнитуры;
- цена;
- внешний вид;
- сервис и дополнительные услуги (возможность выбора цвета, материала, оттенка, размера под определенные параметры).

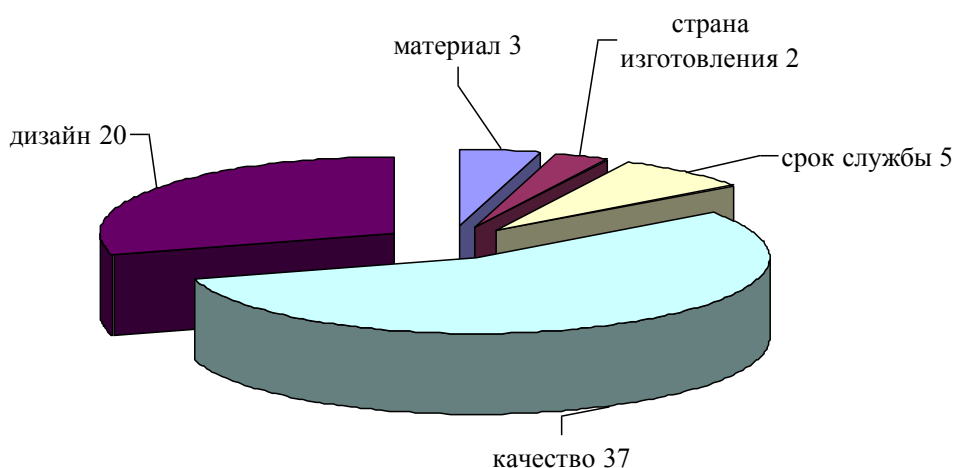


Рисунок 21 – Факторы, влияющие на решение о покупке мебели

Ориентация на бренд сохранилась только у обеспеченных людей, для которых покупка мебели одновременно является и вопросом престижа. Выбор «высшего класса» основывается на известности фирмы или популярности страны-производителя в определенных социальных кругах.

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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения бакалаврской работы был решен ряд задач:

- проведен анализ тенденций развития мебельного рынка в России и Красноярском крае;
- выявлены факторы и условия обеспечения конкурентоспособности организации в условиях современного рынка;
- оценены возможности и проблемы ООО «Ника» в обеспечении роста конкурентоспособности на рынке мебели Красноярского края;
- разработан комплекс мероприятий по росту конкурентоспособности ООО «Ника» на рынке мебели Красноярского края;
- дана оценка эффективности разработанных мероприятий.

По данным Росстата по итогам 2017 года мебельщики оказались в группе лидеров среди обрабатывающих отраслей. Индекс промышленного производства в России за 2017 г. составил 101% к предыдущему году. Рост меньше, чем в 2016 г.

Мебельная индустрия показала месячную прибавку в декабре на 13,1%, мебельщики вышли на совокупный годовой прирост объемов производства в 8,7%. В 2017 г. отрасль оказалась на четвертом месте среди всех секторов обрабатывающей промышленности после автотранспорта, фармацевтики и группы «прочие готовые изделия».

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 мене 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 товарного портфеля позволит ООО «Ника» увеличить долю ассортимента, входящего в зону АУ, ВУ ABC-XYZ-анализа.

Чистая прибыль с учетом разработанных мероприятий увеличится на 461,6 тыс. руб. и составит 1 656,36 тыс. руб. В тоже время, отказ от производства некоторых товарных позиций снизит долю неликвидных товарных запасов ООО «Ника».

Мероприятия по повышению конкурентоспособности будут способствовать укреплению рыночных позиций ООО «Ника» как участника рынка мебели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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

2 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 – Загл. с экрана.

3 Ворох, Н.И. Технологии продаж: учебное пособие / Н.И. Ворох, Г.А. Смирнова. – СПб.: ИЭО САУ, 2014. – 386 с.

4 Гавриленко, Н.И. Маркетинг: учебное пособие / Н.И. Гавриленко. – Москва: Директ-Медиа, 2017. – 194 с.

5 Российский статистический ежегодник. 2017: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2017. – 728 с.

6 Платное обслуживание населения в России. 2017: Стат. сб./ П37 Росстат. - М., 2017. – 111 с.

7 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / А.С. Головачев. – Минск: Вышэйшая школа, 2012. - 320 с.

8 Зеленская, Н.И. Современная маркетинговая деятельность торговых предприятий [Электронный ресурс] : монография / Н.И. Зеленская, Н.Г. Зеркалий, Е.В. Исаева [и др.]. – Электрон. дан. – Омск: ОмГУ (Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского), 2014. –172 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61891 – Загл. с экрана.

9 <http://www.amedoro.com> ассоциация предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России.

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 – Загл. с экрана.

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

12 <http://www.openbusiness.ru/>

13 <http://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-roznichnaya-torgovlya-mebelyu/>

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 – Загл. с экрана.

15 <https://rg.ru/2015/09/16/mebel.html>

16 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 – Загл. с экрана.

17 <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=13996>

18 <http://www.best-mdf.ru/news/mebelnaya-promishlennost-2016.htm>

19 Цысарь, А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы, измерения, способы управления// Маркетинг и маркетинговые исследования.-2015.-№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.

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. Почем продовать 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/

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

38 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.

44 Платонов, С. А качество оценит покупатель... / С. Платонов // Мебельное обозрение. – 2011. - № 67. С. 12-13.

45 Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2011. - 520 с.

46 Шкардун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория. Методология. Практика / В.Д. Шкардун. – М.: Дело, 2015. – 415 с.

47 Уолкер, О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер. – М.: Вершина, 2011. – 496 с.

48 Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2010. – 879 с.

49 Овчинникова, О.В. Как и какую информацию нужно собирать для формирования маркетинговой стратегии / О.В. Овчинникова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - № 4 (88). С. 294-305.

50 Большаков, А.А. Практика успешной разработки нового продукта / А.А. Большаков, А.И. Иващенко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - № 3 (87). С. 198-210.

51 Гуревич, А. Мебель – это не тупое сколачивание досок / А. Гуревич // мебельное обозрение. – 2014. - № 64. С. 9-11.

52 Лифшиц, М. Кризис: школа выживания / М. Лифшиц // Мебельное обозрение. – 2014. - № 55. С. 45-47.

53 Рукавишников, А.В. Как увеличить продажи? Интеллектуальный маркетинг / А.В. Рукавишников. – М.: Эксмо, 2010. – 320 с.

54 Зотов, В. Ассортиментная политика фирмы / В. Зотов. – М.: Эксмо, 2012. – 240 с.

55 Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2016. – 728 с.

56 Платное обслуживание населения в России. 2016: Стат. сб./ П37 Росстат. - М., 2016. – 111 с.

57 Отчет о финансовых результатах ООО «Ника» за 2017 г.

58 <http://www.mnogomebel.ru> – мебельная информационная система.

59 <http://www.amedoro.com> ассоциация предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России.

60 <http://www.garniture.ru> - Первый периодический мебельный интернет-журнал.

61 <http://www.promebel.com> - Журнал мебельный бизнес.

62 <http://www.openbusiness.ru/>

63 <http://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-rozничnaya-torgovlya-mebelyu/>

64 <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=13611>

65 <https://rg.ru/2015/09/16/mebel.html>

66 <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=13880>

67 <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=13996>

68 <http://www.best-mdf.ru/news/mebelnaya-promishlennost-2014.htm>

69 <http://www.lesprom.com> – информационно-аналитический портал Леспром.ру .