

Т. В. Красовська,
асистент, Національний технічний університет України "КПІ"

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуті ефекти формування товарного портфеля. Надана характеристика альтернативам вибору рішень при формуванні товарно-ринкової конкурентної стратегії. Проведена діагностика сучасного конкурентного середовища.

Goods portfolio formation effectiveness was reviewed. Description of decision making during goods-market competition strategy formation choice was given. Current competitive environment diagnostics was conducted.

Ключові слова: маркетинг, товарна політика, товарний асортимент, товарний портфель, конкурентоздатність, ресурсний потенціал.

ВСТУП

В умовах розвитку ринкових відносин підвищується актуальність маркетингової товарної політики, що зумовлено посиленням ролі соціальної політики підприємства, значущості його нематеріального активу, необхідності орієнтації на вимоги та потреби цільових ринків у розрізі якості товарів, їх споживчої цінності, товарного асортименту, сили марки товару, його упаковки та сервісної підтримки, ступеня новизни товару.

Динаміка змін на традиційних ринках збуту вимушує підприємства вирішувати питання вибору конкурентної і портфельної стратегії.

У сучасних умовах функціонування підприємств існує багато проблем, що негативно впливають на ефективне управління маркетинговою товарною політикою.

Цими та іншими економічними питаннями займалися та займаються різні вчені не одне десятиріччя. Серед українських та російських дослідників з названої проблематики можна назвати Г.А. Багієва, В.М. Тарасевича, М.І. Белявцева, Л.М. Іваненко, Ю.Б. Іванова, А.Н. Романова, Ю.Ю. Корлюгова, С.А. Красильникова, О.С. Хринюк та ін. Серед зарубіжних дослідників питань товарної політики, зокрема формування товарного портфеля, стратегічного синергізму та стратегічних підходів,

можна назвати Ф. Котлера, Г. Армстронга, Г. Сондерса, В. Вонга, І. Ансоффа, Э. Кэмпбелла, Л.К. Саммерса, Дж. О'Шонессі та ін.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Незважаючи на велику кількість наукових праць, значні досягнення в теорії і практиці формування товарної політики підприємствами, є низка питань, недостатня розробка яких знижує рівень ефективності господарської діяльності підприємств.

Це стосується, зокрема, переоцінки і переосмислення стратегій, вживаних в рамках наявного бізнес-портфеля. Інші рішення пов'язані з ризиком.

МЕТОДОЛОГІЯ

Теоретичною і методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі формування товарної політики. Основні методи, застосовані в статті: комплексний та системний підходи, діалектичний метод пізнання дійсності, методи системної організації економічних процесів.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

З позицій маркетингу формування товарної політики повинне бути направлено на вибір товарного асортименту — групи товарів, тісно зв'язаних між собою схожими принципами функціонування, продажем

однаковим групам споживачів, способом просування на ринок або приналежністю до одного і того ж діапазону цін [3; 10].

Можливі три альтернативи ухвалення рішення про розширення товарного асортименту: розширення вниз, розширення вгору і двостороннє розширення. Розширення асортименту вниз відбувається тоді, коли підприємство починає свою діяльність з верхнього сегмента з тим, щоб створити своїм товарам образ високоякісних. Прагнення розповсюдити свій вплив на бажані сегменти, які можуть зайняти конкуренти, спонукає підприємство відповідно розширити асортимент продукції. Ризикованим заходом є ухвалення рішення про розширення асортименту вгору, що забезпечує вищі прибутки і темпи зростання. Це може викликати запеклу конкуренцію з боку підприємств верхнього сегмента. В деяких випадках ухвалюється рішення про двостороннє розширення асортименту з метою завоювання лідируючої позиції на ринку.

Коливання обсягів продаж з різних причин (дискретність виробництва, сезонність і випадковий характер попиту, інфляція і ін.) можуть істотно знівелювати шляхом формування продуктового портфеля підприємства.

Товарний портфель дає не тільки стабільні, але і тривалі фінансові надходження. З погляду тривалості очікуваної прибутковості використовується відома матриця Бостона, що визначає темп зростання залежно від відносної частки ринку, займаної підприємством. Прибутковість портфеля досягається за допомогою пріоритетної закупівлі (виробництва) для реалізації продукції з максимальною маржиальною рентабельністю. Необхідно при цьому враховувати і синергійний ефект оновлення виробництва.

Товарна політика пов'язана з вибором основних напрямів діяльності підприємства, а конкурентна стратегія повинна забезпечити їх реалізацію у обраних областях. Необхідність зміни портфеля виникає при скороченні збуту, зменшенні прибутку, при конкуренції. Вирішити ці проблеми не вдається шляхом скорочення персоналу, зменшення запасів, зниження накладних витрат і т.д. Перспективним напрямом є орієнтація бізнес-портфеля на нові швидко-рослі галузі.

Існують дві альтернативи портфельної політики [4]: диверсифікація й інтернаціоналізація (перехід на зовнішні ринки). Один з варіантів диверсифікації припускає освоєння нової технології з метою обслуговування споживачів традиційного ринку. Практика показує, що це достатньо складний процес і підприємство

часто втрачають своє лідерство. Другий варіант диверсифікації полягає в застосуванні традиційної технології підходу до задоволення нових потреб. Він реалізується шляхом злиття і поглинання підприємств. Конгломератна диверсифікація пов'язана з переходом в нову область бізнесу. Диверсифікація повинна здійснюватися шляхом відбору варіантів з найбільшим синергізмом, тобто з найменшими відхиленнями від звичної роботи і внутрішніх здібностей. Підприємство диверсифікується, якщо розрахунок показує, що є можливість досягти вищій цілі. Інакше цілі переглядаються у бік їх зменшення.

Одним з варіантів інтернаціоналізації є експорт підприємством традиційних товарів і послуг. Таким шляхом, у зв'язку з обмеженістю внутрішнього ринку, пішли багато підприємств машинобудівної галузі. Досвід показує, що відмінності в економіці різних країн, політиці і культурі, перевагах і купівельній поведінці створюють певні труднощі іншого стратегічного переходу. Інтернаціоналізація є ризикованішим варіантом перепрофілювання бізнес-портфеля.

Однією з процедур формування товарної політики є адаптивний пошук. Спочатку формулюються можливі правила ухвалення рішення, далі вони послідовно наближаються до реальної ринкової ситуації. Це дає можливість кілька разів звертатися до однієї і тієї ж проблеми, кожного разу отримуючи все більш точні результати. На першому етапі на основі конкурентного аналізу обирається альтернатива проведенню диверсифікації або інтернаціоналізації (вторгнення на зовнішні ринки). Далі, на другому етапі проводиться портфельний аналіз і обирається широке коло товарів і ринків. На закінчення проводиться подальший відбір по необхідних або наявних товарно-ринкових групах.

Спочатку рішення є достатньо узагальненими, а потім поступово можуть ставати все більш конкретними, що призводить до вибору певних товарів або ринків. Ухвалювані рішення на окремих етапах взаємозв'язані по лінії зворотного зв'язку. При виникненні небажаних результатів рішення переглядаються. В умовах нестабільного маркетингового середовища, динаміки ринків збуту необхідно переглядати конкурентну позицію підприємства, перш за все, в рамках наявного бізнес-портфеля [4]. Переоцінка конкурентної позиції на традиційних ринках може підвищити майбутню ефективність функціонування підприємства до рівня, при якому досягаються поставлені цілі.

На основі порівняння діяльності підприємства згідно первинної мети і прогнозу на майбутнє повинна ви-

мірюватись розбіжність між бажаними і очікуваними результатами, звана загальним розривом. Якщо очікування перевершують бажані результати (негативний розрив), то цілі переглядаються у бік збільшення. При позитивному розриві слід перерозподілити пріоритети управління, наприклад, збільшити гнучкість рішення. За відсутності розриву можливе припинення аналізу. Якщо ж і після внесення змін розрив зберігається, необхідно перейти до дослідження маркетингового середовища. Тут аналіз повинен концентруватися на процвітаючих конкурентах з метою зміни стратегії так, щоб вона імітувала їх поведінку. У тих випадках, коли очікуються зміни кон'юнктури ринку, аналіз фокусується на майбутніх потребах ринку і конкурентних стратегіях, які дозволять задовольнити вимоги і запити споживачів. У результаті визначаються стратегічні області бізнесу, що характеризуються наступними чинниками: майбутня потреба ринку; технології для їх задоволення; цільові покупці і їх регіональна зосередженість. Після стратегічної сегментації вивчаються майбутні сильні й слабкі сторони для побудови конкурентного профілю підприємства. В цей же час проводиться аналіз потенціалу бізнес-портфеля з метою порівняння з сукупними можливостями процвітаючих конкурентів у відповідних областях. На підставі результатів останніх двох кроків будується новий, переглянутий прогноз ринкової поведінки підприємства. Аналіз може показати, що ділові здібності підприємства не відповідають майбутнім умовам конкуренції, а стратегія в перспективних областях бізнесу не відповідає майбутнім цілям.

Загальний розрив переглядається з метою порівняння екстраполяційного прогнозу поточного стану і переглянутих цілей. Визначається портфельний розрив вже після оптимізації поточного бізнес-портфеля. Після аналізу розривів ухвалюється відповідне рішення. Якщо поліпшення, внесені до конкурентної позиції, виключають розрив, слід відмовитися від диверсифікації, оскільки цей процес має підвищений рівень ризику і високі витрати. Переважно усувають дисбаланс поточного бізнес-портфеля, не удаючись до диверсифікації. Паралельно можна продовжити аналіз, вивчаючи портфель доступних ресурсів для внесення змін. Аналіз ресурсів повинен виявити, які з них є стримувальними чинниками стратегічної діяльності (обмеженість сировини, брак кваліфікованого персоналу і т.д.). Може бути ухвалене рішення про необхідність змін в рамках поточного портфеля, не удаючись до диверсифікації або інтернаціоналізації. Необхідно вия-

вити можливість забезпечення конкуруючими ресурсами для створення або реконструкції виробничих потужностей, витрат на розробку товарів і послуг, виходу на нові ринки, підвищення дослідницької активності та ін. Порівнюючи загальний обсяг доступних ресурсів з потребою в конкуруючих ресурсах, визначається загальний обсяг ресурсів на зміну бізнес-портфеля. Може виявитися, що у підприємства недостатньо ресурсів для того, щоб скоротити портфельний розрив. У цьому випадку можна ще раз переглянути цілі з погляду їх зменшення до рівня, який дозволить провести поліпшення конкурентних позицій і відмовитися від диверсифікації.

Білизня підприємством стратегічної позиції припускає розгляд альтернативних продуктових портфелів і необхідної критичної маси, що визначає мінімальний рівень засобів для стратегічного зростання [4]. Один з підходів полягає в побудові всіх можливих комбінацій виробничих позицій, що входять в об'єднаний список, і подальшій їх оцінці щодо цілей і інших обмежень. Для досягнення підприємством цілей необхідно, щоб товарний портфель був забезпечений необхідними ресурсами і при цьому був ефективний (рис. 1).

Ресурсне забезпечення повинне бути не статичним і короткостроковим, а динамічним і довгостроковим. Ресурсний потенціал повинен бути адаптований до вимог маркетингового мікро- і макросередовища. Стратегія підприємства формується з точних і майбутніх елементів її товарно-ринкового портфеля, місці і портфеля корпоративних ресурсів [5, с. 60]. Ресурсна відповідність включає елементи: матеріальні активи, фінансові активи, персонал, невидимі активи [5] — резерви. Наявність і використання таких складових може сприяти досягненню диверсифікаційних цілей. Необхідно чітко ідентифікувати всі невидимі активи підприємства як важливого внутрішнього резерву, оцінити необхідний їх рівень для здійснення намічених цілей.

При задовільній ресурсній підтримці підприємство може зазнати невдачі через неефективне використання ресурсів. Умовою результативного застосування ресурсів є їх повне використання, реалізація закладеного в них потенціалу і наявність відповідних технологій. Необхідно здійснювати пошук незадіяних ресурсів. Іноді завдання повного розкриття потенціалу кожного ресурсу є значно складнішим, ніж повне їх використання. Особливо важко буває визначити реальний потенціал отримання вигоди з невидимих активів, однієї з найбільш важливої частини ресурсів.

При використанні ресурсів у май-

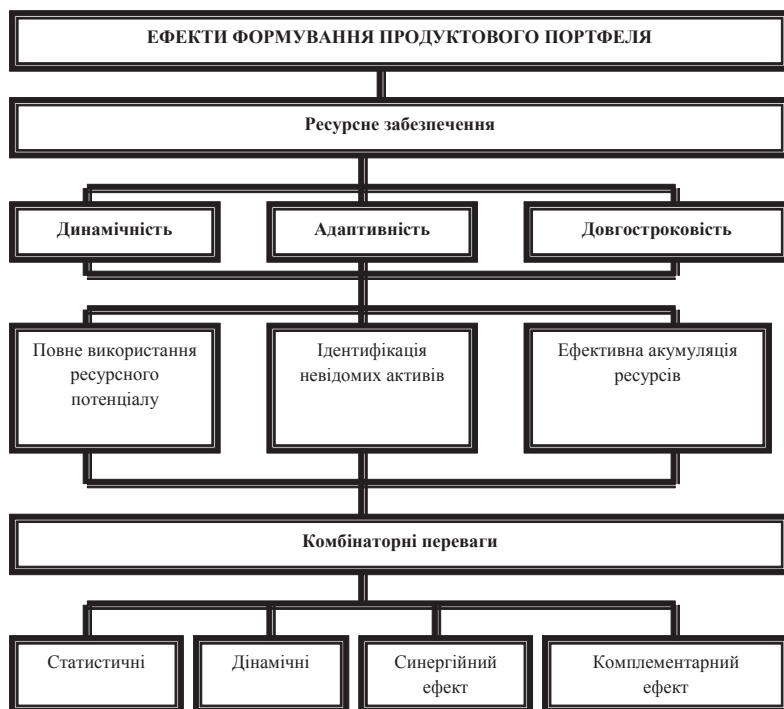


Рис. 1. Ефекти формування продуктового портфеля

бутніх стратегіях попит і пропозиція ресурсів усередині підприємства повинні чітко поєднуватися як за величиною, так і в часі. Коли прибуток, що генерується зрілими товарами, використовується для розробки нових товарів, експлуатовані підприємством ресурси стають базою для її входу на нові товарні ринки.

Комбінаторна перевага ресурсного забезпечення виникає в тих випадках, коли здійснювані в одній з областей операції дозволяють створювати продукти для інших ринкових сегментів. При цьому, якщо підприємство продає декілька типів продукції, виникає інша форма комбінаторної переваги — зростання довіри споживачів до виробника і підвищення привабливості товарної марки. Комбінація стратегій в різні періоди часу дозволяє підприємству ефективніше акумулювати невидимі активи ресурсів майбутнє. Ефективне використання ресурсів виходить із статичних, а ефективне їх накопичення — з динамічних комбінаторних переваг. Якщо поточна стратегія приводить до ефективної акумуляції, то ці ресурси представляють цінність як основа для майбутнього використання [5].

Наслідком комбінаторних переваг є два інших портфельних ефекта: комплементарний (що доповнює) і синергійний. Перший з них орієнтований на повне використання ресурсної бази в результаті динамічного поєднання різних елементів. Суть комплементарного ефекту полягає в тому, щоб сприяти співіснуванню двох або декількох елементів стратегії за рахунок використання одного і того ж матеріального або фінан-

сового активу. Найбільш поширений комплементарний ефект полягає у використанні єдиного матеріального активу для обслуговування більш ніж одного ринку. Тут мається на увазі ситуація, коли оптимальна потужність ресурсів перевершує розміри ринку. Проявом комплементарного ефекту може бути також нерівномірне використання потужностей протягом денного або сезонного циклів.

Виникнення синергійного ефекту пов'язане з одночасним використанням ресурсів у декількох областях діяльності. Особливо він виявляється при використанні невидимих активів. Цей ефект дає підприємству довгострокову конкурентну перевагу. Підприємство може одержувати синергізм з невидимого активу такого, наприклад, як назва товару.

У ході вибору товарно-ринкових варіантів на перший план виходять дві складні проблеми: координація найближчих і довгострокових цілей, необхідність гнучкості позиції підприємства; облік ризику, пов'язаної із стратегічними рішеннями.

Мета "гнучкості" конкурентного портфеля досягається завдяки наявності у підприємства різноманітних позицій і наявності в його портфелі альтернативних варіантів. Під впливом решти цілей число позицій прагне до зменшення.

Характеристика альтернативам вибору рішень при формуванні товарно-ринкової конкурентної стратегії буде такою:

1. Багато позицій характеризуються тенденцією до накопичення витрат, що негативно позначається на рентабельності. Витрати підпри-

ємства відносно незалежні від розміру позиції. Це правило справедливе для багатьох підприємств, проте для неінтегрованих організацій воно не таке суворе. У широкому портфелі сумарні витрати можуть бути дуже великі.

2. Управління різними виробництвами $P = \{L, M, K\}$ може дорого обійтися підприємству через брак синергізму і розпилювання уваги. Кожному виробництву незалежно від його розміру потрібний певний мінімум цієї уваги. Тому навіть в інвестиційному фонді особа, відповідальна за вкладення засобів, повинна стежити за показниками і перспективами кожної позиції.

3. У кожній позиції існує своя критична маса, не маючи якої, підприємство не здатне зберігати конкурентоспроможність і отримувати прибуток. Хоча критична маса і визначається мінімальним розміром позиції, для того щоб підприємство було в ній конкурентоздатним, йому вигідно мати позиції більші, ніж критична маса. Річ у тому, що більший обсяг виробництва забезпечує відповідно сильнішу конкурентну позицію.

Оскільки загальний розмір портфеля обмежений ресурсами, найпривабливіші портфелі є компромісом між розмірами окремих позицій і їх загальним числом, яке, у свою чергу, обмежене міркуваннями критичної маси.

Процес створення портфелів альтернатив включає наступні етапи. Спочатку експертним методом вибираються попередні варіанти портфелів. Кожен варіант може складатися як з однієї позиції (галузі), що має хороший потенціал для досягнення поставленої мети, так і з комбінації декількох позицій. Далі, для кожної позиції в портфелі оцінюються критична маса і можливий її розмір. Очікуваний розмір позиції визначається на основі рішення про відносно конкурентне місце, яке прагне зайняти підприємство. Воно може стати одним з головних конкурентів в якій-небудь галузі, в якій є можливості для істотного зростання виробництва високої рентабельності. У галузях з проблематичним, але потенційно багатообіцяючим майбутнім підприємство може лише прагнути досягти "міцних позицій".

Потім перевіряється здійснимість кожного диверсифікаційного портфеля шляхом порівняння необхідних і відведених підприємством ресурсів, визначених у ході аналізу конкурентних позицій. Якщо портфель нездійснимий, його обсяг скорочується і він знову тестується на відповідність критичній масі. Альтернативи, що пройшли тест на здійснимість, класифікуються за властивостями вектора зростання за допомогою побудови матриці, що відображає різні логічні

шляхи розширення традиційного портфеля підприємства.

На наступному етапі портфелі сортується за ознакою синергізму. Оцінюється синергізм кожної галузі, що входить до складу портфеля, і традиційний бізнес-портфель підприємства. В ході цього аналізу визначається очікуваний рівень синергізму між новими портфелями і традиційним бізнесом, визначаються загальні синергічні напрями, за якими розвиватиметься підприємство при виборі того або іншого портфеля. Далі набір портфелів, визначених і виміряних за допомогою вектора зростання згідно з цілями конкурентної стратегії зростання, сортується по кожній важливій меті. В результаті отримуємо список, що складається з декількох товарно-ринкових портфелів. Кожен портфель характеризується чотирма показниками: найближча і довгострокова цілі, гнучкість і синергізм. Кожен з них по своєму впливає на діяльність підприємства. Очевидного способу об'єднання показників, що дозволяє набутти єдиного значення для кожного портфеля, не існує.

Багато шляхів рішення проблеми вибору стратегії управління машинобудівним комплексом необхідно шукати у виборі портфельної стратегії. Підприємства повинні особливу увагу приділяти якості своїх стратегічних орієнтирів, відповідно до яких стратегія підприємства ґрунтується на ідеології гнучкого корпоративного портфеля. Умовою успішного рішення даної задачі є так зване "синергічне скріплення" портфелів, що досягається побудовою альтернативних портфелів, взаємозв'язаних товарно-ринкових позицій, які забезпечують підприємству участь в конкуренції на відповідних ринках при наявних ресурсах. Це доводить необхідність розробки схеми повного використання потенціалу доступного ринкового інструментарію, використання для створення методичних основ ринкової політики (закономірності, ефекти, принципи, правила, а також методи, моделі й алгоритми) і її реалізації.

Умовою придбання товару є відповідність його характеристик потребам незадоволеної потреби споживача. Для того, щоб товар становив інтерес для покупця, він повинен поєднувати оптимальні для нього техніко-економічні, економічні й інші параметри, що характеризують його перевагу перед аналогами. Сукупність технічних і економічних характеристик товару, що сприяють створенню переваги даного товару перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця, визначає конкурентоспроможність товару [1].

Перевага оцінюється в порівнянні, тому воно є відносною харак-

теристикою і зумовлюється різними чинниками, які утворюють дві групи: зовнішня і внутрішня конкурентна перевага. Зовнішня конкурентна перевага відображає "ринкову силу" товару, яка зумовлює його перевагу перед товарами конкурентів і задоволення очікувань покупців. Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі відносно витрат виробництва, на вищій продуктивності, що забезпечує собівартість товару нижчу, ніж у конкурентів.

Конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, на яке має вплив велика кількість чинників. Конкурентоздатним є той товар, який задовольняє потреби покупця оптимальним чином [6; 2].

Діагностика сучасного конкурентного середовища передбачає:

- виявлення переліку підприємств на цільовому ринку;
- підготовка інформації;
- розрахунок характеристик, що відображають стан і динаміку ринку;
- визначення ринкових долей підприємств;
- розрахунок інтенсивності конкуренції;
- оцінка ступеня монополізації ринку;
- побудова конкурентної карти ринку;
- виявлення стратегічних положень підприємств на ринку;
- проведення ситуативного аналізу і прогнозування стратегії конкуренції підприємства на ринку.

З метою своєчасного забезпечення пріоритетів і ефективного стратегії, найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і заснована на сильних сторонах діяльності підприємства, необхідно здійснювати аналіз і контролінг конкурентних позицій на ринку, на якому запропоновані аналогічні за споживчим попитом товари і послуги. Концепція конкурентної переваги повинна базуватися на попереджувальному характері тактичних і стратегічних дій підприємства в конкурентному середовищі.

Структура асортименту пропонуваного на ринок продуктів повинна регулярно піддаватися аналізу з метою визначення, які продукти і на якій стадії життєвого циклу знаходяться. Це здійснюється за допомогою вивчення показників збуту, частки ринку, величини витрат і рівня рентабельності товару.

ВИСНОВКИ

Формування товарної політики повинне бути направлене на вибір товарного асортименту — групи товарів, тісно зв'язаних між собою схожими принципами функціонування, продажем однаковим групам споживачів, способом просування на ринку або приналежністю до одного і того

ж діапазону цін. Коливання обсязі продаж з різних причин можуть істотно знівелювати шляхом формування портфеля асортименту.

Рішення проблеми вибору стратегії управління діяльністю підприємства необхідно шукати у виборі гнучкого корпоративного портфеля з умовою "синергічного скріплення" портфелів, що досягається побудовою альтернативних портфелів, які забезпечували б підприємству участь в конкуренції на відповідних ринках при наявних ресурсах.

Маркетинг-мікс, будучи комплексною програмою заходів щодо просування товарів від продавця до кінцевого споживача, виступає як інструмент оптимального розміщення ресурсів у системі управління товарною політикою підприємства.

Наведені вище методичні положення мають наукове значення тому, що дозволяють глибше пізнати сутність механізму формування товарного асортименту виробничих підприємств. Використання цього механізму сприятиме підвищенню ефективності діяльності цих підприємств.

Література:

1. Багив Г.А., Тарасевич В., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов / Г.А. Багив, В.М. Тарасевич, Х. Анн // Под общ. ред. Г.А.Багиева. — М.: ОАО "Изд-во "Економика", 1999. — 703 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Г., Вонг В. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Г. Сондерс, В. Вонг // Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — К.; М.; СПб.: Издат. дом "Вильямс", 2006. — 943 с.
3. Белявцев М.И. и др. Основы маркетингового управления: учеб. пособие / М.И. Белявцев и др. — Донецк, 2003. — 327 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — К.: Знання, 2001 — 416 с.
5. Кэмпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм / Э. Кэмпбелл, Лачс К. Саммерс. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.
6. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений: монография / Ю.Б. Иванов. — Х.: РИО ХГЭУ, 1997. — 248 с.
7. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси // Пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2002. — 864 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
9. Хринюк О.С. Методичні засади механізму формування маркетингової товарної стратегії виробничих підприємств / О.С. Хринюк // Збірник наукових праць "Економічний вісник НТУУ "КПІ". — 2008. — С. 236.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2010 р.