

О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ОБУВИ

В.Т. Прохоров, Н.В. Осоцкая, Т.М. Осина,
О.А. Нигреева, И.Ю. Ризванова

Южно-Российский государственный
университет экономики и сервиса

Сейчас в нашей стране, особенно в Южном федеральном округе, сложилась ситуация, когда большая часть населения имеет весьма скромный доход, но именно она является потенциальным покупателем обуви массового производства, изготавливаемой на гибких технологических потоках. Для этого необходимо, чтобы производитель отечественной обуви за счет рекламы, маркетинговых исследований сделал ее востребованной этой частью населения ЮФО.

Вместе с тем, обувные предприятия должны обеспечивать обувью более «доходную часть» населения, изготавливая небольшими сериями остромодную, а в ряде случаев персонализированную обувь.

Поэтому каждому обувному предприятию для управления своим ростом на рынке необходима политика, основой которой должна стать оценка его реальных или потенциальных возможностей, чтобы любые вновь вводимые на рынок модели обуви служили укреплению своих позиций и конкурентному преимуществу. В рамках товарной стратегии определяются запросы рынка и способы их удовлетворения, базируясь на изучении потребителей и их характеристик. Важным вопросом является развитие (расширение) и сужение ассортимента.

В рамках разработки товарной стратегии задача маркетинга заключается в том, чтобы определить некоторый необходимый набор качеств и определить возможные конкурентные преимущества, которые будут использованы для выделения и представления моделей. Стратегический выбор может осуществляться в соответствии со специфическими требованиями потребителя по принципу «Модели обуви либо для всех, либо для конкретного потребителя».

При этом обувное предприятие должно сделать выбор вида потребности, которую оно предполагает удовлетворять: усредненные (обобщенные) или специфические потребности. Для удовлетворения усредненных потребностей существуют два обязательных условия – рынок должен быть ненасыщенным или имеется низкая платежеспособность большого числа потребителей. Все это требует удешевления обуви, а значит, повышения ее конкурентоспособности, с точки зрения цены.

Конкурентоспособность предприятия во втором случае будет обеспечиваться за счет более качественного удовлетворения потребности покупателей, для которых ценовое преимущество не имеет решающего значения.

Цена и ценность обуви на рынке, как и любого товара, зависит от того, как предприятие подходит к формированию уровней качества: базовый уровень (производственный) – качество в узком смысле базовый плюс «добавленный» уровень рассматривается, как потребительское качество (качество в широком смысле) (рис.1).

Для определенных видов обуви предприятиями-конкурентами на рынке создается определенный ценовой диапазон, который снизу ограничивается себестоимостью (работа на принципе безубыточности), а сверху – максимальными ценами на эксклюзивные, редкие модели. Рассмотрев варианты групп потребителей и определившись с принципами позиционирования, обувные предприятия распределяют

свои модели внутри определенного ценового диапазона исходя из их себестоимости и конкурентного предложения на рынке.

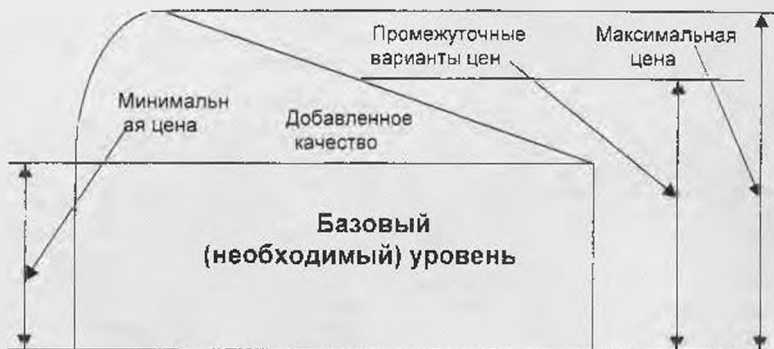


Рисунок 1 - Представления о качестве обуви и ее цене

Разрабатывая свой ассортимент, предприятия рассматривает варианты смещения в верхнюю и нижнюю часть диапазона. Для работы в нижней части диапазона предприятия не должно выпускать такие модели обуви, которые удостоверяли бы потребности большинства потребителей, являясь доступными из-за невысокой цены и имея в основном только базовый набор качеств в соответствии с отраслевым стандартом.

Противоположным направлением деятельности предприятия является работа в верхнем диапазоне, когда ведется поиск потребителей, которые могут себе позволить удовлетворять не только базовые, но и потребности более высокого уровня и количество которых увеличивается в связи с ростом благосостояния населения.

Чтобы присутствовать на рынке с необходимой долей востребованных товаров, обувное предприятие должно постоянно осваивать определенное количество новых моделей в соответствии с теорией гибкости предприятия и обладать способностью к обновлению.

Любое изменение ассортимента должно иметь ясную цель с точки зрения восприятия потребителями. При этом оценивается прибыльность моделей и принимается решение об их инвестиционной поддержке, т.е. разработки новых моделей, модификации уже существующих или снятия их с производства.

Кроме того, современная ассортиментная политика обувного предприятия требует включения в производство моделей обуви, находящихся на разных стадиях жизненного цикла в определенном соотношении. Для определения оптимального соотношения не может быть единых рекомендаций, но при этом важно выдерживать определенное соотношение этих видов обуви. Практика показала, что основная группа (А) моделей составляет, как правило, 70-85% ассортимента и обеспечивает наибольшую долю прибыли для обувного предприятия.

Остальные модели включаются в другие группы.

Б – стабилизирующие выручку от продаж.

В – стратегические виды.

Г – тактические, стимулирующие продажи основной группы.

Ассортиментная политика каждого предприятия преследует обычно долгосрочные, стратегические цели и строится на принципах комплексного подхода, что предполагает разработку системы мер и подходов, которые направлены на формирование конкурентоспособной ассортиментной политики, обеспечивающей положительный имидж предприятия, его устойчивые позиции на рынке. Комплексный подход подразумевает, что при разработке ассортиментной политики обувные предприятия должны ориентироваться как на *внешние* (предпочтения потребителей, конкуренция, рыночная конъюнктура и др.), так и на *внутренние* факторы, такие как объем сбыта, прибыль, рентабельность, покрытие постоянных затрат и др.

Основными этапами формирования ассортиментной политики с ориентацией на внешние факторы являются планирование и проведение комплексных исследований потребителей, конкурентов, научно-технического потенциала отрасли и др., в результате которых определяется степень соответствия продукции предприятия требованиям групп потребителей, для которых она будет выпускаться. Это так называемая *рыночная адекватность продукции*.

Данные, получаемые из внутренней среды, также с успехом могут использоваться при планировании ассортимента и кроме потребительских оценок могут служить критериями соответствия ассортимента обуви требованиям рынка. Здесь наиболее распространен анализ безубыточности (операционный анализ), в основе которого лежат действия по определению промежуточных показателей, позволяющих поэтапно отделить *выручку от реализации от затрат предприятия на производство*.

Для решения ассортиментной политики большое значение играет цена, от которой практически зависят многие показатели.

Процесс формирования цен в условиях рыночного ценообразования происходит в сфере реализации продукции. Именно здесь сталкивается спрос на обувь, предложение, целесообразность ее приобретения, качество и конкурентоспособность. Произведенная в сфере производства обувь и ее цена проходят непосредственную проверку рынком, где и формируется окончательная цена, которая может существенно отличаться от той, которую предприятие планировало установить предварительно за данную модель.

В зависимости от определенных отрицательных или положительных условий покупки считаем необходимым использовать различные варианты скидок или снижение первоначальной цены. Скидки используются, чтобы реагировать на более низкие цены конкурентов, сократить слишком большие запасы, освободиться от поврежденной, дефектной продукции, ликвидировать остатки, привлечь большее количество потребителей, стимулировать потребление обуви и т. д.

В практике ценообразования известно большое количество скидок (около двадцати), которые используются на различных уровнях: предприятиями, сбытовыми организациями и торговлей. Для обувных предприятий наиболее распространенными являются следующие виды скидок:

- **скидка бонусная** – ценовая скидка (до 10%), которая предоставляется крупному оптовому покупателю, как правило, постоянным клиентам, не за каждую отдельную сделку, а за обусловленный объем оборота в год. При этом предприятие получает экономию за счет снижения издержек хранения запасов и транспортировки обуви. Потребитель же становится заинтересованным в покупке обуви только у одного продавца, что способствует налаживанию долговременных стабильных связей между ними и уменьшает число претензий из-за покупки некачественной обуви;

- **сезонные скидки** – лучше предоставлять в виде «премиального» объема продукции, а не реальной ценовой скидки; (до 30%); когда обувь продается по более низкой цене, если потребитель покупает ее вне сезона основной продажи с целью поддержания постоянного, стабильного уровня объемов продаж и прибыли предприятия в течение всего года. Кроме того, избавляет производителя от складских расходов и риска неликвидности;

- скидка валютная – ценовая скидка, представляемая при уплате за обувь в свободно конвертируемой или иной валюте;

- экспортная скидка – предоставляется иностранным покупателям сверх скидок, действующих на внутреннем рынке. Их цель – повысить конкурентоспособность обуви на внешнем рынке;

- скидка за оплату наличными – представляется потребителям, которые оплачивают за обувь наличными денежными средствами, что способствует финансовому оздоровлению предприятия. Эта скидка может достигать 5%. При этом надо учитывать, что наличные платежи сильно ограничены российским законодательством, а расчеты с помощью кредитных карт и аккредитивов еще не получили должного развития;

- скидка дилерская – ценовая скидка, которая представляется оптовым и розничным торговцам, агентам и посредникам для покрытия их расходов;

- специальные скидки (привилегированные) – предоставляются постоянным покупателям, которым выдаются магазином карточка с определенным процентом скидки (2-5%);

- скидки для поощрения продаж – мера снижения продажной цены обуви, которая гарантируется торговым посредником если они берут для реализации новые виды обуви, продвижение которых на рынок требует повышенных расходов на рекламу и услуги торговых агентов;

- скидки на пробные партии и заказы продукции – скидка с цены, устанавливаемая производителем с целью заинтересовать покупателя в новых моделях обуви;

- скидка за ускорение оплаты – мера снижения цены обуви, как правило около 0,5% за каждую «экономленную» неделю против оговоренного в контракте срока. Естественно, применяется возможно только в условиях низкой инфляции;

- скидка за расчет реальными деньгами – потребитель, оплачивающий поставки в срок реальными деньгами, а не их заменителями, может добиться скидки (до 40%) с «базовой» цены, в которую были заложены возможные потери от неплатежей.

- скидка за регулярность заказов – скидка с цены, устанавливаемая производителем с целью удержания постоянного клиента;

- рекламная – скидка с цены обуви, предоставляемая предприятием розничному торговцу для того, чтобы последний мог организовать местную рекламу обуви;

- бытовая – скидка с оптовой цены, предоставляемая предприятием – поставщиком снабженческо-бытовой организации за выполнение функций по сбыту обуви транзитом с участием в расчетах;

- торговая скидка – часть розничной цены обуви, остающаяся в распоряжении торговых организаций и предприятий для покрытия издержек обращения и образования прибыли;

- скидка с цены – применяется в случае покупки обуви пониженного качества.

Кроме того, предприятие может идти на инициативное снижение цены при недогрузке производственных мощностей сокращении доли рынка под натиском агрессивной конкуренции со стороны предприятий-конкурентов и т.д.

Если предприятие использует инициативное периодическое понижение цены в качестве инструмента воздействия на потребителей, то оно, прежде всего, заботится о своих издержках, разрабатывая мероприятия по их снижению за счет совершенствования техники и технологии, внедрения в производство новых видов материалов, постоянного повышения качества обуви. Все это требует от предприятия больших финансовых затрат, но вместе с тем способствует повышению конкурентоспособности отдельных видов обуви и предприятия в целом. Кроме того, чем больше количество выпускаемой обуви, тем выше загрузка производственных мощностей, тем в большей степени снижаются издержки производства, что приводит к снижению цен. Все это создает такие условия функционирования рынка, которые бы

не допускали проникновения на него других предприятий – конкурентов, а главное, вызвали бы положительную реакцию потребителей.

С учетом региона (ЮФО) наибольший удельный вес в выпуске обуви занимает обувь летнего и осенне-весеннего ассортимента. В настоящее время изготовление обуви осуществляется на гибких производствах с сезонным запуском. Вложения для запуска производства должны окупиться прибылью, получаемой в течение жизненного цикла бизнеса. В легкой промышленности нормальными сроками покрытия вложений считаются 3-4 года.

Каждый процент скидки должен приносить пользу предприятию – или в ускорении расчетов или в увеличении объема производства.

Применение ресурсов в процессе деятельности предприятия должно предусматривать создание в течение определенного периода времени экономической стоимости, достаточной для того, чтобы возместить эти ресурсы и заработать сверх этого прибыль. При этом используется критерий, учитывающий временную стоимость денег.

Изменение цен на обувь в большей мере зависит от внешней конкурентной среды. Снижение цен на продаваемую обувь, как правило, укрепляет позиции предприятия среди конкурентов и позволяет увеличить объем продаваемой продукции. При оценке последствий снижения цен на изменение точки безубыточного ведения хозяйственной деятельности необходимо дополнительно оценить эффект снижения цен на увеличение объемов продаж.

Предприятия ЮФО производят обувь в основном осенне-весеннего срока носки. Объем производства составляет 100 000 пар обуви в год при оптовой цене 516 руб. и переменных затратах 371 руб. на 1 пару, сумма постоянных затрат на годовой выпуск – 5900 000 руб (59 100 000), прибыль на 1 пару – 86 руб., рентабельность – 20%.

Идеальный вариант, когда вся произведенная обувь будет реализована. В практике, к сожалению, реализация меньше, чем объем производства. С учетом различного объема реализации рассматриваемые показатели будут иметь следующие значения, приведенные в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет порога рентабельности запаса финансовой прочности и силы воздействия финансового рычага

Показатели	Величина показателей при различных объемах реализации. %			
	100	80	70	60
1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации, руб.	51 600 000	41 280 000	36 120 000	30 960 000
2. Переменные издержки, руб.	37 100 000	29680 000	25 970 000	22 260 000
3. Валовая маржа, руб.	14 500 000	11 600 000	10 150 000	8 700 000
4. Коэффициент валовой маржи	0,281	0,281	0,281	0,281
5. Процент валовой маржи	28,1	28,1	28,1	28,1
6. Постоянные издержки, руб.	5 900 000	5 900 000	5 900 000	5 900 000
7. Порог рентабельности, руб.	21 071 429	21 071 429	21 071 429	21 071 429
8. Запас финансовой прочности				
- в рублях	30 528 571	20 208 571	15 048 571	9 888 571
- в процентах	59,2	48,95	41,66	31,94
9. Прибыль	8 600 000	5 678 608	4 228 648	2 778 688
10. Сила воздействия операционного рычага	1,686	2,043	2,4	3,13

Как показывает практика работы предприятий при снижении цены за счет использования скидок на 10% (464,4 руб.), объем продаж должен увеличиться на 10%.

Тогда приведенные показатели будут иметь следующие значения (таблица 2).

Предприятия ЮФО производят обувь в основном осенне-весеннего срока носки. Объем производства составляет 100 000 пар обуви в год при оптовой цене 516 руб. и переменных затратах 371 руб. на 1 пару, сумма постоянных затрат на годовой выпуск – 590 000 руб. (59 · 100 000), прибыль на 1 пару – 86 руб., рентабельность – 20%.

На рисунке 2 покажем поведение прямых переменных и постоянных затрат, а также выручки от продаж.

Таблица 2 – Расчет порога рентабельности запаса финансовой прочности и силы воздействия финансового рычага при снижении цены

Показатели	Величина показателей при различных объемах реализации, %		
	90	80	70
1	2	3	4
1 Выручка от реализации, руб.	41 796 000	37 152 000	32 508 000
2. Переменные издержки, руб.	33 390 000	29 680 000	25 970 000
3 Валовая маржа, руб.	8 406 000	7 472 000	6 538 000
4 Коэффициент валовой маржи	0,201	0,201	0,201
5. Процент валовой маржи	20,1	20,1	20,1
6. Постоянные издержки, руб.	5 900 000	5 900 000	5 900 000
7. Порог рентабельности, руб.	29 353 234	29 353 234	29 353 234
8. Запас финансовой прочности:			
- в рублях	12 442 766	7 798 766	3 154 766
- в процентах	29,8	21,0	9,7
9 Прибыль	2 500 996	1 567 552	634 108
10. Сила воздействия операционного рычага	3,36	4,77	10,3

При снижении цены на 10% показатели будут иными, их характер приведен на рисунке 3.

Оптовая цена пары обуви – 464,4 руб., объем в точке безубыточности – 63 169 пар, прибыль 34,4 руб., таким образом при снижении оптовой цены за пару обуви на 10% предприятию необходимо будет продать дополнительно 22 479 пар для того, чтобы компенсировать снижение разницы между выручкой и переменными затратами на единицу продукции в размере 51,6 руб. Для обеспечения безубыточности хозяйственной деятельности при снижении оптовой цены за одну пару на 10%, предприятию необходимо будет обеспечить большую величину прироста продукции, а именно, увеличить объемы продаж с 40 690 до 63 169 пар или на 55,2%.

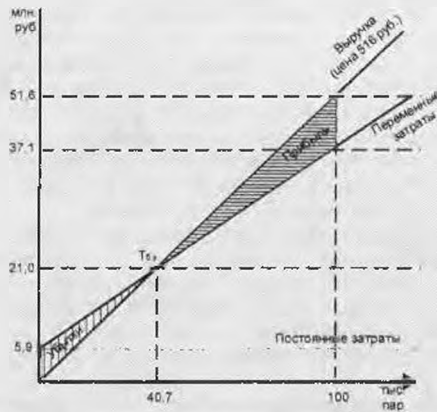


Рисунок 2 - График зон безубыточного ведения производства (исходный)

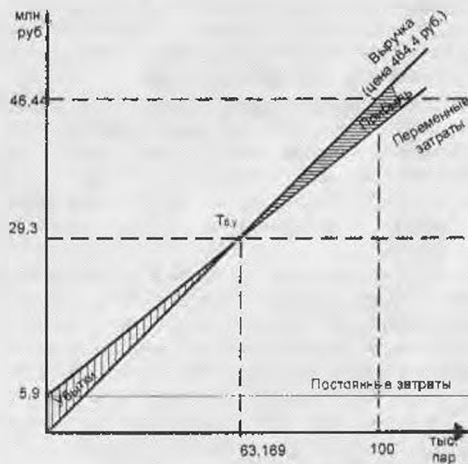


Рисунок 3 - График зон безубыточного ведения производства при снижении цены на 10%

Для определения стадии жизненного цикла обуви можно использовать следующие критерии:

$BP \leq$ суммарных ПЗ – модель находится на этапе выхода ее на рынок;

Суммарные ПЗ < BP < первого порога рентабельности – модели находятся на этапе «роста»;

а) $BP >$ первого порога рентабельности – этап «зрелость» или б) прибыль > 0 - этап «зрелость»;

$BP =$ второй порог безубыточности – снятие обуви с производства.

С помощью этих критериев можно достаточно точно определить границы этапов жизненного цикла отдельных моделей и управлять ассортиментом предприятия, оптимизируя его. При этом важно помнить, что согласно правилу Парето основную прибыль предприятию приносят 20% моделей из ассортимента, поэтому необходимо выявить и укрепить сильные позиции и избавиться от нежизнеспособных.

Любые ассортиментные изменения, перед тем как быть принятыми к исполнению, должны быть обоснованными с точки зрения рыночной целесообразности. Если старые модели плохо реализуются, для введения в ассортимент новых и расширения структуры продукции, необходимо учитывать потребности покупателей. Конкурентные условия рынка и собственные возможности предприятия.

Для выделения моделей с рынка также необходима разработка маркетинговых мероприятий, которые касаются в первую очередь цен и условий продвижения. При создании коллекции обуви вся процедура продвижения должна строиться с учетом того, что это сезонные товары и необходимо будет устраивать распродажу. По этой причине новые коллекции обуви изначально реализуются с завышенными торговыми наценками, которые корректируются в конце каждого сезона.

Снятие моделей обуви с производства происходит при окончании их жизненного цикла. Менее рентабельные модели могут быть ликвидированы в первую очередь, остальные могут быть постепенно лишены поддержки в продвижении, что позволит регулировать финансовое положение предприятия.

На рисунке 4 приведены модели десяти сапог, себестоимость которых существенно отличается друг от друга, что исходя из покупательской способности населения ЮФО, позволит предприятию обеспечить конкурентоспособность на данный вид обуви без снижения качества и соответствие направлению моды

Так например, в модели «люкс» (модели 3) заготовка верха обуви из натуральной кожи, конструкция заготовки верха сложная, предусмотрены декоративные элементы, модель отличает применение дорогостоящих натуральных материалов. Для ее изготовления требуется большое число технологических операций, т.к. здесь используются детали низа из натуральных материалов обуви в плоском виде, предварительная обработка и приклеивание которых требует значительной доли ручного труда

Следующие модели 4-6 характеризуется более упрощенной конструкцией заготовки верха. формованный подошвенный узел предварительно обработан, используются более дешевые материалы для верха и низа обуви. Применение разнообразных искусственных и синтетических материалов для изготовления деталей и узлов низа обуви обеспечивает ликвидацию традиционных технологических операций отделки, производство этой модели требует меньших затрат средств и времени.

В моделях 7-9 в основном используются искусственные и синтетические материалы. Из технологического процесса изготовления сапог вынесены операции обработки и сборки стелечных и подошвенных узлов, отделки обуви, но они имеют красивый внешний вид и соответствуют направлениям моды.

В моделях 10-13 в основном используются текстильные материалы для верха обуви, расширен ассортимент формованных деталей, в том числе используются предварительно обработанные подошвенные узлы, отделка верха обуви за счет использования шелкографии или вышивки, применения аппликации.

Такое решение позволяет предприятиям учесть интересы всех покупателей, а значит обеспечить устойчивый спрос на ассортимент обуви, предлагаемый предприятием, гарантировать ее востребованность за получение прибыли.



Рисунок 4 - Модели обуви