

УДК 339.338.6

Разработка методики управления основными составляющими продуктового комплекса маркетинга предприятия

Д-р экон. наук., профессор Чудесова Г.П.

Бабунц Р.В. tolkohim@gmail.com

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

В данной статье рассматриваются различные методики управления составляющими продуктового комплекса маркетинга предприятия и их адаптация к предметным задачам. Из-за высокой динамики изменений на Рынке экспертный прогноз может радикально расходиться с фактами. Ситуация требует четкой и осмысленной стратегии по управлению ассортиментом, исходящей из изменений в макроэкономике, действий конкурентов и принципиальных целей предприятия. На фоне экономического кризиса в России, высокой волатильности национальной валюты, поддающейся только поверхностному экспертному прогнозу, который в большинстве случаев далек от реальности, крайне проблематично корректно оценить будущую экономику проекта в случае с импортной (частично или полностью) продукцией. Как следствие, особенно на фоне внешнеполитических событий, стоило бы ожидать лучших перспектив реализации отечественного продукта. Это спорная тема. В любом случае, такой продукт, в случае, если затраты по полному циклу его производства могут быть номинированы в рублях, можно охарактеризовать, как наиболее экономически стабильный. Соответственно потенциалы оборачиваемости и наценки импортного товара/услуги на данный момент, к сожалению, подлежат лишь ориентировочной оценке паритетной в своей корректности, прогнозам экспертов о макроэкономике. Зададимся вопросом: как принять комплексное и взвешенное антикризисное решение о стратегии организации в рамках импортного товарного ассортимента?

Ключевые слова: ассортимент, сегментация, анализ, мониторинг рынка, рентабельность.

DOI:10.17586/2310-1172-2016-9-2-87-91

Development management techniques of the primary components of the enterprise marketing

D.Sc., professor Chudesova G.P.

Babunts R.V. tolkohim@gmail.com

ITMO University

197101, Russia, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49

This article discusses the various components of the control methods of the product marketing of the enterprise sector and their adaptation to the objective problems. According to the high dynamics of changes in the market expert forecast could radically at variance with the facts. The situation calls for clear and meaningful strategies for assortment management emanating from changes in the macroeconomic, the actions of competitors and the fundamental objectives of the enterprise. During the economic crisis in Russia, the high volatility of the national currency, yielded only superficial to expert forecasts, which in most cases is far from reality, it is difficult to correctly estimate the future economics of the project in the case of an import (partially or completely) products. As a result, especially against the backdrop of foreign developments, it would be necessary to expect the best prospects for the implementation of the domestic product. This is a controversial topic. In any case, such a product, if the cost of a full cycle of its production may be denominated in rubles, can be described as the most economically stable. Accordingly, the potentials of the turnover and margins of imported goods / services at the moment, unfortunately, only be subject to an indicative assessment of parity in its correctness, forecasts of macroeconomic experts. The question arises: how to take a comprehensive and balanced decision on anti-crisis strategy of the organization in the framework of the imported product range?

Keywords: Assortment, segmentation, analysis, monitoring of the market, profitability.

Для того, чтобы принять комплексное и взвешенное решение о стратегии организации в рамках импортного товарного ассортимента в первую очередь следует рассмотреть в качестве примера некоторые практические задачи, необходимые для аналитики, и методологию принятия решения на их основании.

Добиться ощутимого результата в управлении торговой маркой или товарной группой можно только на основе гибкого управления всеми компонентами комплекса маркетинга конкретного продукта, которые не являются статичной однажды заданной величиной, а динамично меняются в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде предприятия. В связи с этим одной из насущных проблем менеджмента в маркетинге являются практические методики управления элементами комплекса маркетинга продукта. К сожалению, тема практического управления комплексом маркетинга продукта довольно слабо освещена в отечественной и переводной литературе по маркетингу и большей частью представляет собой или описание элементов комплекса маркетинга, или описание отдельных этапов управления в маркетинге, не связанных в единую методику, которая могла бы иметь практическое применение.

Сегментация товарного ассортимента. Сегментация рынка предполагает понимание основных факторов, оказывающих влияние на формирование основных сегментов рынка, таких как: покупательная способность потребителей, доступность товаров определенных марок, культура, традиции, вкусы. В общем случае рынок может быть сегментирован по трем оставляющим:

- 1) по продукции;
- 2) по потребителям;
- 3) по каналам сбыта.

С точки зрения принятия стратегических решений наибольший интерес для предприятия представляет сегментация рынка по потребителям. Чаще всего потребители не являются однородной совокупностью, они различаются с точки зрения своих потребностей, предпочтений и имеющихся финансовых средств. В качестве переменных сегментирования применяют биологические, географические, социодемографические поведенческие и другие факторы. Покупателей можно дифференцировать по полу, возрасту, отношению к продукту, способу восприятия информации, по структуре мотивации, касающейся продукта, по стилю жизни.

Цель количественного анализа – определить размер сегментов. Рынок продукции разбивается по сегментам различными способами:

1) разбивка по ценам – цены обычно колеблются в зависимости от вида товара, таким образом легко определить отдельные ценовые категории, куда подпадает каждый вид товара;

2) методология потребительской корзины – данная методология основана на разбивке населения по уровню потребления, измеряемому потребительскими корзинами: например, менее обеспеченный сегмент можно определить, как потребителей, которые могут позволить себе стандартный, очень скромный набор потребительской корзины, средний – соответствует уровню потребления в странах Восточной Европы, а обеспеченный соответствует уровню потребления в Западной Европе и США;

3) выявление числа потребителей, расходующих определенную сумму на приобретение данного товара, с помощью интервью с потребителями и последующего применения статистических методов;

4) структура покупок на основе исследования розничной торговли - на практике указанный вид анализа сводится просто к покупке всех имеющихся марок конкретного товара с последующим их распределением в таблице и изучением в соответствии с предварительно установленными критериями.

Корректнее всего отталкиваться от относительно актуальных исторических данных, результатов реализации продукции. Ключевыми показателями для организации, занимающиеся сбытом, являются оценки объема продаж и прибыли. В зависимости от подхода организации к управлению товарными запасами за основу может приниматься коэффициент оборачиваемости, объем неликвидов и занимаемая складская площадь. Для исполнения данной задачи удобно применить ABC/XYZ анализ. На основании выбранных классификаций и исходных целей удастся выделить наиболее рентабельные товарные группы и непосредственно продукты. Практика показывает, что, как правило, 10 % позиций ассортимента (группа А) дают 80 % товарооборота; 15 % позиций ассортимента (группа В) дают 15 % товарооборота; 75 % позиций ассортимента (группа С) дают 5 % товарооборота. Встречается также и другие применимые подходы классификации товаров по долям. Например, 100 %, 45 % и 0 % или 65 %, 25 % и 10 %. XYZ-анализ позволяет произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла[5, 11, 12].

Одним из факторов внешней среды, оказывающим значительное влияние на принятие маркетинговых решений является наличие на рынке товаров-аналогов и товаров-субститутов. Предприятию необходимо постоянно отслеживать наличие существующих и появление таких новых товаров, которые могут быть отнесены к этим двум группам. Для обеспечения конкурентоспособности собственной продукции нужно проводить регулярную сравнительную оценку конкурентоспособности своей продукции и продукции конкурентов с использованием различных существующих на сегодняшний день методик. Результатом оценки должно быть выявление сильных и слабых сторон продукции, возможных резервов, а также практические рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции

В условиях динамично развивающейся ситуации на Рынке чаще всего принимается разносторонний подход при рассмотрении результатов анализа. Сверх «сухого» математического расчета в спорных случаях может быть применена экспертная классификация, которая формируется исходя из стратегии организации.

Знание Рынка. Предположим, что организация приняла неверное решение относительно закупки продукции, руководствуясь исключительно статистическими данными. Тогда исходя из негативных результатов реализации, руководитель должен задаться вопросом о смене стратегии.

Например, ключевой информацией для принятия такого решения могут быть конкретные данные о действиях ключевых конкурентов или отклонение потребности ключевых клиентов от средневзвешенной. В первом случае информация может исходить из стороннего маркетингового исследования, мониторинга цен продажи, «инсайдерской» информации, информации непосредственно от поставщиков, конкурентов и т.д.

Разумеется, корректность выбора той или иной стратегии развития ассортимента зависит и ряда других факторов, таких, как: дефицит или профицит товара, причиной которого может быть неверный расчет прогноза финансового потока; и/или недостаточная квалификация сотрудников; ряд внешних макро- и микроэкономических факторов.

Толчком к принятию верного стратегического решения зачастую является именно информация о действиях конкурентов и данные вводные могут рассматриваться в приоритете по сравнению со статистикой [4, 9, 13].

Приведу примеры:

- осведомленность о сужении ассортиментной матрицы конкурентами может стать поводом для запуска нового продукта на Рынок (и наоборот);
- осведомленность о состоянии товарных запасов конкурентов может повлечь за собой решение о более ранней или поздней закупке относительно сезонности товара;
- осведомленность о непосредственно закупаемых продуктах конкурентами от поставщиков может стать ключевым фактором для принятия стратегии.

Что касается отклонений потребности ключевых клиентов от средней, то здесь могут помочь расчетные прогнозы результатов продаж в разрезе ключевых и прочих клиентов.

Параллельно может быть использована методика анализа, называемая «воронка продаж». Эта методика позволяет оценить качество менеджмента, сервиса, необходимость повышения концентрации усилий на каком-либо из этапов продажи. Что касается вопроса о формировании стратегии организации в части импортного ассортимента, то на основании данной методики можно сделать вывод о потенциале лучших результатов реализации (относительно исторических) при условии неудовлетворительного уровня подхода к сбыту актуального ассортимента по той или иной причине. Инструментом для улучшения ситуации может являться реализация комплекса соответствующих мероприятий в рамках структуры коммерческого подразделения. Но конечно вывод может быть и противоположен и тогда станет напрашиваться решение о необходимости изменения характеристик предлагаемой продукции в целях увеличения конверсии [1, 2, 8].

Расчет рентабельности проекта. Тем не менее, ввиду высокой динамики Рынка ситуация такова, что ряд управленческих решений в некоторых случаях может приниматься исключительно на уровне представления о рентабельности конкретного проекта. Данный подход тоже можно охарактеризовать, как стратегию в краткосрочной перспективе. При этом он не является стратегически корректным в долгосрочной перспективе, но на фоне нестабильности и за отсутствием возможности осуществить корректный прогноз или всецело положиться на чужой, может быть применим, как ключевой.

В зависимости от временных рамок, ситуации на Рынках закупки и продажи, макроэкономических факторов стоит учитывать потенциальное отклонение в расчетах экономического обоснования проекта. Данное отклонение конечно подлежит расчету исходя из статистических данных, но ввиду выше описанных причин, как правило, оценивается экспертно. Для организаций, занимающихся сбытом импортных товаров в ОПТ-овых масштабах, на данный момент я считаю целесообразным удержание цен продажи в валюте закупки: конечная цена продажи в рублях будет ежедневно колебаться в рамках динамики курса рубля. В результате станет возможным избежать большинства издержек на фоне колебания кросс-курса. Проблема в том, что условия оплаты с отсрочкой платежа в виду выросших процентных ставок кредитования от банков, стали конкурентным преимуществом. Как следствие, при предоставлении условий отсрочки платежа клиентам на фоне падения рубля относительно валюты закупки в долгосрочной перспективе неизбежны потери: по факту конвертации товар отпускается по рублевой цене при том, что был закуплен в другой валюте, и по истечению срока отсрочки курсовая разница может сказаться негативно. Из этих соображений целесообразно зафиксировать дополнительный процент «риска» при конвертации на условиях отсрочки оплаты, который позволит снизить вероятность негативного сценария: например, производить конвертацию цены относительно курса Центрального банка с определенным процентом сверху. Конечно такое решение стоит принимать с оглядкой на конкурентную среду, так как в данном случае цена товара для конечного клиента станет выше.

Ценообразование. Одной из основных целей деятельности любого коммерческого предприятия в рыночных условиях является повышение прибыльности бизнеса. Ключевой фактор, с которым связана

реализация данной цели предприятия, – цена произведенной продукции. Поэтому создание системы ценообразования предприятия - одна из важнейших задач службы маркетинга. Ценовая политика охватывает установление и изменение цен, возможности дифференцирования цен, предоставление скидок, формулирование условий платежа, а также кредитование и лизинг. В общем случае методика расчета цен, состоит из шести основных этапов:

- 1) Постановка задач ценообразования.
- 2) Оценка спроса.
- 3) Расчет издержек.
- 4) Анализ цен и товаров конкурентов.
- 5) Выбор метода ценообразования.
- 6) Выбор окончательной цены.

Одним из основных этапов методики расчета цен является этап выбора оптимального метода ценообразования, который бы позволил поддерживать наилучшее соотношение между ценой товара и объемом продаж. Исходя из мониторинга оптовых и розничных цен аналогичной и отличной продукции конкурентов, становится возможным выбрать необходимый Рынку продукт, его сегмент и ценовое позиционирование. Калькуляция является методическим средством, которое связывает расчеты себестоимости с ценообразованием на продукцию или услуги. Существуют два основных вида калькуляции - прогрессивная калькуляция и обратная калькуляция. При использовании метода прогрессивной калькуляции цена, полностью или частично покрывающая издержки, рассчитывается на основе производственных затрат без учета влияния рынка. Существенным недостатком метода является недоучет влияния рынка, т.к. рассчитанная цена может быть не воспринята потребителями. Метод обратной калькуляции предназначен для контроля рыночной цены с точки зрения затрат предприятия и основан на расчете, базирующемся на продажной цене. Т.е. исходя из предполагаемой цены реализации продукции производится расчет, показывающий обеспечивает данная цена покрытие затрат или нет. И в том и другом случае может быть использована калькуляция на базе полных затрат и калькуляция на базе частичных затрат.

Калькуляция на базе полных затрат подразумевает, что все затраты предприятия должны быть распределены между продуктами, а при калькуляции на базе частичных затрат учитываются только затраты, вызываемые непосредственно производством данного продукта.

Методы расчета цен на основе целевой прибыли основываются на концепции безубыточности и позволяют варьировать цены на продукцию при заданной норме прибыли.

Подобные чисто затратные механизмы ценообразования обычно используются в следующих случаях:

- 1) на монополистических рынках и рынках со слаборазвитой конкуренцией;
- 2) на рынках со значительной конкуренцией в области издержек и рационализации;
- 3) на рынках, где цена не играет большой роли для потребителей. Помимо этого, необходимо обратить внимание на следующий момент. Затратные методы ценообразования, применяемые в западной практике и в России, существенно различаются, и цены российских предприятий, предназначенные для внутреннего рынка, зачастую значительно отклоняются от цен, складывающихся на мировых товарных рынках. Поэтому при установлении внешнеторговых цен для предприятий более целесообразно использовать методики ценообразования, ориентированные на спрос или конкуренцию. На практике в среде организаций, занимающихся сбытом в ОПТ-овых масштабах, наибольшую практику возымела система ценообразования, в рамках которой цена крупного ОПТ-а определяется фиксированной глубиной скидки от рекомендуемой розничной цены. Последняя в свою очередь подвержена регулярным корректировкам по мере адаптации к изменяющемуся Рынку или сменившимся курсом стратегии организации. Стоит отметить, что именно изменение ценообразования является наиболее результативным рычагом управления складскими остатками.

Принятие решения о стратегии организации в части ассортиментной матрицы. На основе анализов, статистических данных, при должном уровне квалификации ответственных лиц, обладанием информацией о ресурсах, финансовых возможностях организации/поставщика, сезонности товара, складских мощностях и пр. - становится возможным определение стратегии в части будущего ассортимента организации.

Уникальность продуктового направления и организации предполагает необходимость применения адаптивного подхода в каждом отдельно взятом случае. Но при этом принципы для определения стратегии того или иного проекта схожи:

- сегментировать ассортимент;
- осуществить мониторинг Рынков закупки и продажи;
- рассчитать рентабельность проекта;
- учесть второстепенные факторы, которые вытекают из описанных выше задач.

В целом, может меняться только их структура и последовательность [4, 6, 7, 10, 14, 15].

В ходе написания статьи были рассмотрены практические задачи, необходимые для аналитики, и описана методология принятия решения на их основании. Также было предложено вполне конкретное решение для снижения рисков на фоне курсовых скачков.

Литература

1. Маркетинг: новые технологии в России. 2-е изд. / В.М.Терещенко– СПб.: Питер, 2004. 416 – [94] с.
2. *Фатхутдинов Р.А.* Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003.
3. *Борисова О.В.* Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли. –М.: «Академия», 2009. –208 с.
4. *Бьерн А.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /А.Бьерн. – М.: РИА «Стандарты и качество» 2003. –272 с.
5. *Вахрушина М.А.* Управленческий анализ. М.: изд. «Омега-Л», 2007.
6. *Козлов А.С.* Проектирование и исследование бизнес-процессов. М.: Флинта: МПСИ, 2006.272 с.
7. *Репин В.В., Елиферов В.Г.* Бизнес-процессы: регламентация и управление. –М.: Инфра-М, 2011. 319 с.
8. *Анстова М.Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. М.: Инфра-М, 2002. – 98с
9. *Попов Е.В.* Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
10. *Сосненко Л.С.* Анализ экономического потенциала действующего предприятия: / Л. С. Сосненко. –М.: Изд-во «Экономическая литература», 2004. –208 с
11. *Симионов Р.Ю.* Стоимостная оценка экономического потенциала строительного предприятия: подходы и методы / Р.Ю. Симионов // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 2. – С. 14–19.
12. *Рыбаков, А.В.* Рыночный потенциал предприятий в системе факторов долгосрочного роста российской промышленности / А. В. Рыбаков // Вопросы экономики и права. –2012. – № 3. – С. 157–161.
13. *Марушков Р.В.* Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий печатной отрасли), автореф. дис... канд. экон. наук.: 08.00.05 / Марушков Роман Владимирович. –М.: 2000. – 39 с
14. *Портер Е. Майкл* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
15. *Джоббер Д., Ланкастер Дж.* Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.

Referenses

1. Marketing: new technologies in Russia. 2nd ed. / V.M.Tereschenko- SPb .: Peter, 2004. 416 - [94] с.
2. Fatkhutdinov R.A. Production Management: A textbook for high schools. 4th ed. - SPb.: Peter, 2003.
3. Borisova O.V. Business planning of trading enterprises. TH.: "Academy", 2009. -208 with.
4. Björn A. Business processes. Tools /A.Bern improvement. - M.: RIA "Standards and Quality" 2003.272 with.
5. Varhushina M.A. Management analysis. M.: ed. "Omega-L", 2007.
6. Kozlov A.S. Design and research of business processes. M.: Flint: SAG, 2006. - 272 p.
7. Repin V.V. The business processes of the company: construction, analysis, regulation. – M.: RIA "Standards and quality", 2007.
8. Anstova M.D. Restructuring of enterprises: management issues. M.: INFRA-M, 2002.- 98с
9. Popov E.V. The market potential of the enterprise / E.V. Popov – M.: JSC "Publishing house" Economy ", 2002. - 559 p.
10. Sosnenko L.S. An analysis of the economic potential of the existing enterprises: / L.S. Sosnenko. - M.: Publishing house "Economic Literature", 2004. -208 to
11. Simionov R.Y. Valuation of the economic potential of the construction companies: approaches and methods / R.Y. Simionov // The economic analysis: theory and practice. - 2007. - № 2. - S. 14-19.
12. Rybakov, A.V. Market potential of enterprises in the system of Russia's long-term industry growth factors / A.V. Rybakov // Problems of Economics and prava.- 2012.- № 3.- pp 157-161.
13. Marushko R.V. Evaluation of the use of the economic potential of the enterprise (on the example of the printing industry), Cand. dis ... cand. ehkon. Sciences: 08.00.05 / Marushko R.V. –М.: 2000 - 39
14. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter; Trans. from English. - 2nd ed. – М.: Alpina Business Books, 2006. - 454 p.
15. Jobber, D., J. Lancaster, Sales and Project Management: Proc. manual for schools. – М.: UNITY-DANA, 2002. – 622 p.

Статья поступила в редакцию 18.01.2016 г.