

УДК 658.8

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В.М.Колесник, асистент Миколаївського державного аграрного університету

На сьогоднішній день ринкова економіка вимагає від підприємств визначення свого розвитку на перспективу з орієнтацією на задоволення потреб споживачів ефективнішими засобами, ніж у конкурентів. Це можливо завдяки здійсненню стратегічного маркетингу, яке включає проведення аналізу бізнес-портфелю за допомогою стратегічних матриць та обрання подальших стратегій для кожних бізнес-одиниць (господарських підрозділів) підприємства. Оскільки товар – це єдиний елемент маркетингового комплексу, за допомогою якого відбувається задоволення потреб і смаків споживачів, велику увагу слід звернути на вдосконалення формування товарного асортименту, тобто розробці товарних стратегій.

В теорії маркетингу питаннями розробки стратегій маркетингу займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як М.Портер, Ж.-Ж. Ламбен, І.Ансофф, Н.В.Куденко. Основна увага приділяється стратегіям залежно від конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку і зовсім відсутні підходи до аналізу функціональних маркетингових стратегій (за елементами комплексу маркетингу), зокрема, товарної стратегії.

Як відомо, стратегічна матриця в маркетингу – це просторова модель, яка показує позицію підприємства на ринку залежно від комбінації двох або більше факторів. Вперше використання такої матриці у стратегічному плануванні було запропоновано І.Ансоффом під назвою “товар-ринок”. Вподальшому ідея, яка була закладена в ній, розвивалась і удосконалювалась іншими дослідниками. На теперішній час у кожному підручнику з маркетингу в якості одного з базових інструментів стратегічного аналізу та планування надається відома матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) “частка ринку – темп росту”, яка дає можливість розроблювати стратегії для груп стратегічно важливих

господарських одиниць підприємства. Матриця БКГ та різні її модифікації типа матриці МакКінсі, достатньо відомі серед провідних спеціалістів з маркетингу, але для більш глибокого аналізу процесу управління маркетингом, для використання в якості робочого інструмента стратегічного аналізу й планування, особливо на переробних підприємствах харчової промисловості, не застосовується. Такий стан обумовлено рядом причин:

- 1) дефіцит достовірної ринкової інформації, на основі якої будується система координат матриці БКГ. Поняття “відносна частка ринку” передбачає знання загального обсягу ринку (хоча б регіонального) по певному виду продукції. Отримання такої інформації із доступних офіційних джерел ускладнено, а проведення польових досліджень власними силами вимагає значних витрат коштів. Дані про обсяг ринку найближчих конкурентів також надзвичайно важкодоступні;
- 2) викликає труднощі методика розбиття матриці БКГ на базові квадранти;
- 3) для планування портфеля товарів зазначені вище матриці не враховують економічну доцільність продукту для підприємства (частку в обороті, рівень рентабельності).

Тому для рішення даної проблеми ми пропонуємо використовувати модифіковану матрицю БКГ, яка будується на основі внутрішньої інформації підприємства. При цьому повинні виконуватись певні припущення:

- підприємство не є “монокультурним”, тобто у певній мірі диверсифіковано;
- підприємство веде господарську діяльність досить тривалий час, тобто є необхідна інформація для аналізу;
- підприємство достатньо акуратно веде облік своєї господарської діяльності;
- протягом періоду аналізу не відбувалося (і не передбачається) різких всплесків інфляції.

В якості базової одиниці аналізу пропонується використовувати групу продукту – частину лінії продукції (послуги), орієнтовану, з одного боку на задоволення схожої потреби, а з іншого – розраховану на споживання певним

сегментом ринку. Для характеристики кожної групи продукту пропонується два параметри:

- 1) питома вага групи продукту у загальному обсязі збуту підприємства (K) протягом базового періоду (найбільш характерним є один рік), тобто частка у структурі товарного асортименту;
- 2) темп росту обсягів збуту кожної групи продукту у поточному році порівняно з попереднім роком (T).

Для кожної групи продукту параметр K розраховується за формулою:

$$K_i = Y_i / Y_o \quad , \quad (1.1)$$

де Y_i – обсяг збуту продукції i -тої групи за базовий період;

Y_o – загальний обсяг продажу продукції за базовий період.

При цьому $Y_o = \sum Y_i$.

Для розрахунку другого параметру матриці (T) знаходимо темп росту обсягів збуту по кожній групі продукту:

$$Tr = O_i \text{ зв} / O_i \text{ баз} * 100\% \quad , \quad (1.2)$$

де O_i зв, O_i баз – обсяги продажу i –тої групи продукту відповідно звітного та базового року.

Таким чином, ми отримали для кожної групи продукту простір координат, де по вертикалі показуємо параметр T (приріст обсягів збуту), а по горизонталі – параметр K , який характеризує частку кожної групи товару в обсязі збуту.

Використаємо дану методику для аналізу товарних стратегій у динаміці ТОВ “Балта-хліб” Одеської області за 2002-2003 рр.. Основними продуктовими групами у даному підприємстві є: група 1 – хлібні вироби; група 2 – булочні вироби; група 3 – кондитерські вироби м’якої групи; група 4 – кондитерські вироби твердої групи; група 5 – макаронні вироби. Для кожної групи зазначеної продукції розраховуємо необхідні параметри на основі річних обсягів збуту (табл. 1).

Для збереження звичайного для матриці БКГ ділення проведемо дві лінії, які розбивають поле на квадранти по значенням $K=20\%$, що обумовлено критеріями спеціалізації, та T на рівні 1,0, тобто зростання обсягів збуту не відбувалося.

Таблиця 1

Основні параметри для побудови модифікованої матриці БКГ у
ТОВ “Балта-хліб” Одеської області

| Види продукції | 2002 р. | | 2003 р. | |
|--|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| | Частка у загальному обсязі збуту % | Коефіцієнт росту обсягів збуту | Частка у загальному обсязі збуту % | Коефіцієнт росту обсягів збуту |
| Умовні позначення | К | Т | К | Т |
| Хліб | 79,0 | 0,93 | 80,1 | 1,52 |
| Булочні вироби | 16,0 | 1,24 | 15,9 | 1,49 |
| Кондитерські вироби м'якої групи (торти) | 2,3 | 1,08 | 1,7 | 1,13 |
| Кондитерські вироби твердої групи (печиво) | 2,2 | 0,53 | 1,1 | 0,73 |
| Макаронні вироби | 0,5 | 0,69 | 1,2 | 3,60 |
| Всього | 100,0 | 0,95 | 100,0 | 1,50 |

Як видно з рис.1, перша група продуктів – хліб у 2003 р. порівняно з 2002р. перейшла із категорії “дійних коров” до “зірок” завдяки зростанню обсягів збуту у 1,5 рази, її частка в асортименті не змінилась і становить 80%. Три групи продуктів відносяться до “знаків питання” – з невеликою питомою вагою в асортименті, але зі значним зростанням обсягів збуту, тобто користуються попитом: булочні, кондитерські вироби м'якої групи (торти, тістечка) та макаронні вироби. Остання група перейшла із категорії “собак”. Саме в даному квадранті залишилась третя група – кондитерські вироби твердої групи (печиво, пряники) із зменшенням обсягів збуту та скороченням своєї частки в асортименті данного хлібозаводу.

Вставка графіка

Для більш детального аналізу товарного асортименту та оптимізації виробничої програми хлібопекарського підприємства з урахуванням попиту на свою продукцію застосовують “АВС-аналіз” по кожному найменуванню товару. Але модифікована матриця БКГ дає можливість побачити загальне уявлення про стан підприємства і намітити стратегії подальшого розвитку його товарного асортименту.

Отже, дана методика дозволяє проаналізувати у динаміці зміни товарного асортименту з поділом його на основні групи продукції за двома параметрами: їх питома вага в структурі асортименту та темпи зростання обсягів збуту по кожній групі продукту. Другий параметр дозволяє побачити зростання або скорочення попиту на них. Крім того, вона дозволяє намітити стратегії подальшого розвитку асортименту підприємства. Для ТОВ “Балта-хліб” виробництво хліба, булочних та макаронних виробів потребує підтримання досягнутих позицій: недопущення зниження обсягів збуту, застосування пакування хліба та булочних виробів, утримання існуючих клієнтів завдяки забезпеченню вищої якості зазначених видів продукції порівняно з товарами конкурентів. Для кондитерських виробів м’якої групи – використання стратегії розвитку: вкладення коштів у збільшення обсягів збуту, виробництво нових видів продукції, зокрема, зефіру з фасуванням у зручну упаковку, розширення ринків збуту географічно з приверненням нових клієнтів, а для кондитерських виробів твердої групи (печива, пряників) – “посилення лінії продукту”, тобто виключення деяких асортиментних позицій з продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на найбільш вигідних для підприємства позиціях.

Доповідь на конференцію
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА

В.М.Колесник, асистент Миколаївського державного аграрного університету

На сьогоднішній день ринкова економіка вимагає від підприємств визначення свого розвитку на перспективу з орієнтацією на задоволення потреб споживачів ефективнішими засобами, ніж у конкурентів. Це можливо завдяки здійсненню стратегічного маркетингу, яке включає проведення аналізу бізнес-портфелю за допомогою стратегічних матриць та обрання подальших стратегій для кожних бізнес-одиниць (господарських підрозділів) підприємства. Оскільки товар – це єдиний елемент маркетингового комплексу, за допомогою якого відбувається задоволення потреб і смаків споживачів, велику увагу слід звернути на вдосконалення формування товарного асортименту, тобто розробці товарних стратегій.

В теорії маркетингу питаннями розробки стратегій маркетингу займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як М.Портер, Ж.-Ж. Ламбен, І.Ансофф, Н.В.Куденко. Основна увага приділяється стратегіям залежно від конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку і зовсім відсутні підходи до аналізу функціональних маркетингових стратегій (за елементами комплексу маркетингу), зокрема, товарної стратегії.

Як відомо, стратегічна матриця в маркетингу – це просторова модель, яка показує позицію підприємства на ринку залежно від комбінації двох або більше факторів. Вперше використання такої матриці у стратегічному плануванні було запропоновано І.Ансоффом під назвою “товар-ринок”. Вподальшому ідея, яка була закладена в ній, розвивалась і удосконалювалась іншими дослідниками. На теперішній час у кожному підручнику з маркетингу в якості одного з базових інструментів стратегічного аналізу та планування надається відома матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) “частка ринку – темп росту”, яка дає можливість розроблювати стратегії для груп стратегічно важливих

господарських одиниць підприємства. Матриця БКГ та різні її модифікації типа матриці МакКінсі, достатньо відомі серед провідних спеціалістів з маркетингу, але для більш глибокого аналізу процесу управління маркетингом, для використання в якості робочого інструмента стратегічного аналізу й планування, особливо на переробних підприємствах харчової промисловості, не застосовується. Такий стан обумовлено рядом причин:

- 4) дефіцит достовірної ринкової інформації, на основі якої будується система координат матриці БКГ. Поняття “відносна частка ринку” передбачає знання загального обсягу ринку (хоча б регіонального) по певному виду продукції. Отримання такої інформації із доступних офіційних джерел ускладнено, а проведення польових досліджень власними силами вимагає значних витрат коштів. Дані про обсяг ринку найближчих конкурентів також надзвичайно важкодоступні;
- 5) викликає труднощі методика розбиття матриці БКГ на базові квадранти;
- 6) для планування портфеля товарів зазначені вище матриці не враховують економічну доцільність продукту для підприємства (частку в обороті, рівень рентабельності).

Тому для рішення даної проблеми ми пропонуємо використовувати модифіковану матрицю БКГ, яка будується на основі внутрішньої інформації підприємства. При цьому повинні виконуватись певні припущення:

- підприємство не є “монокультурним”, тобто у певній мірі диверсифіковано;
- підприємство веде господарську діяльність досить тривалий час, тобто є необхідна інформація для аналізу;
- підприємство достатньо акуратно веде облік своєї господарської діяльності;
- протягом періоду аналізу не відбувалося (і не передбачається) різких всплесків інфляції.

В якості базової одиниці аналізу пропонується використовувати групу продукту – частину лінії продукції (послуги), орієнтовану, з одного боку на задоволення схожої потреби, а з іншого – розраховану на споживання певним

сегментом ринку. Для характеристики кожної групи продукту пропонується два параметри:

- 3) питома вага групи продукту у загальному обсязі збуту підприємства (К) протягом базового періоду (найбільш характерним є один рік), тобто частка у структурі товарного асортименту;
- 4) темп росту обсягів збуту кожної групи продукту у поточному році порівняно з попереднім роком (Т) .

Для кожної групи продукту параметр К розраховується за формулою:

$$K_i = Y_i / Y_o \quad , \quad (1.1)$$

де Y_i – обсяг збуту продукції і-тої групи за базовий період;

Y_o – загальний обсяг продажу продукції за базовий період.

При цьому $Y_o = \sum Y_i$.

Для розрахунку другого параметру матриці (Т) знаходимо темп росту обсягів збуту по кожній групі продукту:

$$Tr = O_i \text{ зв} / O_i \text{ баз} * 100\% \quad , \quad (1.2)$$

де $O_i \text{ зв}$, $O_i \text{ баз}$ – обсяги продажу і –тої групи продукту відповідно звітного та базового року.

Таким чином, ми отримали для кожної групи продукту простір координат, де по вертикалі показуємо параметр Т (приріст обсягів збуту), а по горизонталі – параметр К, який характеризує частку кожної групи товару в обсязі збуту.

Використаємо дану методику для аналізу товарних стратегій у динаміці ТОВ “Балта-хліб” Одеської області за 2002-2003 рр.. Основними продуктовими групами у даному підприємстві є: група 1 – хлібні вироби; група 2 – булочні вироби; група 3 – кондитерські вироби м’якої групи; група 4 – кондитерські вироби твердої групи; група 5 – макаронні вироби. Для кожної групи зазначеної продукції розраховуємо необхідні параметри на основі річних обсягів збуту (табл. 1).

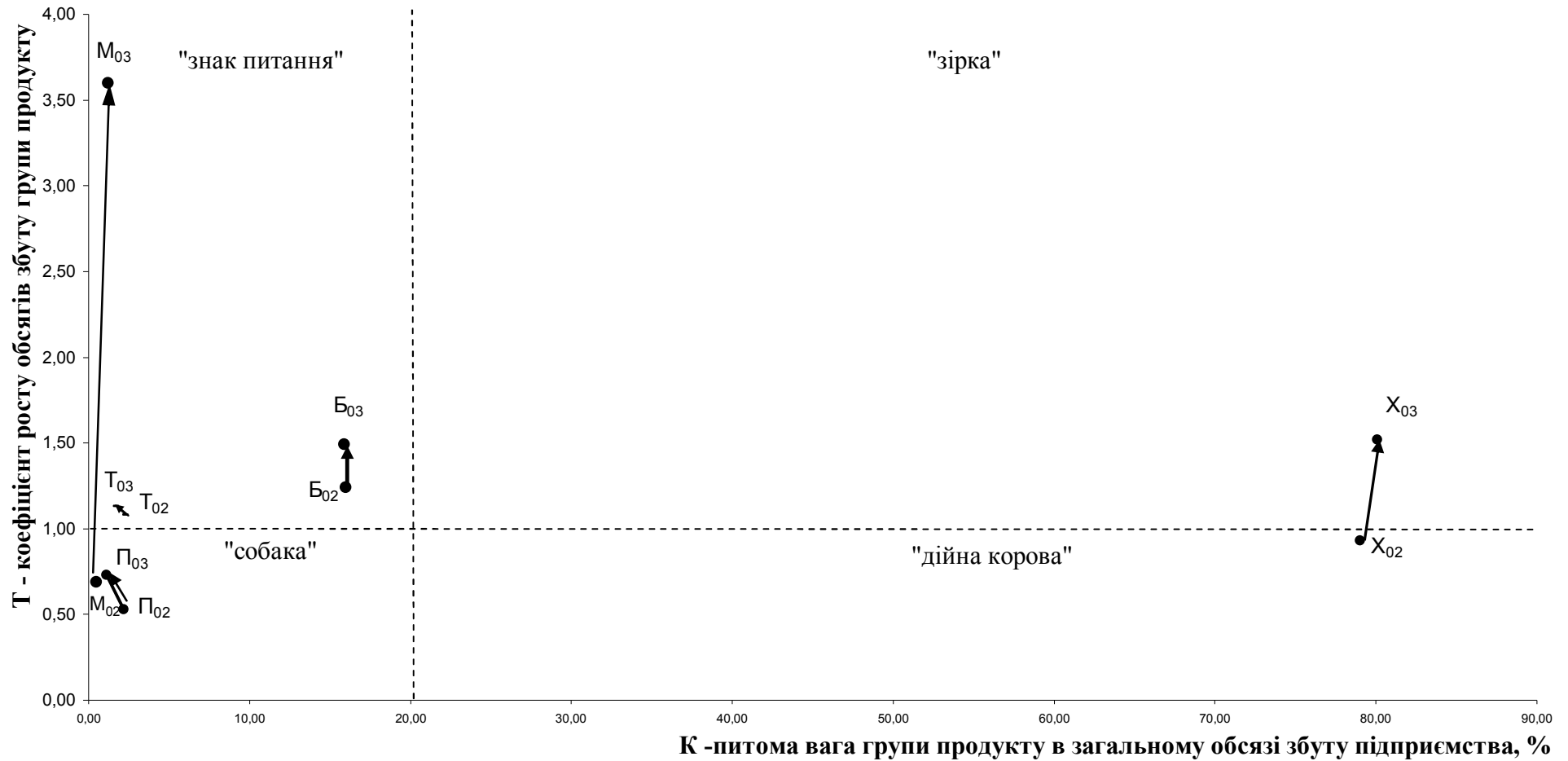
Для збереження звичайного для матриці БКГ ділення проведемо дві лінії, які розбивають поле на квадранти по значенням $K=20\%$, що обумовлено критеріями спеціалізації, та T на рівні 1,0, тобто зростання обсягів збуту не відбувалося.

Таблиця 1

Основні параметри для побудови модифікованої матриці БКГ у
ТОВ “Балта-хліб” Одеської області

| Види продукції | 2002 р. | | 2003 р. | |
|--|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| | Частка у загальному обсязі збуту % | Коефіцієнт росту обсягів збуту | Частка у загальному обсязі збуту % | Коефіцієнт росту обсягів збуту |
| Умовні позначення | К | Т | К | Т |
| Хліб | 79,0 | 0,93 | 80,1 | 1,52 |
| Булочні вироби | 16,0 | 1,24 | 15,9 | 1,49 |
| Кондитерські вироби м'якої групи (торти) | 2,3 | 1,08 | 1,7 | 1,13 |
| Кондитерські вироби твердої групи (печиво) | 2,2 | 0,53 | 1,1 | 0,73 |
| Макаронні вироби | 0,5 | 0,69 | 1,2 | 3,60 |
| Всього | 100,0 | 0,95 | 100,0 | 1,50 |

Як видно з рис.1, перша група продуктів – хліб у 2003 р. порівняно з 2002р. перейшла із категорії “дійних коров” до “зірок” завдяки зростанню обсягів збуту у 1,5 рази, її частка в асортименті не змінилась і становить 80%. Три групи продуктів відносяться до “знаків питання” – з невеликою питомою вагою в асортименті, але зі значним зростанням обсягів збуту, тобто користуються попитом: булочні, кондитерські вироби м'якої групи (торти, тістечка) та макаронні вироби. Остання група перейшла із категорії “собак”. Саме в даному квадранті залишилась третя група – кондитерські вироби твердої групи (печиво, пряники) із зменшенням обсягів збуту та скороченням своєї частки в асортименті данного хлібозаводу.



Х₀₂, Х₀₃ - хліб у 2002р. і 2003р.

Б₀₂, Б₀₃ - булочні вироби у 2002р. і 2003р.

П₀₂, П₀₃ - печиво у 2002р. і 2003р.

Т₀₂, Т₀₃ - торти у 2002р. і 2003р.

М₀₂, М₀₃ - макаронні вироби у 2002р. і 2003р.

Рис.1 Динаміка зміни товарних стратегій продукції ТОВ "Балта-хліб" Одеської області

Для більш детального аналізу товарного асортименту та оптимізації виробничої програми хлібопекарського підприємства з урахуванням попиту на свою продукцію застосовують “АВС-аналіз” по кожному найменуванню товару. Але модифікована матриця БКГ дає можливість побачити загальне уявлення про стан підприємства і намітити стратегії подальшого розвитку його товарного асортименту.

Отже, дана методика дозволяє проаналізувати у динаміці зміни товарного асортименту з поділом його на основні групи продукції за двома параметрами: їх питома вага в структурі асортименту та темпи зростання обсягів збуту по кожній групі продукту. Другий параметр дозволяє побачити зростання або скорочення попиту на них. Крім того, вона дозволяє намітити стратегії подальшого розвитку асортименту підприємства. Для ТОВ “Балта-хліб” виробництво хліба, булочних та макаронних виробів потребує підтримання досягнутих позицій: недопущення зниження обсягів збуту, застосування пакування хліба та булочних виробів, утримання існуючих клієнтів завдяки забезпеченню вищої якості зазначених видів продукції порівняно з товарами конкурентів. Для кондитерських виробів м’якої групи – використання стратегії розвитку: вкладення коштів у збільшення обсягів збуту, виробництво нових видів продукції, зокрема, зефіру з фасуванням у зручну упаковку, розширення ринків збуту географічно з приверненням нових клієнтів, а для кондитерських виробів твердої групи (печива, пряників) – “посилення лінії продукту”, тобто виключення деяких асортиментних позицій з продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на найбільш вигідних для підприємства позиціях.