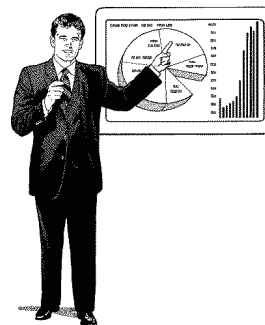


КОНСУЛЬТАЦИИ



Н.Л. ТРУШКЕВИЧ

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Для получения наилучших результатов от планирования и формирования ассортимента выпускаемой продукции предприятие может использовать специально разработанные для этого методы.

Проведение ассортиментного анализа, как правило, начинается с анализа издержек предприятия. На практике используются два метода: метод общей калькуляции и метод величины покрытия.

Метод общей калькуляции позволяет получить представление обо всех затратах, которые несет предприятие в связи с производством и сбытом одного вида продукции. Однако этот метод не учитывает одно важное обстоятельство — себестоимость единицы продукции зависит от объема выпуска. Если предприятие расширяет производство и продажу, себестоимость снижается за счет сокращения средних постоянных затрат, если же предприятие сокращает объем выпуска — себестоимость растет.

Метод калькуляции по величине покрытия предусматривает расчет средних переменных затрат и средней величины покрытия. Данный метод предполагает расчет специальных показателей.

Величина покрытия (валовая маржа) — это разность между выручкой от реализации и суммой переменных затрат на производство этой продукции. Расчет суммы покрытия позволит определить, сколько средств зарабатывает предприятие, производя и реализуя свою продукцию для того, чтобы окупить постоянные издержки и получить прибыль:

$$BM = BP - \text{ПерЗ},$$

где BM — валовая маржа, р.; BP — выручка от реализации, р.; ПерЗ — переменные затраты, р.

Коэффициент покрытия (K_{Π}) — это отношение суммы покрытия к выручке от реализации (объему продаж). Он характеризует, какая доля в объеме продаж может быть использована для покрытия постоянных издержек и формирования прибыли, и учитывается при анализе ассортимента выпускаемой продукции для сравнения рентабельности отдельных видов продукции между собой:

$$K_{\Pi} = BM/BP.$$

Наталья Леонидовна ТРУШКЕВИЧ, ассистент кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета.

Пороговая выручка (точка безубыточности, порог рентабельности) (Пр) — это выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли:

$$\text{Пр} = \text{ПосЗ} / K_{\text{ц}},$$

где ПосЗ — постоянные затраты, р.

Пороговый объем реализации (По) — это объем реализованной продукции в натуральном выражении, при котором предприятие не имеет убытков, но нет и прибыли [1, 53]:

$$\text{По} = \text{ПосЗ} / (\text{Ц} - (\text{ПерЗ} / K)) = \text{Пр} / \text{Ц},$$

где Ц — цена, р.; К — количество продукции в натуральном выражении.

Запас финансовой прочности (запас финансовой прибыльности) (ЗФП) — это сумма, на которую предприятие может себе позволить снизить выручку, не выходя из зоны прибылей. Данный показатель может рассчитываться в денежном выражении

$$\text{ЗФП} = \text{ВР} - \text{Пр}.$$

Запас финансовой прочности может рассчитываться и в процентах к выручке от реализации.

$$\text{ЗФП} = (\text{ВР} - \text{Пр}) / \text{ВР} \cdot 100.$$

Эффект производственного (операционного) рычага (ЭОП) — отношение суммы покрытия к прибыли. Эффект операционного рычага состоит в том, что любое изменение в выручке приводит к изменению прибыли. Действие данного эффекта связано с непропорциональным воздействием постоянных и переменных затрат на прибыль. Сила воздействия операционного рычага показывает степень предпринимательского риска. Чем больше эффект операционного рычага, тем больше предпринимательский риск, он показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1 %

$$\text{ЭОП} = \text{ВМ} / \text{П},$$

где П — прибыль, р.

Прежде чем принимать решение о том, чтобы отказаться от какого-нибудь товара, в ассортименте необходимо произвести следующие действия:

- рассчитать указанные выше показатели по каждому товару и в целом по предприятию;
- рассчитать среднюю величину покрытия на единицу товара по каждому товару, выявить товар, от которого, возможно, следовало бы отказаться;
- рассчитать эти же показатели без учета товара, по которому были получены неудовлетворительные показатели;
- сравнить результаты и сделать соответствующие выводы, разработать рекомендации.

Если величина покрытия положительна по товару, то отказ от производства данного товара приведет к потерям в размере, равном средней величине покрытия, умноженному на количество производимых изделий [2, 101].

Самым простым и доступным методом анализа ассортиментной политики является анализ рентабельности продукции. Показатели рентабель-

ности рассчитываются для каждой товарной группы. Исходя из данного расчета принимается решение о наиболее выгодных товарных группах.

Несмотря на прозрачность и ясность данного метода, при его использовании можно учесть ограниченное число факторов, поэтому на практике он всегда дополняется другими методами [3, 110].

Кроме того, для формирования оптимальной структуры ассортимента необходимо проводить анализ структуры сбыта. С этой целью на многих предприятиях, выпускающих несколько видов продукции, используют АВС-анализ. Данный метод следует применять для отдельных групп однородных товаров.

АВС-анализ — инструмент оперативного управления. Это метод структурного анализа, основанный на ранжировании объектов по выбранным показателям (объем сбыта, прибыль, валовая маржа).

Техника проведения АВС-анализа предусматривает группировку про-ранжированных объектов с точки зрения их весомости для формирования выбранного показателя.

Первая группа, группа А, характеризуется значительным вкладом в анализируемый показатель, группа В имеет средний вклад, группа С — совсем незначительный.

Основным преимуществом данного метода является его простота, однако он не учитывает рыночные факторы, сезонность, производственные факторы предприятия, а также вариацию продаж.

Метод, который устраняет один недостаток данного анализа, — XYZ-анализ. Он учитывает колебания объема продажи и на основе этого делит товарный ассортимент на категории.

Основная идея данного анализа состоит в группировке объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации). Формула расчета коэффициента вариации.

$$k = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - X)^2 / n}}{X} \cdot 100 \%,$$

где k — коэффициент вариации; x_i — значение параметра по оцениваемому объекту за i -й период; X — среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа; n — число периодов (число дней, за которые анализировались продажи товарной группы).

Рекомендуемое распределение:

группа X — объекты, коэффициент вариации по которым не превышает 10 %;

группа Y — объекты, коэффициент вариации по которым составляет 10 — 25 %;

группа Z — объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25 %.

Преимуществом данного метода является учет колебаний продаж предприятия (который связан со спросом). В то же время метод не учитывает качественные показатели, а точно определить коэффициент вариации сложно, если продукт новый или нет данных о продажах в прошлые периоды [3].

Определить, насколько структура ассортимента является экономически рациональной, позволяет метод рангового анализа, который заключается в установлении связи между характеризующими ее показателями:

- удельный вес каждого вида продукта в общем объеме производства (продаж);
- показатель выгодности продукта.

Ранговый анализ необходим как определенный этап при формировании структуры ассортимента предприятия на текущий период и на перспективу. Сама же технология формирования экономически рациональной струк-

туры может быть представлена в виде циклически повторяющегося процесса, который включает:

- ранговый анализ текущей структуры ассортимента;
- принятие решений по изменению текущей структуры (переход к желательной структуре);
- ранговый анализ желательной структуры.

Выгодность ассортимента оценивается на основе рентабельности. На начальном этапе анализа необходимо проранжировать продукты по показателю рентабельности и удельному весу в объеме реализации и найти разницу между рангами. Продукту с наилучшей рентабельностью присваивается наивысший ранг, соответствующий единице, т. е. $P_p = 1$, а продукту с наихудшим значением рентабельности присваивается $P_p = N$ (где N — количество позиций ассортимента). Ранжирование продуктов по удельному весу в общем объеме реализации осуществляется по принципу $P_{op} = 1$ и присваивается продукту с наибольшим удельным весом, $P_{op} = N$ — с наименьшим удельным весом. Разница между рангами рассчитывается как

$$P = P_{op} - P_p.$$

Небольшая разница рангов свидетельствует об экономически рациональной структуре ассортимента.

Количественно степень рациональности структуры ассортимента можно оценить коэффициентом корреляции ранга по удельному весу в объеме реализации и ранга рентабельности.

Данный коэффициент рассчитывается по формуле

$$R(P_{op}, P_p) = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (P_{opi} - P_{opcp})(P_{pi} - P_{pcp})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (P_{opi} - P_{opcp})^2} \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (P_{pi} - P_{pcp})^2}},$$

где P_{opi} — ранг i -го продукта по удельному весу в объеме реализации; P_{pi} — ранг i -го продукта по рентабельности; P_{opcp} — среднее арифметическое значение ранга по удельному весу в объеме реализации; P_{pcp} — среднее арифметическое значение ранга по рентабельности.

При рациональной структуре ассортимента имеет место сильная положительная связь между рангом объема выпуска изделий и рангом рентабельности, т. е.

$$R(P_{op}, P_p) \geq 0,4 [4, 13].$$

Следует также отметить, что выбираемые для рангового анализа показатели выгоды должны учитывать следующие факторы:

наличие или отсутствие узких мест производства и сбыта (например, недостаточный спрос на продукцию, отсутствие необходимого оборудования, наличие дефицитных материалов и др.);

стадию жизненного цикла продукта.

Принятие решения относительно изменения структуры ассортимента должно осуществляться с учетом этапов жизненного цикла рассматриваемых товаров (ЖЦТ). Графически жизненный цикл для большинства товаров представлен на рис. 1.

В начале анализа необходимо рассмотреть ЖЦТ как модель реакции рынка во времени. Зависимые переменные модели — сбыт, покрытие затрат, прибыль и другие показатели работы предприятия. Единственная независимая переменная — время. Задача этой модели состоит в сравнении типичного жизненного цикла для данной категории продуктов с развитием

показателей конкретного продукта. Модель применяется для определения основных стратегий предприятия по отношению к продукту.

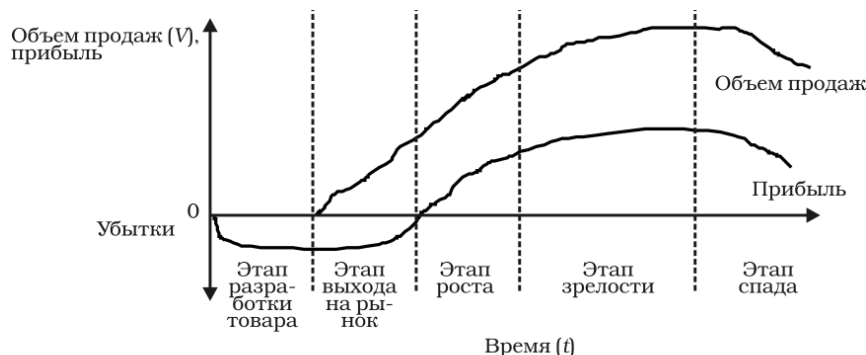


Рис. 1. Жизненный цикл товара

Примечание: наша разработка по данным [5].

По мнению экономистов-маркетологов, модель жизненного цикла может применяться при планировании производственной программы для того, чтобы избежать устарелости ее структуры. Для использования модели ЖЦТ необходимо определить, на какой стадии жизненного цикла находится анализируемый товар. Для этого можно применять метод Polli — Cook, основанный на изменении объема сбыта за период.

Ассортимент производимой продукции должен соответствовать корпоративной стратегии предприятия и быть ориентирован на привлекательные рынки. Для этого целесообразно использовать *методы портфельного анализа и построения стратегических матриц*, которые позволяют оценить темпы роста и конкурентоспособность продукции предприятия.

Ценным инструментом для управления портфелем продукции является матрица «рост — доля рынка», или матрица БКГ. Данный инструмент теоретически обоснован. В его содержание заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

Данная матрица состоит из четырех секторов. Каждый сектор носит обобщенное название, их характеристика представлена ниже.

Краткая характеристика матрицы БКГ

Содержание	Характеристика
«Звезды» — быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка	Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в «дойных коров»
«Дойные коровы» — направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка	Требуют меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования
«Знаки вопроса» («Трудный ребенок») — товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков	Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения
«Собаки» — направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка	Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода

Примечание: наша разработка по данным [6, 69].

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2—3 товара — «дойные коровы», 1—2 — «звезды», несколько «знаков вопроса» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров «собак».

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Среди достоинств матрицы БКГ прежде всего стоит отметить ее простоту. Однако в связи с этим матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

метод не учитывает конкурентное преимущество за счет успешной дифференциации товара. «Собака» может приносить доход, если рынок готов платить за нее премиальную цену;

возможны ошибки измерения из-за разного определения рынка (широкое или узкое) и способа оценки роста рынка.

Рекомендации дают лишь общую стратегическую ориентацию и требуют уточнения, помогают структурировать стратегическое мышление, но не заменяют его.

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке. Построение матрицы начинается с выбора критериев привлекательности рынка и стратегического положения. Например, в качестве критериев привлекательности рынка могут быть использованы такие, как размер рынка, темп роста рынка, норма прибыли, уровень цен и др., а в качестве критериев стратегического положения — возможности производства, чистый доход, финансовое состояние, имидж, цена, организация сбыта и др.

Численные значения факторов устанавливаются методом экспертных оценок. Каждому критерию присваиваются относительные веса, и производится оценка. Она может проводиться по пятибалльной шкале, где баллам 1, 3 и 5 присваиваются значения «низкое», «среднее» и «высокое» (значения 2 и 4 — промежуточные). Результаты обработки экспертных оценок по привлекательности рынка и стратегическому положению позволяют определить место предприятия в одном из квадрантов матрицы «Мак-Кинзи». Вид матрицы представлен на рис. 2.

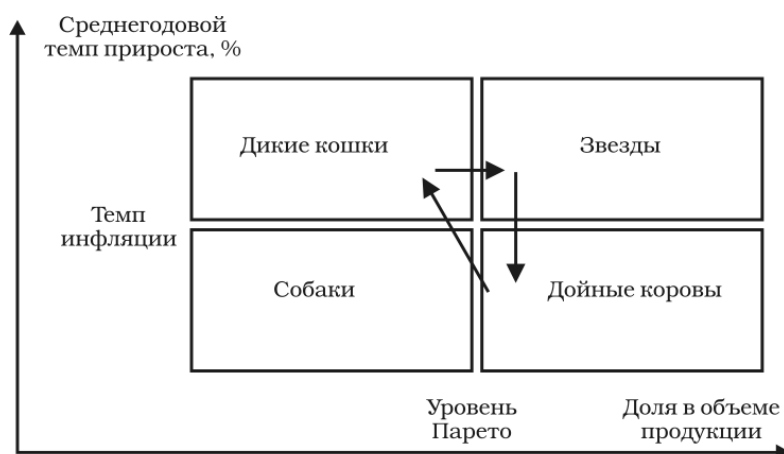


Рис. 2. Адаптированная матрица БКГ

Примечание: наша разработка по данным [7].

Как видно из рисунка представленной матрицы, верхний левый угол (Б) означает, что предприятия, попавшие туда, имеют благоприятные перспективы для роста, диагональ, которая разделяет верхний левый и нижний правый угол, — двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол — отсутствие реальных возможностей будущего развития. Каждому сектору соответствует своя стратегия:

А — сохранение положения без инвестиций или ликвидация (аналог «собаки»);

Б — избирательный рост (аналог «диких кошек»);

В — наступательный рост (аналог «звезд»);

Г — сохранение позиции без крупных инвестиций (аналог «дойных коров»).

Промежуточные участки соответствуют менее определенным конкурентным позициям, интерпретировать которые труднее: усредненные оценки по всем критериям или по одним высокие, по другим низкие (неточность или отсутствие информации).

Преимуществом матрицы «Мак-Кинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

В применении модели «Мак-Кинзи» имеются ограничения, к которым относятся:

отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или ином рынке;

возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции;

сложности подбора и систематизации информации по значимым факторам.

В завершение можно сказать, что формирование оптимальной структуры ассортимента невозможно без его разностороннего анализа. Для этого прежде всего проводится экономический анализ, который предусматривает анализ издержек предприятия, расчет рентабельности продукции, операционный, структурный и ранговый анализ. Наглядную картину положения групп товаров на рынке относительно конкурентов дает портфельный анализ. На основе проведенного анализа принимаются окончательные решения по управлению ассортиментом.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 6.
2. Колеснева, Е.П. Товарная политика предприятия отрасли. Практикум / Е.П. Колеснева, С.И. Артеменко. — Минск: ИВЦ Минфина, 2007.
3. Веселов, А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А.И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 1.
4. Мелких, Е.Г. Как сделать структуру ассортимента экономически рациональной / Е.Г. Мелких // Экономика. Финансы. Управление. — 2007. — № 7.
5. Черник, Н.Ю. Товарная политика предприятия: учеб. / Н.Ю. Черник. — Минск: БГЭУ, 2004.
6. Зотов, В.В. Ассортиментная политика фирмы: учеб.-практ. пособие / В.В. Зотов. — М.: Эксмо, 2006.
7. Шкляр, Р. Использование в работе адаптированной матрицы БКГ / Р. Шкляр // Гид по маркетингу [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: <http://www.marketinggid.com>. — Дата доступа: 12.11. 2011.

Статья поступила
в редакцию 30.01. 2012 г.

БДЭУ Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.
БГЭУ Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.

BSEU Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by> elib@bseu.by