

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

This article represents the question of marketing in wood-working complex.

Основными видами планирования на предприятии являются краткосрочное (сроком на 1 год), среднесрочное (сроком 3–5 лет) и долгосрочное (10 и более лет) планирование. Из всех перечисленных видов планов на практике предприятия любой отрасли экономики Республики Беларусь составляют только годовые планы. Нестабильность развития экономики повлекла за собой важнейшую проблему для менеджеров, экономистов и маркетологов: проблему долгосрочного и среднесрочного, т. е. стратегического планирования. По мнению Ф. Котлера, стратегический план способствует тому, чтобы компания использовала в своих интересах возможности в постоянно изменяющейся среде за счет установления и стратегического соответствия между целями и возможностями компании, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка – с другой.

Практика показывает, что, не имея четкой стратегии, не определив основные перспективы развития, предприятие не в состоянии эффективно функционировать.

Именно поэтому, на наш взгляд, жизненно важно для предприятия составлять стратегический план развития. Необходимо отметить, что стратегический план маркетинга – составная часть стратегического плана предприятия, который состоит из следующих основных разделов: определение основной цели деятельности; стратегические императивы (цели); стратегический аудит; SWOT-анализ (оценка сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз); анализ бизнес-портфеля, целей и стратегий и выбор стратегии маркетинга.

Рассмотрим данный процесс на примере ОАО «Минскпроектмебель», основными видами деятельности которого являются производство изделий из древесного сырья, разработка проектов, осуществление работ по сертификации мебели и изделий деревообработки, испытание всех видов бытовой мебели, разработка программных средств обеспечения ПЭВМ для мебельных предприятий, информационно-техническое и вычислительное обслуживание ПЭВМ.

Основной целью (миссией) деятельности ОАО «Минскпроектмебель» являются производство современной мебели и разработка проектов для других предприятий отрасли.

Стратегические цели предприятия можно определить, ответив на следующие вопросы: кто является потребителем продукции предприятия? каким видится бизнес в перспективе?

В качестве основных критериев сегментации потребителей предприятие использует жилищные условия – количество комнат; жизненный цикл семьи; годовой доход.

Мебель исследуемого предприятия рассчитана на квартиры с разным количеством комнат и на определенную часть среднего социального слоя. В среднесрочной перспективе для повышения эффективности производства продукции предприятию необходимо удержать свою долю внутреннего рынка и расширять экспорт продукции в ближнее и дальнее зарубежье в основном путем производства мебели под заказ. Для достижения указанных целей нужно пересмотреть ассортимент выпускаемой продукции в сторону расширения производства мебели различной цветовой гаммы, дизайна, а также охватить и другие сегменты рынка, в частности потребителей мебели под заказ и элитной дорогой мебели, выпуская последнюю небольшими партиями.

Проведение стратегического аудита показало, что основными конкурентами пред-

приятия являются ОАО «Гомельдрев», «Молодечномебель», «Бобруйскмебель». Среди указанных конкурентов ОАО «Минскпроектмебель» занимает достаточно прочные позиции на рынке за счет высокого качества продукции, доступных цен и применения натурального шпона. В то же время наиболее дорогой и качественной является мебель НО «Молодечномебель». При ее изготовлении используется натуральный дубовый массив, новейшие конструкторские разработки, импортная фурнитура (табл. 1).

Таблица 1

Оценка конкурентоспособности продукции ОАО «Минскпроектмебель» и его основных конкурентов

Показатели конкурентоспособности	Коэффициент	ОАО «Минскпроектмебель»		ОАО «Гомельдрев»		ОАО «Молодечномебель»		НО «Бобруйскмебель»	
		оценка	итог. оценка	оценка	итог. оценка	оценка	итог. оценка	оценка	итог. оценка
Качество и потребительские преимущества товара	13	8	104	9	117	9	117	7	91
Доля рынка	11	8	88	10	110	7	77	6	66
Ассортимент	10	7	70	9	90	7	70	6	60
Эффективность каналов сбыта	12	9	108	8	96	7	84	6	72
Финансовые ресурсы	10	8	80	7	70	7	70	6	60
Произв. мощности	10	8	80	9	90	7	70	7	70
Репутация у потребителей	14	9	126	9	126	9	126	7	98
Возможности ценовой конкуренции	10	9	90	8	80	7	70	6	60
Инновации	10	8	80	10	100	8	80	7	70
ИТОГО	100		826		879		764		647

Примерно на одном уровне находится мебель ОАО «Гомельдрев», ОАО «Мозырьдрев» и ОАО «Минскпроектмебель». Эта продукция изготавливается с применением натурального шпона, уровень цен также достаточно высок.

Основными рынками сбыта ОАО «Минскпроектмебель» являются Россия, Германия, Голландия, Республика Беларусь.

Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия показал, что себестоимость продукции по мебельному цеху в 2002 г. выросла по сравнению с предыдущим годом на 12%. Это связано в основном с ростом стоимости энергии и заработной платы. Рентабельность производства мебели выросла по сравнению с предыдущим годом с -14,8% до 4,5% (план 7,1%). Низок показатель затрат на 1 руб. выпускаемой продукции, который составил 0,957, что на 0,216 ниже прошлогоднего и на 0,024 больше запланированного.

Долгосрочными и краткосрочными кредитами предприятие не пользуется. Задолженность в отраслевой небюджетный фонд (инновационный) составила 6668 тыс. руб. (платежные поручения помещены в картотеку).

Основные фонды предприятия составляют около 80% от всех активов, а оборотные активы составляют 11%, что свидетельствует о высокой фондоемкости продукции. Доля

материальных активов ничтожно мала (менее 1%). Кроме того, предприятие не имеет дебиторской задолженности и инвестиций в другие предприятия. Кредиторская задолженность составляет около 30% всех источников на конец года, из них расчеты с поставщиками и подрядчиками – 16,9%. Имеющиеся данные свидетельствуют о необходимости серьезного пересмотра как экономической политики, которую ведет предприятие, так и маркетинговых стратегий.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз изучаемого предприятия показал, что к сильным сторонам предприятия относятся достаточно высокое качество продукции и доступные цены, а также достаточно разнообразный ассортимент и сложившаяся хорошая репутация у потребителей.

Однако спрос на бытовую мебель характеризуется сезонностью. Он увеличивается в осенние и зимние месяцы и снижается летом. Это объясняется, во-первых, общим падением деловой активности летом, а, во-вторых, тем, что новые дома, как правило, сдаются в конце лета и осенью, поэтому мебель, главным образом, покупают осенью и зимой.

Слабой стороной предприятия можно считать то, что определенную часть потребителей уже не устраивает мебель из ДСП, которая была популярна в сравнительно недавнем прошлом из-за ограниченности промышленной базы, неудовлетворенного спроса, отсутствия экономических условий для производства других видов мебели.

ОАО «Минскпроектмебель» использует фирменный товарный знак в работе на рынке. Этим знаком маркируется вся продукция предприятия. Кроме того, предприятие использует ассортиментные товарные знаки, такие, как «Антверпен», «Бургунд», «Верона» и другие для обозначения серии изделий, выполненных в определенном стиле и дополняющих друг друга. Они прочно ассоциируются у потребителей с определенной продукцией и конкретным предприятием.

Сильной стороной предприятия можно считать и то, что оно является единственным научно-производственным объединением, обеспечивающим потребности всех мебельных фабрик и деревообрабатывающих предприятий республики в разработке современных технологий, реконструкции и техническом перевооружении предприятий. Однако тот факт, что большинство предприятий мебельной промышленности, как государственных, так и частных, самостоятельно занимается дизайном и конструированием мебели, а также наличие специалистов соответствующей квалификации значительно снижают роль данного вида деятельности для ОАО «Минскпроектмебель».

Кроме того, учитывая тот факт, что предприятие выходит на рынки ближнего и дальнего зарубежья, необходимо изучать вкусы и предпочтения местных жителей. Так, например, если в Российской Федерации, Украине и других странах СНГ покупатели охотнее приобретают различные наборы и комплекты, то в Европе пользуются повышенным спросом единичные изделия.

К слабым сторонам деятельности предприятия можно также отнести значительный удельный вес товарообменных операций в общем объеме реализованной продукции и сравнительно невысокую заработную плату работников, неритмичное поступление материалов и комплектующих, что приводит к простоям рабочих основного производства. Кроме того, уровень применяемой технологии на предприятии требует привлечения рабочих 5-го разряда. Вместе с тем большинство рабочих имеет 3-й разряд, т. е. использование труда недостаточно квалифицированных рабочих приводит в ряде случаев к несоответствию качества выпускаемой продукции.

Анализ бизнес-портфеля, целей и стратегий показал, что ассортимент на предприятии формируется ежемесячно. В данном случае речь идет о таком методе формирования ассортимента, как портфель заказов. Во-первых, имеет место государственный заказ: предприятие обязано поставить определенное количество мебели по разнарядке Мини-

стерства торговли. Во-вторых, на ежегодной мебельной выставке, проводимой концерном «Беллесбумпром» в октябре – ноябре каждого года, заключаются договора с различными торговыми и посредническими организациями, в которых оговариваются размеры поставки и требуемые модели. В-третьих, экспортная программа предприятия, которая формируется на основе заявок и заказов зарубежных партнеров. В-четвертых, разовые заказы торговых и других организаций. В-пятых, около 5% мебели выпускается без заказа.

Указанный способ формирования ассортимента наиболее простой и наименее затратный, т. к. выпускаемой продукции в таком случае обеспечен сбыт. Тот факт, что заказчиками являются представители дальнего зарубежья, способствует повышению конкурентоспособности продукции, т. к. в данном случае предъявляются повышенные требования к качеству выпускаемой мебели, а иногда зарубежные заказчики предлагают выполнить мебель в соответствии со своей документацией. Ассортимент и номенклатура производимой продукции представлены в табл. 2.

Таблица 2

Данные об ассортименте и номенклатуре мебели ОАО «Минскпроектмебель»

Ассортиментные группы	Глубина номенклатуры
Корпусная мебель	9
Шкафы	27
Тумбы	70
Наборы для прихожей	2
Наборы для гостиной	2
ИТОГО (насыщенность)	110

Из таблицы видно, что ширина номенклатуры равна 5. Глубина ассортиментных групп существенно различается и варьируется от 2 до 70. Показатель насыщенности равен 110, т. е. предприятие выпускает 110 типоразмеров продукции.

Направлениями совершенствования ассортимента тумб, комодов и шкафов могут быть: дифференциация ассортимента, т. е. модификация существующих моделей с сохранением в производстве базовых; расширение ассортимента вверх – увеличение производства высококачественной и более дорогой мебели для привлечения новых целевых сегментов. Расширение вниз нецелесообразно, т. к. дешевые изделия предприятия нерентабельны. Необходимо снижать издержки производства, чтобы даже дешевая продукция стала рентабельной. В таком случае она сможет удовлетворить спрос наименее обеспеченной части потребителей. Кроме того, можно увеличить функциональность изделий за счет дополнительных полок.

Таким образом, проведенные маркетинговые исследования показали, что основной маркетинговой стратегией ОАО «Минскпроектмебель» является удержание своей доли внутреннего рынка и расширение экспорта продукции в ближнее и дальнее зарубежье в основном путем производства мебели под заказ, а также совершенствование ассортимента выпускаемой продукции.