

затем их разбивать и корректировать по кварталам, уточнять ежемесячно. План должен позволять принимать оперативные управленческие решения в ответ на текущие изменения внутренней и внешней среды.

Таким образом, в условиях мирового финансового кризиса лесопромышленным предприятиям особенно необходимо максимально эффективно распределять свои средства на основе системы стратегического, текущего и оперативного планирования, поскольку одним из основных параметров, от которых зависит благополучие предприятия, является время принятия управленческого решения.

Список литературы

1. Златин Д.А. Лесной комплекс России в условиях мирового финансового кризиса // Вестник Московского государственного университета леса. – Лесной вестник. – 2011. – № 1. – С. 101-103.
2. Шарова С.В. Бизнес-планирование как основа реализации стратегии развития лесопромышленного предприятия // Вестник Московского государственного университета леса. – Лесной вестник. – 2011. – № 1. – С. 199-202.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Буймирова О.А., Курочкина В.О., Манькова М.В.,
Ляпунова А.Н.

*ФГБОУ ВПО «Воронежская государственная
лесотехническая академия», Воронеж,
e-mail: anyutik777-78@mail.ru*

В своей работе мы попытались выяснить, как созданная с «нуля», компания «Ангстрем» превратилась в современное мебельное предприятие, производство которого оснащено по последнему слову техники.

Анализ деятельности именно этой, довольно молодой, компании выбран в качестве объекта нашего исследования не случайно. Компания «Ангстрем», начав буквально с нуля, за восемь лет работы в этой области достигла международных качественных стандартов. За этот относительно недолгий срок своего существования, мебельная компания «Ангстрем», пережила все трудности становления бизнеса, кризис и подъем производительности, добилась больших успехов в борьбе за современность мебели и ее качество.

Мебельная компания «Ангстрем» – одно из ведущих предприятий России по производству корпусной мебели для дома, которое было основано 14 мая 1991 года в Воронеже. На данный момент «Ангстрем» специализируется на выпуске корпусной мебели из ДСП, МДФ с декоративными элементами из натурального массива дерева для жилых комнат и прихожих, а также изготавливает мебель по индивидуальным проектам, в том числе для государственных учреждений, торговых и развлекательных комплексов. Также существует производственная линия по выпуску мебели с облицовкой натуральным шпоном. Закрытое акционерное общество производственная компания «Ангстрем» занимает около 2% российского мебельного рынка.

В настоящее время компания «Ангстрем» имеет региональные представительства в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске и Алматы (Казахстан). Собственные розничные точки компании есть в Воронеже, Москве, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Кемерово, Ульяновске, Нижнем Новгороде, Тольятти, Белгороде и других городах России. Продукция компании «Ангстрем» реализуется на всей территории Российской Федерации, в странах Восточной Европы, Средней Азии и Балтии.

Рассмотрим основные этапы создания и развития ЗАО «Ангстрем».

Первое производство мебели начиналось в небольшой арендуемой мастерской с одним деревообрабатывающим станком. Быстрый рост компании

был обеспечен тем, что все заработанные средства вкладывались в развитие.

С 1993 года был приобретен новых цех с большей площадью и ставший первой собственностью фирмы «Ангстрем». Модернизация оборудования постоянно продолжалась и очень скоро от итальянского оборудования компания перешла к немецкому марки НОМАГ, что повысило качество и увеличило производительность.

1998 год – открыт первый фирменный магазин. Продукция начала распространяться по регионам Сибири, Урала, Москвы, Юга и Северо-запада России и странам СНГ. Производственная площадь увеличилась от 700 до 5000 м².

1999 год ознаменовался одним из самых важных событий в истории компании «Ангстрем» – первым официальным признанием мебельной продукции. Мебель фирмы удостоилась диплома одной из самых престижных международных выставок «ЕвроЭкспоМебель-99». В этом году был подписан контракт на поставку мебели известному шведскому концерну «ИКЕА».

2000 год – переезд в новый офис с развитой инфраструктурой, в котором и в настоящее время сосредоточены основные производственные мощности.

В 2001 году фирма «Ангстрем» начала осваивать сельскохозяйственную отрасль.

В 2003 году было закончено строительство и оснащение нового корпуса и склад материалов, а также расширено представительство за рубежом и на российском рынке. Проведена первая конференция партнеров для укрепления отношения и заключения дилерских договоров. Также именно с этого года новые модели мебели стали разрабатываться при участии итальянских дизайнеров.

2004 год – открыто представительство в Новосибирске. Компания «Ангстрем» начинает выпуск продукции на натуральном шпоне. Формируется отдельный склад для материалов и комплектующих.

2005 год – Компания «Ангстрем» приобретает новейшее оборудование НОМАГ. Также открыта новая фабрика мягкой мебели «Дивальди».

2006 год – открывается огромная сеть мебельных салонов. Открыты региональные представительства в Санкт-Петербурге и Казахстане. Проведена вторая конференция партнеров компании «Открытый диалог – технология успеха».

2007 год Построена вторая фабрика. Площадь производственных и складских помещений достигает 35 тысяч м². Начинается производство мебели по индивидуальным проектам «А-дизайн». Постоянно обновляется оборудование. Хозяйство «ДОН» агропромышленного комплекса Компании «Ангстрем», специализирующееся на переработке молока, входит в программу Национальный проект.

2008 год приобретен уникальный, единственный в мире деревообрабатывающий центр обрабатывающий детали толщиной 100 мм. Проведена третья конференция «ТЕХНОЛОГИИ – ПАРТНЕРСТВА». Принято решение о строительстве третьей фабрики, она разместится на участке в 21 гектар, в будущем площадь производственно – складских корпусов составит более 100000 м².

2009-2010 года – открыто 40 собственных магазинов-салонов в России и за рубежом [1].

Компания «Ангстрем» на мебельном рынке
«Ангстрем» производит корпусную мебель с начала 90-х годов на собственных фабриках в Воронеже. Вначале, как и все крупные мебельщики в нашей стране, компания выпускала нехитрые прямоугольные шкафы и стенки – постсоветский ажиотажный спрос сметал все. В конце 90-х «Ангстрем» вышел

в средний рыночный сегмент, предложив инновационный по тем временам продукт – стенки «Престиж» с гнутыми фасадами. Эту довольно сложную модель трудно было скопировать, и она сразу отделила «Ангстрем» от конкурентов – польских и российских производителей стандартной корпусной мебели. И тем более от отечественных полуподвальных цеховиков с их кустарными изделиями из ДСП, с кромками, буквально приваренными утюгом.

«Ангстрем» одним из первых на рынке предложил модульный принцип формирования мебели – по типу конструктора. Линия «Престиж» стала пользоваться невероятной популярностью: по статистике, такая мебель стояла в каждой пятой российской семье.

Компания первой из российских мебельщиков стала использовать бренд-секции на торговых площадях, что позволяло выделить ее продукцию из общей массы мебели конкурентов.

Однако с 2004 года продажи «Ангстрема» стали затухать, и у компании начались серьезные проблемы. Причина тому – внутренний системный кризис. Опыт его преодоления помог компании сохранить рост в 2009 году. В дальнейшем «Ангстрем» взял основное направление на выпуск корпусной мебели из экологически безопасного ЛДСП, и МДФ. Свои высокие декоративные свойства мебель Ангстрем приобретает, благодаря декоративным элементам из массива натурального дерева. Кроме того, Ангстрем работает и по индивидуальным проектам, в том числе большим спросом пользуется продукция Ангстрем для общественных зданий. Высоким эстетическим требованиям соответствует и недорогая мебель от Ангстрем, отделка которой выполнена натуральным шпоном [1].

Внутренний кризис компании

Начиная с 2003 года, рост доходов населения позволил многим россиянам покупать импортную мебель, качество и дизайн которой были на порядок выше российской. Потребитель изменился: стал более взыскателен, больше внимания начал уделять качеству продукта. «Ангстрем» же не учел этих важных изменений спроса и продолжал, как в 90-х, выпускать огромные партии «Престижа», не обращая внимания на то, что мебель понемногу устаревает – технологически и морально. Компания оказалась в глубоком кризисе, с ней отказались работать многие дилеры. На фоне процветающего рынка такое падение было особенно заметным. В компании было принято решение расширить продуктовую линейку и обновить ее. Было закуплено дополнительное оборудование для производства корпусной мебели. На них, например, разработаны спальня и гостиная «Изотта», в производстве которой «Ангстрем» впервые применил новые технологии и материалы, в частности технологию нанесения патины (искусственного старения мебели). В то же время рынку была предложена и модель спальни «Эвита» в стиле кантри: с фасадными вставками из бамбукового полотна и гнотоклееными элементами. Вдобавок компания вышла в новый рыночный сегмент мягкой мебели, запустив фабрику «Дивальди».

Но главное – принципиально изменился подход к новинкам. Долгое время «Ангстрем», как и многие отечественные мебельщики, производил мебель, ориентируясь на собственные вкусы и не обращая внимания на рынок. В компании стали производить экспериментальные образцы мебели и показывать ее снимки потенциальным покупателям с просьбой оценить функциональность, качество, дизайн, цену. Получив все нужные сведения, ставили перед разработчиками задачу сделать такую-то модель, и чтобы

ее издержки были не выше какого-то определенного уровня.

Чтобы лучше отслеживать спрос, «Ангстрем» запустил собственную розницу, в которую сегодня входит 40 магазинов в различных регионах России.

Производство экспериментальных образцов имело смысл не только для создания модели-бестселлера, но и для управления себестоимостью. Чтобы создать один экспериментальный образец, требуются значительные средства. Когда компания понимает, что модель будет перспективной, то выпускает ее в продажу небольшими партиями. А дальше работает уже на заказ. Получается, что производство новинок не требует вложений, их финансирует рынок.

Однако новые технологии создания продукта были бы невозможны без изменений в работе компании – мотивации персонала и повышении производительности труда. В «Ангстреме» ввели показатели уровня качества для всех сотрудников – от разработчиков мебели до бухгалтеров. Поступили следующим образом. Доля брака в общем объеме производимой мебели не должна превышать четырех процентов. Если этот показатель меньше, то все сотрудники получают премию. Если больше, то, соответственно, лишаются ее. Это стимулирует тех, кто непосредственно занят производством мебели, работать лучше, поскольку от их результатов зависят выплаты остальному коллективу.

«Ангстрем» разработал мотивацию не только для персонала, но и для дилеров. Например, если рост инфляции на потребительские товары доходит до пяти процентов, настолько же увеличиваются цены и на продукцию, но при этом добавляется скидка оптовикам на два процента. Если компании удастся снизить собственные издержки, то наценка у дилеров тоже может быть выше (дилер (распространитель, продавец) – это физическое или юридическое лицо, которое закупает оптом продукцию компании, а продает её в розницу или мелким оптом).

Наконец, важной антикризисной мерой оказалось сотрудничество с IKEA. С 2007 года почти четверть ассортимента «Ангстрема» составляет мебель, выпущенная для шведского концерна. Это сотрудничество означает стабильный доход и большой технологический опыт, в том числе и в работе с себестоимостью, с ассортиментом.

Антикризисная стратегия

В результате в отличие от большинства мебельщиков «Ангстрем» вступил в кризис с налаженным бизнесом. Многие производители мебели, пользуясь высокой динамикой спроса, наращивали продажи, не заботясь об эффективности, и потому кризис застал их врасплох. У компании же к 2009 году сложилась четкая схема работы над издержками, налажился процесс вывода новых продуктов. Кроме того, компания почти не имела долговой нагрузки. Строгий контроль над издержками и правильный продуктовый портфель позволили «Ангстрему» развиваться за счет собственных средств (продуктовый портфель – номенклатура продукции компании при рассмотрении в стратегической перспективе).

«Ангстрем» не стал стимулировать спрос за счет скидок и распродаж, как это делают сегодня почти все мебельщики, посчитав, что более эффективно работать над продуктом, сервисом, издержками. Компания вывела в начале 2009 года новые корпусные модульные системы – гостиные «Изотта» и «Эстетика». Разработчики сделали ставку на модный эклектический дизайн – актуальную смесь классики и минимализма. К концу года «Ангстрем» предложила рынку целых шесть новых продуктов – спален и гостиных.

Это мебель в стиле современного минимализма, с плавными линиями и элементами классики. Спрос на такую мебель в Европе очень высок, а в России только начинается. Принимая во внимание кризис, инновации в компании связаны не только с дизайном, но и со снижением себестоимости: созданием системы унификации деталей и конструкторских узлов. Например, при изготовлении диванов использовалось много экономичных материалов (например, картон). Это снижает цену продукта и не сказывается на качестве.

Компания намерена сохранять позиционирование в среднем сегменте. Хотя сегодня, на потребу дня, «Ангстрем» собирается выпускать и более дешевые модели, стараясь не потерять в качестве, дизайне и функциональности.

В кризис компания увеличила оборот почти на 10%. При этом растет «Ангстрем» не только за счет линейного развития – увеличения точек продаж, но и за счет эффективности компании, сокращения себестоимости и инновационных продуктов.

Инновационный процесс является обязательным и основополагающим условием обеспечения конкурентоспособности производства и продукции, завоевания и удержания позиций на рынках, повышения производительности, а в итоге и эффективности как предприятия, так и экономики в целом.

Компания «Ангстрем» постоянно осуществляет инвестиции в собственные структуры, внедряет инновационные технологические процессы. Например, эксклюзивная разработка студии – интерактивный конструктор мебели, с помощью которого из отдельных модулей можно выстроить, к примеру, мебельную стенку, поэкспериментировать с ее составляющими, продумать габариты набора и его стоимость. Конструктор получил широкое распространение в компании и используется теперь в точках продаж [2]. Кроме того, холдинг разрабатывает собственные программы социальной поддержки населения, тем самым способствуя повышению потребительского уровня отечественных покупателей, давая им возможность приобрести высококачественную продукцию и учитывать их возможности и желания [1]. Компания использует услуги широкополосного доступа в Интернет благодаря чему налажена система управления и обмена информацией посредством сети Интернет между офисами компании и с ее партнерами [2]. Освоение новых производственных участков, приобретение самого современного оборудования, привлечение профессионально образованных и надежных кадров – все эти меры позволяют наращивать объемы производства без потери уровня качества.

Однако у «Ангстрема» есть серьезные риски – в рознице. Развитие компании упирается в слабость товаропроводящих сетей. Торговлей мебелью в России изначально занимались сами производители – за неимением каналов сбыта в стране. Независимая розница появилась в конце 90-х годов. И до сих пор эти разбросанные в регионах «Уюты», «Комфорт», «Стили» и прочее представляют собой малый частный бизнес с оборотом в несколько миллионов долларов. Как и десять лет назад, основной тон в мебельной рознице задают производители. Однако лишь у немногих есть свои сильные товаропроводящие сети, у большинства они ограничиваются парой-тройкой магазинов. Отсюда неполное знание спроса, недостаточность новинок и их медленный вывод, высокие цены на мебель – так как содержание розницы увеличивает издержки производителей. Вместе с дефицитом предложения – спрос на мебель в России еще далеко не насыщен – это приводит к тому, что мебель у нас неоправданно дорога.

На сегодняшний момент ЗАО ПК «Ангстрем» входит в группу компаний, осуществляющих свою деятельность по двум следующим направлениям, кроме производства корпусной мебели, представленным непосредственно компанией ЗАО ПК «Ангстрем»:

1) группа предприятий мебельного бизнеса «Ангстрем»: фабрика мягкой мебели «Дивальди», оптовое направление ООО Торговый Дом «Ангстрем», розничное направление ООО «А-Стиль», ООО «Ангстрем-Трейд».

2) предприятия других направлений: «Ангстрем-ТрансАвто» – компания, занимающаяся автотранспортными перевозками; производство технических тканей, которое осуществляет АО «Промтекстиль»; сельскохозяйственные предприятия ООО «Агроменеджмент», ОАО «Новая Звезда»; вторичная переработка полимеров; частное охранное предприятие ЧОП «Эгида».

Можно отметить простую тенденцию к внутреннему аутсорсингу на предприятии. И это явление можно легко объяснить, если проанализировать основные требования к компаниям подрядчикам: цена выполнения операции, качество и время ее осуществления.

Стратегия компании

Разработка стратегии компании сегодня – необходимое условие для успешного развития бизнеса. Основная сложность заключается в том, чтобы сформировать такие бюджеты, которые приведут к достижению долгосрочных целей. Решить эту задачу компания может, используя модели достижимого роста и процента от продаж.

В компании «Ангстрем» разрабатываются корпоративная и функциональные стратегии. В корпоративной стратегии заданы объемы продаж, темпы их роста по направлениям бизнеса на долгосрочную перспективу (пять лет). На этом долгосрочное планирование заканчивается. На основе полученных данных разрабатывается финансовая модель развития компании.

Функциональные стратегии (стратегии производства и технологий, продвижения продукта и его продаж и т.д.) формируются на год для обеспечения корпоративной стратегии и подлежат постоянному мониторингу [2].

Таким образом, Воронежская мебельная компания «Ангстрем» хочет стать лидером рынка за счет инноваций и контроля над издержками. Но ее рост может быть ограничен отсутствием в стране масштабной мебельной розницы. Через собственную розницу реализуется сейчас до 60 процентов общего объема производимой на «Ангстреме» мебели. 40% продукции потребляет Черноземье, и Воронеж остается приоритетным городом для фабрики. В кризис компания увеличила оборот почти на 10%. При этом растет «Ангстрем» не только за счет линейного развития – увеличения точек продаж, но и за счет эффективности компании, сокращения себестоимости и инновационных продуктов. В настоящее время компания готовится к реализации проекта по строительству в Масловской промзоне завода по производству мебели стоимостью около 1,6 млрд. рублей. В результате реализации проекта, как ожидает инвестор, оборот предприятия к 2014 году вырастет до 10 млрд. рублей, а доля на рынке увеличится до 5% [2].

Список литературы

1. <http://100fabrik.com/brand/angstrem>.
2. http://www.akm39.ru/ru/activity-and-projects-akm/work_with_students.
3. <http://www.abireg.ru/?idnews=5743&newscat=18>.
4. Фадеева И.В. Черноземье: сунь в него оглоблю – вырастет тарангас // Мебельный бизнес. – 2007. – №1 (56).
5. http://fictionbook.ru/author/natalya_kriyshtal/innovacionniyyi_put_rossii/read_online.html?page=1

6. <http://www.velest.ru/works/multimedia/10>.
7. <http://www.m-hit.ru/site.xp/057052049.html>.
8. <http://www.baikal-tk.ru/news/detail.php?ID=3338>.
9. <http://www.bestreferat.ru/referat-198599.html>.
10. <http://www.fd.ru/reader.htm?id=17528#>.
11. <http://www.voronezh-org.ru/news/2011/08/25/34.html>.

РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ ВЫСТАВОК И ЯРМАРОК В СИСТЕМЕ ФОССТИС НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Григорян А.М., Чарьев К.К., Фокина И.С., Ляпунова А.Н.

*ФГБОУ ВПО «Воронежская государственная лесотехническая академия», Воронеж,
e-mail: anyutik777-78@mail.ru*

Формирование спроса и стимулирование сбыта. ФОССТИС (ФОС – формирование спроса, СТИС – стимулирование сбыта) – вся совокупность мер в системе маркетинга, направленных на формирование спроса и стимулирование сбыта в интересах производителя (экспортера) при одновременном учете требований рынка (покупателей). Политика ФОССТИС предусматривает осуществление определенных комплексов маркетинговых коммуникаций по формированию спроса и стимулированию сбыта [1].

Система формирования спроса и стимулирования сбыта состоит из 2 блоков: мероприятий по формированию спроса (ФОС); мероприятий по стимулированию сбыта (СТИС)

Основная цель мероприятий по формированию спроса заключается в том, чтобы сообщить потенциальным покупателям о существовании товара, рассказать о потребностях, которые этот товар удовлетворяет, представить доказательства относительно качества товара и максимально повысить доверие по отношению к товару, марке, бренду.

В этой связи, внедрение на рынок товара «рыночной новизны», обеспечение начальных продаж и завоевание некоторой доли рынка является основной задачей мероприятий по формированию спроса.

Основной целью мероприятий по стимулированию сбыта является формирование у потребителя устойчивого предпочтения в отношении определенной товарной марки, бренда, товара и, соответственно, совершение повторных покупок. Задача мероприятий по стимулированию сбыта – побуждение к последующим покупкам данного товара, приобретение больших партий, регулярные коммерческие связи с фирмой продавцом.

Деятельность в сфере мероприятий по стимулированию сбыта приобретает особое значение в условиях высокой конкуренции и насыщенности рынков. Что касается мероприятий по стимулированию сбыта, то их делят на две группы, в зависимости от объема стимулирования.

Мероприятия по стимулированию сбыта по отношению к покупателям направлены на создание образа коммерческого предложения с ощутимой выгодой для тех, кто приобретает товар на оговоренных условиях: скидки; кредит; бесплатное распространение; приём подержанных изделий; презентации; экскурсии на предприятие-производитель; пресс-конференции; связи с общественностью.

Мероприятия по стимулированию сбыта по отношению к посредникам побуждают их продавать с максимальной энергией, расширяя и «укрепляя» целевые сегменты. К таким мероприятиям относятся: предоставление оборудования для продажи, пред и послепродажное обслуживание бесплатно или на льготных условиях; организация передвижных сервисных пунктов и мастерских; предоставление ски-

док с продажной цены; денежные вознаграждения; дополнительные дни отдыха; ценные подарки, моральные формы воздействия [2].

Участие в выставках и ярмарках – одна из маркетинговых коммуникаций, позволяющая налаживать связи, обмениваться информацией, создавать возможность понимания, согласия между партнерами. Участие в выставках и ярмарках товаров фирмы способствует их продвижению на рынок и росту объемов продаж. Выставки и ярмарки позволяют потребителям увидеть товар в натуре и действии, получить ответы на вопросы относительно его потребительских свойств и условий эксплуатации, ознакомиться с рекламными проспектами и другой рекламной литературой, составить представление о солидности фирмы, завязать прямые контакты с ее представителями. Таким образом, они выполняют значительные рекламные и стимулирующие сбыт товаров функции.

В целом подготовку и участие фирмы в работе выставок и ярмарок можно представить как некоторый процесс, содержащий следующие основные этапы:

- 1 – Принятие решения об участии в выставке;
- 2 – Формулировка целей участия в выставке;
- 3 – Выбор конкретной выставки, в которой будет участвовать фирма;
- 4 – Подготовка к участию в работе выставки;
- 5 – Участие в работе выставки;
- 6 – Подведение итогов участия в работе выставки.

Выставки принято классифицировать по территориальному, отраслевому и тематическому признакам. Классификация выставок по территориальному признаку:

- 1 – международные – с участием представителей из разных стран;
- 2 – межрегиональные – с участием представителей из разных регионов внутри одной страны;
- 3 – региональные – с участием представителей из различных городов, станиц, колхозов одного региона.

Участие в международных выставках и ярмарках является действенным средством коммуникационной политики в международном маркетинге, стимулирующем продажи товаров и услуг на зарубежных рынках, эффективным методом в конкурентной борьбе. Международные выставки и ярмарки организуются в различных странах. Особенно активно они проводятся в таких странах, как Германия, Англия, США, Франция, Италия, на долю которых падает около 2/3 всех проводимых выставок и ярмарок. При этом наблюдается увеличение числа международных выставок и ярмарок, расширение их выставочных площадей, рост специализации, повышение доли машин и оборудования в номенклатуре экспонируемых товаров, рост сумм заключаемых экспортно-импортных сделок.

Международная выставка – это показ и демонстрация товаров перед зарубежными специалистами, потребителями и широкой общественностью с целью ознакомления с передовыми достижениями в соответствующих отраслях и результатами научного прогресса.

Особую роль в стимулировании сбыта на международных рынках играют выставки, так как:

- общая для всех проблема нехватки времени, расстояние и затраты, необходимые для контактов с потребителями и потенциальными покупателями частично решаются при участии в выставке,
- демонстрация товара автоматически преодолевает коммуникационные барьеры,
- выставки и ярмарки являются одним из немногих средств, при которых возможен личный контакт продавца и конечного потребителя.

Международная ярмарка-это международная экономическая выставка образцов, международный