

УДК 339.3

**А.С.Попова, к.э.н., Л.В.Юшкова,**  
Красноярский государственный торгово-экономический институт,  
г. Красноярск, Российская Федерация

## **АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ЕНИСЕЙСКОГО ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОГО КОМБИНАТА Г.КРАСНОЯРСКА**

Товарная стратегия занимает одно из главных мест в деятельности предприятия. Она позволяет адаптировать ассортимент товаров к требованиям рынка. Наиболее часто применяемой методикой оценки товарного портфеля служит матрица БКГ, однако, она полна недостатков.

Метод модифицированной матрицы БКГ основан исключительно на внутренней информации предприятия, что облегчает ее использование и дает более достоверные данные для определения товарной стратегии предприятия.

Товарна стратегія займає одне з головних місць в діяльності підприємства. Вона дозволяє адаптувати асортимент товарів до вимог ринку. Найвживанішою методикою оцінки товарного портфеля є матриця БКГ, але в неї багато недоліків.

Метод модифікованої матриці БКГ заснований виключно на внутрішній інформації підприємства, що полегшує її використання і дає достовірніші дані для визначення товарної стратегії підприємства.

Commodity strategy occupies one of the main places in enterprise activity. She allows to adapt range of goods for market requirements. As a most often applied technique of an estimation of a commodity portfolio matrix BGG serves, however, it is complete of lacks.

The method of modified matrix BGG is based exclusively on enterprise internal information that facilitates its use and gives more authentic data for determination of commodity strategy of the enterprise.

*Ключевые слова:* анализ товарного ассортимента предприятия, товарная стратегия.

Товар служит эффективным средством воздействия на рынок, главной заботой предприятия и источником получения прибыли, кроме того, он представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях продукта. Товарная стратегия — это разработка направлений оптимизации товарного ряда и определения ассортимента товаров (услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия связи в целом.

Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры предложения из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров.

Важным этапом разработки товарной стратегии является разработка и обоснование стратегических решений предприятия в рамках работы с товарным портфелем. Наиболее популярным методом анализа товарного портфеля предприятия является матрица БКГ.

Однако классическая методика разбиения матрицы на квадранты вызывает у многих практиков непонимание, поскольку одна и та же объективная картина может по-разному быть истолкована. Для более точного определения положения товара на рынке и выбора для него маркетинговой стратегии была предложена модификация данного метода, которая подробно описана в работе И. Рыбальченко. [2]

Данная методика модифицирует матрицу БКГ таким образом, что, с одной стороны, сохраняет ее основные достоинства, включая простоту визуального восприятия и привычную терминологию, а с другой стороны – использует при ее построении количественную информацию, которая абсолютно доступна, точна и достоверна, т.е. является внутренней информацией предприятия.

По логике метода в качестве параметров, значения которых будут характеризовать каждую товарную позицию, которые также будут использованы для построения пространства модифицированной матрицы БКГ (вместо классических «относительная доля рынка – темп роста рынка») приняты:

❖ для горизонтальной оси модифицированной матрицы К – «удельный вес единицы в общем объеме сбыта предприятия» в течение базового периода (наиболее характерный период - 1 год);

❖ для вертикальной оси матрицы параметр Т – «удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия» [3].

Параметр К лишен указанных выше недостатков, что делает его вполне пригодным для среднесрочного стратегического анализа значимости единиц продукта в общем ассортименте продукции предприятия.

Для каждой единицы продукта параметр К вычисляется по формуле:

$$K_i = \frac{Y_i}{Y_0} \times 100\% \quad (1)$$

$Y_0$  – суммарный объем сбыта в денежном исчислении за базовый период;

$Y_i$  – объем сбыта  $i$ -ой продуктовой единицы за тот же период.

В качестве второй характеристики группы продукта (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр Т – «удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия» в течение базового периода по линейному тренду.

Процедура по вычислению тренда осуществляется для каждой группы продукта, если из суммарного объема помесячного сбыта выделены данные о помесячном объеме реализации каждой группы продукта. При этом уравнения тренда для каждой  $i$ -ой группы будут иметь вид:

$$y_i = a_{1i} \cdot x + a_{0i} \quad (2)$$

Параметр Т характеризует вклад каждой единицы продукта в изменении суммарного темпа объемов сбыта и вычисляется для каждой группы по формуле:

$$T_i = a_{1i} / a_1 \cdot 100\% \quad (3)$$

$a_{1i}$  - коэффициент тренда  $i$ -ой группы продукта в течение базового периода;

$a_1$  - коэффициент тренда суммарного сбыта за тот же период.

Рассчитанные по приведённым выше формулам значения К и Т для различных позиций номенклатуры предприятия являются координатами для

построения модифицированной матрицы БКГ, которая позволит в дальнейшем обосновать стратегические рекомендации по работе с товарным портфелем организации [2].

Таким образом, для каждой единицы продукта получено пространство координат, где одна из них  $k$  – характеризует долю каждой единицы в объеме сбыта («доля рынка»), а другая  $T$  – долю в темпе изменения объема сбыта («рост рынка»).

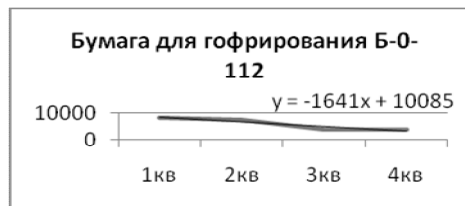
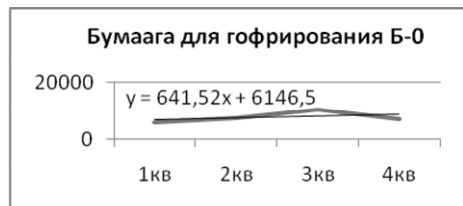
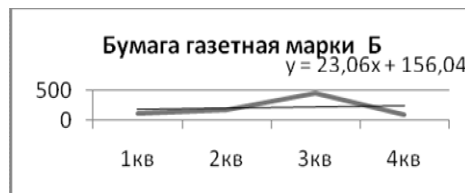
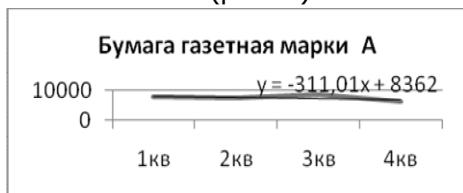
Рассмотрим предложенную методику на товарном портфеле конкретного предприятия - Енисейского целлюлозно-бумажного комбината г.Красноярска.

Основной производимой продукцией предприятия является: бумага газетная, марок А, Б, а также не кондиция и отбор, бумага для гофрирования марок Б0, Б1 (плотность 112,140гр), Б2(плотностью 112), а также не кондиция и отбор и картон коробочной марки В (плотностью 0,6 и 0,7 гр).

На рис. 1 представлены объемы сбыта различных групп продукции, по которым построены линии тренда. Следует отметить, что объемы сбыта в данном случае взяты по кварталам 2009 года.

По результатам анализа уравнений трендов, представленных на рис.1, были получены изменения сбыта по каждому виду продукции по сравнению с предыдущим расчетным периодом, которые необходимы для расчета параметра  $T$ .

Кроме того, для нахождения параметра  $T$  необходимо найти коэффициент тренда суммарного сбыта за 2009 г. Для этого построен график общего объема сбыта за 2009 г. (рис. 2).



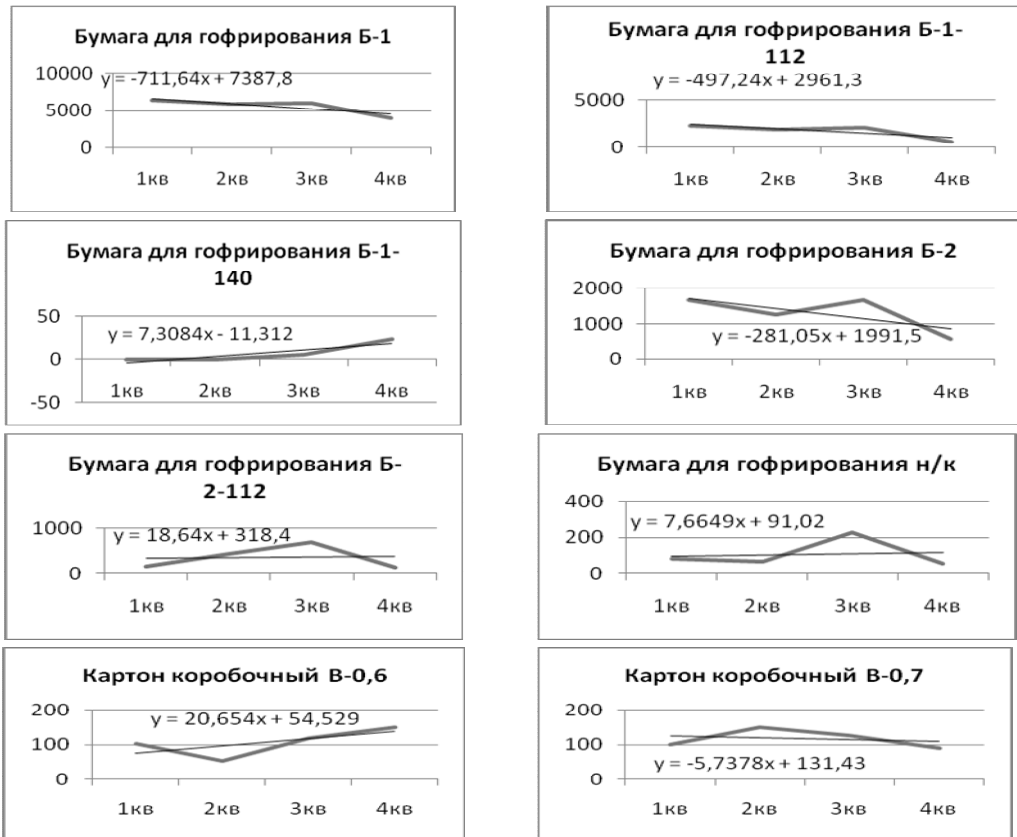


Рис. 1. Линейные тренды продаж продукции ЕЦБК в 2009 г.

Как видно из рис. 2, коэффициент тренда суммарного сбыта за 2009 г. равен 2479,7.

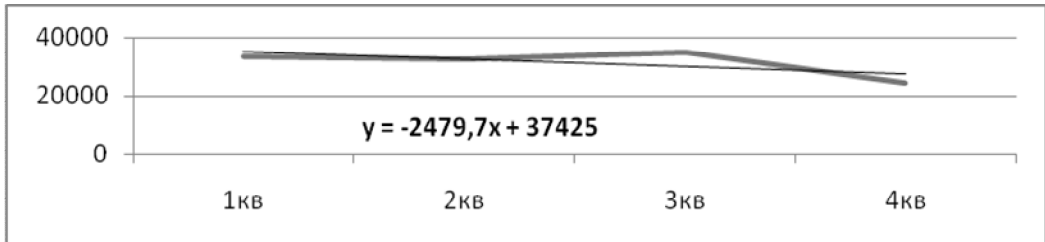


Рис. 2. Суммарный объем сбыта изделий, реализуемых на ЕЦБК по кварталам 2009 года

С помощью полученных значений  $a_{1i}$  (рис.1) и  $a_1$  (рис. 2) рассчитаны по приведённым выше формулам значения  $T$  для различных позиций номенклатуры предприятия «ЕЦБК», которые и являются координатами для построения модифицированной матрицы БКГ, которая позволит в дальнейшем обосновать стратегические рекомендации по работе с товарным портфелем организации. Исходные данные для построения матрицы представлены в табл. 1.

Параметры для построения модифицированной матрицы БКГ для товарного портфеля ООО «ЕЦБК»

Продуктовые единицы	Удельный вес группы в объеме сбыта, (К), %	Удельный вес группы в темпе изменения объемов сбыта (Т), %
Бумага газетная марки А	24,29	12,54
Бумага газетная марки Б	0,68	-0,93
Бумага газетная н/к	0,47	-5,09
Бумага газетная отбор	0,72	- 4,95
Бумага для гофрирования марки Б-0	24,82	- 25,87
Бумага для гофрирования марки Б-0-112	19,16	66,18
Бумага для гофрирования марки Б-1	17,96	28,70
Бумага для гофрирования марки Б-1-112	5,50	20,05
Бумага для гофрирования марки Б-1-140	0,02	- 0,29
Бумага для гофрирования марки Б-2	4,13	11,33
Бумага для гофрирования марки Б-2-112	1,17	- 0,75
Бумага для гофрирования н/к	0,35	- 0,31
Картон коробочный В-06	0,34	- 0,83
Картон коробочный В-07	0,37	0,23

На основе полученных данных построим матрицу стратегических альтернатив БКГ для товарного ассортимента, реализуемого Енисейским целлюлозно-бумажным комбинатом и представим ее на рис. 3.

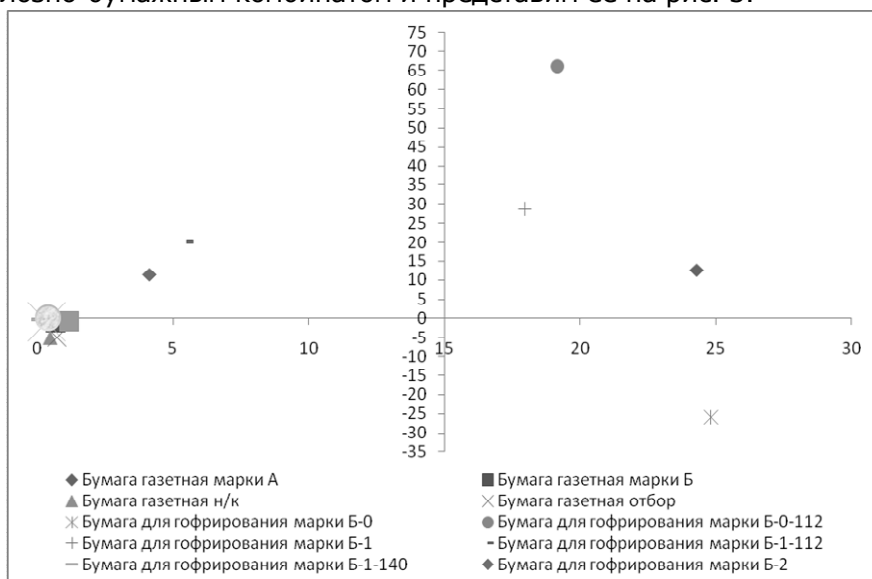


Рис. 3. Модифицированная матрица БКГ для изделий, реализуемых на ЕЦБК

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что в ассортименте предприятия выделились все стратегические зоны – «звезды», «дойные коровы», «знаки вопроса» и «дикие собаки», однако большинство изделий комбината занимают категорию «диких собак».

В категорию «звезды» попали бумага для гофрирования марки Б-0-112, бумага для гофрирования марки Б-1 и бумага газетная марки А. Товарная стратегия для этих изделий заключается в их максимальном продвижении и расширении, так как данные товарные единицы являются не только самыми прибыльными и быстрорастущими, но также и ассортиментообразующими и находятся в группе предпочтений целевого сегмента клиентов.

Для поддержания этих продуктов в ранге «звезд» необходима активная политика в сфере продвижения и производства – участие предприятия в выставках различного масштаба, работа с интернет-сайтом, разработка и распространение каталога продукции и т.д., а также необходим постоянный контроль со стороны технологов производства продукции и совершенствование качественных характеристик товара.

В группе «дойных коров» находится единственное изделие - бумага для гофрирования марки Б-0. Данное изделие является образующим прибыль и его также необходимо развивать, однако таких вложений, как в предыдущую группу здесь не требуется. Самое главное в данной ситуации – не потерять покупателей, привлеченных хорошим качеством данного товара, и ни при каких обстоятельствах не сокращать объемы его производства, так как это приведет к уходу данного товара в другой стратегический сегмент и повлечет за собой потерю прибыли комбината.

К категории «трудных детей» относятся бумага для гофрирования марки Б-1-112 и Б-2. Однако при инвестировании в коммуникативные мероприятия и в совершенствование качества данных изделий эти товары могут перейти в категорию «звезд» или «дойных коров».

В группу «диких собак» попала большая часть ассортимента ЕЦБК. Однако решения об удалении той или иной товарной группы все равно требуется принимать с осторожностью, т.к. некоторые товары являются привлекательными для целевого сегмента, однако характеризуются низким коэффициентом устойчивости. К таким группам относятся бумага для гофрирования марки Б-2-112 и не кондиция, бумага газетная марки Б, отбор и не кондиция, а также картон коробочной марки В-0,6 и В-0,7. Данные изделия являются привлекательными для целевого сегмента, и необходимо приложить определенные усилия для перехода данных товарных единиц в категорию «дойных коров». Это возможно с помощью целенаправленных маркетинговых исследований по предпочитаемым качественным характеристикам изделий: граммаж, впитываемость, сопротивление на разрыв, длина на разрыв и т.д.

**Список использованных источников:**

1. Кулакова Е.Н. Стекло: импорт сосудов для питья [Электронный ресурс] / Е.Н. Кулакова. - Режим доступа: [www.posudainfo.ru](http://www.posudainfo.ru)
2. Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации [Электронный ресурс] / И.Рыбальченко. - Режим доступа: [//www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
4. Фирсенко С.С. Товарная политика предприятия: учеб. пособие / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко; Краснояр. гос. Торг-экон. институт. – Красноярск, 2008. – 278с.