

АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.А. Алексеева, А.С. Лавринова

Товарный портфель организации должен быть сбалансирован и включать продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, что обеспечивает преемственность производственно-сбытовой деятельности организации, постоянное получение прибыли, снижает риск неполучения ожидаемой величины прибыли от реализации продукции.

Базовая концепция товарного портфеля впервые была выдвинута основателем Бостонской Консалтинговой Группы Брюсом Хендерсоном в 1970 г. В данной концепции вся гамма продуктов предприятия рассматривается как совокупность направлений бизнеса, стратегически взаимодействующих и влияющих друг на друга, с точки зрения использования и распределения ресурсов предприятия в соответствии с возможностями, предоставляемыми конкурентным рынком. Концепция продуктового портфеля подчёркивает, что продукты следует рассматривать не по отдельности, а как составляющие одной системы.

Основная цель анализа продуктового портфеля – сбалансированное распределение финансовых ресурсов между различными сферами производственной деятельности или товарно-рыночными комбинациями предприятия. Для того чтобы предприятие имело возможность осуществлять инвестиции в развитие новых видов деятельности, необходимо, чтобы некоторые из наиболее «зрелых» направлений её деятельности или групп продуктов генерировали прибыль. Сложность решения данной задачи состоит в объединении этих элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учётом поставленных стратегических рыночных целей организации.

К сожалению, сегодня типичной ситуацией для многих отечественных организаций является присутствие неликвидных товаров в ассортименте, избыточные складские запасы, невысокий товароборот, и, как следствие, нехватка оборотных средств.

Ошибки в управлении товарным портфелем для предприятий лёгкой промышленности, как правило, типичны. Основной из них можно назвать отсутствие чётких целей управления ассортиментом. Главной целью управления ассортиментом следует считать получение прибыли через формирование максимально эффективного ассортимента. Отсутствие формализованной концепции товарного портфеля – следующая типичная ошибка. Создание концепции товарного портфеля состоит в формулировке основных принципов и задач управления ассортиментом, определении целевой аудитории покупателей. Эта концепция должна являться основой управления ассортиментом, звеном, связующим усилия разных специалистов, имеющих различные мнения и представления о том, как формировать ассортимент и управлять им. Также среди недостатков в управлении товарным портфелем предприятий следует отметить отсутствие показателей, характеризующих ассортимент и деятельность по управлению им.

Управление товарным портфелем организации представляет собой процесс разработки и реализации товарной и ассортиментной политики на основе результатов анализа товарного портфеля организации.

МЕТОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА

Проведем анализ товарного портфеля ОАО «Витебские ковры». Предприятие является крупнейшим в стране производителем и экспортером ковровых изделий.

Анализ структуры сбыта имеет большое значение для любого промышленного предприятия, в том числе и для предприятий текстильной отрасли. Подобный анализ играет важную роль при принятии решений в области финансового менеджмента, которые практически реализуются в соответствии с решениями в области товарной политики. Результаты анализа структуры сбыта ОАО «Витебские ковры» по ассортиментным группам представлены в таблице 1.

Основной товарооборот организации формируется за счет прошивных ковровых покрытий (50%) и жаккардовых восьмицветных ковровых изделий (35%). Заметную долю имеют также жаккардовые шестицветные ковровые изделия (12%). Доля остальных трех ассортиментных групп в товарообороте незначительная (менее 2%). Схожая ситуация наблюдается и в структуре маржинального дохода.

Таблица 1 – Результаты анализа ассортимента ОАО «Витебские ковры» за 2009 г.

Наименование ассортиментной группы	Товарооборот, млн. руб.	Темп роста продаж, %	Доля в товарообороте, %	Затраты на производство и реализацию продукции в 2009 г., млн. руб.		Маржинальный доход, млн. руб.	Доля в маржинальном доходе, %
				Переменные	Всего		
Акминстерские ковровые изделия и покрытия	1822,2	79,50	1,15	425,3	612,6	1396,9	1,24
Жаккардовые ковровые изделия четырёхцветные	383,5	59,40	0,24	69,2	109,6	314,3	0,28
Жаккардовые ковровые изделия восьмицветные	55611	88,30	35,20	31300	47303	24310,9	21,55
Жаккардовые ковровые изделия шестицветные	19327,7	233,50	12,24	4135,8	6370,5	15192	13,47
Прошивные ковровые покрытия	79597,9	105,70	50,40	9081,6	15812,8	70516,3	62,50
Шегги двухполотные	1187,3	100,00	0,75	92,3	160,5	1095	0,97
Итого:	157929,6			45104,2	70369	112825,4	

По темпам роста продаж лидируют жаккардовые шестицветные ковровые изделия (233,5%). Растут также объемы продаж прошивных ковровых покрытий (105,7%). Стабильны объемы продаж двухполотных шегги (100%). В остальных ассортиментных группах наблюдается спад объемов продаж.

Одним из универсальных и распространённых способов оценки эффективности коммерческой работы по формированию ассортимента является метод ABC-анализа, в основе которого лежит правило Парето: «20% усилий дают 80% результата». Согласно этому правилу, 20% ассортиментных позиций обеспечивает 80% прибыли.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента используется сочетание ABC- и XYZ-анализа [2]. XYZ-анализ – это статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных ресурсов. Этот метод обычно

применяется для ранжирования и группирования ассортиментных позиций по степени прогнозируемости объёма спроса.

Результаты проведения ABC/XYZ-анализа представлены в таблице 2. В качестве базовых параметров для анализа были выбраны выручка и маржинальный доход (то есть финансовый вклад в покрытие затрат, рассчитываемый как разность выручки от реализации и переменных затрат). Сочетание ABC- и XYZ-анализа позволяет выявлять безусловных лидеров и аутсайдеров товарного портфеля. ABC-анализ позволяет оценить вклад каждого товара в структуру сбыта, а XYZ-анализ позволяет оценить скачки сбыта и его нестабильность.

В результате совмещения данных ABC- и XYZ-анализа получилось 5 групп объектов анализа по двум критериям – степень влияния на конечный результат и стабильность (прогнозируемость) этого результата.

Таблица 2 – Результаты ABC/XYZ-анализа ассортимента ОАО «Витебские ковры» за 2009 г.

Наименование товарной категории	Группа		
	По результатам ABC-анализа		По результатам XYZ-анализа
	Базовый параметр - выручка	Базовый параметр - маржинальный доход	
Аксминстерские ковровые изделия и покрытия	C	C	Y
Жаккардовые ковровые изделия четырёхцветные	C	C	Z
Жаккардовые ковровые изделия восьмицветные	A	A	Y
Жаккардовые ковровые изделия шестицветные	B	B	Z
Прошивные ковровые покрытия	A	A	X
Шегги двухполотные	C	C	Y

Группа ААХ – прошивные ковровые покрытия – характеризуется высоким оборотом и стабильностью спроса. Здесь велика вероятность составления точного прогноза.

Группа ААУ – восьмицветные жаккардовые двухполотные ковровые изделия. При высоком товарообороте товары данной категории характеризуются наличием незначительных колебаний темпов роста реализации.

Группа ВВZ – шестицветные жаккардовые двухполотные ковровые изделия. При высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью продаж. Резкий рост уровня продаж товаров данной категории в 2009 г. обусловил её значительный вклад в совокупный товарооборот. Резкие колебания темпа роста продаж предполагают необходимость наличия запаса на складе и готовность производственных мощностей производить товары данной категории сверх запланированного объёма.

Группа ССУ – аксминстерские ковровые изделия и покрытия, а также «шегги» – товары, имеющие невысокий (либо снижающийся) объём продаж и значительные колебания спроса. В такой ситуации важно отслеживать моменты роста или падения спроса для формирования ассортимента данных товарных категорий.

Группа ССЗ – четырёхцветные жаккардовые двухполотные ковровые изделия. В данную группу попали изделия, имеющие низкий объём продаж и значительные колебания уровня спроса. Товары данной категории нуждаются в регулярном контроле, так как именно из них формируются неликвидные запасы, от которых предприятие терпит убытки. При отсутствии возможности снизить затраты на производство и реализацию таких товаров и повысить рентабельность, стоит рассмотреть вариант исключения товаров группы ССЗ из товарного портфеля организации.

Для анализа товарного портфеля воспользуемся матрицей Бостонской Консалтинговой Группы. Данный инструмент является универсальным и подходит, после некоторой адаптации, практически для всех предприятий вне зависимости от их размера и рода деятельности.

Также представляет интерес такой подход к решению проблемы формирования сбалансированного товарного портфеля, как анализ по методу Дибб-Симкина [4]. Получаемая в результате данного анализа классификация товаров позволяет определить основные направления их развития, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути её оптимизации. Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты).

Результаты анализа товарного портфеля ОАО «Витебские ковры» на основе перечисленных методик, а также рекомендации по развитию ассортиментных групп сведены в таблицу 3.

Таблица 3 – Результаты анализа товарного портфеля ОАО «Витебские ковры» за 2009 г.

Наименование ассортиментной группы	Результат анализа с помощью матрицы БКГ	Результат анализа по методу Дибб-Симкина	Общие рекомендации
Аксминстерские ковровые изделия и покрытия	«собака»	B1	направить усилия на повышение рентабельности путём сокращения переменных издержек
Жаккардовые ковровые изделия четырёхцветные	«собака»	C	рассмотреть возможность исключения из портфеля
Жаккардовые ковровые изделия восьмицветные	«дойная корова»	B1	удерживать позицию на рынке, направить усилия в сторону сокращения переменных издержек и максимизации прибыли
Жаккардовые ковровые изделия шестицветные	«тёмная лошадка»	B1	избирательно инвестировать, сокращать переменные издержки, максимизировать прибыль
Прошивные ковровые покрытия	«дойная корова»	A	удерживать позицию на рынке, сокращать издержки и максимизировать прибыль
Шегги двухполотные	«собака»	C	рассмотреть возможность исключения из портфеля

Использование матрицы БКГ позволило сделать следующие выводы.

У предприятия нет «звёзд», товаров, занимающих доминирующие позиции на рынке, способных генерировать приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счёт экономии на масштабах производства.

Однако при грамотном управлении «звёздами» в перспективе могут стать сегодняшние «тёмные лошади». К категории таковых в продуктовом портфеле ОАО «Витебские ковры» относятся шестицветные двухполотные жаккардовые ковровые изделия, занимающие более 12% в структуре продаж организации.

С 2006 по 2009 гг. наблюдается динамика увеличения спроса на шестицветные жаккардовые ковры. За прошедший год объём реализации продукции данной товарной группы увеличился более чем в 2 раза. Дальнейшее увеличение спроса на данный вид продукции позволит ему занять бóльшую долю в продажах предприятия и, соответственно, сместиться влево по оси X и оказаться в поле «звёзды». Однако спрогнозировать повышение либо падение спроса на товары данной ассортиментной группы достаточно сложно, поэтому риск финансовых вложений в эту группу весьма велик.

В поле матрицы «дойные коровы» оказались представители двух товарных групп – прошивные ковровые изделия и восьмицветные двухполотные жаккардовые ковровые изделия. Прошивные ковровые изделия – это прежняя «звезда», сместившаяся вниз по оси Y в соответствии с переходом спроса в отрасли в стадию зрелости.

«Дойные коровы» менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, однако, в настоящее время они обеспечивают более 80% совокупного дохода предприятия. В отношении данных товаров предприятие должно приложить все усилия по поддержанию их в процветающем состоянии.

В отношении такой группы, как восьмицветные жаккардовые ковры, необходимо срочно решать вопрос о снижении уровня условно-переменных затрат.

Что касается «собак», то в этом поле матрицы присутствует 3 товарные группы, что является тревожным сигналом для предприятия. Совокупная доля продаж данных товарных групп в общем объёме реализации предприятия составляет около 2%, снижающиеся показатели темпа роста также свидетельствуют о том, что «собаки» не способны приносить значительные средства в долгосрочной перспективе.

Однако значение величины маржинального дохода для указанных товарных групп является положительным, и пока «собаки» вносят свой вклад в формирование совокупного дохода предприятия, возможно, не следует их исключать из товарного портфеля предприятия. Необходимо внимательно отслеживать колебания спроса на товары, расположенные в данном квадранте матрицы, а также важно контролировать соотношение переменных затрат на производство и получаемой выручкой от реализации.

Анализ товарного портфеля ОАО «Витебские ковры» по методу Дибб-Симкина выявил наличие в портфеле ассортиментных групп А, В1, С и отсутствие товаров группы В2.

А – наиболее ценная для предприятия группа, в нее вошли прошивные ковровые изделия. Товары, входящие в эту группу, могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, так как увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль предприятия.

В группу В1 вошли аксминстерские ковровые изделия, а также жаккардовые восьмицветные и шестицветные ковровые изделия. Следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения себестоимости), так как за счёт высоких объёмов продаж даже незначительный рост доходности приведёт к ощутимому росту прибыли предприятия в целом.

Группа С – наименее ценные для предприятия товары. К ним в портфеле организации относятся жаккардовые четырехцветные ковровые изделия и двухполотные шегги. Необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

Товаров группы В2 (высокорентабельная продукция, для которой необходимо искать возможности увеличения объемов продаж) в товарном портфеле ОАО «Витебские ковры» нет.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты анализа управления товарным портфелем ОАО «Витебские ковры» выявили следующие недостатки:

- а) товарный портфель организации не является сбалансированным;
- б) предприятие не использует единой методики формирования товарного портфеля;
- в) решения по каждой товарной категории принимаются отдельно, независимо от ситуации в портфеле в целом.

Использование такого подхода является опасным для предприятия, поскольку:

- предприятие является крупным и диверсифицированным, выпускает полный ассортимент ковровых изделий;
- увеличиваются риски, связанные с колебаниями спроса на отдельные товарные группы;
- отсутствует возможность регулировать финансовые потоки и стабилизировать развитие организации по совокупности товарных категорий;
- при формировании стратегии развития предприятия не учитываются стадии жизненного цикла товарных групп.

В связи с этим ОАО «Витебские ковры» рекомендуется пересмотреть подход к управлению товарными категориями в портфеле в пользу формирования сбалансированного товарного портфеля. Для этого предприятию необходимо разработать и внедрить единую методику формирования товарного портфеля. Такая методика была разработана авторами на основе различных технологий управления товарным портфелем.

Методика формирования сбалансированного товарного портфеля организации, предлагаемая для использования в ОАО «Витебские ковры», включает следующие шаги:

1. Постановка целей управления товарным портфелем и их согласование с миссией организации.
2. Анализ текущего состояния товарного портфеля и оценка его сбалансированности.
3. Анализ отдельных товарных категорий в портфеле.
4. Оценка перспектив развития отдельных товарных категорий.
5. Оценка перспектив развития товарного портфеля.
6. Формирование сбалансированного товарного портфеля организации.

Постановка целей управления товарным портфелем является основой для формирования сбалансированного товарного портфеля и подразумевает его увязку со стратегическими вопросами развития предприятия, обеспечение согласованности стратегических приоритетов организации с развитием ее товарного портфеля. Не следует забывать, что формирование портфеля бизнесов предприятия означает создание его корпоративной стратегии. К сожалению, зачастую при формировании портфеля учитывается лишь ограниченный набор параметров внешней и внутренней среды, которые используются в традиционных методиках анализа товарной и ассортиментной политики.

В ходе анализа текущего состояния портфеля необходимо выбрать критерии сбалансированности (прибыль, инвестиции, стадии жизненного цикла товара и т.п.)

и дать характеристику текущего состояния портфеля бизнесов. Для этого можно использовать матричные методы портфельного анализа. Причем в случае необходимости матрицу можно модифицировать с учетом специфики организации или рынков.

Анализ отдельных товарных категорий в портфеле подразумевает изучение структуры ассортимента, исследование рыночных позиций товарной категории, оценку ее конкурентоспособности, а также анализ затрат, технологического процесса, цепочки создания стоимости товара и прочих факторов внутренней среды, влияющих на принятие решения о возможности развития товара.

При оценке перспектив развития отдельных товарных категорий в первую очередь необходимо изучить его рыночные перспективы, оценить потенциальный спрос на товар и покупательские предпочтения, выявить неудовлетворенный спрос. На этом этапе необходимо использовать результаты маркетинговых исследований.

Оценка перспектив развития товарного портфеля основывается на результатах оценки перспектив развития отдельных товарных категорий с учетом целей формирования портфеля, а также тех действий, которые организация в состоянии предпринять для улучшения ситуации. При этом необходимо рассматривать различные варианты развития портфеля и сравнивать альтернативы по установленным на втором этапе критериям сбалансированности портфеля.

Результатом проведенного анализа и сравнения должно стать решение о формировании сбалансированного товарного портфеля организации подготовка организации к реализации этого решения.

Процесс управления товарным портфелем носит непрерывный характер и подразумевает возможность внесения изменений в состав и структуру портфеля в режиме реального времени. Предпосылками таких изменений могут быть колебания на товарных рынках, изменение условий ведения бизнеса, изменение покупательских предпочтений и другие факторы внешней среды.

Внедрение предлагаемой методики позволит повысить качество решений в области управления товарным портфелем в ОАО «Витебские Ковры». Методика может быть также использована для других предприятий текстильной отрасли Республики Беларусь с учетом результатов анализа ассортимента. Преимуществами данной методики являются:

- согласованность процесса управления товарным портфелем со стратегией организации;
- учет внешних и внутренних факторов при принятии решения о составе и структуре портфеля;
- возможность выбора различных критериев сбалансированности товарного портфеля в зависимости от ситуации и видения будущего организации.

Используя предлагаемую методику, приведем рекомендации по совершенствованию товарного портфеля ОАО «Витебские ковры» на перспективу:

1. Необходимо стимулировать спрос на аксминстерские ковровые изделия путем разработки комплекса рекламных мероприятий, расширения клиентской базы, рассмотреть пути снижения переменных издержек для повышения рентабельности продукции данной группы. Также следует контролировать моменты роста и падения спроса для формирования ассортимента.

2. По группе восьмицветных жаккардовых ковровых изделий предприятие должно прилагать усилия по сохранению и постепенному увеличению имеющейся рыночной доли, сокращению переменных издержек и максимизации прибыли.

3. Необходимо увеличивать долю рынка шестицветных жаккардовых ковровых изделий путем активизации маркетинговых усилий, сокращать переменные издержки и максимизировать прибыль.

4. Пока четырёхцветные жаккардовые ковровые изделия вносят свой вклад в формирование совокупного дохода предприятия, стоит продолжать их

производство. Поскольку отказ от производства того или иного вида продукции послужит причиной потери покупателей, разрыву многолетних налаженных деловых контактов. Однако, следует искать резервы снижения переменных издержек.

5. По группе прошивных ковровых изделий и покрытий рекомендуется удерживать имеющуюся позицию на рынке, сокращать переменные издержки и максимизировать прибыль.

6. Рекомендуется отказаться от производства товарной группы шегги двухполотные, поскольку введение этой товарной категории в портфель в 2009 г. не оправдало ожиданий предприятия (запасы этой продукции до сих пор имеются в торговых точках), и заменить ее на новую товарную категорию. Например, освоить производство двухцветных плоскотканых ковров (циновок).

Список использованных источников :

1. «Казнить нельзя помиловать», или анатомия одного товарного портфеля / Д. Егоренков [и др.] // Маркетинг. Идеи и технологии. – 2008. – № 3. – С. 23–31.
2. Товарный ассортимент: современные тенденции управления / Т. Зорина [и др.] // Гермес. – 2008. – №5. – С. 48-55.
3. Смольянина, А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации / А. Смольянина // Портал iTeam. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. - 2010. - Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963/. - Дата доступа: 02.02.2010.
4. Дорохин, А. Болевые точки в планировании продаж / А. Дорохин // Энциклопедия маркетинга marketing.spb.ru [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/real_activities_plan.htm. - Дата доступа: 24.03.2010.
5. Попов, Е. В. Маркетинговые исследования / Е. В. Попов // Портал iTeam. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. - 2010. - Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles.php>. - Дата доступа: 02.02.2010.

Статья поступила в редакцию 19.10.2010 г.

SUMMARY

This article includes the results of corporative portfolio analyses of the largest carpets producer in the Republic of Belarus. Different analysis techniques combination allowed to form the recommendation about corporative portfolio improvement for the future and to identify development directions of corporative business units.

УДК 658.14/17

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Т.В. Касаева

Исследование бизнеса с двух точек зрения как объекта собственности и как объекта предпринимательской деятельности - вызывает необходимость оценки его эффективности системой показателей, включающей в себя показатели прироста стоимости бизнеса, показатели производственной эффективности и показатели финансовой эффективности [1]. В то же время, эффективный бизнес – это конкурентоспособный бизнес. Это означает, что и конкурентоспособность бизнеса