

куда ставить-то?

*модификация матрицы БКГ
для управления широким ассортиментом продукции*

Предлагаемый нами метод может быть использован для управления ценовой и товарной политикой производственной или торговой компании с широким ассортиментом продукции.

Изначально матричные модели были созданы для Portfolio-анализа (оценки вариантов развития стратегических бизнес-единиц (СБЕ) корпорации), а также анализа продуктового портфеля компании. Из них широко известность получила матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ), отражающая характеристики "доли рынка - роста рынка". Наряду с анализом отдельных продуктов нами предложено адаптировать её к управлению широким ассортиментом продукции в оптовых торговых компаниях. Это позволит значительно повысить эффективность вложений в товарный портфель компании, так как обеспечит необходимую прозрачность и целенаправленность инвестиций.

При построении матрицы для компании, торгующей оптом широким ассортиментом продукции, перед российскими компаниями встанет вопрос об информационном дефиците. У нас почти полностью отсутствует информация о рынке (потребительском спросе, объемах продаж у конкурентов), необходимая для построения классической матрицы БКГ. Если получать её незаконными способами, то стоимость такой информации будет не по-карману большинству крупных российских компаний, не говоря уже о небольших фирмах.

Решением проблемы информационного дефицита для многих фирм станет модификация

Селиванов А.В.
*аспирант кафедры
"Менеджмент"
МГТУ им. Н.Э. Баумана*

матрицы, которая строится на основе внутрифирменной информации. Правда, нами были изменены и параметры оценки положения продукта. Новый вариант строился в координатах темп роста отгрузок продукта / доля продукта в отгрузках компании. При таком подходе матрица переставала сопоставлять положение товара с ситуацией на рынке и замыкалась сама на себя, теряя, таким образом, первоначальный смысл.

В предложенной модификации наряду с внутрифирменной информацией предлагается использовать информацию о потенциальной ёмкости рынка, полученной на основании счетов, выставленных клиентами, по которым не важно была или не была произведена отгрузка. Всё чаще российские предприятия начинают контролировать свои расходы и при каждой крупной закупке размещать предварительные заказы сразу в нескольких компаниях. В результате у каждого известного клиенту поставщика скапливается достаточно информации для оценки ёмкости его рынка и структуры спроса. Таким образом, анализ потребностей целевого рынка можно проводить на основе выписываемых счетов. К сожалению не все клиенты целевых рынков высылают счета, и не всегда в вашу компанию, но доли товарных групп в портфеле целевых клиентов данная статистика отражает качественно. Для получения информации о структуре рыночного спроса, так же можно использовать документацию, на которой основываются закупки потребителей (строительные сметы, проектная документация и др.).

Первым шагом построения модифицированной матрицы БКГ для широкоассортиментного портфеля является группировка товаров. Для этого наиболее часто используется каскадный подход (известный так же под названием "сверху вниз" или "дерево группировки"). В соответствии с ним весь ассортимент делиться по схожести удовлетворяемых потребностей на иерархические уровни с любыми удобными названиями (направления, разделы, типы, виды и т.п.) до желаемой глубины проникновения (вплоть до каждого продукта) Для удобства ра-

***у нас почти
полностью
отсутствует
информация
о рынке
(потребительском
спросе, объемах
продаж
у конкурентов),
необходимая для
построения
классической
матрицы БКГ***

боты с матрицей желательно не делать деление слишком детализированным.

Одни и те же ассортиментные единицы, полученные на нижнем уровне иерархии, могут потребляться разными сегментами рынка, требующими отличающихся маркетинговых стратегий. Поэтому применяется комбинация "каскадного подхода" и матричного представления. Полученные ассортиментные единицы ставят в левый вертикальный столбец плоской таблицы, или матрицу.

В верхнюю строку матрицы ставят, полученные таким же образом, сегменты рынка, в которых потребители сгруппированы по значимым для предприятия параметрам. Это могут быть территориальное положение, профиль клиента, его величина и другие признаки. Пересечение строк и столбцов матрицы (т.е. вида продукта и сегмента покупателей) даст определение товарной группы. По ним и будет проводиться матричный анализ.

Например, анализ спроса на широкий ассортимент продукции в светотехнической отрасли показал, что, в течение времени пропорции спроса и фактических отгрузок на различные товарные группы меняются постепенно. Исходя из этого, можно заключить, что долю каждой товарной группы в отгрузках можно планировать. Предложенная модификация отражает спрос целевых рынков на группы товаров в сравнении с их текущими отгрузками. Исходя из этого соотношения, можно определить целевую долю рынка и дальнейшую стратегию компании по группе.

Как и в классической матричной модели БКГ, модификация отражает следующие параметры:

? относительный темп роста (Т);

? относительную долю в отгрузках (К).

Данные параметры, рассчитываются следующим образом.

Относительный темп роста (Т). Отражает, изменение спроса на товарную группу по отношению к изменению спроса на весь товарный портфель. При расчёте показателя ввиду простоты и наглядности наиболее часто используется линейный тренд (тенденцию). В матема-

***одни и те же
ассортиментные
единицы,
полученные
на нижнем уровне
иерархии, могут
потребляться
разными
сегментами рынка***

тическом смысле тренд представляет собой линейную функцию, восстановленную по её дискретным математическим значениям и минимизацией отклонений фактических значений. В приложении к функции емкости рынка линейный тренд представляет собой тенденцию её развития в наиболее общем, абстрагированном от случайных колебаний виде. Ниже представлен линейный тренд, вычисленный по стандартной процедуре для фактических значений помесечных объемов спроса. Формула линейного тренда представляет собой традиционное уравнение полинома первой степени:

$$Y_o = A_o \cdot X + B_o, \quad (1)$$

где

Y_o - расчётный объём спроса,

A_o - расчётное изменение (приращение или спад) спроса на товарную группу по сравнению с предыдущим расчётным периодом,

B_o - константа уравнения, которая может быть интерпретирована как теоретическая ёмкость рынка по товарной группе в начальный период (1-й месяц).

X - расчётный период. Наиболее приемлемым является интервал в 1 год, но он может быть и большим, например в несколько лет. Тренд строится по месячным величинам спроса, поэтому значение расчётного периода задаётся в месяцах.

Коэффициенты прямой A и B вычисляются по методу наименьшего квадратичного отклонения (Расчёт легко можно провести в программном приложении Excel MS Office).

Единичное приращение суммарной ёмкости состоит из единичных приращений (с обоими знаками) величин спроса всех товарных групп, включённых в ассортимент предприятия и отгружаемых на различные сегменты, т.е. $A_o = \sum A_i$. На рис. 1 приведён случай, когда общий объём спроса состоит из двух групп.

Рисунок наглядно показывает, что суммарное приращение спроса A_o состоит из A_1 и A_2 , причём рынок группы 1 растёт, а рынок товарной группы 2 - сокращается.

Вклад каждого рынка в изменение суммарного спроса компании характеризуется параметром

**долю каждой
товарной группы
в отгрузках можно
планировать**



Рис. 1. Структура динамики отгрузок товарного портфеля.

T_i и вычисляется для каждой i -той группы по формуле:

$$T_i = A_i / C_o \cdot 100\%, \quad (2)$$

где

C_o - коэффициент тренда ёмкости рынка товарного портфеля;

A_i - коэффициент тренда ёмкости рынка i -й товарной группы.

Показатель делается относительным для удобства отображения и разбиения на квадранты, но об этом далее.

Относительная доля в отгрузках (K).

В классической матрице доля рынка продукта отражается путём сравнения с основным конкурентом. В данном случае используется сравнение доли товарной группы в отгрузках компании с её долей в рыночном спросе.

$$K_i = (S_i / S_o) \cdot (P_o / P_i), \quad (3)$$

где:

K_i - относительная доля в отгрузках для i -й товарной группы;

S_i - сумма отгрузок i -й товарной группы;

S_o - сумма отгрузок всего товарного портфеля компании;

P_i - ёмкость рынка по i -й товарной группе;

P_o - ёмкость рынка всего товарного портфеля компании.

Например: если доля товарной группы в отгрузках компании составляет 15% а её доля в рыночном спросе равна 25% то: $K_i = (S_i / S_o) \cdot (P_o / P_i) = 15 / 25 = 0,6$.

Другими словами текущая доля отгрузки данной группы составляет 0,6 от того положения, которое она может занимать, удовлетворяя всю потребность рынка.