

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

<http://edoc.bseu.by>

О.В. Володько
Пинский высший банковский колледж,
Р.Н. Грабар, Н.Н. Чмыр
Пинский филиал БГЭУ

В данной статье рассматриваются теоретические основы формирования товарной стратегии предприятия, проблемы планирования ассортимента продукции и пути их решения. Анализ практического материала произведен на основе данных ОАО «Пинский завод средств малой механизации». Данный завод является машиностроительным предприятием с мелкосерийным типом производства, которое производит средства производства.

В современных условиях успех предприятия зависит от его способности выйти на рынок с набором товаров и услуг определенного качества и ассортимента, пользующихся устойчивым спросом. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения вопросов формирования товарной политики предприятия с учетом специфики развития рыночных отношений, исследования всей совокупности мер, связанных с товаром, как основных объектов в коммерческой политике и производственной деятельности предприятия. Наиболее важное место в товарной политике фирмы занимает позиционирование товаров на рынке. В первом приближении это может быть сделано с помощью матрицы «Бостон консалтинг групп» (рис.1).

В каждой позиции указываются товары с учетом темпа роста объемов продаж всей аналогичной продукции конкурирующих предприятий и относительная доля на рынке отдельных товаров фирмы. На основании проведенных расчетов и анализа вырабатываются продуктовые стратегии отдельных товаров фирмы. Относительная доля рынка данной фирмы рассчитывается по отношению к долям рынка, занимаемым ближайшими двумя-тремя конкурентами, темпы роста отрасли определяются через отношение объемов продаж предыдущего (базового) периода к прогнозируемому. На наш взгляд, для проведения позиционирования товаров по относительной доле рынка

Определение координат товаров и нанесение их объемов продаж через площади кружков с центрами в указанной точке позволят фирме более четко представить себе место и роль каждого товара на рынке.

Принятию решения о позиционировании товара с учетом внутренней и внешней среды маркетинга способствует матрица оценки товара, в которой соединены такие характеристики, как сфера влияния конкретного параметра производства, относительная доля этого параметра в принятии решения и его рейтинг в оценке организации производства и рыночной деятельности предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Жизненный цикл товара
Основные характеристики и ответные реакции производителей

Сфера влияния	Относительный вес в решении	Рейтинг	Общая оценка
Производство	0,20	0,6	0,12
Маркетинг	0,20	0,7	0,14
Исследования и разработки	0,10	0,5	0,05
Заработная плата	0,15	0,4	0,06
Прибыль	0,15	0,8	0,12
Имидж компании	0,10	0,6	0,06
Сбыт и распределение	0,10	0,3	0,03
Итого	1,00	3,9	0,58

Примечания: оценочная шкала 0,00-0,40 – «плохо», 0,41-0,70 – «удовлетворительно», 0,71-1,00 – «хорошо»

В условиях командно-административной системы товарно-ассортиментная номенклатура предприятия в значительной степени определялась госзаказом и все виды задач, связанные с управлением на уровне предприятия, сводились к обеспечению производственных потребностей и оперативному управлению производственной программой выпуска. С переходом предприятия на рыночные условия работы данный тип задач переходит в разряд тактических по регулированию производственного процесса. На первое место

выступают вопросы исследования потребительских предпочтений по отношению к выпускаемым товарам с целью оптимизации товарного ассортимента с учетом требований рынка и эффективного использования ресурсного потенциала предприятия. Поэтому возникает необходимость разработки товарной политики предприятия, под которой необходимо понимать систему целенаправленных мер по обеспечению процесса принятия решений и механизма взаимодействия структурных подразделений по формированию товарно-ассортиментной номенклатуры предприятия, соответствующей требованиям рынка и позволяющей обеспечить устойчивое развитие предприятия. При этом систему управления товарно-ассортиментной номенклатурой следует понимать как один из основных объектов системы управления промышленным предприятием, поскольку в первую очередь отношение потребителей к предприятию складывается через восприятие его продукции, что в конечном итоге определяет все возможности развития предприятия и формирует его имидж. Таким образом, систему управления товарно-ассортиментной номенклатурой необходимо рассматривать с двух точек зрения:

1) как объект управления товарно-ассортиментной номенклатурой в системе промышленного предприятия, благодаря которому возможно обеспечение устойчивого развития предприятия через производство необходимой рынку продукции;

2) как самостоятельную систему, вырабатывающую цели управления товарно-ассортиментной номенклатурой и осуществляющую воздействия на нее с помощью рычагов механизма формирования товарной стратегии.

Необходимость такого разграничения позволяет:

– выделить стратегические и тактические цели системы управления товарным ассортиментом;

– определить структурные элементы, взаимодействующие между собой в процессе достижения целей системы управления товарным ассортиментом;

– рассмотреть особенности формирования товарной стратегии на современном этапе развития рыночных отношений;

– разработать механизм формирования и управления товарной стратегией предприятия.

При рассмотрении товарно-ассортиментной номенклатуры как самостоятельной системы необходимо выделить следующие элементы:

– объект управления – оптимальный товарный набор предприятия, отвечающий требованиям рынка и обеспечивающий достижение целей системы управления товарно-ассортиментной политикой;

– субъект управления – специальная группа людей (разработчиков товарной стратегии), осуществляющая целенаправленное функционирование объекта на основе анализа реакции рынка на продукцию предприятия и посредством выработки и принятия управленческих решений.

В ходе осуществления управления товарно-ассортиментной номенклатурой субъект управления (служба маркетинга) вынужден решать следующие задачи:

– изучение рынка сбыта; изучение потребительского спроса на товары предприятия;

– создание модели товара, отвечающей требованиям рынка; определение оптимального товарного ассортимента.

Управление товарно-ассортиментной номенклатурой включает следующие функции управления:

– планирование – виды товаров, сроки начала и окончания выпуска, маркетинговые переменные (цена, реклама, услуги, параметры);

– контроль – количественная и качественная оценка результатов работы предприятия по выпуску и реализации товаров;

– координация – обеспечение логической связи, непрерывности и бесперебойности в работе отдельных блоков управления товарно-ассортиментной политики.

Таким образом, для обеспечения эффективного выполнения функций системы управления товарно-ассортиментной стратегией формируется товарная политика предприятия, задачи которой заключаются в разработке стратегии поведения предприятия на товарном рынке, изучении и максимально возможном удовлетворении

потребительского спроса на товары предприятия, определении и производстве оптимального товарного ассортимента. Товарная стратегия охватывает не только производственную и сбытовую деятельность предприятия, но и всю работу, связанную с потребителями (изучением потребительских предпочтений), комплексным исследованием рынка (в частности, рынка товаров, на котором предприятие работает давно). Результаты товарной стратегии сводятся к изменению форм и параметров товара, а не только системы взаимоотношений между участниками рынка.

Рассматривая поведение предприятий с различными типами производства, производящих к тому же товары разного назначения (потребительские товары и средства производства), можно выделять специфические особенности формирования ими спроса и стимулирования сбыта, что необходимо учитывать, планируя товарно-ассортиментную номенклатуру.

Различия в поведении предприятий с массовым и мелко серийным производством в процессе формирования портфеля произведенной продукции отражены в табл. 2.

Учитывая особенности организационного типа производства, предприятие может максимально эффективно построить собственную систему продвижения товаров, при этом, формируя товарную стратегию, необходимо наиболее полно и плодотворно использовать основные принципы современной маркетинговой деятельности.

В настоящее время отечественным предприятиям предстоит достаточно сложный переход от планирования производства товарного ассортимента к выработке ими товарной стратегии, которая должна базироваться на принципиально новых подходах в процессе ее формирования, а именно – на стратегическом и тактическом управлении с учетом изменения факторов внешней среды и реальных коммерческо-производственных возможностей предприятия.

ОАО «Пинский завод средств малой механизации» производит средства производства с длительным сроком службы, потребители приобретают продукцию в небольших количествах, в связи с чем производство носит единичный характер. Длительность про-

**Специфика формирования спроса и стимулирования сбыта
на предприятиях с разными типами производства**

	Мелкосерийное производство	Массовое производство
Воздействие на покупателя	Комплексное, направлено на специалистов	Одноплановое, рассчитанное на одного человека
Время для принятия решений покупателем	Значительное (месяцы, годы)	Незначительное (минуты, часы)
Связь покупки с усилиями маркетинговой службы	Трудно проследить	Проследить легко
Каналы распространения рекламы	Специальные издания, рассылка по адресам	Средства массовой информации
Эффективность пробных продаж	Рыночные тесты невелики	Дает значительный результат
Успех реализации зависит	От правильного выбора канала продвижения и имиджа предприятия	От эмоциональности подачи материала и создания образа предприятия
Время планирования	Долгосрочное	Краткосрочное, направленное на достижение максимально быстрого результата

изводственного цикла составляет от 60 до 90 дней. Портфель заказов формируется ежемесячно или ежеквартально. Поиск заказчиков ведется в основном путем прямых переговоров, реже путем участия в ярмарках-выставках. Договора на поставку продукции заключаются на единицы изделий и в редких случаях на мелкие партии 5-10 штук. Основные рынки сбыта находятся в Республике Беларусь, России, в единичных случаях осуществляются поставки в страны Балтии и другие страны СНГ.

ОАО «СММ» не является монополистом, поэтому вынуждено строить свою товарную и ценовую политику с учетом конкуренции,

сложившейся на рынке. Предприятие испытывает трудности с продвижением товаров на рынок. Потеря основных потребителей продукции в начале 90-х годов не может быть восполнена. Даже при сравнительно низкой цене на такую продукцию, как автогидроподъемники, изменение уровня спроса ощущается лишь спустя месяцы, а иногда и годы. Самым прибыльным видом продукции является рукав высокого давления. На фоне общей рентабельности 7,1 % эта продукция имеет рентабельность 17,8 % (с учетом жесткой конкуренции) в отдельные периоды, при более благоприятных условиях этот показатель достигал 140-200 %).

Но завод не может ориентироваться только на выпуск РВД, так как объем производства осуществляется с учетом точно рассчитанного уровня спроса.

Отдел маркетинга ведет работу по продвижению РВД на рынок, российские потребители для завода практически потеряны.

В течение нескольких лет завод активно использовал стратегию дифференциации продукции в отношении автогидроподъемников. В настоящее время технологические возможности не позволяют дальше развивать возможности дифференциации.

Планирование ассортимента осуществляется на основе предварительного сбора информации о потребности в продукции завода средств малой механизации. Фактически складывающийся ассортимент значительно отличается от планового. Основными причинами отклонений являются неплатежеспособность потребителей и наличие мощных конкурентов. Система изучения конкурентов на заводе не разработана. Единственным пунктом обрабатываемой информации является цена на продукцию конкурентов. В то же время полно изучаются требования потребителей к техническим характеристикам выпускаемой продукции, что в дальнейшем может быть использовано для организации оптимального производственного процесса.

Таким образом, товарная стратегия предприятия рассматривается как элемент маркетинговой стратегии, который, с одной стороны, аккумулирует и преобразовывает информацию об уровне развития рынков сбыта продукции и стратегию потенциальных кон-

курентов; с другой стороны, постоянно соизмеряет реальные возможности участия предприятия в конкурентной борьбе.

Залогом успеха при формировании товарной политики является умение думать и действовать быстрее, находчивее и более этично по сравнению с потенциальным либо реальным конкурентом. Акцент должен делаться на три движущие силы:

1) стремление к более тесной связи с потребителями за счет лучшего их удовлетворения по сравнению с конкурентами;

2) стремление предоставить потребителю одинаковые с конкурентами услуги и выгоды, но с большей эффективностью и меньшими издержками;

3) стремление непрерывно совершенствовать навыки принятия решений и их исполнение.

Основой товарной стратегии для отечественного производителя должно являться гибкое приспособление ресурсов предприятия, поддающихся управлению, внешним рыночным условиям — неподдающимся или мало поддающимся управлению. Товарная стратегия предприятия должна иметь два аспекта; производственный (как произвести наилучший товар с наименьшими издержками производства) и коммерческий (как продать произведенный товар более выгодным способом, с наименьшими торговыми издержками и заработать на нем имидж). Эти аспекты должны быть взаимосвязаны с маркетинговой стратегией предприятия.

Товарная стратегия должна включать в себя определение и выбор основных товарных направлений (дифференциация, диверсификация, вертикальная интеграция, узкая специализация и др.), а также анализ маркетинговых характеристик товаров конкретного предприятия, для чего необходим сбор и обработка следующих данных:

- ассортиментная гамма выпускаемой продукции;
- степень новизны товара, фаза жизненного цикла товара на данном рынке;
- наличие заменителей или аналогов конкретному товару на данном сегменте рынка;
- степень соответствия товара требованиям конкретных покупателей и потребителей данного сегмента рынка;

- качество товара;
- требования региона и сбытовой сети к упаковке;
- технологическая сложность товара;
- уровень требования по послепродажному обслуживанию, непосредственным долгосрочным контактам с конечным потребителем и по адаптации товара;
- наличие инфраструктуры для осуществления поставок;
- патентная и юридическая защита и чистота товара;
- соответствие нового производства сложившейся организационной структуре конкретного предприятия;
- размер расходов на создание нового товара;
- рентабельность производства и продаж на данном сегменте рынка;
- сроки окупаемости инвестиций в разработку и производство товара;
- издержки на единицу продукции;
- обеспеченность предприятия соответствующими технологическими ресурсами, материалом и сырьем, квалифицированным персоналом;
- сроки освоения нового ассортимента;
- известность товарной марки конкретного предприятия на данном сегменте рынка и т.д.

Задачи разработки товарной стратегии могут быть различны: участие в конкурентной борьбе и достижение лидирующих позиций на данном сегменте рынка, удовлетворение запросов потребителей, оптимальное использование технологических знаний и опыта фирмы, оптимизация финансовых результатов фирмы; сокращение издержек, завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующих товаров и диверсификации сфер деятельности и др.

Необходимо придерживаться следующих рекомендаций при разработке и осуществлении товарной стратегии, ориентироваться на проверенные коммерческой практикой подходы:

1. Принципиально важно, особенно если речь идет о серийных или массовых товарах, добиться того, чтобы они в глазах покупа-

теля выгодно отличались от товаров конкурирующих фирм благодаря фирменному стилю, упаковке, цвету, особым элементам дизайна и другим, на первый взгляд, малозначительным аспектам.

2. Из ряда товаров, выпускаемых предприятием, в определенных ситуациях целесообразно выбрать один товар, который может быть привлекателен для многих покупателей, и обеспечить этому товару так называемый концентрированный маркетинг. Удачно выведенный таким образом на рынок товар может, как локомотив, «вывести» на рынок другие товары, заранее создав им благоприятный имидж.

3. Применяя дифференцированный маркетинг, можно попытаться создать разновидности одного и того же товара для различных сегментов рынка, разработать соответствующие программы маркетинга.

4. Узкая товарная специализация оправдывает себя в том случае, если предприятие работает на довольно небольшом сегменте рынка, когда спрос на один товар продолжает расти в течение длительного промежутка времени. Иногда узкая специализация в качестве варианта товарной стратегии воспринимается как вынужденная мера, поскольку предприятие не располагает достаточными ресурсами для проведения успешной работы по широкому кругу товарной номенклатуры или в силу специфики самого товара, а также особенностей технологического процесса. Причиной может быть и глубокая сегментация рынка данного товара. В ряде случаев узкая специализация оказывается оптимальной для эффективной деятельности небольшого предприятия или, когда предприятие периодически меняет узкую специализацию, используя ее для освоения новых рынков или адаптируясь к меняющемуся характеру спроса.

5. Высоких результатов можно добиться при выходе на рынок с принципиально новым товаром (товаром рыночной новизны).

6. Весьма плодотворным может оказаться поиск новых областей использования уже существующего товара, поддержанный широкой рекламной кампанией и другими мероприятиями по стимулированию сбыта.

7. Можно добиться рыночных преимуществ, выделяя свои товары в качестве особых, отличных от товаров конкурентов, за счет специфических потребительских свойств, особо улучшенного качества, превосходства сырьевых материалов, комплекса сопровождающих товар услуг.

Товарная политика – как элемент маркетинговой стратегии – должна опираться на перспективу и предусматривать выполнение следующих принципиальных положений, связанных с определением оптимального ассортимента производимой продукции (учитывая их потребительские характеристики): разработкой жизненного цикла товаров и формированием его стадий; соотношением новых и «старых» изделий в программе по продукту новых и освоенных рынков при сбыте; уровнем обновления товаров и созданием новых товаров; решением вопросов, связанных с товарной маркой и упаковкой; изучением и обеспечением качества и конкурентоспособности товаров. Кроме перечисленных направлений маркетинговой деятельности в рамках программы по продукту немаловажное значение для конечных результатов работы предприятия имеют научно-технический уровень продукции, качество сопровождающих ее услуг, скорость освоения новых товаров.

Анализ экономической литературы по проблеме разработки товарной стратегии позволяет констатировать, что в настоящее время практически не существует единого подхода к определению места, роли товарной стратегии в комплексе маркетинга, выработке методики ее формирования на предприятии. Это, прежде всего, связано с тем, что реализация маркетинговой концепции с ее составной частью – товарной политикой на предприятии – усложняется, поскольку западные теоретики, а также отечественные представители научной среды постоянно модифицируют концепции маркетинга и место и роль товарной политики в процессе управления предприятием.

Основной выход из сложившейся ситуации – в разработке концептуальных основ и положений товарной стратегии, то есть в выработке категориального аппарата, а также в проведении анализа деятельности предприятия на современном этапе развития рыноч-

ных отношений в Республике Беларусь и разработке комплекса методик, повышающих эффективность проводимой предприятием товарной политики и расширяющих возможности адаптации их к рыночным условиям.

Разработка перспективной товарной стратегии должна требовать от производителя соблюдения следующих условий:

- комплексного анализа существующих и перспективных товарных рынков с целью быстрой ориентации при общем повышении мобильности производства;

- выбора товарных рынков и их прогнозирования;

- оценки реального и перспективного положения производителя на выбранном рынке и постепенного повышения финансово-экономического имиджа предприятия;

- анализа конкурентоспособности товаров;

- сопоставления конкурентоспособности товаров с реальными возможностями производства;

- формирования перспективного товарного ассортимента и т.п.

В настоящее время даже в условиях резкого спада производства в стране освоение такого важного элемента маркетинга, как товарная стратегия, в той или иной степени ведется на отечественных предприятиях. Методика формирования и проведения рациональной и эффективной товарной стратегии на предприятии должна включать в себя:

1. Разработку методики комплексного анализа рынков сбыта товаров предприятия и его проведение, что предусматривает набор аналитических процедур с использованием абсолютных и относительных показателей, позволяющих разработать маркетинговую стратегию предприятия и принимать решения о его работе в текущем и перспективном периодах;

2. Определение перечня необходимых и достаточных элементов товарной стратегии, используемых в конкретных условиях;

3. Определение критериев оценки эффективности различных элементов товарной политики;

4. Ранжирование элементов товарной стратегии по степени влияния их на выбранную предприятием маркетинговую стратегию или тактику;

5. Определение перечня показателей для каждого элемента товарной стратегии, которые могли бы отвечать критериям эффективности этих элементов и товарной стратегии в целом;

6. Разработку численных значений используемых критериев по группам изделий;

7. Анализ перспективности товарного ассортимента предприятия, то есть разработку перечня основных данных по товарам, использующихся в процессе анализа их перспективности. Условия перспективности товарного ассортимента могут иметь многокритериальное выражение и подбираться предприятием по своему усмотрению в зависимости от различных внешних и внутренних условий и обстоятельств;

8. Анализ эффективности как различных сторон товарной стратегии, так и политики в целом с учетом: обобщающих показателей эффективности всей производственно-коммерческой деятельности предприятия, показателей использования предприятием основных видов ресурсов, эффективности отдельных элементов товарной политики;

9. Проведение экономической диагностики деятельности промышленного предприятия по степени адаптации его к рыночным условиям. Экономическую диагностику предприятия целесообразно осуществлять в пять этапов: постановка задачи и выбор метода проведения экономической диагностики; определение показателей, прямо или косвенно учитываемых в решении поставленной задачи; аналитическое исследование функциональных или корреляционных взаимосвязей между рассматриваемыми показателями; статистическое исследование рассматриваемых показателей в рамках поставленной задачи; анализ результатов экономической диагностики и получение рекомендаций для использования в процессе управления;

10. Формирование перспективной производственной программы предприятия.

Формирование общего перечня показателей, необходимого для диагностики, – весьма сложная задача, так как на ее основе должна проводиться обобщающая оценка хозяйственной деятельности предприятия и перспективных путей развития в рыночных условиях, поиск резервов повышения эффективности производства в реализации продукции, оценка перспектив расширения различных форм деятельности: производственной, коммерческой, инвестиционной, а также решение частных ситуационных задач. Для удобства использования рассматриваемых показателей целесообразно разделить их на группы, объединенные общими значениями.

Целесообразно подразделить систему показателей на четыре группы, характеризующие следующие аспекты деятельности предприятия: экономический потенциал, эффективность, конкурентоспособность, финансовое положение. Одной из актуальных задач экономической диагностики является анализ использования экономического потенциала предприятия или определение его конкурентоспособности.

Таким образом, на современном этапе развития рыночных механизмов в стране особую актуальность имеет проблема адаптации отечественной промышленности к новым экономическим условиям, требующая создания системы эффективных методик разработки товарной стратегии предприятия с учетом изменения рыночной конъюнктуры с одной стороны и возможностей развития мобильного диверсифицированного производства с другой.

К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ РЕЙТИНГА В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

В.А. Евстафьев
Пинский филиал БГЭУ

Организация учебного процесса предполагает использование всех возможностей для повышения его эффективности. Значительным ресурсом интенсификации учебного процесса является введение рейтинговой системы. Рейтинг (rating, англ. – оценка, поло-