**Введение**

Совершенствование товарной политики в современных условиях выступает актуальной задачей каждого производственного предприятия, поскольку она содействует реализации товара, процессу превращения товара в деньги, способствует лучшему удовлетворению клиентов на рынке, а также лучшему функционированию предприятия.

Целью курсовой работы является изучение теоретических основ товарной политики и способов ее совершенствования, анализ эффективности проведения комплекса маркетинга, а в частности товарной политики на предприятии ИООО «БРВ», а также разработка мероприятий по совершенствованию товарной политики компании.

Задачи:

– изучить основные особенности товарной политики компании, выявить цели и задачи, а также выявить основные способы повышения эффективности функционирования товарной политики на предприятии;

– провести анализ товарной политики ИООО «БРВ», а также выявить сильные и слабые стороны в реализации товарной политики компании;

– на основе проведенного анализа разработать мероприятия по совершенствованию товарной политики на предприятии.

Объектом исследования выступает предприятие ИООО «БРВ», а предметом – товарная политика предприятия.

Актуальность темы заключается в том, что товарная политика является неотъемлемой составной частью коммерческой и маркетинговой деятельности любого предприятия. Правильно разработанная товарная политика помогает с реализацией продукции, которую предоставляет предприятие. Основной целью этих предприятий является привлечение новых клиентов, установление новых, более выгодных деловых контрактов, вследствие чего возрастает потребность в предоставляемом товаре, возрастает спрос, увеличивается предложение.

1. **Теоретические аспекты товарной политики** 
   1. **Понятие и сущность товарной политики**

Товарная политика является одним из ведущих звеньев в продаже товаров предприятиями (организациями), так как она является составной частью маркетинговой стратегии и представляет собой комплекс мероприятий по развитию ассортимента, созданию новых товаров и исключению из производственной программы тех товаров, которые утратили свой потребительский спрос, разработке новой упаковки и брэнда товара. Разработка товарной политики для каждого предприятия в современных условиях и выработка своей рыночной стратегии является важным направлением в их деятельности.

Товар – это то, что производится фирмой, фабрикой или промышленным предприятием и продается на рынке. Когда он продается легко или автоматически, проблем нет. Но существует множество видов одних и тех же товаров и миллионы реальных и потенциальных покупателей.

Для того чтобы производимый товар или оказываемая услуга были всегда конкурентоспособными и имели спрос, необходимо осуществлять множество предпринимательских и, конечно, маркетинговых решений. Предпринимательская деятельность является эффективной, когда производимый фирмой товар или оказываемая ею услуга находит спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря приобретению данного товара или услуги приносит прибыль.

В маркетинговой деятельности такие решения касаются, как правило, четырех направлений: товарной политики, ценовой политики, распределительной и сбытовой политики, коммуникативной политики. Товарная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к конечному покупателю.

Товарная политика - это маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную его потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме.

Товарная политика является составной частью маркетинговой политики предприятия. Она включает в себя исследование рынка, потребителей, конкурентов; разработку программы действия фирмы в области производства; прогнозирование жизненного цикла товара, а также и его анализ.

Таким образом, с помощью данной политики решаются вопросы и задачи создания нового продукта, разрабатывается маркетинг, позволяющий руководству избежать многих ошибок данного этапа, что значительно может повысить эффективность фирмы [1].

Товарная политика занимает одно из ключевых мест в общей системе маркетинговой деятельности и системе «маркетинг-микс», содержащей помимо товарной ценовую и сбытовую политику, а также политику продвижения, и изучает меры по повышению конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции, прежде всего ее качественных характеристик, соответствующих запросам   
конечных потребителей, созданию новых товаров, оптимизации их ассортимента, удлинению жизненного цикла [2].

Товарная политика определяется на стадии разработки стратегии организации, а маркетинговые операции являются частью стратегии маркетинга, его тактикой. Товарная политика предприятия разрабатывается на основе учета целого ряда факторов: состояние спроса и ожидания покупателей, технологические возможности производства, наличие аналогов товаров на предлагаемом рынке сбыта и т.д.

При разработке товарной политики основными проблемами являются:

* инновации (создание новых товаров/обновление существующих);
* обеспечение количества и конкурентоспособности товаров;
* создание и оптимизация товарного ассортимента;
* вопросы о товарных марках;
* создание эффективной упаковки;
* анализ жизненного цикла товара и управление им;
* позиционирование товаров на рынке

Можно выделить следующие цели товарной политики:

* Обеспечить преемственность решений и мер по формированию

оптимального ассортимента;

* Поддерживать конкурентоспособность товара на заданном уровне;
* Целенаправленно адаптировать ассортиментный набор к

требованиям рынка (покупателей);

* Находить для товаров перспективные сегменты и ниши;
* Способствовать разработке и осуществлению стратегии товарных

знаков, упаковки, сервиса.

Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет

оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит

для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности

действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие

генерального курса, без которого нет и долгосрочной товарной политики,

может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств,

отказу от запуска изделий в производство, когда на это затрачены уже

огромные средства.

**1.2 Способы совершенствования товарной политики**

Проведение эффективной товарной политики фирмы связано с двумя крупными проблемами ассортиментной политики. Во-первых, фирма должна рационально организовать работу в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадий жизненного цикла; во-вторых, заблаговременно осуществлять разработку новых товаров для замены товаров, подлежащих снятию с производства и выводу с рынка. Таким образом, фирме необходимо иметь и постоянно совершенствовать товарную стратегию, что позволит ей обеспечить устойчивую структуру ассортимента, постоянный сбыт и стабильную прибыль.

Возможности в развитии ассортимента могут расширить инновации, которые понимаются как процесс получения новых идей по поводу имеющегося продукта, а также разработки и вывода на рынок новых продуктов. Развитие ассортимента может быть осуществлено посредством:

* дифференциации товара, что представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций, которые делают товар отличным от товаров-конкурентов;
* диверсификации вида товарной стратегии, в соответствии с которой предприятие расширяет число производимых продуктов. Различают три типа диверсификации: горизонтальная, вертикальная и концентрическая;
* горизонтальная диверсификация означает производство таких новых товаров, которые настолько близки по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям производства существующих товаров, что возможно использование существующих сырья и материалов, персонала, канала и связей на рынке [4].

Совершенствование ассортимента требует маркетингового анализа структуры номенклатуры товара для выявления видов, типов и торговых марок, не пользующихся спросом или морально устаревших, и их замены на перспективные.

Фирмы, которые пытаются завоевать большую долю рынка или его расширить, предлагают широкий товарный ассортимент, несмотря на то, что те или иные их товары не дают прибыли. Фирмы, заинтересованные прежде всего в высокой прибыльности своего бизнеса, имеют обычно суженный ассортимент доходных изделий. С течением времени товарный ассортимент обычно расширяется. Существует два пути расширения ассортимента: наращивание и насыщение. Наращивание происходит за счёт производства или продажи новых видов товаров помимо существующей номенклатуры, а насыщение – вследствие добавления новых изделий в пределах существующей номенклатуры [4].

Давайте рассмотрим способы изменения ассортимента. Существует несколько способов изменения ассортимента продукции:

1. Наращивание товарного ассортимента – происходит путем добавления в ассортимент продукции с характеристиками, превышающими то, что компания ранее производила. Существует несколько способов расширения его ассортимента:

– наращивание вверх (добавление в ассортиментный ряд товаров, имеющих более высокие характеристики);

– наращивание вниз (добавление в ассортиментный ряд продукции, имеющих сниженные характеристики);

– двухстороннее наращивание (наращивание ассортимента и вверх, и вниз);

2. Наполнение (насыщение) ассортимента – расширение ассортимента за счет добавления новых товаров в существующие рамки, т. е. выпуск новых товаров в существующем ценовом диапазоне.

3. Обновление товарной линии – включает в себя обновление товарной линейки, которая может нуждаться в регулярном обновлении (например, из-за морального устаревания). Вы можете обновить линейку продуктов по частям или сразу.

4. Сокращение товарного ассортимента – может производиться по двум причинам: вследствие наличия убыточных единиц или вследствие дефицита производственных мощностей [5].

Расширение товарного ассортимента за счет насыщения рынка отличается тем, что добавляемые товары не выходят за пределы цен, характерных для существующего ассортимента, и лишь заполняют пробелы в наборе товаров определенного вида и назначения. Примерами насыщения рынка могут служить: появление в продаже все новых сортов колбасных изделий, видов майонеза, книг одной и той же тематики.

Работа по насыщению рынка объясняется желанием закрыть пути конкурентам, более полно использовать производственные и торговые возможности предприятия, привлечь внимание как можно более широких слоев населения к своим товарам. Вместе с тем, насыщая рынок, не следует закрывать глаза и на возможные негативные последствия такой деятельности, особенно, если дополнительные товары не имеют существенных отличий и преимуществ по сравнению с существующими. Непродуманное насыщение рынка товарами затрудняет потребителю выбор, не дает возможности на чем-либо остановиться и, тем самым, задерживает покупку.

Важнейшей задачей компании является создание (планирование) ассортимента. Формирование ассортимента включает разработку и совершенствование отдельных изделий, их серий, поиск оптимальных пропорций между «старыми» и «новыми» изделиями, между изделиями серийного и разового производства и так далее. Т. е. планирование практически всех видов деятельности, направленных на отбор продукции для будущего производства и реализации на рынке и приведение характеристик этой продукции в соответствие с требованиями потребителей.

Вопрос о расширении или сужении ассортимента товаров может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие. Выбор той или иной ассортиментной стратегии должен основываться на оценке изменений денежных потоков, вызванных изменением ассортимента, а также на прогнозе состояния денежных потоков в перспективе.

      Правильно подобранный ассортиментный портфель предприятия непосредственно воздействует на продажу, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке предприятия.

Совершенствование ассортимента требует маркетингового анализа структуры номенклатуры товара для выявления видов, типов и торговых марок, не пользующихся спросом или морально устаревших, и их замены на перспективные.

Для повышения эффективности товарной политики существуют товарные стратегии.

Благодаря продуманным товарным стратегиям решаются вопросы управления всеми направлениями деятельности предприятия с позиции их роли в процессе создания ценностей для потребителей и инвестиций в каждую сферу. Товарная политика компании направлена на обеспечение соответствие ассортимента и качества продукции организации, ожидаемой потребителями полезности и выгодности [6].

**1.3 Формирование товарной стратегии**

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная стратегия. Стратегические решения по товару являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии предприятия. Это связано с тем, что товар служит эффективным средством воздействия на рынок, главной заботой предприятия и источником получения прибыли. Кроме того, товар представляет центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях товара.

Значение работы с товаром для экономического роста и безопасности предпринимателя особенно возрастает в рыночных условиях. Новые или улучшенные товары, положительно оцененные покупателями, обеспечивают для предпринимателя на какое-то время известное преимущество перед конкурентами. Это позволяет уменьшить интенсивность ценовой конкуренции, с которой связан сбыт традиционных товаров.

Товарная стратегия – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или приходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Принимаемые в таких случаях текущие маркетинговые решения нередко основываются исключительно на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы.

Хорошо продуманная товарная стратегия не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации.

Постановка целей и задач товарной политики происходит в зависимости

от выбранной генеральной стратегии предприятия: выживания, стабилизации

или роста. Фирма в условиях острой конкурентной борьбы и постоянно снижающихся экономических показателей, выбирает стратегию выживания, поэтому главная цель товарной политики – снижение расходов. Стратегия стабилизации используется в условиях высокого объема продаж и прибыли, поэтому товарная политика должна быть нацелена на удовлетворение существующих потребностей и на рост конкурентоспособности.

Стратегическими целями предприятия могут быть определены те установки, которые формируют задачи его товарной политики, в частности:

* оптимизация номенклатуры товаров с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологического производства;
* повышение темпов обновления товаров предприятия в целом и по отдельным видам;
* обеспечение определенного уровня качества и конкурентоспособности товаров.

В рамках стратегии развития руководство предприятием может поставить перед собой такие стратегические цели как разработка новой продукции, наиболее полно удовлетворяющей потребности покупателей, и освоение новых рынков. Выделенные стратегические цели могут быть реализованы с помощью такой политики работы с товаром, которая ориентирована на расширение и обновление товарного ассортимента, с учетом потребностей различных сегментов рынка.

Основными задачами для достижения этой цели являются:

* разработка и выпуск принципиально новой и модифицированной продукции;
* оптимизация соотношения между новыми и уже выпускаемыми товарами;
* своевременное изъятие товаров, теряющих рыночные позиции на данном сегменте или «перебрасывание» его на новый рынок;
* определение и производство оптимального товарного ассортимента.

Следует отметить, что независимо от выбранной стратегии производственно-коммерческой деятельности предприятия, основными действиями в рамках товарной политики являются:

* работа с товаром, его планирование и обеспечение определенного уровня качества и конкурентоспособности;
* работа с ассортиментом, его планирование, формирование и управление им;
* отслеживание стадий жизненного цикла товара, разработка новых товаров, оптимизация товарного портфеля фирмы.

Результатом реализации задач товарно-ассортиментной политики с учетом поставленных стратегических целей будет являться товарная стратегия в отношении каждого вида продукции или их группы и оптимизация товарного ассортимента. Таким образом, товарную стратегию невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятия, специфики внешней маркетинговой среды. Существенное влияние на маркетинговую товарную стратегию оказывает жизненный цикл товаров.

**1.4 Товарная стратегии для продления жизненного цикла товара**

Также большое влияние на решения в области изменений в товарной политике предприятия играют решения, связанные с жизненным циклом товара.

Жизненный цикл товара – это период времени обращения товара на рынке от замысла продукта до снятия его с производства и выведения из продажи.

Концепция жизненного цикла товара включает сбыт продукции, доходы от продаж, полную стратегию маркетинга с момента выпуска продукта на рынок и до его снятия с производства. Данные факторы требуют дифференцированного подхода к организации маркетинговой деятельности и учета особенностей каждой стадии жизненного цикла товара при выборе конкретных маркетинговых инструментов или их сочетания.

Для эффективной реализации товарной стратегии и организации маркетинговой деятельности большое значение имеют характер и продолжительность жизненного цикла товара, специфика его стадий, особенности перехода от одной стадии к другой, что оказывает существенное влияние на объемы продаж и уровень прибыли предприятия.

Типичный жизненный цикл товара состоит из нескольких стадий: разработка и внедрение; рост; зрелость; насыщение; упадок.

Ниже подробнее рассмотрим основные этапы жизненного цикла продукта:

1. Этап внедрения: после того как фирма разработала и создала свой товар, она выводит его на рынок. Принимает все возможные меры, чтобы сформировать спрос на него и пытается завоевать доверие покупателей. На данном этапе фирма несет высокие издержки. Характеризуется медленным ростом объема продаж. Прибыль отсутствует. Такое положение объясняется следующими факторами:

* перед предприятием могут возникнуть проблемы технологического характера;

– сбытовые сети проявляют осторожность к новому товару, который не доказал еще своей эффективности;

– формирование оптимального уровня отпускной цены на единицу товара, который может варьироваться в зависимости от стоимости продукта, цены конкурента, влияния моды и т. д.;

– потенциальных покупателей товара мало, так как существуют различные степени адаптации покупателей к новому товару;

* товары-заменители могут составлять очень сильную конкуренцию и тем самым замедлить развитие спроса [6].

Цель маркетинга на этом этапе носит информационный и образовательный характер.

2. Этап роста: характеризуется быстрым ростом объемов продаж, так как первые удовлетворенные покупатели совершают повторные покупки и рассказывают о новом товаре, что влечет за собой увеличение уровня охвата рынка. Товар широко представлен в местах продаж и доступен для покупателей. Выход на рынок новых конкурентов вынуждает усиливать маркетинговые коммуникации. Маркетинговые затраты меньше, чем на первом этапе, но они все еще находятся на довольно высоком уровне. Цель маркетинга на данном этапе:

* максимизация уровня охвата рынка;
* создание сильного образа марки;
* модификации товара (расширение и углубление ассортимента).

3. Стадия насыщения. В результате конкурентного воздействия начальные темпы роста интенсивности спроса замедляются. На этом этапе стратегическая цель состоит в том, чтобы увеличить долю рынка, корпоративное влияние в целевом сегменте и искать новые сегменты продаж. Затраты стабилизируются, доходы максимальны. Этот этап включает в себя производство новых продуктов, модернизацию традиционных [6].

Фаза насыщения самая длинная по сравнению со всеми другими этапами ЖЦТ, и фирма, безусловно, заинтересована в этом. Обычно это занимает больше времени при продаже промышленных товаров, и производитель стремится растянуть его как можно больше [6].

4. Фаза упадка: характеризуется снижением объемов продаж и прибыли. Интенсивные маркетинговые усилия не способны привести к положительной динамике объемов продаж и происходит увеличение затрат на повторные маркетинговые кампании в области рекламы и PR. Реализуются стратегии для изменения рынка, товарного и маркетингового комплекса [6]. Возможности предприятия на данном этапе:

* остаться на рынке и поддерживать товаром существующий спрос;
* прекратить выпуск товара;
* уйти с данным товаром на другие географические рынки, где имеется

неудовлетворенный спрос на этот товар

Продолжительность жизненного цикла в целом и его отдельных фаз зависит как от самого товара, так и от конкретного рынка. Считается, что сырьевые товары имеют более длительный жизненный цикл, готовые изделия - более короткий. К тому же, жизненный цикл одного и того же товара на разных рынках может быть различным. Существует несколько способов продления жизни товара, эффективность каждого из которых зависит от ряда факторов, так или иначе влияющих на конкретный товар. Основные из них представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Методы совершенствования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Метод | Характеристика |
| 1 | Обновление марки | Продукт остается практически неизмененным, но к названию добавляются такие слова как «новый», «инновационный» и т.д.  Зачастую увеличивается объем продукта, меняются вкусовые характеристики, изменяется форма выпуска. При этом стоимость продукции практически не меняется. Сам продукт не меняется, незначительная модификация усиливает восприятие потребителя. Стадия насыщения продлевается незначительно, так как скоро нужно будет выпускать «сверхновый» и «самый новый» вариант товара по тому же принципу. |
| 2 | Увеличение потребности в продукте | Никаких модернизаций производитель не делает. Вместо этого проводится рекламная кампания с целью убедить потребителей в том, что у них выросла потребность в данном товаре. Применяются такие приемы, как – «от употребления товара улучшится ваш внешний вид, повысится статус в глазах окружающих», или «товар стал лучше и новее». Продление жизненного цикла товара незначительное. |
| 3 | Совершенствование характеристик продукта | В данном случае, производитель вносит качественные изменения в свой товар. То есть проводится работа либо по расширению функционала, либо по устранению недостатков, выявленных потребителями. Например, улучшается качество изображения на телевизоре, появляются дополнительные функции, регулируемая подставка и т.п. |

Продолжение таблицы 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4 | Новые сферы применения продукта | Сферы применения чаще всего выбираются связанные с предыдущей сферой применения товара, так более эффективно продемонстрировать новые изменения товара. |
| 5 | Новый слоган/ Новый рекламный ролик | Вариант для напоминания о себе. Любые, даже самые удачные слоганы и рекламные ролики со временем "приедаются" и начинают вызывать раздражение, поэтому их необходимо менять даже тем компаниям, товары которых еще не вступили в фазу спада |
| 6 | Регуляция новой ценовой политики | Регуляция ценовой политики может осуществляться как в сторону снижения цены, так и в сторону повышения. Соответственно, устанавливая те или иные цены, компания "осваивает новые рубежи", расширяя свою целевую аудиторию. |
| 7 | Новые сферы применения продукта | Сферы применения чаще всего выбираются связанные с предыдущей сферой применения товара, так более эффективно продемонстрировать новые изменения товара. |

Таким образом, правильно реализуемая товарная политика, по сути, является ключевым звеном во всей деятельности предприятия. Т.к. именно правильно сформированная ассортиментная политика решает большинство проблем. Для решения этих самых проблем проводятся определенные анализы.

При необходимости совершенствования товарной политики компания должна постоянно следить за ассортиментом продукции, за жизненным циклом, за конкурентами и ситуацией на рынке. Для повышения эффективности товарной политики предприятия необходимо применять различные товарные стратегии, представленные выше [1].

**2. Сбор, оценка и анализ вторичной информации**

**2.1 Общая характеристика предприятия ИООО «БРВ»**

BRW-это польская, белорусская мебельная фабрика, название которой аббревиатура слов BlackRedWhite. Компания BRW одна из ведущих мебельных компаний в Европе. Компания представляет огромный выбор высококачественной продукции по доступным ценам, фабрика занимается производством корпусной и мягкой мебели для дома, а также производством других предметов интерьера и декора [9].

Предприятие ведет свою историю с 1991 года. Всё начиналось с создания белорусско-польского предприятия «Блэк Рэд Уайт», в соответствии с законами Республики Беларусь «О предприятиях».

На территории СЭЗ «Брест» в 2000 году было создано ИП «Черный Красный Белый», а в 2008 году к нему было присоединено иностранное общество с ограниченной ответственностью «Блэк Рэд Уайт». Таким образом, в 2013 году ИП «Черный Красный Белый» было переименовано в ИООО «БРВ-Брест».

На сегодня, ИООО «БРВ-Брест» является одним из самых значимых резидентов первой в республике свободной экономической зоны, который представляет группу компаний Black Red White на территории Республики Беларусь.

Группа компаний Black Red White – это действующий холдинг предприятий, который действует в Польше и за ее пределами, которые занимаются производством мебели и ее последующей продажей, а также предметов интерьера и аксессуаров для дома. Группа компаний является значительным производителем мебели в Польше, а также в Европе.

В состав группы входят: головное предприятие – BLACK RED WHITE S.A. и 20 дочерних предприятий, в том числе 9 совместных, расположенных в Украине, Беларуси, Словакии, Греции и России. Производство Black Red White осуществляется силами более 20 заводов [9].

Особое место в правовой системе Республики Беларусь занимает свободная экономическая зона (СЭЗ). Как институту рыночной экономики, государство уделяет особое внимание в совершенствовании законодательства о СЭЗ. Ведь развитие СЭЗ является одним из приоритетных направлений в государственной инвестиционной политике.

Предприятие ИООО «БРВ» является самостоятельным юридическим лицом, которое несет ответственность по своим обязательствам, имеет баланс и обособленное имущество. Источниками формирования имущества являются доходы от реализованной продукции собственного производства.

Предприятие представляет собой общество с ограниченной ответственностью, то есть учредительный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами, размеры и число участников которого ограничены по Закону об обществах с ограниченной ответственностью.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

В 1991 году, после выпуска первой партии мебели собственного производства, политика предприятия была направлена на создание гибкого, оснащенного высокотехнологичным оборудованием предприятия и его современного подхода к потребительскому рынку.

Основным направлением деятельности предприятия является производство и реализация корпусной мебели.

Основными целями предприятия ИООО «БРВ» являются осуществление хозяйственной деятельности, направленной на:

– извлечение прибыли;

– удовлетворение экономических и социальных интересов собственников и членов трудового коллектива данного предприятия;

– развитие хозяйственных связей Республики Беларусь с зарубежными странами;

– насыщение белорусского рынка товарами, продукцией и услугами;

– динамическое развитие экономики на базе привлечения новой техники и технологий, передового зарубежного опыта;

– внедрение в производство зарубежных технических разработок и изобретений;

– обеспечение занятости населения;

– увеличение экспорта производимой продукции;

На сегодня фабрика BRW является крупнейшим в Европе производителем мебели, который способен удовлетворить спрос стран Европы, Америки, Азии, Океании и Африки. На всей этой территории размещены десятки производственных площадок, складов фабрики BRW. Столь широкая география производства позволяет приобретать все новых и новых покупателей, ценящих неизменно высокое качество и совершенный дизайн.

**2.2 Анализ внешней среды предприятия**

**2.2.1 PEST-анализ ИООО «БРВ»**

PEST-анализ – это [маркетинговый](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3) инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [10].

[Политика](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0) изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения [экономики](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0) – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 – PEST-анализ для предприятия ИООО «БРВ»

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы | Экономические факторы |
| − рост напряжения в отношениях между нашей страной и страной главного экспортера. Сложная политическая ситуация в стране, которая привела к ряду разногласий со странами ЕС и странами-соседями, что ведёт к ухудшению деловых отношений, сложностям в экспорте продукции и увеличению затрат, а также уменьшению производства продукции;  − введение санкций, ожидается уменьшение объемов белорусского экспорта, что приведет к уменьшению валютной выручки, поступающей в страну;  − изменение льгот в свободных экономических зонах (СЭЗ);  −изменение в налоговом законодательстве, изменение тарифов и льгот;  − изменение норм и сертификации на мировом рынке. Изменение в международных нормах и документах, таких как ИСО и других требований к качеству и стандартизации продукции;  − закрытие границ между странами мира, что приводит к большим очередям на таможне, приводит к угрозе работоспособности предприятия;  − государственная промышленная политика - направлена на укрепление | −снижение уровня платежеспособности населения Беларуси, в особенности в регионах;  − нестабильность курса валют, как национальной, так и зарубежной. Изменение обменного курса валют может повлиять на цены поставок сырья для дальнейшего производства продукции, что может повлиять на объем производства;  − изменение цен на сырье и материалы;  − изменение общей структуры цен и уровня инфляции, годовая инфляция в Беларуси превысила 10%, что приводит к росту цен на товары и услуги. Постепенно происходит обесценивание денег, снижается покупательная способность населения;  − отключение платежной  системы SWIFT, это приведет к невозможности получать денежные средства из-за рубежа;  − забастовки на предприятиях, что приводит к снижению показателей результатов работников;  −негативные последствия COVID-19, что приводит к уменьшению предложения рабочих мест, увеличению смертности и простою производства во время ухода на карантин; |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |
| --- | --- |
| промышленного комплекса в целом, позволяет развиваться компании, повышать конкурентоспособность товаров, увеличивать темпы роста производства; | − неблагоприятный инвестиционный климат в стране; |
| Социально-культурные факторы | Технологические факторы |
| − условия пандемии СOVID-19, снижение числа работников на предприятии;  −тенденция моды, разнообразие и изменчивость вкусов и предпочтений потребителей;  - снижение дохода населения влечет за собой изменение структуры спроса и переход на более бюджетную продукцию;  − предпочтение импортных товаров отечественным, существование мнения о качестве белорусской продукции, при работе с В2В рынком «БРВ» сталкивается с недоверием и сомнением покупки товаров, сомнения рассеиваются, когда потребитель узнаёт о польском качестве.; | - появление нового оборудования и новых технологий ведет к улучшению качества получаемого материала и появлению новых видов продукции;  −освоение и внедрение возможностей сети Интернет во всех сферах деятельности;  − возможности заимствования опыта более развитых конкурентов в других странах;  − уменьшение доли рынка за счет того, что конкуренты уже используют новейшие технологии в данной области;  − появление нового оборудования, снижающего издержки производства |

Таким образом, все вышеуказанные факторы имеют большое влияние на работу предприятия, как положительное, так и отрицательное. Технологические факторы позволяют улучшать работу предприятия с помощью нового оборудования, а также лучше отвечать запросам потребителей, поэтому социально-культурные факторы не несут отрицательного влияния на работу предприятия. Что касается политических и экономических факторов, их влияние на деятельность организации неоднозначное. Изменение налогового законодательства, льгот, общего уровня цен, цен на сырье и материалы, а также уровня дохода населения может влиять на работу предприятия как положительно, так и отрицательно.

**2.2.2 Анализ пяти сил М. Портера для ИООО «БРВ»**

Используем модель пяти сил конкурентных сил М. Портера для определения конкурентных сил.

Анализ пяти сил Портера – методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная.

Пять сил Портера включают в себя:

– анализ угрозы появления [продуктов-заменителей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82%D1%8B);

– анализ угрозы появления новых компаний;

– анализ рыночной власти поставщиков;

– анализ рыночной власти потребителей;

– анализ уровня [конкурентной борьбы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F) [11].

Для определения угрозы товаров заменителей нужно узнать какая вероятность их появления на рынке. Угроза со стороны товаров-заменителей мала.

Внутриотраслевая конкуренция на рынке белорусской мебели достигает среднего уровня. Это связано со средним уровнем насыщения рынка, растущим темпом роста рынка, товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам, есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат.

Угроза со стороны новых игроков незначима, т.к. все возможные ниши заняты игроками, высокий уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль, государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения.

Угроза потери текущих клиентов находиться на среднем уровне. Это связанно с тем что товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов, покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене, покупатель не удовлетворён второстепенными характеристиками товара.

Таблица 2.2 Анализ 5-ти сил Портера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Значение | Описание |
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Низкий | Возможны шансы появления товаров-аналогов со стороны других организаций. Уникальность своей продукции выражается в дизайне. |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | Средний | Рынок компании является средне конкурентным. Есть ограничения в повышении цен. |
| Угроза со стороны новых компаний | Низкий | Низкий риск входа новых компаний на рынок. |
| Угроза потери текущих клиентов | Средний | Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. |
| Угроза нестабильности поставщиков | Низкий | Стабильность со стороны поставщиков |

Таким образом, анализируя ситуацию с вышеперечисленными факторами, можно сделать вывод, что угроза со стороны товаров заменителей, угроза со стороны входа новых компаний и нестабильности поставщиков очень мала и эти факторы не оказывают существенного влияния на силу конкуренции в сегменте местного рынка. Компания должна поддерживать и совершенствовать свою продукцию, постоянно следить за предложениями своих конкурентов, развивать свою уникальность и повышать ее воспринимаемую ценность.

**2.3 Анализ внутренней среды предприятия ИООО «БРВ»**

**2.3.1 Анализ основных финансово-экономических показателей на ИООО «БРВ»**

Для того чтоб оценить, как хорошо работает предприятие, нужно проводить изучение денежной и хозяйственной деятельности компании.

Основная цель изучения финансового состояния компании заключается в том, чтобы вовремя выявлять и ликвидировать недочеты в финансовой работе и находить запасы улучшения его денежного состояния и платежеспособности. Способность компании вовремя создавать платежи, финансировать свою деятельность говорит о его неплохом, устойчивом финансовом состоянии и дает возможности для предстоящего его развития и усовершенствования [12].

Финансовое положение предприятия обуславливается взаимосвязью показателей, которые отражают механизм формирования и использования его финансовых средств. В условиях современной рыночной экономики финансовое состояние предприятия отражает итоговые результаты его деятельности. Именно итоговые результаты деятельности предприятия интересуют акционеров, деловых партнеров, налоговые органы. Все это обозначает значимость проведения анализа финансового состояния предприятия [13].

В свою очередь технико-экономические показатели и представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ИООО «БРВ» за 2017-2020 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Единицы измерения | 2017 г. | 2018 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Темп роста,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки | тыс. руб. | 57020 | 57210 | 57160,1 | 50460 | 57643 | -0,65 |

Продолжение таблицы 2.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг | тыс. руб. | 61404 | 61609 | 61554 | 55498 | 62363 | 1,56 |
| Управленческие расходы | тыс. руб. | 1101,3 | 1034,0 | 1065,5 | 987,1 | 1232,7 | 11,93 |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг | тыс. руб. | 1422 | 1396 | 1309 | -1413 | 2117 | 48,87 |
| Среднесписочная численность персонала | чел | 990 | 995 | 993 | 911 | 854 | -4,65 |
| Производительность труда на 1 чел. | руб. | 57600 | 57590 | 57583 | 55610 | 66341 | 15,18 |
| Среднемесячная заработная плата | руб. | 759 | 760 | 758 | 753 | 870 | 14,62 |
| Чистая прибыль | тыс. руб. | 576 | 504 | 487 | -2282 | 601 | 4,34 |
| Рентабельность продаж | % | 3,0 | 2,9 | 2,5 | -2,8 | 3,9 | 30,00 |
| Удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объёме отгруженной продукции | % | 2,7 | 2,3 | 2,1 | -2,5 | 3,4 | 25,93 |
| Соотношение запасов готовой продукции (работ, услуг) и среднемесячного объёма производства промышленной продукции (работ, услуг) | % | 55,7 | 59,2 | 58,2 | 98,1 | 83,5 | 49,91 |

Проанализировав таблицу 2.3, можно увидеть, что произошёл спад объёма производства продукции на 0,65%, а также среднесписочной численности персонала на 4,65 %. Так же отслеживается резкий упадок в 2017 году чистой прибыли, прибыли от реализации продукции, производительности труда, рентабельности продаж и заработных плат.

Стоит отметить рост запасов готовой продукции, что ведёт к увеличению расходов предприятия. Так же наблюдается рост производительности труда с увеличением заработной платы.

**2.3.2 SNW-анализ предприятия ИООО «БРВ»**

Анализ внутренней среды предприятия – достаточно эффективный способ определить конкурентоспособность организации. С помощью SNW-анализа, который отражает совокупную оценку деятельности организации, можно определить сильные, слабые и нейтральные стороны компании.  
 SNW-анализ - это анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона).

Таблица 2.4 SNW-анализ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Оценка | | | Комментарий |
| S | N | W |
| Кадры | | | | |
| Система обучения |  | 1 |  | Персонал проходит курсы повышения квалификации |
| Система мотивации |  | 1 |  | Система премирования, как и на других предприятиях |
| Текучесть кадров |  | 1 |  | Текучесть маленькая |
| Квалификация персонала |  | 1 |  | Персонал квалифицирован |
| Организационная структура предприятия |  | 1 |  | Выстроена согласно рекомендациям ИСО 9000 |
| Состояние охраны труда |  | 1 |  | Соответствует законам РБ |
| Численность персонала |  | 1 |  | Нехватки кадров нет, все отделы заполнены |
| Корпоративная культура |  |  | 1 | Не организована, нет единых стандартов для предприятия |
| Маркетинг | | | | |
| Система маркетинга | 1 |  |  | Отдел маркетинга хорошо работает |
| Ассортимент выпускаемой продукции |  | 1 |  | Специализированный ассортимент для узкого ассортимента |
| Товаропроводящая система (дилеры и дистрибьюторы) | 1 |  |  | Система развита неплохо |
| Имидж организации |  | 1 |  | Положительный, но требуются улучшения на отечественном рынке |
| Ценовая политика |  | 1 |  | Цены выше средних за счет качества продукта |

Продолжение таблицы 2.4

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Объемы продаж |  | 1 |  | Больший процент объема продаж реализуется в Польше. В Беларуси реализуется около 35-40% |
| Ориентация на потребителя |  |  | 1 | Потребности потребителей проанализированы и удовлетворяются в недостаточной степени. |
| Территориальное расположение |  | 1 |  | Расположено на пересечении транспортных узлов |
| Производство | | | | |
| Производственные площади |  | 1 |  | Площади достаточно, всё используются эффективно |
| Объемы производства |  | 1 |  | Производственные мощности используются полностью |
| Качество товаров |  | 1 |  | Качество хорошее |
| Уровень технической оснащенности | 1 |  |  | Регулярно проводится усовершенствование оборудования |
| Финансы | | | | |
| Финансовая устойчивость предприятия | 1 |  |  | Занимает устойчивое положение |
| Заработная плата |  | 1 |  | Как и на других предприятиях |
| Логистика | | | | |
| Сроки выполнения заказов |  |  | 1 | Заказы не всегда доставляются вовремя, есть недостатки в области сервиса |
| Зависимость от поставщиков |  | 1 |  | Как у конкурентов |
| ИТ | | | | |
| ИТ системы |  |  | 1 | Нуждаются в улучшении и внедрении новых технологий |

Из анализа следует, что предприятие занимает стабильное положение на рынке. Благодаря незамедлительной реорганизации выпускается продукция отличного качества, достойного иностранных рынков. Впрочем, существуют изъяны в сфере сервиса и ассортимента продукции.

**2.4 Анализ комплекса 4P предприятия**

**2.4.1 Товарная политика предприятия**

По форме товарной специализации данный магазин следует отнести к группе специализированных магазинов, ассортимент которых построен на базе широкой номенклатуры одной товарной группы. БРВ представляет следующие товарные группы (Таблица 2.5) [13].

Таблица 2.5 Ассортимент компании ИООО «БРВ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа мебели | Ассортимент | Коллекции |
| Мебель для гостиных комнат | – [Витрины настенные](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/vitriny-nastennye/)  – [Зеркала](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/zerkala-gostinaya/)  – [Комоды](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/komody/)  – [Комплекты для гостиных](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/komplekty-dlya-gostinoy/)  – [Полки](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/polki/)  – [Столики журнальные](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/stoliki-zhurnalnye/)  – [Столы обеденные](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/stoly-obedennye/)  – [Тумбы](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/tumby/)  – [Тумбы РТВ](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/tumby-rtv/)  – [Тумбы с витриной](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/tumby-s-vitrinoy/)  – [Угловые элементы](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/uglovye_elementy/)  – [Шкафчики настенные](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/shkafchiki-nastennye/)  – [Шкафы верхние](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/shkafy-verkhnie/)  – [Шкафы открытые](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/shkafy-otkrytye/)  – [Шкафы плательные](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/shkafy-platelnye/)  – [Шкафы с витриной](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/shkafy-s-vitrinoy/)  – [Шкафы с полками](https://www.brw.by/catalog/gostinaya/shkafy-s-polkami/) | Azteka, Brooklyn, Loft, Helga, Indiana, Kada, Heda, Marselle, Porto, Rauma, Ruso, Jang, Kaspian, Kentaki, Koen, Like, Stylius, Can Be, Olso, Skye, Tess. |
| Мебель для спален | – [Зеркала](https://www.brw.by/catalog/spalnya/zerkala/)  – [Комоды](https://www.brw.by/catalog/spalnya/komody/)  – [Кровати 1-спальные](https://www.brw.by/catalog/spalnya/krovati-1-spalnye/)  – [Кровати 2-спальные](https://www.brw.by/catalog/spalnya/krovati-2-spalnye/)  – [Навесные шкафы](https://www.brw.by/catalog/spalnya/navesnye_shkafy/)  – [Полки](https://www.brw.by/catalog/spalnya/polki/)  – [Столики туалетные](https://www.brw.by/catalog/spalnya/stoly/)  – [Тумбы](https://www.brw.by/catalog/spalnya/tumby/)  – [Тумбы прикроватные](https://www.brw.by/catalog/spalnya/tumby-prikrovatnye/)  – [Шкафы 3х, 4х-дверные](https://www.brw.by/catalog/spalnya/shkafy-3-4-dvernye/)  – [Шкафы 5ти, 6ти-дверные](https://www.brw.by/catalog/spalnya/shkafy-5ti-6ti-dvernye/)  – [Шкафы плательные](https://www.brw.by/catalog/spalnya/shkafy-platelnye/)  – [Шкафы с полками](https://www.brw.by/catalog/spalnya/shkafy-s-polkami/)  – [Шкафы угловые](https://www.brw.by/catalog/spalnya/shkafy-uglovye/) | [Azteca](https://www.brw.by/collections/azteca/), Brooklyn, Indiana, Malta, Marselle, Porto, Stylius, Kaspian, Kentaki, Koen. |
| Мебель для детских комнат | – Диваны  – Зеркала  – Комоды  – Компьютерные столы  – Кровати 1-спальные  – Кровати 1,5-спальные  – Навесные шкафы | Azteca, Heda, Malta, Stylius, Indiana, Kaspian, Malcolm, Salerno, Kentaki, Koen, Loft, Porto. |

Продолжение таблицы 2.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | – [Тумбы прикроватные](https://www.brw.by/catalog/detskaya/tumby-prikrovatnye/)  – [Шкафы верхние](https://www.brw.by/catalog/detskaya/shkafy-verkhnie/)  – [Шкафы комбинированные](https://www.brw.by/catalog/detskaya/shkafy-kombinirovannye/)  – [Шкафы открытые](https://www.brw.by/catalog/detskaya/shkafy-otkrytye/)  – [Шкафы плательные](https://www.brw.by/catalog/detskaya/shkafy-platelnye/)  – [Шкафы с полками](https://www.brw.by/catalog/detskaya/shkafy-s-polkami/)  – [Шкафы угловые](https://www.brw.by/catalog/detskaya/shkafy-uglovye/) |  |
| Мебель для кабинетов | – [Витрины настенные](https://www.brw.by/catalog/kabinety/vitriny-nastennye/)  – Витрины верхние  – Витрины с подсветкой  – [Комоды](https://www.brw.by/catalog/kabinety/komody/)  – Столы письменные  – [Компьютерные столы](https://www.brw.by/catalog/kabinety/stoly/)  – [Полки](https://www.brw.by/catalog/kabinety/polki/)  – [Тумбы](https://www.brw.by/catalog/kabinety/tumby/)  – [Тумбы с витриной](https://www.brw.by/catalog/kabinety/tumby-s-vitrinoy/)  – [Угловые элементы](https://www.brw.by/catalog/kabinety/uglovye_elementy/)  – [Шкафчики настенные](https://www.brw.by/catalog/kabinety/shkafchiki-nastennye/)  – [Шкафы открытые](https://www.brw.by/catalog/kabinety/shkafy-otkrytye/)  – [Шкафы с витриной](https://www.brw.by/catalog/kabinety/shkafy-s-vitrinoy/)  – [Шкафы с полками](https://www.brw.by/catalog/kabinety/shkafy-s-polkami/)  – Журнальные столики  – Вешалки  – Зеркала  – Стеллажи | Koen, Malcolm, Kaspian, Kentaki, Stylius. |
| Мебель для прихожих | – [Вешалки](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/veshalki/)  – [Зеркала](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/zerkala/)  – [Комоды](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/komody/)  – [Комплекты для прихожих](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/komplekty-dlya-prikhozhikh/)  – [Полки](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/polki/)  – [Тумбы](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/tumby/)  – [Тумбы для обуви](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/tumby-dlya-obuvi/)  – [Шкафы плательные](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/shkafy-platelnye/)  – [Шкафы с вешалкой](https://www.brw.by/catalog/prikhozhie/shkafy-s-veshalkoy/) | Loft, [Helga](https://www.brw.by/collections/helga/), Koen, Porto, April, Homeline, Indiana, Kaspian, Kentaki, Stylius. |
| Мебель для столовых | – Стол обеденный  – Тумба  – Шкаф  – Полка  – Шкаф навесной | Loft, Marselle, Stylius, Indiana, Koen. |

Согласно показателям реализуемых товаров, анализируемый мебельный магазин можно отнести к магазинам с высоким уровнем цен, соответствующих высококачественному товару и высокому показателю обслуживания. Такие магазины рассчитаны на обслуживание неширокого круга покупателей и имеют необходимости выстраивания обширного ассортимента товаров с ценами, удовлетворяющими этот контингент клиентов.  
 Анализируя данные приведенные в таблице, наибольший удельный вес в структуре видов экономической деятельности занимают мебель для гостиных комнат, мебель для спален, мебель для детских комнат, мебель для столовых, мебель для кабинетов, мебель для прихожих и мебель для столовых.   
 Рассмотрим таблицу основных видов товарной продукции предприятия за 2019 год.

Таблица 2.6 – Структура основных видов товарной продукции предприятия за 2019 год

|  |  |
| --- | --- |
| Наименования | Удельный вес, % |
| Компьютерные столы | 0,18 |
| Шкафы плательные | 23,3 |
| Кровати 2-спальные | 1,7 |
| Комоды | 17,9 |
| Шкафы | 30,1 |
| Столики письменные | 16,3 |
| Столы журнальные | 5,4 |
| Стол обеденный | 5,2 |
| Итого | 100 |

Изучив и проанализировав данные таблиц можно сделать вывод о том, что производимых видов продукции достаточно. Объем производства за 2019 год составил в общей сумме 577,8 тыс. руб. Основной удельный вес товарной продукции предприятия принадлежит: шкафы плательные – 23,3%, шкафы – 30,1% и 17,9% комоды. Соответственно, столы письменные составили 16,3% и столы журнальные – 5,4%. Проанализировав структуру производства и реализации продукции в разрезе ассортиментных позиций, по основным видам продукции за 2019 год можно сделать вывод о том, что наиболее широкий ассортимент представлен в группах: мебель для спален, прихожих и прочее.   
 Выручка от реализации шкафы плательные составила 277 44 тыс. руб. Так же выручка от реализации письменных столов составила 134 50 тыс. руб. Можно сказать, что номенклатура производимой продукции развита неплохо.   
 Используя данные таблицы 2.7, сделаем портфолио-анализ для товарных групп предприятия.

Таблица 2.7 – Данные по объему продаж предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование товарных групп |  | Объём продаж, м3. | | Доля продукта | Темп прироста |
|  | 2019 | 2020 |
| Шкафы |  | 60318,59 | 79467,43 | 1,84 | 0,27 |
| Шкафы плательные |  | 36478,84 | 39995,06 | 0,54 | 0,09 |
| Кровати 2-спальные |  | 21174,29 | 28082,66 | 0,39 | 0,25 |
| Комоды |  | 4642,87 | 5682,01 | 0,07 | 0,18 |
| Компьютерные столы |  | 3013,60 | 1225,70 | 0,02 | -0,67 |
| Столики журнальные |  | 2216,71 | 2362,83 | 0,03 | -0,02 |
| Столы письменные |  | 1040,43 | 1080,69 | 0,01 | 0,04 |
| Стол обеденный |  | 99,00 | 98,00 | 0,00 | -0,01 |
| Тумбы с витриной |  | 0,47 | 0,07 | 0,00 | -0,84 |

Исходя из данных таблицы, построим матрицу портфолио-анализа на диаграмме 1.

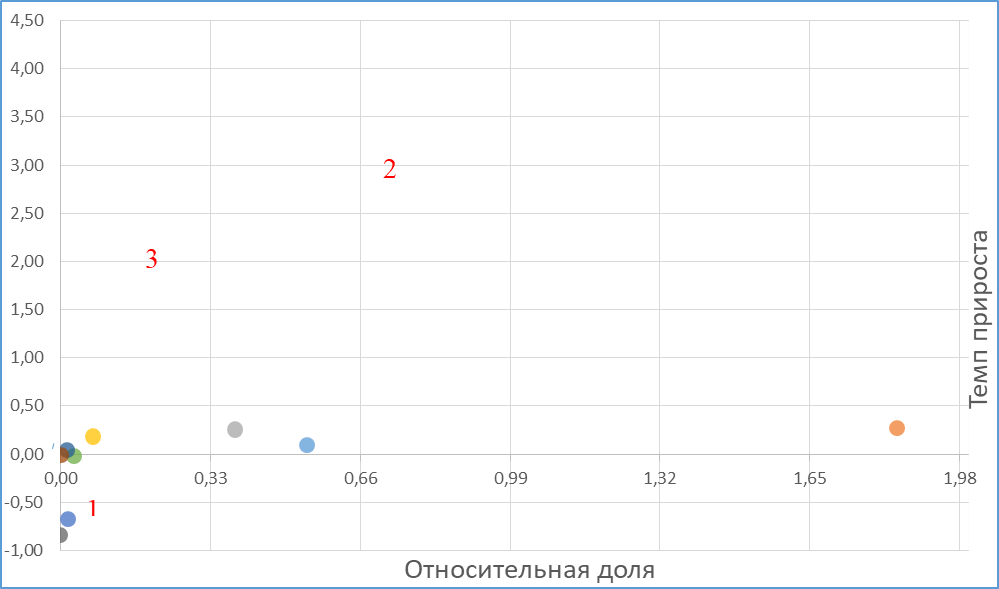


Диаграмма 2.1 – Матрица портфолио-анализа

Таким образом, можно сделать вывод, что в зоне отстающих, то есть 1 зона, оказались такие товары, как: столы компьютерные, столики журнальные, стол обеденный и тумбы с витриной. Данные товары подлежат рассмотрению по вопросам исключения из ассортимента компании. Данные продукты компании имеют незначительный объем продаж и незначительный темп роста рынка.

Менеджеры по продукту должны оценить участие отстающих товаров в покрытии постоянных затрат, уровень прибыльности, востребованы ли данные продукты потребителями.

Во второй группе оказались шкафы. Это потенциальный лидер продаж и требует инвестиций в первую очередь.

В третьей группе, то есть коридоре, оказались такие товары, как: шкафы плательные, кровати двуспальные и комоды. Зона коридора характеризует продукты, которые там находятся, как стабильные и не требующие инвестирования.

Соответственно, данные товары должны находиться в портфеле компании и эффективно позиционироваться на рынке компании.

**2.4.2 Коммуникационная политика ИООО «БРВ»**

В современных условиях предприятие большое внимание уделяет процессу информирования широкого круга потенциальных потребителей о продукции собственного производства, торговой марке Black red White, а также стремиться к формированию положительного бренда своей продукции и самого предприятия.

Коммуникационная политика – осознанное формирование информации, поступающей с предприятия на потребительский рынок.

Рассмотрим комплекс маркетинговых коммуникаций, который использует предприятие ИООО «БРВ»:

–реклама;

–стимулирование продаж;

–PR;

–прямой маркетинг;

–интернет-реклама.

Под рекламой понимается любая оплачиваемая форма не персональной презентации и продвижения продукции, осуществляемая конкретным заказчиком. Реклама направлена как на продвижение отдельных продуктов, так и на продвижение самой организации [14].

С определенной степенью условности на основе используемых средств воздействия на целевую аудиторию можно выделить следующие виды рекламы:

1. Наружная реклама.

Под этим термином подразумевается реклама, которая размещена вне помещений, вне зданий – на улице, под открытым небом.

Преимущества наружной рекламы:

− в силу своего размера плакаты привлекают к себе внимание;

− большинство плакатов выполнено в цвете, сцены на них реалистичны;

− правильно выбранное расположение плакатов делает рекламную кампанию эффективной; красочные плакаты способствуют закреплению сюжета в памяти потребителя [15].

Наиболее распространенные форматы наружной рекламы, которые использует предприятие БРВ для продвижения продукции собственного производства: билборд (рекламный щит), вывеска над входом в фирменный магазин (Рисунок 2.1), реклама в лифтах (Рисунок 2.2).



Рисунок 2.1 − Вывеска над входом в фирменный магазин



Рисунок 2.2 − Реклама в лифтах

2. Реклама в средствах массовой информации:

Реклама на радио имеет большое количество преимуществ: в первую очередь – высокий охват аудитории. То есть эта реклама доступна для очень большого количества людей: её слышат утром по пути на работу в автомобилях или в общественных транспортных средствах.

− рекламные сообщения, которые озвучивают профессиональные дикторы, таким образом информация о товаре или о новых условиях её приобретения лучше воспринимаются. Так же реклама на радио преимущественна тем, что она «живая». То есть, как бы идёт процесс общения рекламодателя с потребителем. Так же голос передаёт и отображает оттенки и нюансы, которые могут быть очень полезны для привлечения потребителя.

3. Реклама на транспорте:

− надписи на наружных поверхностях транспортных средств: троллейбусах и трамваях;

− печатные объявления, размещаемые в салонах транспортных средств: размещение информации об ассортименте в мебельном магазине «Мебель-Дисконт Black Red White».

4. Реклама на местах продаж:

− рекламное оформление торговых залов (Рисунок 2.3);

− витрины магазинов (наружные и внутренние) (Рисунок 2.4);

− вывески, знаки, планшеты в торговом зале;

Рисунок 2.3 − Оформление торговых залов

Рисунок 2.4 − Оформление витрин магазина



Рисунок 2.5 − Оформление вывесок в торговом зале

Печатная реклама (Рисунок 2.6):

– проспекты;

– каталоги продукции (Рисунок 2.7);

– ценовые плакаты (Рисунок 2.8);

– листовки (Рисунок 2.9);

– брошюры;

–визитные карточки.



Рисунок 2.6 − Печатная реклама



Рисунок 2.7 − Каталоги продукции

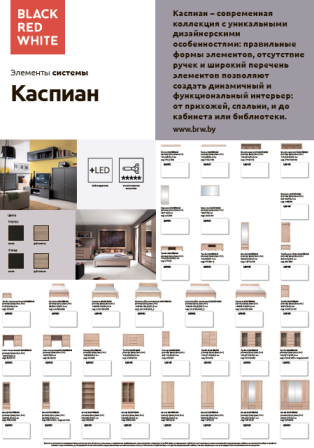


Рисунок 2.8 − Образец ценовых плакатов

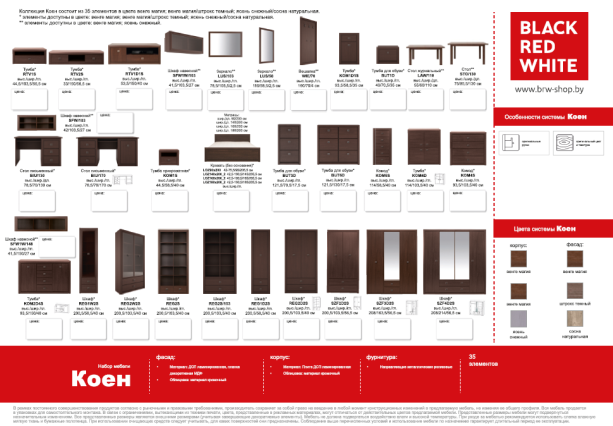


Рисунок 2.9 − Образец листовки

Прямая реклама:

− реклама по почте (direct, mail);

− рекламные материалы при консультации покупателей в торговых залах;

− реклама по телефону: смс-рассылка, информирующая о проведении акции;

Реклама в интернете:

− интернет-представительство компании (Рисунок 2.10);

− реклама на страницах интернет-магазина;

− рассылки подписчикам с помощью e-mail, rss, новостные рассылки, рассылка пресс-релизов;

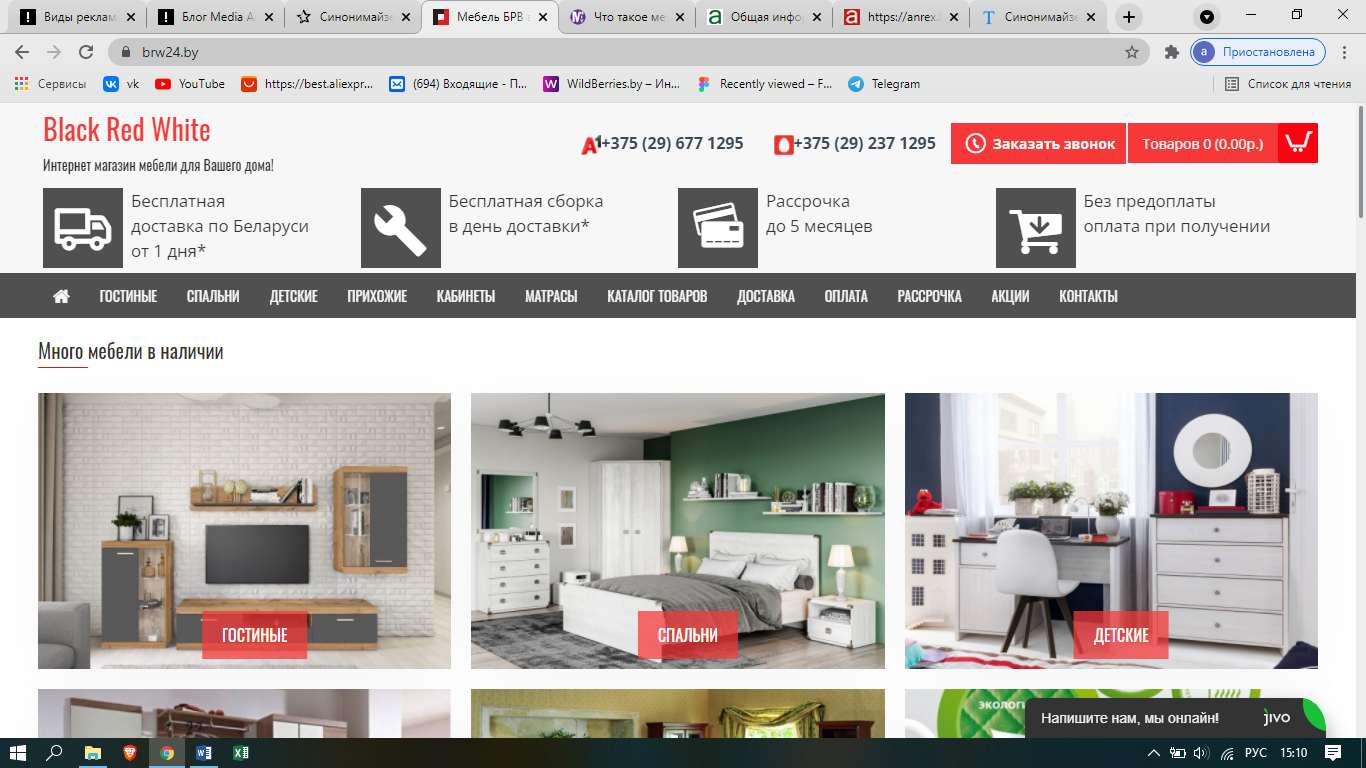


Рисунок 2.10 − Главная станица интернет-сайта компании

Таким образом, предприятие БРВ с использованием специальных носителей стремится информировать потребительский рынок о продукции собственного производства и расширить его, тем самым, создавая сильный бренд и поддерживать его.

**2.4.3 Анализ сбыта ИООО «БРВ»**

Сбытовую политику фирмы-изготовителя продукции следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы, осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю. Основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой политики, капиталы распределения (сбыта, товародвижения) вместе с функциями, которыми они наделены [16].

Сбыт – это поставка товаров с целью продажи, реализация компанией изготовляемой продукции.

Система сбыта, применяемая предприятием БРВ - является одним из факторов конкурентоспособности выпускаемой продукции. Поэтому предприятие должно выработать правильную сбытовую политику.

Формирование сбытовой политики основано на использовании элемента комплекса маркетинга: «доведение продукта до потребителя», характеризующего деятельность предприятия, направленную на то, чтобы сделать продукт доступным для потребителя [17].

Главным содержанием «доведения продукта до потребителя» является выбор оптимальной схемы доставки продукта от производителя к потребителю, её распределение, транспортировка и хранение.

Выбор путей распределения продукции- важная задача предприятия. Главное не только производить качественную продукцию, но организовать их сбыт. Один из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя -выбор канала распределения.

Под каналом распределения понимается ряд организаций или индивидуальных предпринимателей, включенных в процесс, делающий продукцию производства ИООО БРВ доступными для приобретения конечным потребителям.

Участники канала распределения выполняют следующие функции:

– собирают и распространяют информацию о продукте производства ИООО БРВ;

– стимулируют сбыт, создавая выгодные условия для приобретения: бесплатная доставка, приемлемая стоимость сборки за мебель;

– устанавливают контакты с покупателями;

– транспортируют и хранят продукцию на складах готовой продукции;

– финансируют функционирование канала;

– принимают на себя риск за функционирование канала;

– осуществляют презентацию мебельной продукции

–повышают конкурентоспособность фирмы-производителя и продукции собственного производства.

Каналы распределения продукции могут быть (Рисунок 2.11, Рисунок 2.12, Рисунок 2.13.)

1. Прямые, связанные с перемещением товаров и услуг от производителя к конечному покупателю без посредников:

КОНЕЧНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

Производитель

ИООО «БРВ»

Рисунок 2.11 − Прямой канал распределения

2. Косвенные, когда товар перемещается к посреднику и уже от него к потребителю:

–косвенный канал распределения:

СООО «ТК» БРУ

КОНЕЧНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

ИООО «БРВ»

Розничный продавец

КОНЕЧНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ИООО «БРВ»

Рисунок 2.12 − Косвенные каналы распределения

–косвенный двухуровневый канал распределения:

КОНЕЧНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

РОЗНИЧНЫЙ ПРОДАВЕЦ

ОПТОПЫЙ ПРОДАВЕЦ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ИООО «БРВ»

Рисунок 2.13 − Косвенные двухуровневые каналы распределения

Для обеспечения регулируемого сбыта продукции БРВ на территории Республики Беларусь создана торговая корпорация (с долей в уставном капитале БРВ), которая реализует продажу продукции в 15 оптовых магазинах, расположенных по всем регионам Республики Беларусь.

БРВ для сбыта своей продукции на внутреннем рынке использует косвенный одноуровневый канал распределения.

Розничные магазины СООО «Торговая компания «Блэк Рэд Уайт» отличаются торговыми площадями: особой организацией торгового пространства, которая позволяет наиболее оптимально представить широкий ассортимент корпусной и мягкой мебели, а также предметов интерьера.

Список всех фирменных магазинов представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Фирменные магазины Black Red White

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Список фирменных магазинов Black Red White | | | |
| № | Магазин | Адрес | Количество |
| 1 | Магазин №1 | Брест | 2 |
| 2 | Магазин №2 | Брест |
| 3 | Магазин №3 | Барановичи | 1 |
| 4 | Магазин №4 | Витебск | 2 |
| 5 | Магазин №5 | Витебск |
| 6 | Магазин №6 | Гомель | 2 |
| 7 | Магазин №7 | Гомель |
| 8 | Магазин №8 | Гродно | 2 |
| 9 | Магазин №9 | Гродно |
| 10 | Магазин № 10 | Минск | 4 |
| 11 | Магазин № 11 | Минск |
| 12 | Магазин № 12 | Минск |
| 13 | Магазин № 13 | Минск |
| 14 | Магазин № 14 | Могилев | 2 |
| 15 | Магазин № 15 | Могилев |

По данным таблицы можно увидеть, что фирменные магазины компании осуществляют работу по всей Республике Беларусь. Магазины располагаются в Бресте, Барановичах, Витебске, Минске, Гомеле, Гродно и Могилеве.

Доля продаж 70% фирменных магазинов по Республике Беларусь представлены на рисунке 2.14.

Рисунок 2.14 − Доля продаж фирменных магазинов

Кроме розничной сети фирменных магазинов Black Red White, предприятие имеет достаточно географически широкую сеть, независимых розничных продавцов– дилеров, расположенных на территории Республики Беларусь, а также представительств, через которых предприятие БРВ реализует свою продукции в странах: Россия, Казахстан, Украина, Польша с которыми работает по договорам поставки на различных условиях.

Доля дилерской розничной сети магазинов Black Red White на внутреннем рынке и доля продаж фирменных магазинов мебели представлены на рисунке 2.15.

Рисунок 2.15 − Доля розничной сети магазинов на внутреннем рынке.

Таким образом, исходя из показателей результата анализа сбыта, в процессе реализации мебельной продукции собственного производства, предприятие ИООО «БРВ» формирует выводы, которые влияют на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли.

Долгосрочной целью функционирования предприятия является её рост. Для этого предприятие стремится максимизировать прибыль, путём внедрения эффективной деятельности наращивания сбыта продукции на внутреннем и на внешнем рынках, таким образом, увеличивая конкурентные преимущества.

Однако, выработавшим различные инструменты для продвижения мебельной продукции, у предприятия есть возможность иметь еще большую степень охвата потребительского рынка благодаря имеющимся ресурсам и высокого уровня менеджмента.

Доля продаж магазинов по Беларуси и представительств в других странам: Россия, Казахстан, Украина, Польша представлена на рисунке 2.16.

Рисунок 2.16 ­− Доля розничной сети магазинов на внутреннем и внешнем рынках.

Представленная характеристика показывает на основе отобранных критериев, что предприятие имеет большую свободу для реализации мебели и закладывании фундамента для дальнейшего расширения рынка сбыта.

**2.5 SWOT-анализ компании «БРВ»**

Метод SWOT (SWOT-анализ) подразумевает обозначение цели проекта и определение внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение цели или наоборот, мешающих ее достижению [18].

По данным SWOT-анализа определяются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности, которыми оно может воспользоваться, и угрозы, которые могут помешать его деятельности.

На основании Swot-анализа можно сделать выводы о том, какие предприятие имеет недостатки на основании слабых сторон, и как их можно в скором времени устранить на основании возможностей. Также можно выяснить, какие угрозы могут помешать данным действиям, и что предприятию не следует менять и совершенствовать на основании сильных сторон.

Проведём SWOT-анализ для Белорусского предприятия БРВ (Таблица 2.7) и выясним сильные и слабые стороны предприятия для дальнейшей разработки мероприятий.

Таблица 2.7− SWOT-анализ для компании БРВ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.Широкий ассортимент | 1. Дефектные изделия |
| 2.Скидки | 2. Текучесть кадров |
| 3.Высокое качество товаров | 3.Уменьшение сбыта и прибыли из–за снижения покупательского спроса и роста расходов |
| 4.Эффективная рекламная деятельность | 4.Низкий уровень сервисного (послепродажного) обслуживания |
| 5.Достаточно большое количество коллекций мебели равно достаточное удовлетворение потребителей | 5.Невысокий процент реализации продукции на рынке РБ |
| Внешняя среда | Возможности | Угрозы |
| 1.Совершенствование ассортимента компании | 1.Сильные конкуренты с товарами новинками |
| 2.Совершенствование уровня сервиса компании | 2.Рост цен на сырье и материалы |
| 3.Занятие лидирующих позиций на рынке РБ | 3.Снижение финансовых положений основных клиентов |
| 4.Выход на новые большие рынки | 4. Экономическая нестабильность |
| 5.Освоение новых технологий в мебельной деятельности | 5.Угроза утрат существующих позиций на рынке в конкурентной борьбе |

На основании SWOT-анализа можно сделать вывод, что предприятие имеет следующие существенные преимущества: широкий ассортимент, скидки, высокое качество товаров, эффективная рекламная деятельность, а также хорошее удовлетворение потребностей за счет большого количества коллекций. Слабые стороны должны быть устранены, а также необходимо воспользоваться имеющимися возможностями.

Во многом успешность деятельности предприятия зависит от количества и качества предоставляемого сервисного обслуживания.

Важное значение также имеют ассортимент и функциональность товаров компании.

Таким образом, компания БРВ занимает довольно неплохое положение на рынке Республики Беларусь, имеет множество позитивных сторон и преимуществ. Фирма ведет отличную эффективную деятельность как на мебельном рынке Беларуси, так и за ее пределами. Также компания БРВ ведет хорошую коммуникационную, а в частности рекламную деятельность. Сбыт продукции на территории Республики налажен хорошо и результативно.

Однако у компании имеется ряд недостатков, на которые необходимо обратить внимание и принять меры к их устранению. Среди основных недостатков компании плохой уровень сервиса, иногда встречающиеся дефекты в изделиях, не своевременное следование новым технологиям, недостаточное удовлетворение потребностей за счет функциональности и ассортимента мебели, и т.д. Рассчитаем SWOT-анализ в таблице 2.8.

Таблица 2.8 − Расчет SWOT- анализ ИООО «БРВ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Возможности | | | | | Угрозы | | | | |  |
|  |  |  | Совершенствование ассортимента компании развития | Совершенствование уровня сервиса компании | Занятие лидирующих позиций на рынке РБ | Выход на новые большие рынки и сырья и возможность покупки сырья со скидкой | Освоение новых технологий в мебельной деятельности | Сильные конкуренты с товарами новинками ы | Рост цен на сырье и материалы | Снижение финансовых положений основных клиентов деловые партнеры | Экономическая нестабильность поставщиков или заказчиков | Угроза утрат существующих позиций на рынке в конкурентной борьбе ющих позиций на рынке в конкурентной борьбе ющих позиций на рынке | Потенциал |
|  |  | Доля | 0,219 | 0,170 | 0,219 | 0,170 | 0,219 | 0,16 | 0,24 | 0,21 | 0,24 | 0,16 |  |
| Сильные стороны | Широкий ассортимент | 0,23 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 5 | -3 | 5 | 5 | -0,36 |
| Скидки | 0,20 | 10 | 4 | 0 | 0 | 10 | 5 | 0 | -4 | 0 | 0 | 1,042 |
| Высокое качество товаров | 0,18 | 8 | 2 | 2 | 1 | 0 | -2 | -2 | 0 | 0 | -8 | 0,860 |
| Эффективная рекламная деятельность | 0,20 | 4 | 5 | 0 | 0 | 8 | 0 | -3 | -4 | -4 | 0 | 1,217 |
| Достаточно большое количество коллекций мебели равно достаточное удовлетворение потребителей | 0,18 | 5 | 5 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | -3 | 0 | 0 | 0,784 |
| Слабые стороны | Дефектные изделия | 0,15 | -3 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | -2 | -1 | -0,14 |
| Текучесть кадров | 0,18 | -7 | -5 | 0 | 0 | -7 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | -1,11 |
| Уменьшение сбыта и прибыли из–за снижения покупательского спроса и роста расходов | 0,23 | -2 | 1 | -2 | 0 | 0 | 7 | 2 | 0 | 1 | 0 | -0,68 |
| Низкий уровень послепродажного обслуживания | 0,23 | -8 | 0 | 0 | 0 | -5 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | -0,68 |
| Невысокий процент реализации продукции на рынке РБ | 0,20 | -7 | -5 | -5 | -3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 2 | 1 | -0,65 |
|  | Реализация |  | 2,440 | 0,842 | 0,556 | 0,135 | 1,651 | -0,24 | -0,17 | -0,97 | -0,26 | -0,052 |  |

**2.6 Анализ ABC-XYZ**

Анализ ABC и XYZ используется для классификации продуктов, услуг или выполняемых работ, анализа ассортимента, продаж, а также определения лидеров среди всех групп продуктов, чтобы быстро вносить корректировки в каталоги или отдельные позиции товаров.

Анализ ABC-XYZ − многофакторное изучение клиентов или ассортимента компании по различны критериям. Такая оценка помогает выявить наиболее выгодные группы покупателей или продукции. Это даёт возможность компании сконцентрироваться именно на них. Номенклатура товаров оценивается по прибыльности, объёмам заказов и коэффициенту оборачиваемости производимых товаров.

Исследование проводится для выявления нерентабельных позиций, которые не приносят прибыль, а только отвлекают ресурсы на хранение или продвижение. Номенклатура подразделяется в ходе анализа на три категории:

А − самые прибыльные и лидирующие товары, они занимают около 20% номенклатуры производимых товаров и приносят около 80% прибыли;

В − товары, которые занимают до 30% номенклатуры производимых товаров и приносят 15-20% прибыли;

С − товары, которые меньше всего востребованы, такие товары занимают до 50% товарной линейки и практически не приносят прибыли, обычно не более 5% или вовсе убыточны.

Проведём АВС анализ на примере компании ИООО «БРВ» товарной группы «Мебель для спален» на основании данных по реализации товаров в натуральном выражении за 2020 год.



Рисунок 2.17 − АВС анализ для компании ИОО «БРВ»

Таким образом, исходя из полученных результатов проведеия АВС анализа товарной группы «Мебель для спален» можно сделать следующие выводы:

− группа А − самые важные товары, лидеры товарной группы, являются наиболее реализуемыми. Компания будет нести большие потери при резом снижении эффективности данной группы ресурсов, а следовательно, товары группы А должны жестко контролироваться, чётко прогнозироваться, часто мониториться. И,конечно, быть максимально конкурентоспособыми и не терять свои преимущественные качества и стороны. На данную группу товаров должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успешность группы А должна быть проанализирована и максимально транслироваться на другие категории товаров.

К данной группе товаров относятся такие товары, как: шкафы плательные, комоды, кровати 2-спальные, полки.

− группа В − группа товаров, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи. Такие товары тоже важны для компании, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами. Данные товары обычно являются «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данную группу товаров компании незначительны и необходимы только для поддердания существующего уровня фирмы.

К данной группе товаров относятся такие товары, как: столики туалетные, тумбы прикроватные.

− группа С − наименее важная группа в компании. Ресурсы группы С тянут компанию вниз или не приносят дохода. Держать на складе большие запасы товаров этой группы - значит заморозить прибыль. Они могут поставляться только под заказ, храниться небольшими остатками или исключаться из ассортимента.

К данной группе товаров относятся такие товары, как: шкафы 3х, 4х-дверные, шкафы 5ти, 6ти-дверные, навесные шкафы, шкафы с полками, шкафы угловые, зеркала и тумбы.

XYZ анализ – это метод классификации ресурсов компании на три группы на основе их изменчивости (устойчивости). Объектами применения XYZ-анализа могут быть различные экономические показатели компании: объем продаж, выручка, материальные затраты, количество поставщиков и т.д. спрос (распродажа), сезонный и случайный. Это позволяет оптимизировать складские запасы и высвободить дополнительные ресурсы.

XYZ-анализ помогает рассчитать, сколько товара должно быть на складе, чтобы он не закончился и приносил прибыль. Для этого анализа необходима статистика продаж товаров за несколько лет или месяцев, чтобы понять, насколько стабильным является спрос на товар в разные периоды.

XYZ-анализ выделяет товары со стабильным спросом. Для этого рассчитывается, как меняется объём продаж. По каждой товарной группе определяется коэффициент вариации, который показывает колебание спроса за отдельно взятый период:

Х − товары со стабильным спросом. Колебание от 0−10% ;

Y − середнячки, например, сезонные товары. Колебание 10−25% ;

Z − товары со случайным спросом. Колебание от 25% .

Проведём анализ XYZ также на примере товарной группы «Мебель для спален» для компании ИООО «БРВ» на основании данных по реализации товаров в натуральном выражении за 2018-2020 годы.



Рисунок 2.18 − XYZ анализ для компании ИОО «БРВ»

Таким образом, исходя из полученных результатов проведеия XYZ анализа товарной группы «Мебель для спален» можно сделать следующие выводы:

− группа Х − группа товаров с наиболее устойчивыми объёмами продаж, такие товары не были выявлены в ходе анализа;

− группа Y − товары с пронозируемыми, но изменчивыми объёмами продаж, к таким товарам относятся шкафы плательные, кровати 2-спальные, шкафы с полками, шкафы угловые зеркала, компании следует оперативно отслеживать складские запасы;

− группа Z − товары, обладающие случайным спросом в данную группу

в ходе анализа попали все остальные товарные группы, их запасы могут быть сокращены и фирма может работать по предзаказу.

Товары, пользующиеся большим спросом, не всегда выгодны, а прибыльные не всегда популярны. Анализ ABC и XYZ используются вместе для поиска продуктов локомотивов.

Итого, объеденив два проведённых аализа в один окончательный резульат получим следующие данные:



Рисунок 2.19 − Итоговый результат ABC-XYZ анализа

В результате по каждой категории можно сделать выводы о её ценности для компании, определить уровень необходимых запасов, выявить группы, продажи которых целесообразнее производить по предзаказам покупателей, постепенно вывести из оборота группы с низким спросом и случайным потреблением.

Исходя из результатов анализа, можно сделать следующие выводы:

− группа АY с высоким и средним уровнем товарооборота и требует увеличения страхового запаса, т к имеет недостаточную стабильность потребления, к данной группе относятся: шкафы плательные и кровати 2-спальные. Эти товары хорошо продаются и составляют основную часть оборота магазина. Поэтому они всегда должны быть в наличии и их можно смело рекламировать.

− группа AZ-BZ обеспечение наличия данных групп за счёт увеличения страхового запаса приведёт к значительному повышению запаса складского, что влечёт за собой дополнительные издержки, связанные с хранением. Решением данной проблемы может быть несколько вариантов: необходимо работать с поставщиками, которые могут в короткие сроки обеспечить товаром данной группы компанию, обеспечить более частые поставки, осуществлять постоянный контроль. Ещё один из вариантов − поставлять данные продукты под заказ, к данным группам товаров относятся: комоды, полки, столики туалетные, тумбы прикроватные. Такие продукты приносят доход, но при этом характеризуются низкой предсказуемостью. Важно найти причину, по которой товары не покупаются постоянно, и приложить усилия для их продвижения.

− группа CY-CZ необходимо выводить из оборота, но при этом обязательно провести дополнительный анализ и разобраться, на каком этапе жизненного цикла находится тот или иной товар, какой товар является сопутствующим для продуктов других категорий и какой продукт является перспективным. Эта группа может собирать также новые продукты, которым нужно время для разогрева, примером является товар «Тумбы» из группы товаров «Мебель для спален», такой товар появился лишь в двух коллекциях «Azteca» и «Brooklyn» 2020 года и нуждается в разогреве продаж, а также, на данный момент проходят этап согласования опытных партий с потенциальным заказчиком. Поэтому причина неэффективности объёма и частоты продаж ясна.

**2.7 Матрица Ансоффа**

Модель развития рынка Ансоффа позволяет использовать несколько стратегий одновременно. В его основе лежит наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста продаж. Матрица Ансоффа представляет собой диаграмму, предназначенную для помощи руководителю в принятии решений о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

Матрица возможностей вывода продукта на рынок использует четыре альтернативные маркетинговые стратегии для поддержания или увеличения продаж:

− стратегия проникновения на рынок − эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма может расширить распространение товаров на других рынках за счет агрессивных конкурентных цен. Это увеличивает продажи за счет привлечения тех, кто ранее не работал с продукцией компании, а также конкурирующих клиентов и увеличивает спрос со стороны уже привлеченных потребителей;

− стратегия развития рынка − эффективна, если фирма стремится увеличить продажи существующих продуктов. Он может проникать на новые географические рынки, выходить на новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен. Повторно предлагать существующие продукты, использовать новые методы распространения и маркетинга, активизировать усилия по продвижению своей продукции;

− стратегия разработки продукта − эффективна, когда у фирмы есть несколько успешных брендов и лояльность клиентов. Фирма разрабатывает новые или модифицированные продукты для существующих рынков. Он фокусируется на новых моделях, улучшении качества и других небольших инновациях, которые тесно связаны с уже представленными продуктами, и продает их потребителям, которые поддерживают компанию и ее бренды. Используются традиционные методы маркетинга, в акции подчеркивается, что новинки выпускает известная фирма;

− стратегия диверсификации − используется, чтобы гарантировать, что фирма не станет чрезмерно зависимой от одной группы продуктов. Компания запускает новые продукты, ориентированные на новые рынки. Цели сбыта, маркетинга и продвижения отличаются от традиционных для фирмы.

Проведём анализ по матрице Ансоффа для товарной группы «Мебель для спален» компании ИООО «БРВ» и прдставим поэтапные процессы, а также результаты анализа в таблицах 2.9 – 2.18.

Таблица 2.9 − Возможности роста на текущем рынке с текущим товаром

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегия проникновения | **Вопрос:** Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании? | | |
| **Возможна** | **Вероятно** | **Не возможна** |
| Описать текущий рынок и текущий товар | **Текущий рынок:** торговля корпусной мебели  **Текущий товар:** мебель для спален | | |
| Темп роста рынка | Высокий | Замедляющийся, но растущий | Стагнация или снижение объёма рынка |
| Уровень потребления товара предприятия среди ЦА | Ниже, чем в среднем по рынку | На уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку |
| Частота использования товара ЦА | Максимальная | Умеренная | Низкая |
| Уровень знания | Ниже, чем в среднем по рынку | На уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку |
| Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару) | Ниже, чем в среднем по рынку | На уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку |

Продолжение таблицы 2.9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Экономия от масштаба | Есть |  | Нет |
| Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов) | Да |  | Нет |
| Возможности к высокому уровню инвестиций | Есть |  | Нет |

Таблица 2.10 − Возможность реализации стратегии развития рынка с текущим товаром

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегия проникновения | **Вопрос:** Есть ли возможности и перспективы роста на новые рынки компании? | | |
| **Возможна** | **Вероятно** | **Не возможна** |
| Описать новый рынок и текущий товар | **Новый рынок:** реализация продукции на оптовые склады различных зарубежных торговых и логистических компаний  **Текущий товар:** мебель для спален | | |
| Компания успешна в текущей деятельности  (товар компании является востребованным на  текущем рынке или к нему высокая лояльность) | Да | Есть мелкие недочеты | Нет, необходимо совершенствовать продукт |
| Количество игроков на новом рынке | Небольшое количество игроков (1-3) | Средний уровень насыщения рынка (3-10) | Высокий уровень насыщения рынка |
| Входные барьеры на новом рынке | Практически отсутствуют | Есть но недостаточно высокие | Высокий уровень входных барьеров |
| Темпы роста нового рынка | Высокий | Замедляющейся, но растущий | Стагнация или снижение объём рынка |

Продолжение таблицы 2.10

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Товар обладает уникальными свойствами, имеет  конкурентное преимущество (в сравнении с  крупными игроками рынка)  или компания владеет уникальной технологией  или компания имеет уникальную прибыльную  модель ведения бизнеса | Да |  | Нет |
| Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков | Да |  | Нет |

Таблица 2.11 − Возможность реализации нового товара на текущем рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегия развития товара | **Вопрос:** Сможет ли копания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке? | | |
| **Возможна** | **Вероятна** | **Не возможна** |
| Описать текущий рынок и новый товар | **Текущий рынок:** торговля корпусной мебели  **Новый товар:** мебель для кухонь | | |
| Темп роста текущего рынка | Высокий | Замедляющийся, но растущий | Стагнация или снижение объёма рынка |
| Размер текущего рынка (для бизнеса компании) | Большой | Средний | Небольшой |
| Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жцт | Да | Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар | Нет |

Продолжение таблицы 2.11

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внутриотраслевая конкуренция | Высокий уровень | Тенденции к ужесточению | Нет |
| Угроза входа новых игроков | Да |  | Нет |
| Успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов | Да |  | Нет |
| Уровень обновления ассортимента и появление новинок у конкурентов | Высокий |  | Низкий |

Таблица 2.12 − Возможность создания нового товара на новом рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегия диверсификации | **Вопрос:** Есть ли необходимость копании в диверсификации портфеля? | | |
| **Возможна** | **Вероятна** | **Не возможна** |
| Описать новый товар и новый рынок | **Новый рынок:** реализация продукции на оптовые склады различных зарубежных торговых и логистических компаний  **Новый товар:** мебель для кухонь с системой TipOnBolution | | |
| Темпы роста текущих рынков компании | Стагнация или снижение объёма рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий |
| Конкуренция на текущих рынках | Высокий уровень | Тенденция к ужесточению | Низкий уровень |
| Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке | Да |  | Нет |

Продолжение таблицы 2.12

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания имеет определённый уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке | Да |  | Нет |
| Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров | Минимальны или отсутствуют |  | Есть |

Таблица 2.13 − Результаты анализа в итоговом виде

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант стратегии | Возможность | Описание |
| Стратегия проникновения | Вероятна | Данная стратегия для ИООО «БРВ» является вероятной, организация достаточно эффективно её реализует, являясь одним из лидеров на рынке. Несмотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно развивать частоту покупки продукции, увеличивать объёмы реализации, увеличивать покрытие затрат. |
| Стратегия развития рынка | Возможна | Реализация продукции на оптовые склады различных торговых и логистических компаний- прекрасный источник роста. Компания расширит рынок реализации товара, получит новых клиентов, увеличит объёмы реализации товара, прибыли и повысит узнаваемость. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями к такой реализации. |

Продолжение таблицы 2.13

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия развития товара | Вероятна | Компания не обладает достаточными ресурсами и возможностями для реализации данного проекта, также успех в реализации товара на текущих рынках не зависит от постоянного обновления ассортимента, однако устаревание товара и тенденции к спаду ЖЦТ говорят о необходимости попыток создания предложений новой продукции рынку. Особенно актуально для реализации продукции оптовым и розничным организациям торговли для перепродажи. |
| Стратегия диверсификации | Возможна | Компания "БРВ" является взрослым производством, пережившим многие изменения. На данный момент на производстве наблюдается стагнация. Возможность открыть новый товар и новые рынки сбыта могло бы "вдохнуть жизнь" в организацию, учитывая текущее положение рынка. |
| **Ключевые источники роста компании** | | − разработка промо-акций для роста частоты совершения покупок;  − открытие новых маркетов в местах высокого траффика для роста потребления товаров;  − организация новых точек торговли в зарубежных городах;  − расширение ассортимента: создание мебели для кухонь, введение новых технологий с системой по типу TipOnBolution. |

1. **Выводы и рекомендации, расчёт эффективности предложенных мероприятий**

Товарная стратегия фирмы считается необходимым компонентом комплекса 4P, но кроме того одной из основных элементов эффективного функционирования каждого предприятия. С целью укрепления собственной фирмы в ведущих позициях в торге, или же с целью стремления к ним фирма обязана регулярно наблюдать за компонентами товарной политики и усовершенствовать их.

В ходе анализа комплекса маркетинга на предприятии BlackRedWhite, а именно, в ходе проверки товарной политики компании были выявлены недостатки функционирования некоторых ее элементов.

Во-первых, фирма BlackRedWhite не сотрудничает с конкретной компанией по перевозкам. Что усложняет логистические задачи в определенный нужный момент.

Во-вторых, BlackRedWhite изготавливает корпусную мебель абсолютно для всех комнат в доме, в частности, для гостиных, жилых комнат, детских комнат, прихожих, а также кабинетов и столовых, но никак не изготавливает мебель для кухни. Этот тип мебели считается одним из наиболее известных и необходимым покупателям.

В-третьих, в связи с быстрым появлением новых технологий товары BlackRedWhite в течение следующих нескольких лет могут стать устаревшими и невостребованными.

Исходя из выявленных проблемных областей на предприятии необходимо провести ряд мероприятий по совершенствованию товарной политики компании. К таким мероприятиям относятся:

– усовершенствование степени послепродажного сервиса;

– усовершенствование ассортимента фирмы;

– усовершенствование компонентов мебели фирмы.

* 1. **Совершенствование уровня послепродажного сервиса**

Послепродажное (техническое) обслуживание представляет собой одну из важнейших составляющих конкурентоспособности товаров и определяет успех и интенсивность продаж на рынке.

Послепродажное обслуживание (product-support services) - совокупность услуг, сказываемых потребителям после приобретения ими продукта изготовителя (монтаж, наладка, поставка запасных деталей, различные виды ремонта и т. д.).

Для высокого качества послепродажного обслуживания фирмы разрабатывают специальные стандарты или правила обслуживания, которые предусматривают систематическое обучение и тренировку занятого в сервисе персонала, обеспечивают идентичный уровень обслуживания во всей сервисной сети и являются обязательными для исполнения.

Для технически сложных потребительских товаров и продукции производственного назначения послепродажное обслуживание является необходимым фактором маркетинговой деятельности, без использования которого невозможно конкурировать на рынке. Поэтому организациям для завоевания конкурентных преимуществ необходимо развивать высококачественное послепродажное обслуживание. В послепродажное обслуживание также включается работа по рассмотрению и удовлетворению рекламаций покупателей в отношении качества товаров.

 Послепродажное обслуживание позволяет поддерживать обратную связь с потребителями, получая от них достоверную информацию о достоинствах и недостатках приобретенных продуктов, направлениях развития продукта. Сотрудники организации, осуществляющие послепродажное обслуживание, лично могут наблюдать в работе свою продукцию и продукцию конкурентов, которую также могут использовать потребители.

Основными недостатками послепродажного сервиса БРВ являются дороговизна доставки, доставка только до подъезда, отсутствие сборки, некачественно составленная инструкция по сборке, отсутствие возможности возврата некачественного товара, частые ошибки комплектации товаров, повреждение деталей при самостоятельной сборке и т.д.

В качестве мероприятий предлагаются:

– реализовывать доставку мебели до дверей (это повысит удовлетворение покупателей, также уменьшит угрозу порчи товаров в период их доставки до двери);

– включить сборку в послепродажное обслуживание (это также повысит лояльность потребителей, так как сэкономит их время и силы, а также снизит риск порчи деталей и мебели во время сборки, так как сборка будет собираться специально обученными людьми);

– проводить дополнительную проверку комплекта мебели перед отправкой потребителю (это снизит риск недостатка товаров в комплекте, или ошибок в комплектации).

Рассчитаем эффективность данного мероприятия традиционным способом, который выражает отношение результативности мероприятия к затратам на его реализацию:

Э = Р / З \* 100% (1)

где Э – это эффективность мероприятия,

Р – это результаты мероприятия,

З – это затраты на реализацию мероприятия.

Затраты на реализацию данного мероприятия представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 Затраты на послепродажный сервис

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Необходимые действия | Затратность |
| Доставка до дверей | Найм на работу грузчиков для подъема мебели в квартиру. | ЗП: 800 – 1200 б.р или разовая работа - 70 б.р |
| Наличие сборки | Найм на работу сборщиков мебели. | ЗП: 900 – 1400 б.р. или  разовая работа - 80 б.р |
| Проверка мебели перед отправкой | Необходимы дополнительные затраты времени комплектовщиков | Временные |

Существует также возможность нанять одного человека, который будет заниматься доставкой, погрузкой, а также сборкой мебели.

Таким образом, при осуществлении данных условий повысится удовлетворенность потребителей и, следовательно, количество положительных отзывов о компании. В связи с этим увеличится количество заказов.

Доставка заказа от 500 б.р. осуществляется бесплатно. Стоимость доставки заказов менее указанной суммы – 30 б.р. по городу, за чертой – 50 б.р. Поднять мебель в квартиру – дополнительная услуга стоимость - 10 б.р. Услуга сборки в зависимости от размера и сложности мебели – от 35 до 120 б.р.

Помимо оплаты потребителями услуг, компания получает выгоду в виде увеличения заказов и клиентов после положительных отзывов. Таким образом, если за месяц заказы мебели увеличатся на 10%, то выручка за месяц увеличится с 5113,583 до 5624,942 б.р.

В качестве временного отрезка выбран один месяц. За один месяц затраты на услуги грузчика и сборщика составят около 2100 б.р., при этом от 100 до 150 б.р. возвращаются от потребителя.

Таким образом, эффективность мероприятия рассчитывается:

Э = 511,359 / 1950 \* 100% = 26% (2)

Данный показатель отражает эффективность работы мероприятия за один месяц, следовательно, за год эффективность данного мероприятия будет только расти.

Единственным минусом данного мероприятия является то, что результаты будут проявляться не сразу, как хотелось бы. Такие новшества стоит вводить постепенно и плавно, без резких скачков в стоимости услуг.

В течение месяца потребители будут пользоваться услугами доставки и сборки мебели, проверки комплектации, после чего количество негативных комментариев и неудовлетворенных потребителей будет постепенно снижаться. Пользователи сети Интернет будут оставлять больше положительных комментариев, и из этого будет следовать увеличение заказов, объёма производства и повышение прибыли компании.

На получение вышеуказанного эффекта понадобится не один месяц, а хотя бы два-три и больше. Впрочем, это не проблема, ведь все затраты в скорейшем времени окупятся.

* 1. **Совершенствование ассортимента компании**

Деятельность по формированию совершенствованного ассортимента основывается на результатах исследования ассортимента, его свойств и расчета их показателей.

Совершенствованием ассортимента является его обновление, однако обновление не всегда связано с улучшением качества товаров и наибольшим удовлетворением потребностей. Товары-новинки могут иметь непринципиальные отличия от товаров, ранее выпускавшихся и снятых с продажи. Более того, иногда при производстве новых товаров используется более дешевое сырьё, упрощённые технологии, что связано со снижением качества.

Совершенствование ассортимента - это количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности.

Компания BlackRedWhite изготавливает корпусную мебель абсолютно для всех комнат в доме, в частности, для гостиных, жилых комнат, детских комнат, прихожих, а также кабинетов и столовых, но никак не изготавливает мебель для кухни. Этот вид мебели считается одним из наиболее известных и необходимым покупателям.

Тенденции дизайна интерьера в новом десятилетии продолжают развиваться в направлении создания максимально комфортной среды для человека, используя при этом натуральные материалы, удобную мебель, пастельную палитру оттенков и многое другое.

Кухня — это место, где традиционно собираются вся семья, друзья и родственники. Это место не просто должно быть уютным и удобным, но и стильным. Кроме дизайна понятие «современная кухня» включает в себя технологичность, удобство, вместительность и функциональность. В настоящее время наиболее популярным стилем в современной кухне является минимализм.

В связи с тенденцией минимализма, потребители стараются использовать как можно меньше мебели в доме, или же использовать небольшие по размеру элементы мебели. На это влияет множество факторов, таких как тенденция моды, изменение вкусов потребителей, рациональное использование места помещения и т.д. Но этого не скажешь о кухне.

Кухня – это всегда место, на котором необходима объемная, функциональная и вместительная мебель. Несмотря на тенденции минимализма мебель для кухни подбирается массивная по размерам, чтобы вместить всё необходимое, а также удобная в использовании.

Мебель для кухни – это товар, который пользуется большим спросом в настоящее время. На данный момент компания не производит такой вид мебели, поэтому понесет определенные затраты на то, чтобы внести его в свой ассортимент.

Рассчитаем затраты на разработку дизайна мебели для кухни (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 Затраты на разработку дизайна

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Услуга | Количество коллекций | Количество наименований в коллекции | Цена за разработку дизайна одной коллекции  BYN | Итого, BYN |
| Дизайнер | 10 | 4-6 | 800 | 8000 |

Затраты на изготовление мебели. Данные предоставлены отделом маркетинга БРВ (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 Затраты на изготовление мебели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Затраты на изготовление одной коллекции  BYN | Количество коллекций | Общие затраты, BYN |
| 9 570 | 10 | 95 700 |

Кроме того, для подсчета эффективности необходимы показатели себестоимости, прибыли и отпускной цены нового вида мебели (Таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Цена, себестоимость, прибыль

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Товар | Себестоимость, BYN | Прибыль, BYN | Цена, BYN |
| Мебель для кухни (коллекция) | 1400 | 900 | 2300 |

Подсчет суммарных затрат. Для подсчета общих затрат использованы ранее приведенные данные по планируемым объемам реализации мебели для кухни. Расчеты затрат осуществлены путем умножения себестоимости на планируемый объем реализации и прибавления к полученному результату затрат на разработку и дизайн (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 Общие затраты

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар | Разработка дизайна б.р. | На единицу продукции, р. | Изготовление, р. | На единицу продукции, р. | Себестоимость, р. | Прогнозируемый объем продаж на 2022 год, коллекций | Итого затраты, р. | На единицу продукции, р. |
| Коллекция мебели для кухни | 8000 | 125 | 95 700 | 2392,5 | 1400 | 900 | 1045175 | 29 917,5 |

Далее необходимо подсчитать прибыль (Таблица 3.7).

Таблица 3.7 Подсчет возможной прибыли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Товар | Цена, р | Прогнозируемый объем продаж на 2021 год, упаковок | Итого выручка, р |
| Коллекция мебели для кухни | 2180 | 800 | 1744000 |

Итоговая прибыль получена путем вычитания затрат из выручки. Коэффициент рентабельности получен путем деления прибыли на затраты. Расчеты представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 Итоговая прибыль

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар | Выручка/на ед. прод., р. | Затраты/ на едпрод., р. | Итого прибыль, на ед. прод., р. | Коэффициент рентабельности |
| Коллекция мебели для кухни | 1744000/2180 | 1136700/29917,5 | 607300/15182,5 | 0,41 |

Таким образом. Итоговая прибыль как общая, так и на единицу продукции, имеет положительное значение.

Также необходимо рассчитать затраты на продвижение данного вида мебели. Для этого необходимо внести изменения на сайт БРВ что будет стоить компании примерно 300 б.р., а также создать наружную рекламу. Примером наружной рекламы может быть реклама на билборде в областных городах Республики Беларусь (таблица 3.9)

Таблица 3.9 Затраты на рекламу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Средство распространения рекламы | Количество, шт | Стоимость, б.р. |
| Билборды в г. Бресте | 3 | 3 шт х 200 р. (печать винил) + 3 шт х 578 р. х 3 месяца = 5802 р. |
| Билборды в г. Минске | 4 | 4 шт х 200 р. (печать)+4 шт х 730 р. х 3 месяца = 9560 р |
| Билборды в г. Витебске | 2 | 2 шт х 200 р. (печать)+2 шт х 578 р. х 3 месяца = 3868 р |
| Билборды в г. Могилеве | 2 | 2 шт х 200 р. (печать)+2 шт х 578 р. х 3 месяца = 3868 р |
| Билборды в г. Гомеле | 2 | 2 шт х 200 р. (печать)+2 шт х 578 р. х 3 месяца = 3868 р |
| Билборды в г. Гродно | 2 | 2 шт х 200 р. (печать)+2 шт х 578 р. х 3 месяца = 3868 р |
| Итого | | 30 834 руб. |

В итоге, просуммировав все затраты на продвижение, получаем приблизительно 30 834 белорусских рублей.

Итого суммарные затраты по выведению на рынок нового товара, а именно 10 коллекций мебели для кухни составляют 1169468 рублей.

Теперь можно рассчитать эффективность разработки и внедрения товара на рынок мебели. Для расчета экономической эффективности необходимо из выручки вычесть затраты. В итоге получаем 574 532 рублей прибыли.

* 1. **Модернизация элементов мебели компании**

Мебельное производство, как и любая другая отрасль экономики, стремится к рентабельности. И чем выше рентабельность, тем успешнее компания-производитель. Для достижения более высоких показателей в этом направлении, есть два выхода: экстенсивный (развитие «в ширину») и интенсивный (развитие «вглубь»).

Если в первом случае ставка делается на количество, то во втором - на качество производимой продукции, а также продуктивность используемых новых мебельных технологий. В этом случае на первый план выходит экономически выгодное новаторство.

Наш мир постоянно меняется, появляются новые технологии и инновации, которые облегчают нашу жизнь. Кухня - это то место, где современная техника помогает не только в приготовлении пищи, но и «оживляет» дизайн помещения. Современные кухни оборудованы встроенной профессиональной техникой, выдвижными системами и многим другим, что позволяет проводить время на кухне с удовольствием.

Технический прогресс не стоит на месте, а вместе с ним не стоят на месте мебельные предприятия по всему миру. С каждым выходом на рынок различных новинок меняются и предпочтения потребителей.

Интерес к использованию мебели без ручек увеличивается с каждым годом. Среди основных инноваций в мире мебели за последние годы стала мебель, которая открывается без приложения усилий. Конструкция данных элементов мебели не предполагает ручек для открывания. Дверцы шкафчиков без ручек можно без труда открыть легким нажатием на фасад. При этом дверь открывается под удобным для владельца мебели углом. Для закрытия достаточно прижать фасад рукой.

Такая система называется Tip-OnBlumotion. Она обеспечивает легкое открывание элементов и мягкое бесшумное закрытие. Главная особенность -это полностью механическое решение.

TOB объединяет преимущества механической системы открывания и надежной системы амортизации. Для открывания достаточно слегка коснуться фасада. При закрывании с размаху активируется функция Tip-OnBlumotion, которая обеспечивает мягкое и бесшумное закрывание.

Преимущества:

– Удобное открывание мебели без ручек — легким нажатием на фасад;

– Полностью механическая система;

– Четырёхмерная регулировка;

– Минимальное расстояние между фасадом и корпусом мебели 2,5 мм;

– Стандартные установочные размеры;

– Высокая динамическая нагрузка в пределах 40, 70 кг для фурнитуры;

–Дверцу можно потянуть за фасад, чтобы открыть и прижать рукой, чтобы закрыть, при этом механизм не повреждается.

Внедрение таких элементов в конструкцию мебели - процесс не сильно трудоемкий.

Цена за один комплект Tip-OnBlumotion на белорусском рынке варьируется от 54,98 до 302,11 бел.руб. Для внедрения данной системы в собственную мебель компании необходимо закупить несколько партий данных товаров, а также обучить специалистов сборке и установке. Затраты на мероприятие указаны в таблице 3.10.

Таблица 3.10 Затраты на мероприятие

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Сумма затрат, BYN. |
| Обучение персонала установке и монтажу | 2800 |
| Заказ партии комплектов Tip-OnBlumotion из 800 элементов | 48000 |
| Общие затраты | 51000 |

Как видно из таблицы 3.10, общие затраты на мероприятие составляют приблизительно 51000 б.р. При этом в связи с тенденцией покупки усовершенствованной удобной мебели прогнозируется рост объема продаж на 15%. Таким образом, прирост объема продаж составит 9770,971 бел.руб. в год.

Рассчитаем эффективность данного мероприятия по формуле 1:

Э = 9770,971 / 51000 \* 100% = 19,15% (3)

Таким образом можно сделать вывод, что данное мероприятие эффективно для БРВ.

Таким образом, компания БРВ проводит достаточно хорошую товарную политику на предприятии, но имеется ряд недостатков, таких как:

– недостаточно приемлемый уровень сервиса, который обеспечен компанией BlaclRedWhite;

– отсутствие в ассортименте компании одного из самого востребованного вида корпусной мебели – мебели для кухни;

– не использование новых технологий в изготовлении мебели, и, следовательно, не полное удовлетворение потребностей клиентов.

Для решения данных проблем предложен ряд мероприятий по совершенствованию товарной политики:

– совершенствование сервисных услуг – эффективность составила 27%;

– совершенствование ассортимента – эффективность составила 574 532 рублей;

– модернизация элементов мебели – эффективность составила 19,15 %.

**Заключение**

Анализируя маркетинговую деятельность компании ИООО «БРВ» можно сделать определенные выводы касательно ее функционирования на внутреннем и внешних рынках.

Компания ИООО «БРВ» занимает достаточно хорошее положение на рынке Республики Беларусь, имеет множество положительных сторон и преимуществ. Компания ведет хорошую эффективную деятельность как на мебельном рынке Беларуси, так и за ее пределами. Также компания ИООО «БРВ» ведет отличную коммуникационную, а в частности рекламную деятельность. Сбыт продукции на территории Республики налажен хорошо и эффективно.

Однако у компании имеется ряд недостатков, на которые необходимо обратить внимание и принять меры к их устранению.

Среди основных недостатков компании плохой уровень сервиса, иногда встречающиеся дефекты в изделиях, не своевременное следование новым технологиям, недостаточное удовлетворение потребностей за счет функциональности и ассортимента мебели, и т.д.

Для устранения данных недостатков компания имеет ряд возможностей, благодаря которым оно способно устранить их.

Товарная политика предприятия – это деятельность, в содержание которой включается обеспечение качества и конкурентоспособности товаров, анализ и прогнозирование жизненного цикла товаров, управление жизненным циклом товара и его конкурентоспособностью за счет создания новых или обновления существующих товаров, управление товарным ассортиментом.

Товарная политика компании ИООО «БРВ» осуществляется в недостаточной степени хорошо. Для устранения недостатков предложены мероприятия по повышению эффективности товарной политики. Среди них:

– совершенствование сервисных услуг – эффективность составила 27%;

– совершенствование ассортимента – эффективность составила 574 532 рублей;

– модернизация элементов мебели – эффективность составила 19,23 %.

**Список использованных источников**

1. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник. М.: Экономика, 2009. – 718 с.

2. Матанцев А.Н. Эффективность товарной политики. – М.: Издательство «Финпресс», 2002. – С. 52.

3. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Уч. пособие / Под ред И.С.Минко. – Пер. с нем. – М.: Высшая школа, 2001. – 178 с.

4. Уэллс У., Бернет Дж., Мариарти С. Маркетинг: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. С.Г. Божук. — СПб: Питер, 2001. — 800 с.

5. Романов, А. А. Комплекс маркетинг. /А. А. Романов, А. В. Панько. – Москва: Эксмо, 2006. — 432 с.

6. Панкратов Ф.Г., Баженов Ю.К., Серегина Т.К., Шахурин В.Г. Товарная политика. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2002. – 364 с.

7. Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры. – М.:Банки и биржи, 2000.

8. Сабурова, М. М. Маркетинг (теория, управление, практика): учебное пособие / М. М. Сабурова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 192 с.

9. Информационные материалы с предприятия ИООО «БРВ-Брест»

10. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга. – М.:Международные отношения, 2001. – 252 с.

11. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. - М.: Издательская группа ИНФРА-М - НОРМА, 1997. - 224 с.

12. Мудров А.Н. Основы товарной политики. - М.: "Экономистъ", 2005 - 319

13. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М:, 2008 г.

14. Аксенова К.А. Товар и товарная политика: Конспект лекций. - М: Приориздат, 2005. - 96 с.

15. Уткин Э.А. Кочеткова А.И. Маркетинг: стратегии. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998. – 272 с.

16. Васильев Г.Л., Полякова В.А. Ассортиментная политика: Учебное пособие. - М.: Вузовский учебник, 2008. - 276с.

17. Гольман И.Л. Маркетинговое планирование. – М.: Изд-во «Гелла-принт», 2004. – 343с.

18. Семенов Б. Д. Маркетинговые стратегии: Учебное пособие. - 2-е изд. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2006. - 272с.

19. Картер Г. Эффективный маркетинг / Г. Картер. - М.: Прогресс, 2003. - 356с.

20. Фабри Э.Д. Как создать успешный комплекс маркетинга. 3-издание./Пер. с англ. под ред. Н.Н. Пашской. - СПб.: Издательский Дом «Нева», 2007. - 256с.

21. Зотов В. В. ассортиментная политика предприятия./ Московская финансово – промышленная академия, Москва, 2005, 69 с

22. Нестеров А. К. Продление жизненного цикла товара // Энциклопедия Нестеровых

23. Электронный ресурс: <https://corporatefinanceinstitute.com/>. Дата доступа: 11.12.2020г.