

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Разработка стратегии развития сети цветочных магазинов (на примере сети
«Цветкофф»)»

Автор работы _____ А.П.Перетяткова _____

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
(номер, наименование)

Автор работы _____ А.П.Перетяткова _____ Группа _____ Мен-51з _____
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент А.Е.Черников _____
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ А.Е.Черников _____
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ А.Е.Черников _____

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ А.Е.Черников _____

Нормоконтролер _____ А.Е.Черников _____

ПЕНЗА 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАНИЯ.....	6
1.1. Понятие, сущность и классификация стратегии Предприятия	6
1.2. Базовые стратегии развития бизнеса	10
1.3. Особенности стратегии развития малого предпринимательства в России	16
1.4. Методические подходы к разработки стратегии Предприятия	20
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ ЦВЕТОЧНЫХ МАГАЗИНОВ «ЦВЕТКОФФ»	26
2.1. Характеристика предприятия	26
2.2. Анализ внутренней среды сети цветочных магазинов «Цветкофф».....	30
2.3. Анализ внешней среды и конкурентов предприятия.....	40
2.4. SWOT – анализ сети цветочных магазинов «Цветкофф».....	46
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ ЦВЕТОЧНЫХ МАГАЗИНОВ «ЦВЕТКОФФ»	48
3.1. Совершенствование и разработка новых стратегий.....	48
3.2. Разработка улучшенных и наиболее эффективных направлений рекламной деятельности предприятия	55
3.3. Определение экономической эффективности предложенных мероприятий.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73
ГЛАССАРИЙ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Определения понятия «стратегия».....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Структура рынка цветов в Пензе	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Факторы, воздействующие на деятельность сети цветочных магазинов «Цветкофф»	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Анкета	96

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях вопросы разработки стратегии развития организации приобретает первостепенное значение, так как именно предприятия на пример с эффективной и продуманной стратегией развития могут максимизировать свои рыночные усилия, предложить рынку свои услуги и получить за их осуществление максимально возможную цену, позволяющую сполна окупить все затраты. Разработка стратегии тоже дает больше возможности другим организациям.

Эффективная стратегия становится залогом успеха компании на рынке. Сегодня основной задачей руководителей становится разработка стратеги развития, позволяющей организации противостоять угрозам внешней среды и снизить вероятность наступления рисков.

Успешная рыночная стратегия позволяет компании не только продавать свои товары или услуги, но также создавать новые продукты и повышать рентабельность. Чтобы достичь своих целей, компании нужно четко представлять себе, где она находится по отношению к покупателям и конкурентам. Хорошая рыночная стратегия благотворно влияет на всю деятельность компании, включая ее финансовые результаты.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегия вырабатывает правила и приемы экономически эффективного достижения однотипных (по уровню и равнозначности) по масштабам влияния на конкурентный статус фирмы стратегических целей.

Необходимо, чтобы выбор стратегии развития компании был продуманным со стороны руководства компании и согласован со всеми подразделениями, а также соответствовал имеющимся в наличии ресурсам. Выбор стратегии необходимо проводить на самых первых этапах начала деятельности компании. В дальнейшем, в зависимости от сделанного выбора стратегии и будет выстраиваться вся инфраструктура компании и ее деятельность.

Актуальность данной работы заключается в том, что определение и реализация стратегий относятся к числу сложных и трудоемких работ, которые раньше в на предприятиях нашей страны никогда не выполнялись на должном уровне.

Целью данной дипломной работы является разработка стратегии развития сети цветочных магазинов.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы разработки стратегии малого предприятия;
2. Провести анализ стратегии сети цветочных магазинов «Цветкофф»;
3. Предложить рекомендации по усовершенствованию эффективности разработки стратегии развития предприятия.

Объектом исследования данной работы является сеть цветочных магазинов «Цветкофф».

Предметом исследования является система организационных, управленческих и экономических отношений, возникающих в процессе разработки стратегии развития сеть цветочных магазинов «Цветкофф».

Теоретической и методологической базой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых авторов, такие как И.Ансофф, М.Мескон, А.Томпсон, Д.Стрикланд, М.Портер, Г.Хэмел, К.Прахалад; Г.Л.Азоев, Ю.А.Александров, О.С.Виханский, Л.П.Владимирова, В.А.Гончарук, С.А.Жданов, А.А.Козырев, Р.Фатхутдинов и др.

Проведенные исследования базируются на применении методов обобщения, системного, логического и сравнительного анализа, методов анализа эффективности стратегического менеджмента.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие, сущность и классификация стратегии предприятия

Исследователи и практики хозяйственной деятельности предприятия часто используют понятие «стратегия» по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия. Такое отношение ведет к путанице, подмене смысловых содержаний. Каждый исследователь считает, что его вариант дефиниции наиболее верный.

Термин «стратегия» (от греч. stratis – войско + ago – веду или strategos – искусство генерала) взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств [2, с.18].

В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов, как правило, применительно к предприятию: стратегия предприятия. Помимо использования понятия стратегии в военной практике, его употребление можно услышать и в политике. Так, Л. М. Куликов – как «общий план достижения каких-либо (обычно крупных, общественно значимых) целей». В лексиконе делового управления оно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой, или деловой политикой.

Примеры использования стратегического подхода к управлению деловыми организациями начали прослеживаться еще в 20-30-х годах нынешнего столетия. Начиная с 1926 г., под стратегией подразумевалось управление ресурсами, когда было установлено, что при каждом удвоении производства затраты на единицу продукции падают на 20%. Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Следуя военному словоупотреблению, словари все еще определяли

стратегию как «науку о ведении войны, искусство ведения боя», «науку и искусство развертывания войск для боя», «высшую область военного искусства».

Понятие стратегии вошло и в лексикон делового управления: появились термины: «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «стратегический менеджмент», «стратегическое мышление».

В результате исследования и анализа экономической литературы выявлены (см. приложен.) следующие определения понятия «стратегии» [8, с.65]. Стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Обзор действий и подходов, определяющих стратегию компании:

- усилия по качественным изменениям в стратегии;
- усилия по точной основной стратегии;
- действия по решению, для компании проблем и стратегические внутренние действия;
- действия по достижению краткосрочной прибыли;
- решение в функциональной области управления;
- действия по изменению условий в отрасли;
- действие по усилению долгосрочной конкурентной позиции;
- защитные действия против отечественных и зарубежных конкурентов.

Стратегия как таковая необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям – научные исследования, продажи, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д. Общая стратегия компании исходит изначально из модели поведения фирмы и предложенных менеджерами новых идей. При формировании стратегии из многих выполнимых вариантов менеджер, выступает в качестве индикатора, определенным образом реагирующего на изменения на рынке, изыскивает новые возможности и является своего рода синтезатором разных течений и подходов, взятых в разное время и в разных подразделениях компании.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжать;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удастся продумать заранее все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Естественно, что процесс разработки стратегии всегда чувствителен и часто непредсказуемый характер конкуренции, многообещающие взлеты и падения цен, перестановки среди основных промышленных конкурентов, новое регулирование, снижение или расширение торговых барьеров и бесконечное число других событий могут способствовать устареванию стратегии.

Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения. А так же возможность реагирования на все запланированное новое.

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действие в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструменты коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, с собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет

упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а, следовательно, формирует наш образ мышления.

Попробуем выделить признаки, по которым стратегии можно классифицировать с целью более четкого понимания сущности этого сложного и многогранного понятия.

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

- корпоративную стратегию (стратегия для компании и сфер её деятельности в целом);
- деловую стратегию (для каждого отдельного вида деятельности компании);
- функциональную стратегию (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.;
- операционную или линейную стратегию (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов).

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный курс). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы. В таблице 1 содержатся виды стратегических действий, которые соответствуют каждому из четырех уровней разработки стратегии.

Таблица 1

Виды стратегических действий для каждого уровня стратегий

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня.
-------------------	--------------------	--

Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности не соответствующей управленческим планам). Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.
Деловая стратегия	Генеральные директора, руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, пересмотр и объединение

	принимаются главой подразделений)	предложений менеджеров на местах.
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

Таким образом, на основании вышеизложенного авторы предлагают следующую формулировку: стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

1.2. Базовые стратегии развития бизнеса

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегии первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой "горизонтальной интеграции", при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур.

Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегии интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирма за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а так же за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи.

Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных

возможностей для производства для новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новая возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
- стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Эта одна из самых сложных для реализации стратегии развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка в наличия необходимых сумм денег.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т. п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий

зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии и обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление, и всеобщее ускорение - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- стратегия "сбора урожая", предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время "сбор урожая". Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;
- стратегия сокращения, заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

– стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике фирма может одновременно реализовать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

1.3. Особенности стратегии развития малого предпринимательства в России

Малое предпринимательство является в настоящее время одной из ключевых движущих сил каждого региона Российской Федерации. При этом необходимо отметить, что ситуация в малом предпринимательстве за пять последних лет определялась двумя основными аспектами. С одной стороны, существенно увеличилось количество малых предприятий, численность их работников, возросли объемы производства. С другой стороны, роль и место малого предпринимательства явно не достаточны, что отмечается в решениях правительства по ускорению развития этого сектора экономики [12, с.34].

Именно поэтому проблема обоснования стратегии развития малого предпринимательства в нашей стране представляется актуальной. Предлагаемый подход к разработке стратегии обладает существенной новизной. Главной особенностью малого предпринимательства является то, что в стране существует более полутора миллионов малых предприятий. Для каждого из этих предприятий разработать отдельную стратегию его развития не возможно. Разрабатываемая стратегия должна объединять цели и задачи развития всех малых предприятий или хотя бы их абсолютного большинства.

Стратегия развития малого предпринимательства разработана с использованием следующих материалов:

- федерального закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 года N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016);
- концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года;
- стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2030 года.

Разработка Стратегии основывается на анализе текущего состояния малого предпринимательства, закономерностей и тенденций его развития.

В экономике России субъекты малого и среднего предпринимательства имеют сравнительно небольшой удельный вес. По статистическим данным на 2016 год в РФ было зарегистрировано 5,6 млн. таких предприятий, а их доля в ВВП составила около 29%. Стоит отметить, что в экономически развитых странах, таких как США, странах ЕС, некоторых азиатских странах, данный показатель варьируется от 40% до 60%.

В структуре субъектов малого и среднего предпринимательства наибольшую долю составляют индивидуальные предприниматели – 62,8%, остальная часть (37,2%) представлена юридическими лицами, которые в свою очередь имеют в своем составе микро предприятия – 32,7% , малые предприятия – 4,2% и средние предприятия – 0,3% [12, с.37].

Что касается индивидуальных предпринимателей, то их число сокращается: если в 2014 году их насчитывалось около 4 млн., то в 2015 году из-за повышения страховых взносов их количество снизилось на 12,5% и составило 3,5 млн., в 2016 году их число продолжало сокращаться, хотя и более низкими темпами, таким образом, зарегистрированных ИП стало 3,38 млн.

Динамика количества малых и средних предприятий за 2013-2016 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2

Число малых и средних предприятий в 2013-2016гг. (на конец года), тыс.

	Год			
	2013	2014	2015	2016
Малые предприятия	1644,3	1836,4	2003	2063,1
Средние предприятия	25,2	15,9	13,8	13,7
Итого	1669,5	1852,3	2016,8	2076,8

Как видно из приведенных выше данных таблицы 2, число малых предприятий в течение всего рассматриваемого периода имело тенденцию к повышению, в то время как количество средних предприятий снижалось. Но, несмотря на такую отрицательную динамику, общее число предприятий

продолжало увеличиваться, в наибольшей степени за счет роста числа малых предприятий.

Если обратить внимание на количество малых и средних предприятий в 2015 и 2016 годах, то можно заметить, что динамика показателей по всем видам предприятий была очень слабой.

Отраслевая структура предприятий малого и среднего бизнеса не претерпевала значительных изменений в течение последних лет. Более подробно данная структура представлена на рис.1.



Рис.2. Отраслевая структура предприятий малого бизнеса в 2016г.

Неизменно наиболее популярными видами деятельности остаются оптовая и розничная торговля (их доля в 2016 г. составила 39% от общего числа предприятий), за ними следуют предоставление услуг и операции с недвижимым имуществом (20%), строительство (12%), обрабатывающие производства (9%). Наименьший удельный вес имеет сельское хозяйство (3%), добыча полезных ископаемых и производство электроэнергии (1%), образование, здравоохранение, социальные услуги и другие виды деятельности в сумме имеют долю в 9% [12, с.39].

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что за последние несколько лет субъекты малого и среднего предпринимательства

продолжают развиваться и набирать обороты, однако существуют определенные проблемы, которые ощутимо сказываются на их деятельности.

Таким образом, для дальнейшего развития предприятий малого бизнеса государству необходимо продолжать политику по их поддержке, так как малые и средние субъекты предпринимательства имеют большое значение для экономики всей страны. Благодаря своей быстрой адаптации к различным внешним факторам, они могут способствовать стабилизации и улучшению состояния экономики во время кризисов, эта гибкость является их преимуществом перед крупным бизнесом.

1.4. Методические подходы к разработке стратегии предприятия

Современные стратегии основываются на проникновении в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики, отрасль; осознании задач, стоящих перед предприятиями. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, позволяющих выбрать вариант, который обеспечит выживаемость компании и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты. По результатам очного дистанционного обследования более 200 промышленных предприятий, расположенных в разных регионах России, проведенного ЦЭМИ РАН совместно с экономическим факультетом МГУ и Российским экономическим барометром, более 68 % предприятий имели определенный опыт разработки стратегических планов, причем у 2/3 он был положительным. При этом почти 60 % тех, кто считает, что без стратегического плана сейчас было бы очень трудно, оценивают свое финансовое положение как хорошее или нормальное, в то время, как среди выбравших другие варианты ответа, эта доля в среднем вдвое меньше.

Основные составляющие стратегии [11, с.108]:

1. Анализ макро и микросреды компании, конъюнктуры рынка.
2. Философия, миссия, цели и задачи.
3. Стратегия в области деятельности предприятия:
 - приоритетные виды деятельности;
 - сегменты рынка, на которых собирается действовать фирма;
 - доля компании в общероссийском объеме;
 - место компании в списке крупнейших в России.
4. Маркетинговая стратегия:
 - продукты, требующие разработки исходя из существующего спроса;
 - системы продажи продуктов;
 - доля различных форм распространения продуктов;
 - новые каналы и передовые технологии распространения продуктов;
 - ценовая политика;

- система формирования спроса на услуги;
- рекламная стратеги;
- 5. Инвестиционная политика;
 - анализ инвестиционной среды;
 - принципы инвестиционной политики;
 - приоритетные направления инвестиций;
 - прогноз уровня доходности по инвестиционным проектам.
- 6. Стратегия по работе с персоналом (кадровая стратегия):
 - система подбора и обучения персонала;
 - система стимулирования;
 - корпоративная культура и ценности;
 - система коммуникаций;
- 7. Региональная политика:
 - краткий анализ регионов России;
 - перечень вновь открываемых филиалов;
 - система взаимоотношений головной компании и филиалов.
- 8. Стратегия в области международной деятельности.

Необходимость в выработке новой стратегии организации появляется тогда, когда возникают новые цели или выясняется невозможность достижения поставленных целей с помощью прежней (действующей) стратегии.

Процесс разработки стратегии предприятия состоит из нескольких этапов (таблица 3).

Таблица 3

Основные этапы и методы формирования стратегии предприятия

Этап	Характеристика этапа	Используемые методы
1. Предварительный	Анализ личного потенциала руководства, его заинтересованности в разработке стратегии. Диагностика предприятия по всем	Анкета директора. Анкетный опрос. Бизнес диагностика.

	направлениям. Выбор согласованных позиций руководства и привлеченных экспертов.	
2. Выработка альтернативных стратегий	Формирование рабочих групп для разработки различных вариантов стратегии. Оценка стратегии экспертов.	Мозговой штурм. Проблемно-деловая игра. Коллективная работа с экспертами.
3. Ранжирование альтернативных стратегий и принятие решений	Ранжирование стратегических проблем. Выбор критерия. Разработка целевых программ.	Экспертные методы. Сетевые методы. Стохастические графы. Интуиция руководителя.

Далее составленная матрица позволяет увидеть, какие методы применяются на каждом этапе формирования стратегии развития компании (таблица 4).

Методологической основой инструментария стратегического анализа являются общенаучные методы (системный и ситуационный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование и т.д.), аналитико-прогностические методы и методические приемы, заимствованные из разных областей знаний (социологии, психологии, антропологии, экологии, эстетики и т.д.).

Таблица 4

Матрица системы методов формирования стратегии

Наименование методов	Наименование этапов стратегии				
	Организационный этап	Диагностика внешней среды	Диагностика состояния ТЛК	Формирование стратегии	Разработка планов реализации
Экспертного оценивания	+		+		
Статистических оценок	+		+		

SWOT-анализ		+			
PEST-анализ		+			
Организационной диагностики	+		+		
Моделирование			+	+	
Синтеза				+	
Матричный		+	+		+
Тестирование		+	+		
Декомпозиции					+
PIAR					+
Сбалансированная система показателей				+	+

Применение аналитических методов в стратегическом управлении связано с применением системного подхода к управлению. Учеными были выделены следующие модификации системного подхода: системно-комплексный, системно-функциональный, системно-целевой, системно-ресурсный, системно-интеграционный, системно-коммуникационный, системно-исторический, системно-программный, системно-мультипликационный, системно-нормативный, системно-динамический и системный режим экономии.

Управленческая значимость методов анализа внешней среды организации выражается в возможности определять силы проявления каждого значимого фактора внешней среды, а также степени чувствительности стратегии к внешним факторам.

Метод стратегического анализа внешней среды должен быть направлен на [16, с.123]:

- установление и оценку факторов среды, представляющих угрозу или способствующих развитию организации;
- изучение изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций;

- разработку возможных реакций на развитие факторов среды;
- открытие новых способов создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителей.

Из наиболее часто используемых методов анализа внешней среды достоинством всех анализируемых методов анализа внешней среды стало наглядное изображение внешних факторов, совместное изучение внешних и внутренних факторов присуще SWOT-анализу, картам стратегических групп конкурентов. Оценка вероятности наступления нескольких событий характерна для анализа перекрестного воздействия и для матрицы «Еврокип». Среди недостатков методов анализа внешней среды отмечается практически для всех методов: статичность метода, невозможность учета внезапных событий, субъективность.

Большое значение в анализе внешней среды играют экономико-математические методы. Это экономико-статистические методы: множественная регрессия, дискриминантный, факторный, кластерный, объединенный, вариационный анализ, анализ многомерных совокупностей; методы экономико-математического моделирования: моделирование марковских процессов, модели очереди, и др.; методы оптимизации: математическое программирование, теория игр, эвристика и др.

Стратегический управленческий анализа – это инструмент стратегического анализа, с помощью которого руководство организации оценивает эффективность хозяйственной деятельности с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Стратегический управленческий анализ оценивает не только текущее состояние предприятия, но и направлен на выявление стратегических проблем.

Портфельный анализ – это инструмент стратегического анализа, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных (трех-, четырех-, №-ых) матриц, с помощью которых

бизнес-единицы или продукты сравниваются друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др.

Недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Построение матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая в основном отсутствует в явной форме.

Недостаток классических моделей стратегического планирования в том, что они не принимают во внимание те способности организации, которые составляют основу эффективного функционирования бизнеса (отличительные особенности). Экспертные методы стратегического анализа предполагают учет субъективного мнения экспертов о будущем состоянии дел. Для экспертных оценок характерно предсказание будущего на основе, как рациональных доводов, так и интуитивного знания. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер. Позволяют достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных мероприятий.

И. Ансофф утверждал, что выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбуленции внешней среды, с которой сталкивается организация. При этом выделял следующие требования к стратегическому анализу, он должен [2, с.59]:

- оценивать совместные эффекты (синергизм) связанные с новым продуктом и / или рынком;
- выделять варианты, в которых фирма имеет неоспоримые конкурентные преимущества;
- позволять работать с вектором потенциально несовместимых целей;
- оценивать долгосрочный потенциал проектов, даже если расчеты потоков денежных средств не являются вполне надежными.

Также одним из важных этапов формирования стратегии развития фирмы является оценка стратегического планирования компании.

Оценка стратегии может сосредотачиваться на двух направлениях:

- оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;
- сравнение результатов стратегии с уровнем достижения целей.

Таким образом, стратегия определяет, что нужно сделать сегодня, чтобы выжить завтра.

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ ЦВЕТОЧНЫХ МАГАЗИНОВ «ЦВЕТКОФФ»

2.1. Характеристика предприятия

В качестве объекта исследования стратегии было взято реально существующие предприятие, относящиеся к категории субъектов малого бизнеса – сеть цветочных магазинов «Цветкофф».

Руководитель предприятия является индивидуальный предприниматель Лисицкий А.В. (ИП Лисицкий Андрей Васильевич), что определяет организационно-правовую форму исследуемой организации.

Юридический адрес организации – 440029, г. Пенза, ул. Ленинградская, д. 1.

На территории Пензенской области сеть цветочных магазинов «Цветкофф» действует с 2014 г. Однако, стоит отметить, что пензенская сеть магазинов является региональным отделением сети «Цветкофф» по всей России.

На территории Пензенской области и г. Пензе функционирует 18 торговых точек. Режим работы - с 9.00 до 22.00 ч. Однако в праздничные дни предусмотрен расширенный график работы – с 07:00 до 23:00 ч. Центральные магазины, расположенные по юридическому адресу работают круглосуточно.

Миссия «Цветков» звучит следующим образом: «Мы спешим Вам помочь с подарком и сделать мир красивее». За этой лаконичной и простой фразой скрывается отношение к миру, окружающим нас людям – клиентам, коллегам, друзьям, к себе и компании.

К основным целям деятельности исследуемого предприятия можно отнести:

- получение прибыли от реализации продукции;
- расширение в дальнейшем до сети магазинов;
- обеспечение потребности населения в покупке цветов;
- создание дополнительных рабочих мест.

У сети магазинов «Цветков» имеется собственный логотип, который они применяют в рекламной деятельности (рисунок 2). Логотип сети цветочных

магазинов «Цветкофф» объединяет в себе и цвет, и шрифт, и общую идею бизнеса.



Рис. 2. Логотип сети цветочных магазинов «Цветкофф»

Сеть цветочных магазинов «Цветкофф» предоставляет следующие виды услуг:

1. Продажа цветов.
2. Продажа скульптурных композиций (декоративные фонтаны, балконные ящики, вазы, кашпо и др.
3. Продажа грунта, удобрений, средства ухода за растениями.
4. Продажа аксессуаров для флористов.
5. Продажа специальной литературы по выращиванию и уходу за растениями.
6. Продажа семян.
7. Услуги флориста и декоратора.
8. Услуги по доставке всего ассортимента товаров.

Сеть цветочных магазинов «Цветкофф» предлагает широкий ассортимент свежесрезанных цветов и аксессуаров, широкий перечень услуг, в который входит упаковка букетов, подарков, экспозиции на заказ, принимаются заказы от корпоративных клиентов на цветы и готовые букеты к праздникам, изготавливаются цветочные композиции из живых и искусственных цветов различных размеров для любого оформления интерьера.

Поступление востребованного ассортимента цветов, сезонные новинки и новые сорта цветов, обеспечиваются хорошей работой специалистов фирмы на лучших голландских цветочных аукционах.

Сеть цветочных магазинов «Цветкофф» а быстро реагирует на фактор сезонности и в соответствии с этим планирует свой ассортимент. Например, 8

марта большой спрос на розы и тюльпаны, в День знаний и день Последнего звонка хорошо идут букеты, 23 февраля - гвоздики, в День Святого Валентина - композиции в виде сердец. Цветы на эти праздники нужно заказывать заранее, приблизительно за два месяца. Так же, нужно точно спрогнозировать в каком количестве нужно производить закупку цветов, переизбыток товара, грозит большой денежной потерей для компании. Так как, цветы – это скоропортящийся продукт и в течении недели они приходят в негодность, их излишнее количество не успеет распродаться и станет нелеквидом. Это приведет к тому, что деньги потраченные на большую закупку будут потеряны. Для того, чтобы такой ситуации не произошло, нужны очень опытные работники в компании.

В сети магазинов «Цветкофф» большое количество профессиональных дизайнеров и флористов. Они могут удовлетворить любые пожелания покупателя, собирать разнообразные букеты, композиции в корзинах и ультрамодных коробках, подсказывать в выборе цветов, делать букеты для невест и конечно же создать индивидуальные экспозиции для различных торжеств.

В период с 2014 по 2016 гг. сеть цветочных магазинов «Цветкофф» занималась укреплением своих конкурентных позиций на цветочном рынке города.

В 2016 г. 6 мини магазинов, построенных сетью «Цветкофф» администрацией г. Пензы были призваны как незаконно построенные, что отразилось на репутации и финансовой составляющей деятельности предприятия. Однако на сегодняшний день исследуемая сеть магазинов «Цветкофф» является одной самых известных и востребованных в г. Пензе.

2.2. Анализ внутренней среды сети цветочных магазинов «Цветкофф»

Для того, чтобы определить скрытый потенциал и угрозы для реализации стратегии деятельности предприятия, первоначально необходимо провести анализ внутренней среды функционирования. Анализ внутренней среды организации очень важный процесс.

Проведем анализ внутренней среды сети цветочных магазинов «Цветкофф».

Внутренняя среда имеет несколько срезов, которые включают в себя основные процессы и элементы организации, состояние, которых в итоге определяет возможности и потенциал компании.

Внутреннюю среду деятельности исследуемого предприятия будем рассматривать по следующим ключевым аспектам:

1. персонал – его качественные и количественные характеристики;
2. организация – организационная структура, иерархия, корпоративная культура;
3. производство – процесс предоставления услуг, наличие необходимого оборудования и помещений, инноваций;
4. маркетинг – наличие и особенности реализации маркетинговых стратегий;
5. финансы – обеспечение финансовыми ресурсами, анализ собственных и заемных средств.

Начнем анализ внутренней среды деятельности исследуемой сети магазинов в «Цветкофф».

Всего по состоянию на 01.01.2017 г. в исследуемой сети магазинов трудится 65 человек.

Найм сотрудников сети цветочных магазинов «Цветкофф» производился на конкурсной основе с учетом образования, творческого подхода, опыта работы и следующих квалификационных требований.

При приеме на работу сотрудник проходил испытательный срок.

Рассмотрим более подробно систему управления, исследуемой сети магазинов «Цветков».

Ключевое руководство деятельностью сети магазинов осуществляет генеральный директор. На рисунке 3 представлена схема организационной структуры управления.

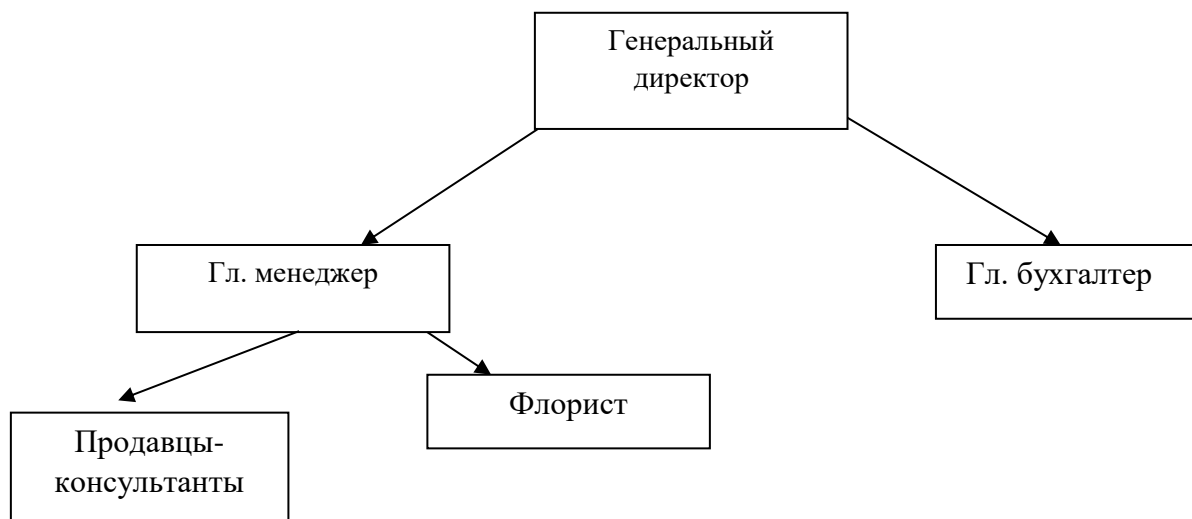


Рис. 3. Организационная структура управления сети цветочных магазинов «Цветкофф»

Генеральный директор осуществляет и координирует всю стратегическую и текущую деятельность сети магазинов «Цветков».

Главный менеджер одновременно является заместителем главного директора, организует и контролирует работу всего персонала, выполняет управленческие, сбытовые функции (организует закупку и продажу). Учитывает товар и контролирует общую ситуацию в компании.

Главный бухгалтер осуществляет ведение бухгалтерского и налогового учета, подготавливает различного рода отчетности финансовой деятельности фирмы.

Флорист занимается составлением букетов, экспозиций, венков, гирлянд. Он декорирует помещения для различных мероприятий и знаменательных дат, таких как, свадьба, день рождения, похороны, рождения ребенка и т.д. Оформляет цветами витрины и торгово-выставочные залы. Так же в обязанности флориста входит, прием товара и его распаковка, подготовка цветов к продаже (проверка

на брак, состояние охлажденности помещения и т.д.) и размещение их в торговом зале. Также работой флориста является консультирование покупателей по ассортименту товара, по правилам ухода за выбранными цветами, условиям их выращивания и хранения. Вместе с тем деятельность флориста безаговорочно связана с ведением учета, проведением инвенторизации.

Флорист подает заявки гл. менеджеру на приобретение определенного количества товара и ассортимента. И конечно он заботится о порядке на своем рабочем месте.

Продавцы-консультанты обслуживают покупателей, составляют букеты и композиции, следят за порядком в магазине, работают только в своих магазинах.

Можно сделать вывод, что данная организационная структура относится к линейному типу. В результате анализа организационной структуры можно выделить следующие недостатки:

- перегрузка высшего звена управления – генерального директора и главного менеджера;
- отсутствие системы делегирования полномочий по случаю отсутствия должностей;
- увеличение сроков принятия управленческих решений из-за линейного менеджмента (все должно согласовываться с генеральным директором)
- не четкая координация деятельности продавцов-консультантов в отдельных торговых точках.

Средний уровень заработных плат работников представлен в таблице 5.

Таблица 5

Зарплата сотрудников сети цветочных магазинов «Цветкофф»

Ген. директор	43000 р.
Гл. бухгалтер	30000 р.
Гл. менеджер	25000 р.
Флор-дизайнер	20000 р.
Кассир	15000 р.
Продавцы - консультанты	15000 р.

Заработная плата начисляется в соответствии со временем работы, уровнем квалификации, знанием иностранных языков. Предусматриваются премии и надбавки за выполнение прибыльных заказов.

Персонал непосредственно работающий с материалом (цветами) регулярно отправляется на мастер-классы европейских флористов, где развивают свое мастерство фитодизайнеров, знакомятся с модными в мире цветов стилями, направлениями, тенденциями во флористике и совершенствуют технику составления цветочных букетов и композиций.

Руководство стимулирует сотрудников для участия в конкурсах, выставках показах – однако оплачивать все расходы приходится фирме, а это немалые средства. Зато и слава о компании быстро разносится в профессиональном сообществе, а это новые покупатели, новые связи и возможности. Да и флористы с именем предпочитают работать в известных компаниях, предоставляющих возможности участия в мероприятиях. Ведь для специалистов это всегда интересно: появляется возможность проявить себя, показать, на что они способны. Они растут творчески, многому учатся у своих коллег-флористов. Они всегда на виду, а это им нравится, они работают на свой имидж и, одновременно, на имидж компании.

Таким образом, можно сделать выводы, что в компании «Цветкофф» работает профессиональный коллектив, активные и целеустремленные люди, которые стремятся узнавать все больше нового, а начальство способствует и помогает им в этом.

В таблице 6 представлена динамика показателей движения кадров исследуемой сети магазинов «Цветкофф» за 2014 – 2016 гг.

Таблица 6

Динамика показателей движения кадров

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2016 г. к 2014 г.
1	Численность персонала, чел.	59	65	65	6
2	Принято на работу, чел.	24	13	8	-16

3	Уволено, чел.	18	13	8	-10
4	В т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	17	13	8	-9
5	Коэффициент оборота по приему, % (стр. 2 / стр. 1*100)	40,7	20,0	12,3	-28,4
6	Коэффициент оборота по выбытию, % (стр. 3 / стр. 1*100)	30,5	20,0	12,3	-18,2
7	Коэффициент текучести кадров, % (стр. 4 / стр. 1*100)	28,8	20,0	12,3	-16,5
8	Коэффициент постоянства кадров, % (100 – стр. 6)	69,5	80,0	87,7	18,2

Таким образом, в организации коэффициент оборота по приему превышает коэффициент оборота по выбытию в 2014 г. и 2015 г., поскольку численность персонала организации увеличивается с течением времени, что свидетельствует о расширении масштабов ее деятельности. Коэффициент текучести кадров имеет достаточно высокое значение –28,8% в 2014 г. и 12,3% в 2016 г., с течением времени он снижается, поскольку в 2015 г. были кризисные явления в экономике и многие сотрудники не хотели менять работу. Однако показатели текучести кадров превышают нормативное значение в 3-5%, что свидетельствует о неудовлетворенности персонала условиями труда либо уровнем материальной компенсации труда, для повышения стабильности кадрового состава необходимо выявить причины текучести кадров, разработать и реализовать мероприятия по их устранению.

Дальше мы перейдем к анализу организационной культуры сети магазинов «Цветкофф». Это почти один из самых важных и ключевых элементов компании. Организационная культура – один из важнейших факторов эффективности организации. Большое значение для компании имеют стиль, ценности и поведение руководителя. Это один из главных факторов определяющий успех организации.

Цели и задачи компании «Цветкофф» являются : увелечение популярности магазинов, повышение качества товаров и предоставляемых услуг, увелечение прибыли и соответственно увелечение продаж. Каждый сотрудник ознакомлен с целями и задачами организации, поэтому в данных торговых предприятиях

присутствует четкое разделение обязанностей сотрудников, каждый отвечает за свою работу и несет за нее ответственность.

С целью исследования организационной культуры сети магазинов «Цветофф» я провела анкетирование, в котором приняло участие 32 человека, сотрудники данной организации. Пример анкеты представлен в приложении 1. Результаты распределения ответов на вопросы анкеты представлены на рисунках 4-9.

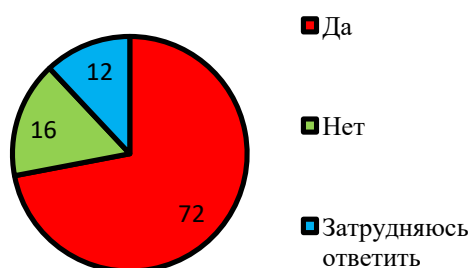


Рис. 4. Ответы на вопрос «Довольны ли вы своим начальником?»

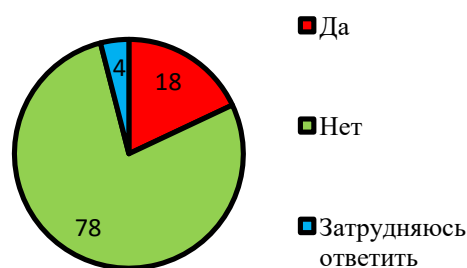


Рис. 5. Ответы на вопрос «Часто ли у вас возникают конфликты с сотрудниками и администрацией?»

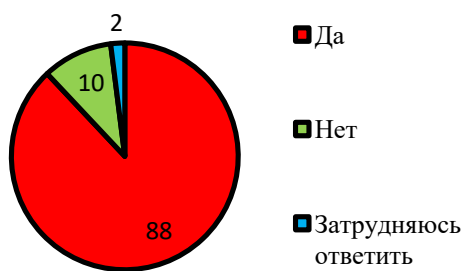


Рис. 6. Ответы на вопрос «Удовлетворены ли вы своей работой?»

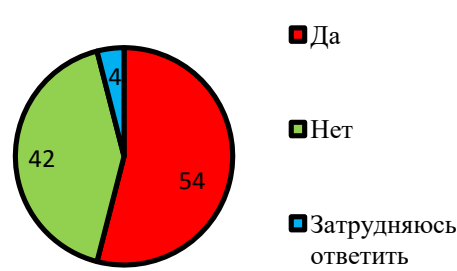


Рис. 7. Ответы на вопрос «Устраивают ли вас условия труда?»

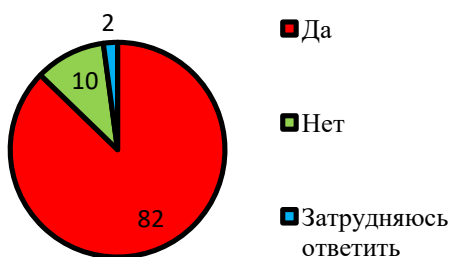


Рис. 8. Ответы на вопрос «Хотели бы Вы дополнительных организационных мероприятий?»

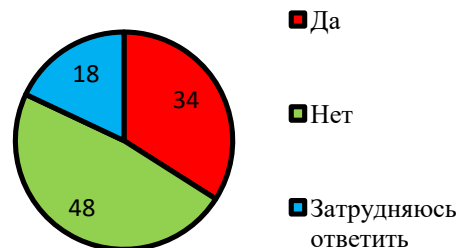


Рис. 9. Ответы на вопрос «Часто ли к мнениям персонала прислушивается начальство?»

По результатам проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы:

- весомое большинство сотрудников довольны как своим начальством, так местом своей работы;
- конфликтные ситуации возникают нечасто;
- половину работников устраивают существующие условия труда, другая нет. Это говорит о том, что руководству нужно пересмотреть вопросы, связанные с условиями трудовой деятельности для всего персонала;
- также, 48% опрошенных считают, что к их мнению начальство не прислушивается. Можно предположить, что это происходит из-за его чрезмерной загруженности и отсутствия функциональных заместителей;
- 82% работников сети магазинов «Цветкофф» нуждаются в дополнительных организационных усовершенствованиях.

В целом, можно сделать вывод, что в коллективе исследуемой сети магазинов «Цветкофф» сложилась дружелюбная, безконфликтная атмосфера.

В исследуемой сети магазинов сформировалась организационная культура. К основным элементам организационной культуры «Цветкофф» можно отнести следующие:

- при устройстве на работу, новечка всему обучает более старший сотрудник, который помогает и координирует все действия «новенького»;
- один раз в месяц проводится общее собрание, на котором обсуждаются результаты прошедшего месяца и ставятся задачи на следующий, планируются различные мероприятия (общий поход в парк, боулинг и т.д.);
- начальство отправляет персонал на повышение квалификации и различные курсы за счет организации;
- на собраниях, сотрудники имеют право предлагать свои способы по улучшению оргкультуры организации;
- так же существует план графика, который составляется перед началом каждой недели и каждый сотрудник пишет дни, когда ему более удобно работать, а руководство уже ориентируясь по этому графику, составляет удобное расписание по каждому сотруднику;
- проводятся тематические корпоративные выездные мероприятия (день рождения сети магазинов «Цветкофф», новый год и др.);
- Однако, по результатам проделанного анализа можно выделить и негативные тенденции в организационной культуре исследуемого предприятия:
 - большинство сотрудников считают, что к их мнению не прислушивается начальство;
 - возникают конфликты между сотрудниками и начальством;
 - большинство сотрудников жалуются на низкую заработную плату;
 - некоторым сотрудникам не нравится существующая оргкультура;
 - высокая текучесть.

Перейдем к проведению анализа производственной базы исследуемой сети магазинов «Цветкофф». Главный магазин располагается по адресу – г. Пенза, ул. Ленинградская, д. 1, общей площадью – 140 кв. м. Также на земельном участке

площадью 8 соток, расположенного на территории возле главного магазина, имеется 3 теплицы, для выращивания рассада и горшковых растений.

К основному оборудованию магазина можно отнести:

- холодильные камеры-витрины с вентиляцией и увлажнением;
- теплицы;
- стеллажи, вазы, полки;
- инструменты (ножи, секаторы, ножницы и т.д.).

На балансе магазина числятся два автомобиля марки Chevrolet, на которых происходит доставка цветочной продукции.

Хочется отметить, что исследуемое предприятие не испытывает нехватку оборудования. Все витрины оборудованы специальными вентиляционными механизмами и соответствуют современным требованиям хранения цветочной продукции.

Далее проведем анализ существующей системы маркетинга исследуемой сети магазинов «Цветкофф». Сразу хочется отметить, что отсутствует подразделение или хотя бы отдельная должность, которая занималась бы маркетингом и рекламой.

Маркетинг выполняет в стратегическом управлении две функции:

- это средство сбора и обработки информации для разработки и определения стратегий фирмы;
- это средство осуществления стратегий фирмы.

Маркетинговая политика предприятия оценивается по следующим показателям:

- каналы распределения;
- имидж;
- ценовая политика;
- рекламная политика;
- расположение;
- политика сбыта;

Рассмотрим каждый из данных составляющих более подробно.

1. Каналы распределения сети магазинов «Цветкофф» - вся продукция реализуется в магазинах.
2. Имидж - магазин зарекомендовал себя, как относительно недорогой, с качественным и большим ассортиментом.
3. Ценовая политика - цены в магазине увеличиваются по причине увеличения цен поставщиков.
4. Рекламная политика - не проводится, т.к. город маленький и большинство жителей города знают магазин.
5. Расположение - довольно хорошее находится за центральной площадью города, рядом с другими непродовольственными магазинами.
6. Политика сбыта - в честь 9 мая, и других больших праздников всем пенсионерам предоставляется скидка 5% на весь товар.

Таким образом, опираясь на анализ маркетинговой деятельности исследуемого предприятия, можно сделать вывод, что она развита достаточно узко:

- ограничены каналы распределения;
- отсутствует гибкая система ценовой политики за счет предоставления индивидуальных скидок;
- рекламная политика не проводится.

Маркетинговая стратегия нуждается в совершенствовании.

Перейдем к финансовому анализу деятельности сети магазинов «Цветкофф».

В таблице 7 представлена динамика ключевых финансовых показателей деятельности сети магазинов «Цветкофф».

Таблица 7

Динамика ключевых финансовых показателей деятельности сети магазинов «Цветкофф» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2016 г. к	Изменение 2016 г. к
-------	------------	---------	---------	---------	---------------------	---------------------

					2014 г., тыс. руб.	2014 г., %
1	Выручка, тыс. руб.	109752	113876	111600	1848	1,68
2	Себестоимость, тыс. руб.	87801,6	92239,6	91512	3710,4	4,23
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	21950,4	21636,4	20088	-1862,4	-8,48
4	Рентабельность продаж, %	0,2	0,19	0,18	-	-0,02

Из таблицы 7 следует, что в 2016 г. выручка возросла по отношению к уровню 2014 г. на 1848 тыс. руб. (1,68%), при этом себестоимость возрастала более быстрыми темпами – на 3710,4 тыс. руб. (4,23%), что привело к снижению прибыли от продаж на 1862,4 тыс. руб. (8,48%).

На рисунке 10 отражена динамика показателя рентабельности продаж сети магазинов «Цветкофф» за 2014 – 2016 гг.

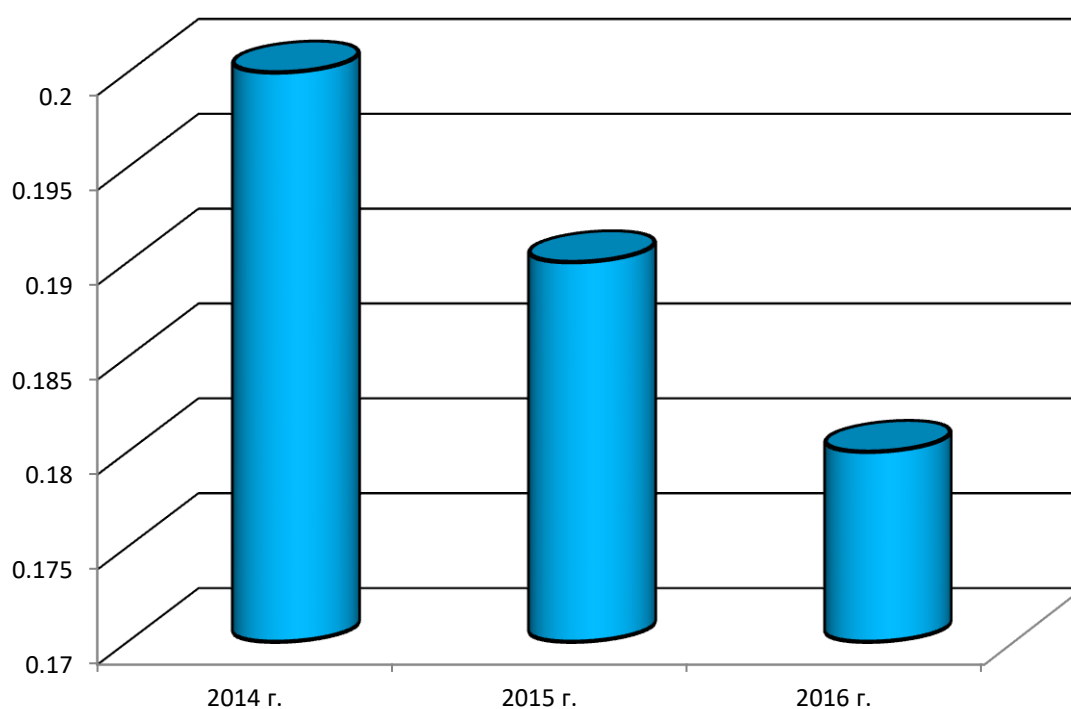


Рис. 10 Динамика показателя рентабельности продаж сети магазинов «Цветкофф» за 2014 – 2016 гг.

Из рисунка 10 следует, что показатель рентабельности продаж, характеризующий эффективность торговой деятельности сети магазинов

«Цветкофф», снижается с течением времени, что обусловлено кризисными явлениями в экономике, повышением цен и снижением спроса на реализуемые товары.

По результатам проведенного комплексного анализа внутренней среды деятельности сети магазинов «Цветкофф» можно сделать вывод, что ключевым элементом, который нуждается в изменениях, является система маркетинга. Для ее совершенствования необходима разработка комплексной стратегии.

2.3. Анализ внешней среды и конкурентов предприятия

Торговля цветами в нашей стране по-настоящему расцвела только в постперестроечное время. После распада СССР, в 90-е годы, цветочные ларьки и павильоны стали появляться повсеместно и в большом количестве. К началу 2000-х годов рынок наконец испытал некоторое насыщение. При этом цветочная розница, в отличие от продуктовой, которая развивается больше по сетевому принципу, до сих пор опирается на формат ларьков и киосков. По оценкам Discovery Research Group (DRG), сейчас они держат около 70% розничного рынка. Остальные 30% распределены между цветочными магазинами среднего класса (20%) и более пафосными цветочными салонами (10%). Развивается и интернет-сегмент. Это наименее рискованный формат торговли цветами, потому что инвестиции минимальные. Однако, культура приобретения товаров и услуг через сеть в России все еще низка, и доля этого сегмента в объеме цветочного рынка пока не превышает 1%.

Рынок цветов в России всегда опирался в основном на импорт. Цветы завозят к нам в основном из Эквадора, Нидерландов, Колумбии, Кении, Израиля, Дании.

Выращивание цветов в самой России очень сложно по нескольким причинам, главной из которых считается суровый климат. Из-за него приходится тратить колоссальные средства на освещение и отопление теплиц. Причем расходы на обогрев и освещение теплиц в России сильно превышают голландские при сопоставимых ценах на энергоносители.

Объем цветочного рынка в России в 2007 году составил, по разным оценкам, от \$2,5 до 2,8 млрд. Последние несколько лет рынок стабильно рос на 25-30% и в 2008 году объем рынка составил около \$3 млрд. Тем не менее, по итогам 2008 года объем рынка цветов вырос по сравнению с 2007 годом, поскольку основной годовой объем продаж (зимне-весенние праздники, а также летние свадьбы) пришелся на докризисный период.

Отечественные цветы составляют лишь 10% российского рынка. Несмотря на ежегодный рост объема рынка, доля импорта, составляющая 90%, не меняется, что означает одновременный рост как импортной, так и отечественной цветочной продукции.

Основным поставщиком цветов продолжает оставаться Голландия, причем объемы импорта растут. Доля срезанных цветов в общем объеме российского импорта из Голландии составляет 76%, оставшиеся 24% приходятся на горшочные растения и посадочные материалы.

Проведем анализ внешней среды с помощью PEST анализа. PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды.

1. Политические факторы. Благоприятная политика властей на организацию малого бизнеса в сфере цветочных продаж. Государство не запрещает любую розничную продажу. Ведет политику невмешательства в этот бизнес, тем самым, давая свободу развития этого сектора в руки предпринимателей.

2. Экономические факторы. Увеличение спроса в течение последних 5 лет на цветочную продукцию и сохранение этой динамики. Если раньше, люди покупали в 80 % случаев цветы и сами составляли композицию, то сейчас возросший спрос на оригинальное оформление цветочных букетов приводит к повышению рентабельности данного бизнеса.

3. Социальные факторы. Изменились потребительские предпочтения. Хороший букет неотъемлемое дополнение к подарку. Цветочный букет — это показатель социального статуса его владельца. С учетом постоянной занятости, сейчас очень возрасла популярность заказов букетов по телефону или интернет.

4. Технологические факторы. Цветочная продукция реализуется на 70 - 85%, из-за маленького жизненного цикла товара: от производителя к оптовым продавцам, перевозчикам, а затем розничным продавцам. Некоторые цветы не выдерживают в торговой розничной точке больше 3 - х дней. Однако,

исследуемая сеть магазинов «Цветкофф» применяет современное оборудование и технологии обработки цветов, чтобы они как можно дольше сохранялись свежими.

Как любой бизнес, цветочный имеет свои особенности.

Потребителей срезанных цветов можно условно разделить на три группы. Первая - люди, готовые потратить на букет не более 600-900 руб. Они обращают внимание не на качество цветов, а на цену, поскольку букет для них - формальность. Во второй группе покупатели, которые ценят качество цветов, профессионализм флористов и уровень обслуживания. Третья группа - знатоки, гурманы, которые предпочитают букеты известных флористов.

Однако, спрос на цветы низкого ценового сегмента пока значительно превышает спрос на дорогую продукцию. Среднему россиянину для покупки букета сегодня еще нужен повод. Но в будущем, с ростом доходов, цветы будут приобретать «просто так» - чтобы порадовать себя и близких. Это вселяет надежду, что слова «российский цветочный бизнес» будут подразумевать не только продавцов, но и производителей.

Цветочные магазины сегодня конкурируют с «мелкими точками» - палатками, ларьками, павильонами, которые контролируют 70% розничных продаж. Решение купить цветы обычно принимается импульсивно, букет часто приобретается по пути, так что востребованность продукции часто зависит от расположения точки. Но около 20% продаж принадлежит салонам средней категории, которые предоставляют определенный уровень сервиса. Цветы - товар, в котором для покупателя важна свежесть. Поэтому бренд в скором времени будет не менее востребован, если обеспечит качество товара и высокий уровень обслуживания.

В Пензе работает около 100 цветочных магазинов и салонов, среди них сетевые и единичные проекты, а также цветочные отделы в супермаркетах и торговых центрах.

Еще одно интересное и прибыльное нововведение - интернет-магазин, который, к тому же, еще и представляет наименее рискованную модель

флористического бизнеса. Для открытия такого магазина нужно только создать сайт, найти небольшое помещение, хорошего флориста и курьера для доставки. В России сейчас работает уже более 60 цветочных интернет-магазинов, а услуги по доставке букетов только в Москве предоставляют более 150 сайтов.

Комнатные растения - особая статья цветочного бизнеса. Их ценят за уют, создаваемый в доме, и полезные свойства - цветы повышают влажность воздуха, убивают бактерии, снижают электромагнитное излучение и очищают воздух от токсических веществ, которые выделяют современные пластиковые покрытия, клей, лаки и моющие средства.

Цветочный рынок невозможен без «околоцветочного» бизнеса. Перечень товаров для цветов очень широк: сюда входят товары для выращивания и ухода, для садоводов и любителей комнатных растений, для работы цветоводческих хозяйств и оформления цветочных магазинов.

Любители покупают семена, рассаду, грунты, удобрения, средства химической защиты растений, укрывной материал, садовую технику и инвентарь.

Популярный сегодня ландшафтный дизайн требует своего ассортимента: это садовый декор, поддержки, решетки и сетки для вьющихся растений, декоративные ограждения и арки, садовое освещение, факелы, флюгеры и садовые метеостанции, увлажнители воздуха, туманообразователи, оборудование для декоративных водоемов, помпы и подсветки для фонтанов.

Таким образом, можно сделать вывод, что основными импортерами цветов являются Нидерланды, Аргентина, Колумбия, Эквадор, Израиль. Рынок цветов характеризуется, прежде всего, фактором сезонности, что значительно влияет на предлагаемый ассортимент и уровень цен. В целом цены на импортные и российские цветы сравнимы и находятся на одном уровне. При этом значительная часть стоимости импортных цветов складывается из затрат на транспортировку и таможенные пошлины.

Результаты изучения воздействия факторов на деятельность фирмы мы оформили в виде таблицы 8 (ми.приложение).

Результаты изучения воздействия прямого фактора-конкуренты на деятельность фирмы мы оформили в виде таблицы 9.

Таблица 9

Анализ прямых конкурентов сети цветочных магазинов «Цветкофф»

№	Факторы конкурентоспособности	Конкуренты					
		Сети цветочных магазинов «Цветкофф»		«Сан-Сити»		«Ассоль»	
1	Время работы	Ежедневно с 09:00 до 23:00	5	С 9:00 до 20:00	3	пн-пт: с 9:00 до 20:00 сб-вс: с 10:00 до 20:00	3
2.	Интерьер		5		3		5
3.	Качество обслуживания		4		4		5
4.	Ассортимент, услуги и цены • свежесрезанные цветы • букеты • комнатные (горшочные) цветы • аксессуары • праздничная флористика • ландшафтное озеленение	От 60 р./шт 580-4800 120-200 От 30 р. На заказ.	5 5 5 5 3 5	От 100р. 1000-5000 <hr/> От 100 р Некоторые виды.	4 5 0 3 4 5	От 100 р. 720-4500 <hr/> От 50 р. Некоторые виды.	4 5 0 4 4 4
5.	Качество продукции		5		5		5
6.	Возможность оформления заказа по Интернету, доставка.		0		5		5
7.	Формы оплаты	Наличная и безналичная.	5	Наличная.	4	Наличная.	4
8.	Средства	Реклама в	4	Интернет.	3	Интернет,	4

	реклама	метро, интернет.				печатные издания.	
9.	ИТОГО		61		52		5 6

В данной таблице рассмотрены конкурентные преимущества трех основных фирм, занимающихся цветочным бизнесом и поставлены объективные оценки экспертов (от 0 до 5), характеризующие наличие и уровень данного показателя у каждой организации. Проанализируем основные показатели.

По организации магазинов наименьшую оценку имеет салон цветов «Сан-Сити», так как торговая площадка достаточно мала и не может вместить большое количество покупателей, что особенно важно в дни праздников.

Сеть цветочных магазинов «Цветкофф» имеет оригинальное прозрачное оборудование, что дает возможность обзора всего цветочного ряда одновременно и позволяет покупателю увидеть весь товар в едином пространстве.

Помещение оборудовано кондиционером, который поддерживает оптимальную температуру, а для свежесрезанных цветов установлен стеклянный холодильник. Вход оборудован тепловой завесой.

Магазин оборудован и наполнен таким образом, чтобы он смотрелся достаточно уютно, привлекательно и комфортно для покупателя.

Все 3 выделенных фирмы располагают достаточно большим выбором и качеством продукции (цветов свежесрезанных, комнатных, экзотических), работ (праздничная флористика) и услуг (упаковка и доставка заказов).

Просуммировав все оценки по фирмам, мы получаем, что наиболее сильным конкурентом выступает сеть магазинов «Ассоль», хотя интегральная оценка проектируемой фирмы выше, что связано с удобным месторасположением и графиком работы, большим ассортиментом и качеством товаров, удобной формой оплаты.

2.4. SWOT-анализ сети цветочных магазинов «Цветкофф»

Структура стратегического планирования состоит из определения миссии и целей предприятия, проведения стратегического анализа и выбора стратегии развития.

Миссия предприятия на цветочном рынке должна быть несколько шире нежели продажа качественной цветочной продукции. Миссия должна быть стимулирующей и отображать философию предприятия: дарить радость людям. Сеть цветочных магазинов «Цветкофф» определяет свою деятельность девизом: «Доставляем цветы – доставляем удовольствие» [7].

Миссия порождает иерархию целей, среди которых можно выделить общие цели предприятия и цели отдела маркетинга. Общая цель среднестатистического цветочного магазина заключается в продаже свежих цветов высокого качества и предоставлении услуг по составлению букетов. Для флористического салона общая цель будет иной – предоставление услуг по составлению оригинальных букетов и композиций и своевременная доставка букетов. Текущими задачами в маркетинге становится поиск надёжных поставщиков, подбор квалифицированного персонала и создание клиентской базы.

Стратегический анализ можно свести к разработке матрицы SWOT-анализа (табл. 10).

Таблица 10

SWOT-анализ сети цветочных магазинов «Цветкофф»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none">– широкий ассортимент;– высокое качество продукции;– хорошее обслуживание;– удобное месторасположение;– высококвалифицированный персонал;– наличие доставки;– наличие сайта	<ul style="list-style-type: none">– расширенное ассортимента;– рост производства;– появление новых клиентов;– расширение каналов производства;– появление автоматов для продажи цветов;– повышение уровня лояльности;– открытие дополнительного

	крупного магазина; – совершенствование сайта
Слабые стороны	Угрозы
– нестабильные цены на поставляемое сырье; – отсутствие рекламных мероприятий; – недостаточная информированность конечного потребителя о предприятии	– рост числа конкурентов; – наличие теневого бизнеса; – уход с рынка поставщиков; – повышение налоговых ставок

В целом для среднестатистического магазина основной угрозой является сезонность, годовой цикл работы магазина включает 3 основных пика: 14 февраля, 8 марта и 1 сентября. Для флористических салонов пиком заказов также является Новый год. Мерой увеличения адаптивности цветочного предприятия является создание клиентской базы, в частности поиск корпоративных клиентов.

Третьим этапом стратегического планирования является выбор стратегии развития. Выбираемая модель должна соответствовать маркетинговой среде, в которой функционирует предприятие, кроме того, должны быть учтены отраслевые особенности.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ ЦВЕТОЧНЫХ МАГАЗИНОВ «ЦВЕТКОФФ»

3.1. Совершенствование и разработка новых стратегий

По результатам проведенного комплексного исследования деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф», опираясь на данные SWOT и PEST анализа, можно сделать следующие положительные выводы:

- сеть магазинов является рентабельным и финансово стабильным предприятием, относящихся к малому бизнесу;
- в своей деятельности использует современные технологии и инновации во флористическом и ландшафтном направлениях;
- предоставляемая продукция широко дифференцирована;
- имеется 12 торговых точек на территории г. Пензы и Пензенской области, что говорит о широком охвате потенциальных и реальных клиентов.
- Однако, можно выделить и ряд негативных моментов в управлении маркетинговой деятельностью сети цветочных магазинов «Цветкофф»:
- руководство не уделяет должного внимания маркетингу и продвижению, опираясь на маленький город и «сарафанное» радио;
- отсутствует план маркетинга и маркетинговые исследования;
- рекламная стратегия не существует;
- в организационной структуре отсутствует специалист, на которого были бы возложены функции маркетолога.

Руководство сети цветочных магазинов «Цветкофф» не должно пренебрегать маркетинговой составляющей бизнеса, так как в любое время могут появиться сильные молодые конкуренты, или же долго существующие на рынке цветочные компании применят стратегии развития. Именно поэтому мы предлагаем ряд направлений стратегий развития для сети цветочных магазинов «Цветкофф».

Первоначально, мы предлагаем ввести в штатное расписание должность специалиста по маркетингу. К основным обязанностям специалиста по маркетингу для сети магазинов можно отнести следующие функции:

- анализировать конъюнктуру рынка по каждой группе товарной продукции;
- анализировать информационные материалы о новых видах продукции;
- анализировать потребности потребителей;
- анализировать ценовые политики организаций, работающих на рынке;
- разрабатывать предложения по созданию принципиально новой продукции, с целью расширения рынка сбыта;
- подготовить предложения и рекомендации по плану закупки и реализации продукции по объемам и номенклатуре, исходя из результатов маркетинговых исследований;
- планировать рекламные кампании и прогнозировать их эффективности.

Следующая рекомендация будет направлена на продвижение и совершенствование каналов сбыта. По результатам проведенного исследования портфеля по каналам распределения продукции можно сделать вывод, что он очень не сбалансирован. То есть более 60% – это личные продажи в магазине, в эту же группу относятся заказы, оформленные по телефону, но забранные из магазина лично. В современных условиях развития информационных технологий большинство молодых людей (в возрасте от 18 до 40 лет) заказывают все через интернет. Стоит отметить, что у сети цветочных магазинов «Цветкофф» отсутствует собственный сайт. Заказ цветочной продукции через интернет осуществляется на общем портале <http://penza.myspp.ru> «Доставка цветов в Пензе недорого, заказ букетов на дом» (рис. 11).

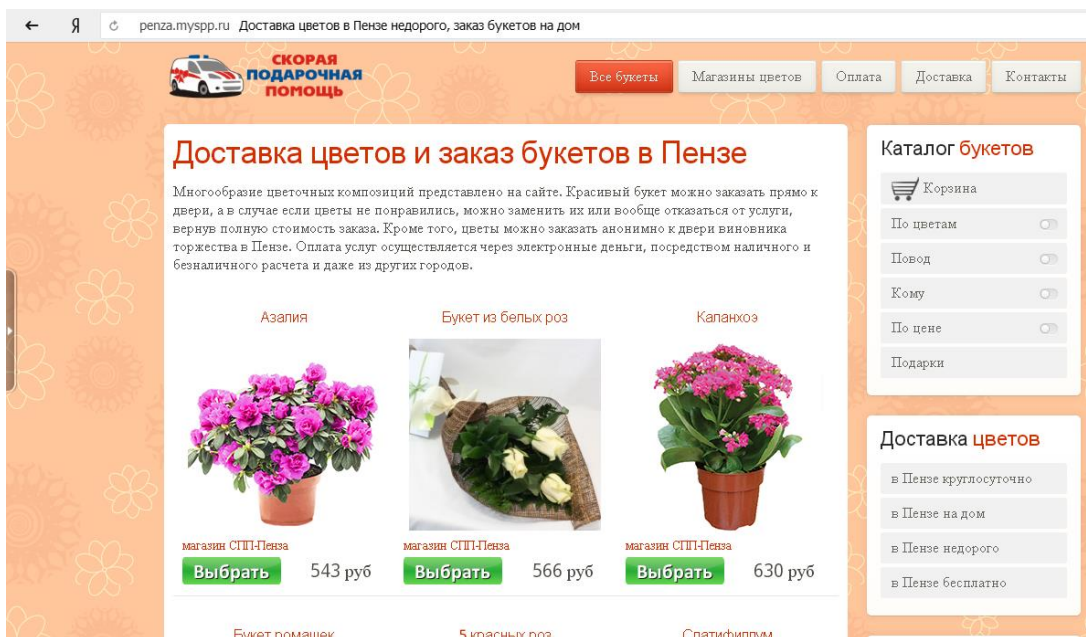


Рис. 11. Портал «Доставка цветов в Пензе недорого, заказ букетов на дом»

На данном портале помимо продукции сети цветочных магазинов «Цветкофф» представлено еще 22 организации (рис. 12).

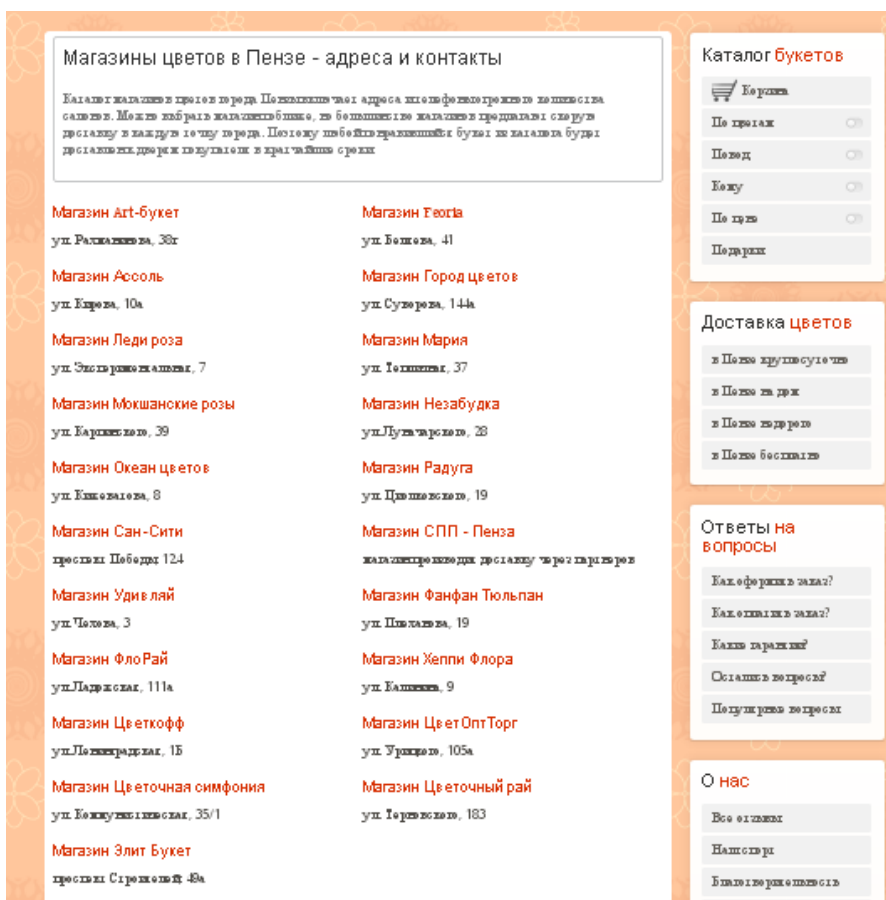


Рис. 12. Конкуренты сети цветочных магазинов «Цветкофф», представленных на портале

Таким образом, люди, которые хотят сделать заказ через интернет в процессе поиска букета и оформления заказа, могут переключиться на другого поставщика. Поэтому мы предлагаем создание приложения для мобильного телефона или смартфона – «Цветкофф rocket» (от англ. rocket – карман). Для разработки данного предложения и продвижения его в мобильных системах Apple, Android, Windows Phone необходимо будет обратиться к специалистам. В городе Пенза есть представительство московской компании MGroup by Aliance+, расположенное в торговом центре «Бакунинский» (г. Пенза, ул. Бакунина, д. 29). Средняя стоимость разработки и внедрения приложения «Цветкофф rocket» будет составлять 35 000 руб. Предположительное время создания – 20 дней. Обращаясь к анализу финансовой деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф» можно сделать вывод, что имеются собственные свободные денежные средства для оплаты данных услуг.

Созданное приложение «Цветкофф rocket» будет размещено в системах Apple, Android, Windows Phone, установленных на мобильных телефонах различных марок. Его просто нужно будет скачать в системе App Store, Google Play, Play Market и др.

Для обслуживания приложения нужно будет введение в штатное расписание еще одного дополнительного сотрудника – специалиста по заказам и консультации. Ключевыми функциями данного специалиста будут являться:

- обработка заказов, поступивших через интернет приложение и по телефону;
- ответ на вопросы пользователей интернет приложения;
- консультирование по телефону;
- составление еженедельных, месячных, квартальных и годовых отчетов с целью анализа данных и выявления тенденций.

С помощью приложения «Цветкофф rocket» потенциальным клиентам будет предоставляться ряд возможностей:

- просмотр всего ассортимента товара, также будет видно, сколько в наличии;
- возможность составления букета самостоятельно;
- выбор способа забора товара – лично, курьерская доставка;
- ежедневно будут представлен ряд позиций товаров со «скидкой дня»;
- всем заказавшим через приложение предлагаем предоставлять скидку 5%, так они снижают временные затраты на обслуживание;
- можно будет видеть акции и мероприятия, проводимые сетью цветочных магазинов «Цветкофф» (выставки, мастер классы и др);
- наличие форму, на котором цветоводы могут задавать вопросы, а специалист по обслуживанию интернет приложения будет отвечать.

Предлагаем внедрить данное приложение с июня 2017 г. Прогнозируем, что рост интернет-заказов к 2019 г. составит 75% или 14% от общих заказов для сети цветочных магазинов «Цветкофф».

Следующей рекомендацией по совершенствованию стратегии развития для сети цветочных магазинов «Цветкофф» можно предложить создание системы скидок. По результатам анализа было выявлено, что в исследуемой сети магазинов существуют только разовые акции, приуроченные к праздникам – 8 марта, день победы, первое сентября и др. Однако, система персональных скидок отсутствует. Предлагаем внедрить систему накопительных дисконтных карт. Дисконтные карты разделим на четыре вида (таблица 10):

1. Bronze – бронзовая карта.
2. Silver – серебряная карта.
3. Gold – золотая карта.
4. Premium – премиальная карта.

Дисконтные карты для сети цветочных магазинов «Цветкофф»

№п/п	Название	Номинал, %	Критерий предоставления
1.	Bronze	3	единоразовая покупка на сумму 3000 руб.
2.	Silver	5	накопление покупок на сумму 15000 руб.
3.	Gold	7	накопление покупок на сумму 35000 руб.
4.	Premium	10	накопление покупок на суммы 50000 руб.

Пример дисконтной карты для сети цветочных магазинов «Цветкофф» – «Silver» представлен на рисунке 13.



Рис. 13. – Пример дисконтной карты «Silver» для сети цветочных магазинов «Цветкофф»

Предложенная система скидок будет способствовать повышению уровня лояльности – приверженности именно данной продукции существующих клиентов и привлечения новых.

В рамках стратегии диверсификации товарного ассортимента, можно сделать вывод, что он итак насыщенный и разноплановый. Однако, учитывая, что возрастает популярность к созданию домашних зимних цветочных садов и ландшафтного оформления придомовых территорий можно предложить включение в перечень услуг услуги дизайнера оформителя. Для этого необходимо будет ввести должность дизайнера по цветам и ландшафтному оформлению. Таким образом, расширятся услуги сети цветочных магазинов «Цветкофф» на следующие наименования:

- оформление домашнего интерьера;
- оформление придомовой территории;
- оформление свадебных и других мероприятий (юбилеев, дней рождений и др.).

В дальнейшем, предлагаем создать отдельный салон-магазин по цветочному оформлению. Для продвижения данного салона-магазина можно предложить раз в неделю проводить тематические мастер-классы на бесплатной основе, приглашая на них всех желающих.

Таким образом, предложенные мероприятия будут совершенствовать существующую стратегию развития для сети цветочных магазинов «Цветкофф». Все предложенные мероприятия будут направлены на сдерживание слабых сторон и угроз в деятельности исследуемого предприятия, и развивать его сильные стороны и возможности.

Для того, чтобы предложенные мероприятия эффективно работали, необходимо предложить рекламную стратегию.

3.2. Разработка улучшенных и наиболее эффективных направлений рекламной деятельности предприятия

В процессе изучения деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф» было выяснено, что оно успешно развивается. Однако рекламной стратегии руководство сети магазинов не уделяет внимание. Поэтому, важно продвижение и проходит достаточно медленно, начиная свой путь с реальной оценки своих возможностей и существующих угроз. Для того чтобы начать разработку рекламной политики, необходимо определить, для чего организация собирается делать это и чего в конечном итоге реклама может помочь добиться.

Основными задачами для сети цветочных магазинов «Цветкофф» (с точки зрения рекламной деятельности) являются:

- широта охвата аудитории рекламными сообщениями;
- повышение известности бренда, узнаваемости марки продукции;
- увеличение длительности воздействия рекламы на целевую аудиторию;
- побуждение покупателя к совершению покупки (сделки);
- увеличение продаж за счет привлечения новых клиентов.

В связи с этим, руководству и предложенному маркетологу необходимо наладить рекламную деятельность предприятия, а именно, внедрить один из предлагаемых сценариев решения поставленных задач. Данные сценарии представляют собой комплекс маркетинговых мероприятий по привлечению большого числа новых клиентов и увеличению объемов продаж кондитерских изделий. Основными видами маркетинговых мероприятий при этом будут как сама реклама в различных видах, так и презентации, выставки, акции, распродажи и прочее. От других форм продвижения товаров их отличает высокая доля привлечения новых клиентов, нацеленность на сохранение существующих потребителей и увеличение частоты покупок.

Процесс формирования одного из сценариев разработки рекламной деятельности организации должен включать семь последовательных этапов, представленных на рисунке 14.

Руководство сети цветочных магазинов «Цветкофф» для разработки грамотной рекламной деятельности может выбрать один из предложенных сценариев:

1 сценарий: короткая и успешная рекламная кампания, благодаря которой быстро достигается высокий уровень известности фирмы. Продажи являются следствием достигнутого уровня известности и постепенно уменьшаются от конца первой кампании к началу следующей. В этом сценарии целесообразно использование увещательной рекламы, а именно размещение медиа рекламы с помощью СМИ, одновременно активное проведение различных промо-акций и презентаций. Проведение подобных мероприятий позволяет с разных сторон влиять на подсознание потенциальных потребителей и побуждать их к совершению покупки, повышая при этом объемы производства кондитерских изделий и увеличивая прибыль предприятия.

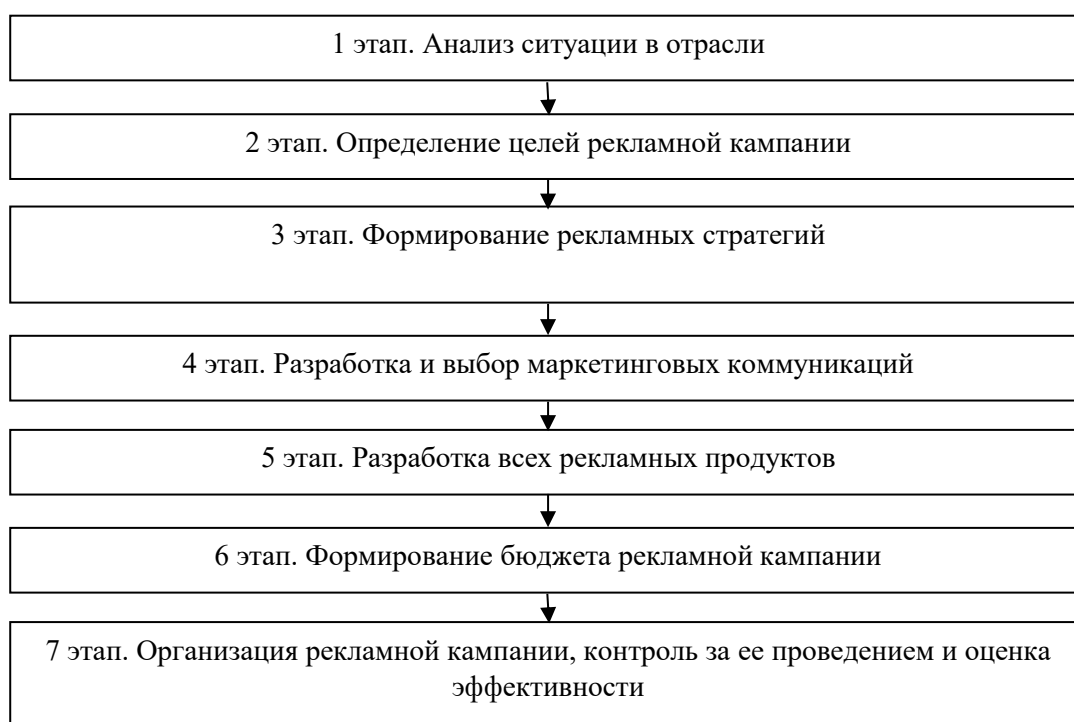


Рис. 14. Этапы процесса формирования рекламной деятельности для сети цветочных магазинов «Цветкофф»

2 сценарий: постепенный рост популярности предприятия, который заключается в продолжительной, но не чересчур интенсивной рекламной деятельности. Продажи при этом будут являться следствием постепенного приобщения и ознакомления потребителей с торговой маркой. Для этого сценария хорошо подойдет информативная и напоминающая реклама, доносящая до потенциальных клиентов важную информацию о кондитерских изделиях, их основных характеристиках и предприятии-изготовителе. Использование данного сценария подразумевает постоянную поддержку известности торговой марки и ее продукции в сознании потребителей за счет грамотно разработанной рекламы. Здесь можно использовать рекламу в транспорте, специализированных журналах, распространение печатной продукции и сувениров с символикой организации, внедрение скидок с цены и бонусных программ, а также участие в выставках и ярмарках. Подобные регулярные мероприятия помогут удержать уже имеющихся потребителей, охватить новые аудитории и привлечь внимание сомневающихся клиентов.

После детального изучения и обдумывания руководством организации предложенных сценариев, будет выбран тот, который сможет обеспечить максимальную эффективность и решит основные задачи предприятия, связанные с рекламой.

Безусловно, внедрение в жизнь одного из предложенных сценариев начинается с изучения целевой аудитории предприятия. Для этого были проведены анкетирование, телефонные опросы и беседа при личном контакте с потенциальными клиентами. Полученные данные были сведены в таблицу 11.

Таблица 11

Определение целевой аудитории сети цветочных магазинов «Цветкофф» по социально-демографическому признаку

Признаки	1	2	3	4
Возраст, лет	16-23	23-35	35-50	50-75
Пол	Девушки /молодые люди	Женщины, мужчины	Женщины	Женщины, мужчины
Уровень доходов	Низший - средний	Средний - высший	Средний - высший	Низший - средний
Искомые преимущества в кондитерских изделиях	Яркий креативный дизайн, доступная цена	Хорошее качество продукции независимо от ценовой категории, новинки	Высокое качество по доступным ценам, полезность	Доступная цена, хороший вкус
Область рынка, %	40%	15%	10%	35%

По таблице 11 видно, что потребление продукции сети цветочных магазинов «Цветкофф» не имеет особых ограничений среди населения, продукция пользуется спросом среди населения.

Поскольку сети цветочных магазинов «Цветкофф» работает также и на оптовом рынке и зачастую сотрудничает не напрямую с потребителями, а через торговых посредников, предлагается реализовать мероприятия с целью улучшения рекламной деятельности предприятия и повышения ее эффективности, представленные в таблице 12.

Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности рекламной деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф»

№ п/п	Название мероприятия	Содержания и условия мероприятия	На какую какую целевую аудиторию направлено	Желаемая выгода и ответная реакция целевой аудитории
1	Печатная реклама в виде каталогов, брошюр, фото-журналов, проспектов	Представление и распространение фото-каталогов, брошюр, фото-журналов, проспектов с изображением производимых изделий	Торговые посредники, потенциальные и существующие клиенты	Широкий охват аудитории, яркость и красочность продукции в каталогах. Увеличение числа покупателей, объемов производства
2	Печатные и электронные прайс-листы в красивом ярком изображении с фотографиями продукции	Представление и распространение печатных и электронных ярких красивых прайс-листов с фото кондитерских изделий и ценами на них	Торговые посредники, потенциальные и существующие клиенты	Увеличение количества потребителей, визуальное воздействие на клиентов
3	Создание мобильного	Продвижение продукции сети	Люди молодого и среднего в	Увеличение числа молодых

	приложения	магазинов в интернете «Цветкофф rocket»	возраста (18-45 лет), торговые посредники, Потенциальные и существующие клиенты	потребителей, повышение известности сети магазинов
4	Реклама на радио г. Пензы: «Европа плюс», «Экспресс», «Авторadio»	Размещение рекламных объявлений на радио. Про акции и скидки Аудио воздействие на потенциальных потребителей за счет быстрого, веселого и запоминающегося объявления в часы-пик (8-10 ч, 17-19 ч)	Молодые люди, слушающие радио в автомобиле, дома, на работе и пр.	Увеличение числа молодых потребителей, повышение известности предприятия и увеличение прибыли
5	Совершенствование интернет-сайта предприятия	Постоянное информирование клиентов на собственном сайте, добавление полезной и необходимой	Люди всех возрастов, имеющие доступ в интернет	Большой охват аудитории, повышение известности предприятия, увеличение деловых связей,

		информации, микро блог по цветоводству и флористики		клиентов
6	Печатные визитки, небольшие буклеты с контактными данными предприятия и менеджеров по продажам	Изготовление и распространение печатных визиток, буклетов с контактными данными, которые расскажут всю необходимую полезную информацию заинтересованным лицам	Потенциальные клиенты, заинтересованные люди	Повышение известности предприятия, увеличение деловых связей, в т.ч. посредников и клиентов
7	Рекламирование (представление) образцов товаров потенциальным клиентам (фирмам), торговым посредникам	Представители предприятия посещают оптовых покупателей по заранее разработанному графику и предлагают посмотреть, попробовать образцы различных кондитерских изделий	Постоянные оптовые клиенты, торговые посредники	Увеличение числа торговых посредников, благоприятный имидж организации, повышение прибыли
8	Рекламирование	Реклама во время	Торговые	Большой охват

	цветочной продукции и композиций во время участия в специализированных выставках-ярмарках	участия в выставках ярмарках, где наряду с показом товаров на витринах и стендах	посредники и потенциальные потребители всех возрастов	аудитории, заключение новых сделок (договоров), увеличение продаж
9	Печатные купоны, листовки, флаеры со скидками и информацией о распродажах	Изготовление печатных листовок купонов, флаеров предъявлении которых при покупке клиенты смогут получить скидку размером 3-5%	Деловые партнеры, торговые посредники, все существующие клиенты (фирмы)	Большой охват аудитории, заключение новых сделок (договоров) увеличение продаж

Далее в таблице 13 следует предлагаемый план – график рекламных мероприятий ООО «Мир» на 2016 год, который является документом, отражающим частоту внедрения рекламных мероприятий по месяцам.

Таблица 13

План – график рекламной деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф» на 2016 г.

Периоды	Рекламное мероприятие
---------	-----------------------

размещения	Печатная реклама в виде каталогов, прайс-листов	Мобильное приложение	Реклама на радио г. Пензы	Рекламирование во время участия в ярмарках	Печатные флаеры, купоны со скидками
Январь	+	+	+	+	+
Февраль	-	+	+	+	-
Март	-	+	-	-	-
Апрель	-	+	+	+	-
Май	-	+	+	+	+
Июнь	+	+	+	+	+
Июль	+	+	+	-	+
Август	+	+	+	-	+
Сентябрь	+	+	+	+	+
Октябрь	-	+	-	+	+
Ноябрь	-	+	-	+	-
Декабрь	+	+	-	-	-

По таблице 13 видно, что план – график размещения рекламной кампании носит сезонный характер, средства распространения рекламных обращений используются наиболее интенсивно перед праздниками (Новый год, 8 марта, майские праздники, 1 сентября).

Благодаря предложенным в таблице 14 мероприятиям и приведенным выше сценариям развития рекламной кампании, руководство и маркетолог сети

цветочных магазинов «Цветкофф» смогут выбрать один из сценариев, который поможет им грамотно составить рекламную деятельность кондитерского предприятия. Затем они смогут реализовать рекомендуемые способы размещения рекламы, которые должны принести положительные эффекты, соответствующие основным целям предприятия, увеличить объемы производства и прибыль за тот или иной период времени.

3.3. Определение экономической эффективности предложенных рекомендаций

Для улучшения организации и планирования рекламной стратегии сети цветочных магазинов «Цветкофф» были разработаны следующие мероприятия:

1. Этапы процесса формирования рекламной кампании в сети цветочных магазинов «Цветкофф».
2. Два предложенных сценария дальнейшего развития рекламной деятельности предприятия, ориентированных на современный рынок.
3. Наиболее выгодные и эффективные рекламные мероприятия (печатная реклама в виде каталогов, брошюр, фото-журналов; интернет-реклама; реклама на радио; печать визиток и буклетов; реклама в торговых, производственных справочниках; рекламирование образцов кондитерских изделий при личном контакте с клиентами; реклама изделий во время участия в выставках-ярмарках; изготовление печатных купонов, флаеров с информацией о скидках фирмы и пр.).
4. Совершенствование собственного интернет-сайта сети цветочных магазинов «Цветкофф».

Общий бюджет рекламной кампании сети цветочных магазинов «Цветкофф» на год – 150 000 руб.

На рисунке 15 отражены средства, которые сеть цветочных магазинов «Цветкофф» затратит на изготовление, разработку и размещение различных видов рекламы в 2018 году.

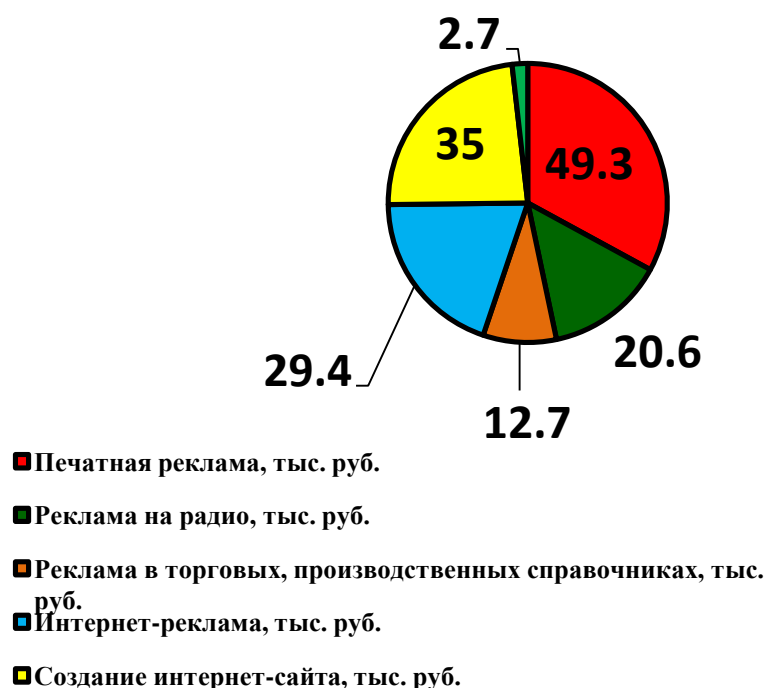


Рис. 15. Примерные затраты сети цветочных магазинов «Цветкофф» на рекламную деятельность в 2017 г.

На рисунке 16 изображен прогнозируемый рост чистой прибыли сети цветочных магазинов «Цветкофф» в 2018 г.

Из рисунка 16 следует, что чистая прибыль анализируемой сети цветочных магазинов «Цветкофф» в 2017 году составит 11840 тыс. руб., при этом рост прибыли в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составит 430 тыс. руб.

При благоприятной реализации и внедрении разработанных мероприятий по улучшению планирования рекламной деятельности кондитерского предприятия данный прогноз роста чистой прибыли имеет место осуществиться в ближайшем будущем.

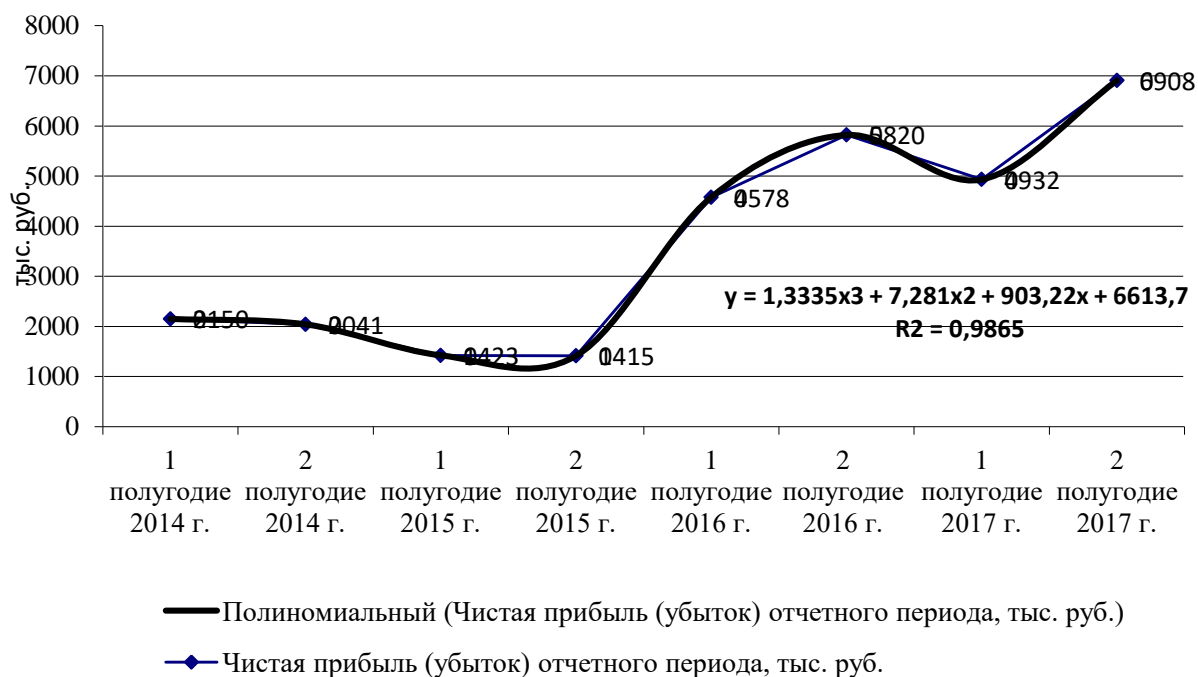


Рис. 16. Прогноз роста чистой прибыли сети цветочных магазинов «Цветкофф» в 2017 г.

Срок окупаемости реализации предложенных мероприятий по улучшению рекламной деятельности ООО «Мир» ($T_{ок}$) и коэффициент эффективности вложений (\mathcal{E}) определим по следующим формулам (1-2):

$$T_{ок} = \frac{B}{P}, \quad (1)$$

где B – вложения;

P – полученный результат.

Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений (\mathcal{E}) рассчитываем по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{B}, \quad (2)$$

где B – вложения;

P - полученный результат.

Срок окупаемости составит: $T_{ок} = \frac{150000}{430000} = 0,35$ года или 5 месяцев.

Коэффициент эффективности составит: $\Theta = \frac{430000}{150000} = 2,87 > 1$, следовательно затраты на предложенные рекламные мероприятия на весь 2017 год будут являться эффективными и принесут положительный результат кондитерскому предприятию. При грамотном и рациональном распределении рекомендованных средств на рекламную деятельность в течение всего 2017 года возможно повышение коэффициента эффективности.

Также можно рассчитать индекс доходности инвестиций предприятия (ИД) с помощью следующей формулы (3):

$$ИД = 1 + \frac{ЧДП}{\sum_m K_m (I_m)}, \quad (3)$$

где ИД – индекс доходности инвестиций;

ЧДП – чистые денежные поступления;

$K_m (I_m)$ – инвестиции (капиталовложения) на шаге m .

Индекс доходности инвестиций составит: $ИД_{2016} = 1 + \frac{430000}{150000} = 3,87 > 1$.

Индекс доходности представляет собой показатель рентабельности инвестиций, определенный относительно суммарных показателей ЧПД и инвестиций за экономический срок их жизни. По результатам расчетов индекс доходности сети цветочных магазинов «Цветкофф» на 2017 г. больше 1, а это значит, что разработанный проект и вкладываемые инвестиции являются безубыточными (рентабельными).

Результаты расчетов эффективности реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организации и планирования рекламной деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф» представлены в таблице 14.

Таблица 14

Экономическая эффективность реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организации и планирования рекламной деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф»

№ п/п	Мероприятия совершенствования рекламной деятельности	Затраты, руб.	Доходы, руб.
1	Создание печатной рекламы (каталоги, прайс-листы, брошюры)	49300	-
2	Размещение рекламы в сети Интернет	29400	-
3	Реклама в торговых, производственных справочниках	12700	-
4	Реклама на радио г. Пензы	20600	-
5	Разработка и содержание интернет-приложения	35000	-
6	Рекламирование по телефону, отправка СМС сообщений с информацией о новинках и акциях предприятия	3000	-
7	Рост прибыли за счет реализации мероприятий	-	430000

8	Итого	150000	430000
9	Срок окупаемости реализации предложенных мероприятий	$\text{Ток} = \frac{150000}{430000} = 0,35 \text{ года или } 5 \text{ месяцев}$	
10	Коэффициент общей экономической эффективности	$\text{Э} = \frac{430000}{150000} = 2,87$	

Таким образом, внедрение и реализация разработанных мероприятий по совершенствованию организации и планирования рекламной деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф» потребуют затраты в размере 150000 руб., а экономический эффект в виде прироста чистой прибыли составит 430000 руб. в год в стоимостном выражении. Срок окупаемости внедрения мероприятий составит 5 месяцев.

По данным расчетов можно сделать вывод, что эффективность реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организации и планирования рекламной деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф» будет постепенно увеличиваться, что благоприятным образом отразится как на имидже и популярности сети цветочных магазинов «Цветкофф», так и на его финансовом состоянии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении подведем основные итоги проделанного в рамках написания выпускной квалификационной работы исследования.

В современных условиях постоянного роста конкуренции и быстро меняющихся потребительских предпочтений управление маркетинговой деятельностью и разработка эффективной маркетинговой стратегии становятся ключевой задачей менеджмента. Однако не всегда современные организации уделяют особое внимание маркетингу.

Для практического анализа была выбрана сеть цветочных магазинов «Цветкофф», существующих на территории Пензенского региона с 2014 г.

По результатам проведенного комплексного исследования деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф», опираясь на данные SWOT и PEST анализа, можно сделать следующие положительные выводы:

- сеть магазинов является рентабельным и финансово стабильным предприятием, относящихся к малому бизнесу;
- в своей деятельности использует современные технологии и инновации во флористическом и ландшафтном направлениях;
- предоставляемая продукция широко дифференцирована;
- имеется 12 торговых точек на территории г. Пензы и Пензенской области, что говорит о широком охвате потенциальных и реальных клиентов.
- Однако, можно выделить и ряд негативных моментов в управлении маркетинговой деятельностью сети цветочных магазинов «Цветкофф»:
- руководство не уделяет должного внимания маркетингу и продвижению, опираясь на маленький город и «сарафанное» радио;
- отсутствует план маркетинга и маркетинговые исследования;

- рекламная стратегия не существует;
- в организационной структуре отсутствует специалист, на которого были бы возложены функции маркетолога.

На основе данных недочетов в деятельности были предложены следующие мероприятия:

- введение в штатное расписание сети цветочных магазинов «Цветкофф» должностей специалиста по маркетингу, специалиста по заказам и консультации, дизайнера оформителя;
- создание мобильного приложения «Цветкофф Rocket» для продвижения продукции в интернете и для роста пакета услуг – интернет-заказы;
- внедрение системы дисконтных карт с номиналом 3,5,7, 10%;
- создание дополнительных услуг по оформлению интерьера и ландшафта цветами;
- создание салона-магазина дизайна.

После проведенного исследования было выяснено, что в работе сети цветочных магазинов «Цветкофф» не применяются средства рекламы. В третьей главе дипломного проекта были разработаны следующие мероприятия, направленные на повышение эффективности рекламной деятельности и снижение затрат на рекламирование продукции кондитерского предприятия на рынке:

1. Этапы процесса формирования рекламной стратегии сети цветочных магазинов «Цветкофф».
2. Два предложенных сценария дальнейшего развития рекламной деятельности предприятия, ориентированных на современный рынок.
3. Наиболее выгодные и эффективные рекламные мероприятия:
 - печатная реклама в виде каталогов, брошюр, фото-журналов с изображением ассортимента предприятия;

- интернет-реклама на сайтах (социальные сети, кулинарные сайты, интернет - журналы, специализированные сайты для поставщиков и посредников);
 - реклама на радио г. Пензы: «Европа плюс», «Радио Экспресс», «Авторадио»;
 - печать визиток и буклетов с контактными данными организации и ее представителей;
 - реклама в торговых, производственных справочниках;
 - реклама изделий во время участия в выставках-ярмарках;
 - изготовление печатных купонов, флаеров с информацией о скидках, распродажах.
4. Разработка собственного интернет-сайта кондитерского предприятия, отражение на нем всех основных данных, в том числе фото и видео продукции, процесса производства и пр.

Реализация разработанных мероприятий по совершенствованию организации и планирования рекламной деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф» потребует затраты в размере 150000 руб., а принесет экономический эффект в виде прироста чистой прибыли в размере 430000 руб. за год и окупится за 5 месяцев.

Можно сделать вывод, что благодаря использованию предлагаемых мероприятий в рекламной деятельности сети цветочных магазинов «Цветкофф», предприятие сможет повысить популярность собственной торговой марки, известность производимой продукции, заявить о себе на новых товарных рынках, привлечь новых деловых партнеров и потребителей, а также поддерживать положительно устойчивое финансовое состояние достаточно продолжительный период времени.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: ОСЬ-89, 2015. 48 с. // Собрание законодательства РФ 2015. – № 15. Ст. 1275.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА - ИНФА - М), 2015.
3. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 01.10.2015) «О рекламе»
4. Алексунина, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Учебник / В.А. Алексунина. – М.: «Дашков и КО», 2013. – 450с.
5. Астанин, А.Н. Стратегическое управление предприятием на основе совершенствования политики сбыта / А.Н. Астанин, И.П. Богомолова. – Воронеж: Истоки. – 2014. – 162 с.
6. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2013. – 357 с.
7. Банк, В.Р. Финансовый анализ. Учебное пособие / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 344 с.
8. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 215 с.
9. Березин, И.С. Маркетинговые исследования: как это делают в России / И.С. Березин. – М.: Вершина, 2015. – 432 с.
10. Березин, И.С. Маркетинговый анализ: Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин. – М.: Вершина, 2013. – 480 с.
11. Викентьев, И. Л. Приемы рекламы: методика для рекламодателей и рекламистов. - Новосибирск: Наука, 2016. – 184 с.
12. Власова, М.Л. Социологические методы в маркетинговых исследованиях / М.Л. Власова. – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2015. – 710 с.

13. Гасаненко, Н.А. Как оценить эффективность рекламной кампании / Н.А. Гасаненко. – СПб, 2014. – 317 с.
14. Голик, В.С. Интернет-реклама или как делаются деньги в сети. / В.С. Голик. - М.: Деловая и учебная литература, 2016. - 160 с.
15. Головлева, Е.Л. Основы рекламы / Е.Л. Головлева. – М.: ОАО «Московские учебники», 2015. – 271 с.
16. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2014. – 237 с.
17. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учеб. / Е.П. Голубков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2016. – 276 с.
18. Донцова, Л.В., Никифорова, Н.А. Анализ финансовой отчетности: практикум / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013. – 334 с.
19. Друкер, П. Эффективное управление. / Пер. с англ. М. Котельниковой. П. Друкер. – М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Изд. АСТ», 2015. – 284с.
20. Евстафьев, В.А. Введение в медиапланирование / В.А. Евстафьев, В.Н. Яссонов. – М.: Рой, 2014. – 205 с.
21. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии / Ф. Котлер. – М.: АСТ, 2012. – 257 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер – 2013. – 587 с.
23. Кумар, Н. Маркетинг как стратегия / Н. Кумар. – М.: Претекст, 2014. – 342 с.
24. Лукина, Т.В. Рекламные мудрости. Т.В. Лукина. - М.: Воениздат, 2015. - 120 с.
25. Лукичева, Т.И., Сазыкина, О.А. Маркетинг: учебное пособие для вузов / Т.И. Лукичева, О.А. Сазыкина – Пенза: ПГУАС, 2013. – 198 с.
26. Малков, М.А. Подходы к изменению эффективности маркетинга / М.А. Малков // Маркетинг. – 2014. – 154 с.

- 27.Медведева, Е.В. Рекламная коммуникация / Е.В. Медведева. – М.: Едиториал УРСС, 2015. – 280 с.
- 28.Морозова, Н.С. Этапы планирования рекламной кампании. / Н.С. Морозова // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – 119 с.
- 29.Никифорова, Е.Н. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е.Н. Никифорова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – 178 с.
- 30.Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. - М.: ИКФ "Омега-Л", 2013. – 656 с.
- 31.Пименов, П.А. Основы рекламы / П.А. Пименов. – М.: Гардарики, 2015. – 399 с.
- 32.Полукаров, В. Л. Телевизионная радиовещательная реклама / В. Л.Полукаров. - М.: Полипресс, 2015. – 124 с.
- 33.Попова, Ж.Г. Психологические аспекты восприятия рекламы потребителем / Ж.Г. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015.– 403 с.
- 34.Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: ИД Гребенникова, 2016. – 241 с.
- 35.Прингл, Х. Энергия торговой марки. Прингл, Х., Томпсон, М. - СПб: Питер, 2015. - 288 с.
- 36.Романов, А.А. Правовое регулирование и управление рекламной деятельности: Учебное пособие. - М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2014. - 231 с.
- 37.Ромат, Е. В. Как выбрать оптимальный рекламоноситель (азбука медиапланирования) / Е.В. Ромат. Маркетинг и реклама, 2013. – 142 с.
- 38.Рыбальченко, И.А. Основы медиапланирования / И.А. Рыбальченко. - Маркетинг и реклама, 2014. – 273 с.

39. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2013. – 679с.
40. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: Инфрм-М, 2013. – 688 с.
41. Смирнов, В.В. Реклама на радио / В.В. Смирнов. — СПб.: Питер, 2014. – 152 с.
42. Статкевич, Е.А. Речевые стратегии и тактики современной радиорекламы//Е.А. Статкевич. - Омский научный вестник. — 2016. – 184 с.
43. Сулягин, Ю.А. Реклама. Учебное пособие. / Ю. А. Сулягин, В. В. Петров – М., 2015. – 532 с.
44. Терещенко, Н.Н.. Реальный российский маркетинг. Как теории применять на практике / Н.Н. Терещенко. – М.: Эксмо, 2013. – 272 с.
45. Ученова, В.В. Реклама: палитра жанров/В.В. Ученова, Гринберг Т.Э.- М.: Инфра-М, 2014. – 351 с.
46. Уэллс, У. Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Д. Бернет. – СПб, 2013. – 270 с.
47. Харитонов, М.В. Реклама и PR в массовых коммуникациях / М.В. Харитонов - СПб: Речь, 2014. - 198 с.
48. Хромов, Л.Н. Рекламная деятельность: искусство, теория, практика. / Л.Н. Хромов - Петрозаводск: Фолиум, 2013. – 219 с.
49. Шкардун, В.А. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В.А. Шкардун. - Маркетинг. – 2014. – 276 с.
50. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования / В.А. Ядов. – М.: «Добросвет», Книжный дом «Университет», 2015. – 296 с.
51. Васильев, Г. Концепции управления рекламной деятельностью // Маркетинг. — 2016. — № 5. — С. 62-69.

- 52.Лозова, О.В. Управление рекламной деятельностью // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 3. — С. 145-149.
- 53.Петренко, Р.Д. Брэнд как основа маркетинга // Практический маркетинг. — 2016. — № 6(40). — С. 22-28.
- 54.Скорodelов, К.В. Планирование рекламной кампании рекламным агентством // Маркетинг в России и за рубежом. — 2016. — № 3. — С. 36-41.
- 55.Официальный сайт компании "Гарант". — URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения 26.03.2016)
- 56.Официальный сайт компании "Консультант Плюс". — URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 26.03.2016)

ГЛОССАРИЙ

№ п/п	Новое понятие	Содержание
1	2	3
3	Бизнес	Предпринимательская экономическая деятельность, приносящая доход, прибыль
3	Предпринимательство	Рисковая экономическая деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства и продажи товаров, оказания услуг, выполнения работ.
4	Предприятие	Самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги.
5	Организация	Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.
6	Рынок	Категория товарного хозяйства, совокупность экономических отношений, базирующихся на регулярных обменных операциях между производителями товаров (услуг) и потребителями.
7	Торговля	Хозяйственная деятельность по обороту, купле и продаже товаров.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Определения понятия «стратегия»

Автор	Определение
1	2
1 . И. Ансфф, К. А. Волкова, И. П. Дежкина , Ф. К. Казакова , А. Н. Люкшинов	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
2. В. А. Винокуров	Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.
3. М. К. Старовойтов	Стратегия компании – это идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей.
4. Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Б. Б. Стародубцева	Стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.

5. М. Д. Крук	Стратегия – это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации.
6. П. Дойль	Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках.
7. Дж. Глин, В. Маркова, Д. Перкинс	Стратегия – это основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь, ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.
8. В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова	Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию.
9. В. С. Ефремов	Стратегия – это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале.
10. Э. А. Уткин	Стратегия – это совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей.
И.О. С. Виханский	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное

	<p>направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.</p>
<p>12. М . Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури</p>	<p>Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.</p>
<p>13. Р. А. Фатхутдинов</p>	<p>Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.</p>
<p>14. Е. Е. Вершигора</p>	<p>Стратегия – это общий всесторонний план достижения цели.</p>
<p>15. Б. В. Прыкин, Л. В. Прыкина, Н. Д. Эриашвили</p>	<p>Стратегия – это исследование сценариев развития будущего организации; обоснованная идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе; стратегическая альтернатива с установлением целей; общий всесторонний план их достижения; комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации как совокупность ориентиров ее деятельности. Стратегия – это система всеобъемлющего контроля, действие в инновационной политике, гибкая политика кадров, исследование будущего, сценарий ситуаций, идея и преимущества в конкурентной борьбе, система способов управления системами и совокупность ориентиров для их развития, комплексный системный план достижения целей, совместная «оркестровая»</p>

	работа групп, организации, профсоюзов и правительства.
16. К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова	Стратегия – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия по отношению к его конкурентам. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.
17. А. А. Томпсон, А. Дж. Ш. Стрикленд	Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую.
18. М. Д. Соколов	Стратегия – это совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы.
19. Н. Туленков	Стратегия – это установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность предприятия, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность предприятия к выживанию в конкретной ситуации.

Структура рынка цветов в Пензе

№	Название	Местоположение	Описание
	ЗАО «Чернозерье» (ТЦ Элком)	г.Пенза, ул.Кураева, 1А, ТЦ «Элком»	Семеноводство, растениеводство
	ИП Авдонина Л.В., Сувенир	г.Пенза, ул. Московская, 17, ТЦ «Орленок»	Продажа сувенирных изделий, живых цветов
	ИП Антонова Т.А., Салон цветов Лиатрис	г.Пенза, ул.Беляева, 29	Продажа живых цветов, продажа комнатных растений, изготовление свадебных букетов, доставка букетов, оформление свадебного кортежа цветами, оформление залов живыми цветами
	ИП Васякина В.Н.,Цветущий мир	г.Пенза, ул.Ленина, 65	Пордажа срезанных цветов, горшечных растений, сувениров, грунтов, удобрений, земли. Оформление цветами свадеб, дней рождения, юбилеев, корпоративов
	ИП Вдовин А.В. Флористическая мастерская Бизнес-Букет	г.Пенза, ул. М.Горького, 23	Бесплатная доставка цветов и подарочных букетов. Оформление цветами корпоративных мероприятий, свадеб, других торжеств. Флористический дизайн

			интерьеров. Реализация флористических аксессуаров и упаковки по оптовым ценам.
	ИП Георгиев В.Н., ТК Хозяюшка	г.Пенза, ул.Перспективная, 1а	Оптово-розничная продажа хозяйственных товаров, семян растений, грунтов, средств защиты растений, репеллентов, инструмента, посуды, новогодних товаров, бытовой техники, средств по уходу за обувью
	ИП Дворянкина И.К., Салон цветов и подарков «Цветок»	г.Пенза, ул.Красная, 49	Составление букетов, композиций, корзин из живых и искусственных цветов. Букеты невест, свадебная флористика. Праздничные украшения и аксессуары. Широкий выбор горшечных цветов и сопутствующих материалов, профессиональные консультации по уходу, выезд специалистов на дом. Оформление и доставка подарков. Новогодние украшения и подарки, оформление витрин и банкетных залов. Корпоративное обслуживание. Фитодизайн,

			ландшафтный дизайн.
	ИП Завьялов А.Н., Наша дача	г.Пенза, ул.Красная, 49; пр-кт Строителей, 21; ул. Московская, 71; ул.Московская, 59	Оптово-розничная продажа семян, посадочного материала, средств защиты растений, удобрений керамических и пластиковых кашпо, теплицы, металлоизделия, укрывной материал, парниковая пленка, садово-огородный инвентарь, техника, цветы.
	ИП Ильин Ю.В., «Аленький цветочек»	г. Пенза, ул. Московская, 37, ТЦ 'Высшая лига', 1- ый этаж	Торговля уникальными живыми стабилизированными цветами и деревьями, которые сохраняют свои свойства от 5 до 8 лет.
	ИП Князева И.Ю., Студия дизайна и флористики Эксклюзив	Пенза, ул. Бакунина, 7а, ТД Центр, 2 этаж	Составление композиций из живых цветов, свадебных букетов, оформление свадебных машин, украшение зала.
	ИП Козина Л.А., Мастерская флористики Сады Семирамиды	г.Пенза, ул.Славы, 5	Букет невесты - украшение машин, залов - креативная флористика - сухоцветные работы - нестандартная упаковка - керамика, комнатные цветы - сувениры Круглосуточный прием заказов. Доставка.

<p>ИП Козлов Е.И., Центр природного земледелия</p>	<p>г.Пенза, ул.Бакунина, 20</p>	<p>Реализация органического удобрения 'Биогумус', живая пластмасса (горшки для цветов, ЭМ-контейнеры, подставка вкуса, ЭМ-стаканчики для рассады, ЭМ-Ведро для 'живой воды'. Стимуляторы роста растений, семена в плазменной обработке, микробиологическое удобрение 'Сияние', 'Биостим', плоскорезы 'Фокина', агротехника природного земледелия, книги Б.И.Курдюмова Озеленении, новые технологии в землепользовании.</p>
<p>ИП Комратова Н.О., Магазин- студия Ландшафт</p>	<p>г.Пенза, ул.Володарского, 80</p>	<p>Материалы и технологии для устройства сада, широкий выбор рассады овощных, цветочных культур, многолетних травянистых растений и кустарников.</p>
<p>ИП Куршева Ю.Р., Элит Букет</p>	<p>у.Пенза, ул.Мира, 41 ТЦ Караван; ул.Гагрина, 28 ТЦ Кагау; пр-т Строителей, 49а ТЦ Проспект; ул.Привокзальная, 1</p>	<p>Розничная торговля и доставка цветов.</p>

	ИП Морозова А.А., Мастерская счастья	г.Пенза, ул.Московская, 109	Оформление праздников шарами, цветами, драпировка тканями, доставка шаров, цветов, свадебная флористика, аксессуары, кортежи, ведущие, ди-джеи, фотографы, видеографы.
	ИП Москаленко О.В., Цветочный рай	г.Пенза, ул.Терновского, 183, магазина Спра; ул. Дзержинского, 43; ул.Кураева, 49; ул.Кулакова, 1 магазин Спар; ул.Ладожская, 111а; ул. Красная Горка, 36 ТЦ Южный; ул.Аустрина, 1526 ТЦ Домино; пр-кт Строителей, 2б, ТЦ Лента; пр-т Победы, 83; пр-т Строителей, 80; ул.Коммунистическая, 35	Розничная торговля: цветы, сувениры, подарочная упаковка.
	ИП Петракова Н.В., Магазин «VESNA HOME»	г. Пенза, ул.Московская, 82	Розничная торговля: подарки, декор, предметы интерьера, чайные и столовые сервизы, часы, текстиль, садовое освещение и декор на солнечных батареях.
	ИП Подложенава А.Ю., Сан Сити	г.Пенза, пр-т Победы, 124; ул.Суворова, 144а,	Розничная торговля: цветы. Праздничные и свадебные

(салон цветов и подарков)	ТЦ Суворовский; пр-кт Строителей 1, ТЦ Коллаж;	букеты. Украшение торжеств живыми цветами, шарами, тканью. Горшечные растения. Фитодизайн. Эксклюзивные товары и упаковка. Курьерская доставка цветов и подарков. Работа с корпоративными клиентами
ИП Рыбачкова А.В., Воздушный магнат	г.Пенза, пр-т Победы, 124	Бутафория, декорирование тканью, украшение живыми и искусственными цветами, украшение свечами. Возможна аренда украшений.
ИП Смирнова Е.А., Цветы	г.Пенза, ул.Калинина, 93	Продажа цветов, составление букетов, упаковка подарков.
ИП Степанова Ю.В., Флористическая компания Вальс цветов	Г.Пенза, ул.Богданова, 61; ул.Московская, 59; пр-т Строителей, 45а	Букеты, свадебная флористика, оформление торжеств. Композиции из живых и искусственных цветов. Комнатные растения и все для них. Фитодизайн интерьеров, ландшафтный дизайн. Доставка цветов по городу, России, миру
ИП Уланова Т.В., Студия цветочного дизайна Ирис	г.Пенза, ул.Урицкого, 44а; ул.Карла Маркса, 28Б	Комнатные растения и сопутствующие товары, озеленение интерьеров, услуги по уходу за цветами. Живые цветы, составление букетов и

			композиций. Искусственные цветы и сухоцветы, оформление помещений композициями и панно. Сувениры, подарочные корзины, упаковка подарков. Оригинальные подарки: букеты и композиции из конфет, подарочные корзины, бабочки и жуки. Доставка цветов и подарков. Свадебная флористика и оформление торжеств. Авторские работы мастеров г. Пензы.
	ИП Ханакина В.Г., Цветы	г.Пенза, ул.Московская, 104	Продажа цветов и сопутствующих товаров. Составление букетов на заказ, оформление торжеств, вечеров, банкетов живыми цветами. Доставка цветов
	ИП Ханакина В.Г., флористическая мастерская Букет	г.Пенза, ул.Дзержинского,3; ул.Мсковская, 104	Составление креативных букетов, оформление торжеств, свадебная флористика и т.п.
	ИП Хон А.В., Оптово-розничный склада «Домовенок»	г.Пенза, ул.Перспективная, 5	Продажа оптом и в розницу: игрушки, посуда, сувениры, плетеные изделия (короба, хлебницы, подносы, шкатулки) хозяйственные товары,

			предметы интерьера, товары для дома, копилки, фоторамки, искусственные цветы, вазы.
	ИП Шишов В.А., Магазин Цветы	г.Пенза, ул.Московская, 154	Продажа цветов
	ООО «Buket58.ru», Магазин цветов Buket58.ru	Интернет-магазин	Продажа и доставка цветов и подарков
	ООО «Колесо фортуны». Магазин Sale флора	г.Пенза, ул.Володарского, 22а	Оптово-розничная торговля срезанными цветами и цветами в горшках; заказ букета с доставкой.
	ООО «Презент» Служба доставки цветов	г.Пенза, ул.Гагарина, 16	Интернет-магазин цветов и подарков
	ООО «Салон цветов Флоренция»	г.Пенза, ул.Свердлова, 2	Служба бесплатной доставки букетов. Составление букетов, свадебная флористика.
	ООО «Цветочный центр ЦветкОфф»	г.Пенза, ул.Ленинградская, 1Б	Организация продажи свежесрезанных цветов, комнатных растений, культур открытого грунта. Круглосуточная доставка цветов, букетов, подарков. Оформление торжеств, юбилеев, свадеб

	ООО «Цветы на счастье»	г.Пенза. ул.Тернопольская, 7	Флористическая студия: - торговля цветами - создание подарочных букетов - цветы на срез - свадебная флористика - оформление живыми цветами - эксклюзивная подарочная упаковка
	ООО «Орхидея»	Г.Пенза, ул.Воронова, 29	Розничная торговля сувенирами, вазами, живыми и комнатными цветами. Продаем товары для животных, фигуры для ландшафтов. Широкий ассортимент цветочных горшков. Упаковываем подарки.

Факторы, воздействующие на деятельность сети цветочных магазинов
«Цветкофф»

№ п/п	Наименование фактора	Характер влияния фактора на деятельность организации (вероятная угроза или дополнительные возможности)
1	2	3
1.	Поставщики	
1.1	Поставщики энергии	Необходимо бесперебойное поступление электроэнергии на освещение, на отопление теплиц, а также электроэнергии для холодильников, чтобы продукция оставалась как можно больше времени свежей и привлекательной.
1.2	Поставщики цветов и аксессуаров	Цветы – очень скоропортящийся товар, и оборот каждого цветка хоть и прогнозируемый, но короткий по времени. Поэтому необходимы надежные поставщики цветов, от них зависит очень многое, так как уровень поставщика определяет качество цветов, которые в конечном итоге продаются клиенту. Вышесказанное также относится, как к аксессуарам и другим рабочим материалам, с помощью которых изготавливаются букеты и экспозиции.
2	Законы и государственные органы	Многие страны (Голландия, Эквадор) выращивают цветы на государственные субсидии. Для них цветы – доходная часть бюджета, так как они выращивают их на весь мир и решают попутно проблему занятости населения. Но у нас в стране есть своя позитивная

		тенденция – увеличение непрофильных вложений в данный сегмент рынка. Таких инвесторов-кустарей радует упрощенная схема налогообложения – единый налог в 6% от суммы доходов (за вычетом расходов). Это работает во всём сельском хозяйстве, к которому и относится выращивание цветов.
3	Потребител и	Данный товар будет пользоваться спросом всегда, причем практически у всех слоев населения. Однако в разных городах и районах клиент разный, поэтому необходимо адаптироваться к запросам именно наших клиентов (жителей Санкт-Петербурга) таким образом, чтобы максимально удовлетворять их потребности.
4.	Научно- технический прогресс	Проблема транспортировки и сохранности цветов в мировой практике сейчас вышла на первый план. Десятая часть всех тематических публикаций посвящена вопросам селекции, а транспортировке и хранению (роз, в частности) - до 40%. Продлить срок жизни срезанных цветов помогает химия. Например, используются сложные неорганические соединения - квасцы. Под воздействием квасцов цветков, по сути, консервируются
5.	Международ ные события	Стоимость цветов, транспорт, часть таможенных платежей считаются в долларах, поэтому рост курса американской валюты очень сильно влияет на бизнес. В условиях кризиса мелкие оптовики часто отказываются от некоторых позиций ассортимента, соответственно объем продаж сильно падает.
6.	Политическ	На Всероссийском форуме по малому и среднему

	ие факторы	предпринимательству были обсуждены меры государственной поддержки бизнеса в условиях кризиса. Для этого предприятиям, доходы которых не превышают 60 млн. рублей в год, предложено перейти на упрощенный режим налогообложения. Эта мера позволит уменьшить нагрузку на значительную часть малого бизнеса.
7.	Состояние экономики	В настоящее время платежеспособность среднего покупателя держится на нормальном уровне, что не может не радовать игроков цветочного бизнеса.
8.	Социально-культурные факторы	На цветы существует определенная мода, и надо отдавать дань традициям. Например, голландские дорогие гладиолусы и сирень совершенно не продаются в больших количествах в России. Видимо потому, что российские люди не воспринимают эти цветы как подарочные (сирень растет на каждом кусте на улице).

Анкета

Уважаемы сотрудники сети цветочных магазинов «Цветков»!

Просим Вас принять участие в опросе с целью определения Вашего отношения к существующей внутренней среде нашей организации.

Ваши ответы будут учтены при совершенствовании системы управления в нашей организации!

1. Довольны ли вы своим начальником?

а) да.

б) нет.

в) затрудняюсь ответить.

2. Часто ли у вас возникают конфликты с сотрудниками и администрацией?

а) да.

б) нет.

в) затрудняюсь ответить.

3. Удовлетворены ли вы своей работой?

а) да.

б) нет.

в) затрудняюсь ответить.

4. Устраивают ли вас условия труда?

а) да.

б) нет.

в) затрудняюсь ответить.

5. Хотели бы Вы дополнительных организационных мероприятий?

а) да.

б) нет.

в) затрудняюсь ответить.

6. Часто ли к мнениям персонала прислушивается начальство

а) да.

б) нет.

в) затрудняюсь ответить.

Спасибо!

Ваши ответы будут учтены при совершенствовании системы управления в нашей организации!

