

и среднего товарного запаса. Способ этот предпочтителен для предприятий с насыщенной номенклатурой.

В то же время на емкость рынка оказывают влияние различные факторы. При этом они могут как повышать фактическую или предполагаемую величину показателя, так и снижать её. Поэтому для уточнения показателя емкости рынка необходимо учитывать степень влияния на неё различных факторов внутренней и внешней среды. Определить емкость рынка с учетом понижающего фактора можно следующим образом:

$$E_{р\phi} = E_{р\text{баз}} \cdot (1 - KС_{\phi}), \text{ где} \quad (3)$$

$E_{р\text{баз}}$  – емкость рынка до учета фактора влияния;

$KС_{\phi}$  - коэффициент изменения емкости рынка, исчисленный в % к базовой емкости рынка с учетом понижающего фактора.

Емкость рынка с учетом повышающего фактора:

$$E_{р\phi} = E_{р\text{баз}} \cdot (1 + KС_{\phi}), \text{ где} \quad (4)$$

$E_{р\text{баз}}$  – емкость рынка до учета фактора влияния;

$KС_{\phi}$  - коэффициент изменения емкости рынка, исчисленный в % к базовой емкости рынка с учетом повышающего фактора.

Кроме фактической емкости рынка, как правило, целесообразным является расчет плановой и прогнозной её величины. Плановые показатели позволяют предполагать возможные величины освоения рынка. Прогнозировать величину емкости рынка на основе фактически рассчитанной также следует в том случае, когда решаются вопросы о корректировке производственных программ, ассортиментной политики на перспективу. Однако особое место занимает потенциальная емкость рынка, потенциальная – значит максимально возможная. Именно после расчета потенциальной емкости рынка принимаются стратегические решения в маркетинге: ключевые решения о разработке нового товара и выведении его на рынок, выходе на новые рынки сбыта с уже имеющимся товаром, снятии определенных видов продукции с производства, диверсификации товаров/рынков. Выбор маркетинговой стратегии для организации, долгосрочное бизнес-планирование должны основываться, в том числе, и на таком показателе, как емкость рынка.

*О.Г.Черненко, ассистент, УО «БГЭУ», (г. Минск)*

## **ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ОЦЕНКЕ АССОРТИМЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Протекающие на мировых товарных рынках процессы поставили перед белорусскими предприятиями легкой промышленности ряд новых требований, наиболее существенными из которых является необходимость принятия обоснованных маркетинговых решений для привлечения новых и удержания существующих клиентов. В современных условиях обеспечить стабильную работу отрасли возможно лишь при усилении внимания руководства к маркетинговой политике и, в первую очередь, к вопросам повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет ускорения сроков внедрения востребованного на рынке современного ассортимента товаров высокого качества.

Среди множества методов обоснования продуктового портфеля наиболее исследованными являются: модель Розенберга, модель идеальной точки, финансово-стоимостной, операционный, рейтинговый анализ, анализ адекватности рынка, теория жизненного цикла товара, портфельные модели и XYZ- методы.

Сравнительный анализ методик и их особенностей позволяет выявить определенное сходство между ними. Все методики основаны на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия, используют для анализа первичные данные о рынке, внешней среде и/или внутреннюю информацию, отражающую экономические показатели предприятия.

Для принятия стратегических решений в области ассортимента целесообразно ввести в арсенал используемых методик Сбалансированную Систему Показателей (ССП) (Balanced Scorecard, BSC). Американские ученые Р. Каплан и Д. Нортон в 1990 г. исследовали действие систем измерения результатов хозяйственной деятельности 12 крупных компаний и пришли к выводу, что основным недостатком показателей, используемых в практике управления предприятием, является их денежное выражение, что не позволяет раскрыть ряд важных аспектов работы. Результаты исследований легли в основу формирования Концепции Сбалансированной Системы Показателей.

В результате разработки и реализации СПП менеджмент предприятия обретает взвешенный набор финансовых и нефинансовых показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система прежде всего увязывает показатели в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Таким образом, управленческое звено получает ответы на четыре важных для предприятия вопроса:

1. как его оценивают клиенты (аспект клиента);
2. какие процессы могут обеспечить предприятию исключительное положение (внутрифирменный аспект);
3. каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения);
4. как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект).

В рамках СПП необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

Внедрение СПП означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стратегии. При этом важны два следующих обстоятельства:

- применение сбалансированной системы показателей – это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие уже четко сформулированной стратегии;
- новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как систему управления.

Р. Каплан считает, что процесс реализации новой концепции должен состоять из четырех этапов:

1. разработка сбалансированной системы показателей – превращение перспективных планов и стратегии в совокупность целей и мероприятий с последующей интеграцией разработанной системы в управленческий процесс;

2. сцепление – увязка всех иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организация стратегической коммуникации, обеспечение компенсации за инициативные решения;

3. планирование – определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий;

4. обратная связь и обучение – тестирование теоретической базы стратегии и обновление последней с отражением полученных знаний.

План проекта внедрения новой системы, по мнению Р. Каплана, может представлять собой совокупность следующих процессов (срок исполнения примерно 4 мес.):

- создание предпосылок для внедрения системы (уровень предприятия);
- установление принципиальной архитектуры (уровень предприятия);
- достижение согласованности по стратегическим целям (пилотный уровень);
- определение единиц измерения и целевых показателей (пилотный уровень);
- определение программ действий (пилотный уровень);
- установление плана ввода проекта в действие и свертывание работ.

Практика реализации рассматриваемой концепции ССП позволила выявить преимущества системы с точки зрения менеджеров-практиков:

- увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практичного метода;

- четыре основных аспекта (потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый) образуют всеохватывающую схему для «проводки» сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням;

- дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью отыскания единиц измерения и благодаря так называемой стратегической карте;

- предлагаемая система управления делает возможной широкую, сориентированную на обучение коммуникацию по всем уровням предприятия;

- новая концепция удачно интегрируется с системой контроллинга и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия.

Однако система имеет и определенные недостатки, выявленные также в процессе реализации:

- внимание чрезмерно фокусируется на управлении, базирующемся на показателях, и игнорируются «мягкие» факторы;

- не обеспечивается однозначность определенных связей «цель – средство» и «стратегической карты»;

- не решены многие проблемы измерения эффективности системы;

- компоненты «проводки» сверху вниз по иерархии организации могут тормозить мотивацию осуществления проекта;

- концепцией не предусмотрены механизмы разрешения конфликтов.

Таким образом, сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом, дает возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов. Последнее делает ее актуальной при управлении ассортиментом предприятия.

Практика показывает, что анализ прибыльности является наиболее распространенным показателем при оценке результативности как предприятия в целом, так и его стратегических хозяйственных единиц (ассортиментных групп). Она может определяться как в отношении целого предприятия, так и для отдельных товарных линий или продуктов. Прибыльность позволяет ответить на вопрос, какая доля оборота используется для непосредственного достижения цели, а именно – для получения желаемого результата.

Оборот как база сопоставления не всегда является лучшим инструментом управления. Более важным представляется анализ возврата на инвестиции (ROI): необходимо знать, какой доход приносит капитал, который предоставили в распоряжение компании. Данный процент будет сравниваться с альтернативными предложениями на рынке и, исходя из этого, приниматься решение, в какую деятельность инвестировать средства.

Хотя показатель ROI свидетельствует, например, о прибыльности компании в целом, он не может быть использован для управления отдельными продуктами или товарными линиями. Инвестированный капитал невозможно рассчитать в отношении отдельных продуктов. Таким образом, разработанная компанией DuPont в начале века система показателей ROI (формула Дюпона) не подходит для продукто- и клиентоориентированного управления компанией.

Для того чтобы определить отдельные «источники» прибыльности компании, необходимо итоговые результаты последней соотнести с оборотом таких «источников». При этом речь может идти об отдельных продуктах или товарных линиях, клиентах или группах клиентов. При помощи системы взаимосвязанных показателей можно делать заключения о распределении прибыли компании по «источникам». Подобные данные можно использовать впоследствии для стратегического управления прибыльностью, для постановки целей и сравнения прибыльности продуктов.

Предпосылкой для точного разделения прибыли по «источникам» является расчет затрат. С учетом причинно-следственных связей можно разделить затраты на фиксированные и переменные, а также на прямые и общие (накладные) расходы. Это уже представляет собой принцип учета по сегментам (рынкам) сбыта. Данный учет предполагает распределение фиксированных затрат по соответствующим источникам. Ими могут быть отдельные продукты, товарные линии, целое предприятие или же клиенты и регионы. Система показателей при этом отражает, в какой именно области прибыльность компании высока, а в какой – снижается, и является, таким образом, важнейшим инструментом, который используется при принятии решений в сферах управления и сбыта.

Рассматривая ситуацию, когда компания использует расчет затрат, чтобы проследить фиксированные и общие расходы по отдельным продуктам, товарным линиям или предприятию в целом, необходимо различать следующие уровни:

- уровень единицы товара – насколько выгодно производить отдельную единицу товара?
- уровень продукта – насколько выгодно заниматься данным продуктом?

- уровень товарной линии – насколько прибыльна вся товарная линия?
- уровень предприятия – насколько прибыльно предприятие в целом?

Чтобы ответить на эти вопросы о прибыльности и, как результат, о праве на существование продукта или товарной линии, необходимо посчитать и сопоставить затраты и выручку. Разница между выручкой и затратами составит маржинальную прибыль. Она свидетельствует о том, сколько денег находится в распоряжении компании для покрытия дальнейших фиксированных затрат и получения дохода. Прибыль по товарным линиям в связи с этим можно определить следующим образом:

Чистая выручка от товарной линии – переменные затраты, приходящиеся на продукты данной товарной линии – постоянные затраты, приходящиеся на данную товарную линию = прибыль по товарным линиям

Количество анализируемых уровней зависит от величины и структуры ассортимента компании. Если, к примеру, в организации существуют еще и различные области специализации, то число уровней увеличивается. Важно при этом, что расчет результативности хозяйственной деятельности производится для компании в целом, а для продуктов и товарных линий рассчитывается «только» прибыль. При этом есть вероятность, что часть информации будет потеряна и результативность отдельного продукта не будет определена. Если все затраты списывать на продукты, включая общие затраты, то расчет прибыли продукта будет искажен из-за неверного подхода к рассмотрению ее источника. Критерием успеха в компании являются показатели прибыли. Наряду с тем, что компания стремится к рентабельности в целом, рентабельность на отдельных уровнях оценивается по отношению прибыли к обороту.

Необходимо также выяснить, какова доля отдельных составляющих ассортимента в общей рентабельности. Общая рентабельность будет рассчитываться как разница между маржинальной рентабельностью компании и долей постоянных затрат. Рентабельность товарных линий будет рассчитываться путем деления прибыли на соответствующий оборот. Однако, суммируя рентабельность отдельных товарных линий, невозможно установить связь с общей рентабельностью компании. При расчете общей рентабельности необходимо учитывать исключительно объем оборота по товарной линии. При этом маржинальная рентабельность компании будет представлять собой сумму произведений рентабельность *n*-ой товарной линии и доли ее оборота. Зная объем оборота нескольких товарных линий, можно рассчитать долю каждой из них в общей рентабельности, после чего принимать решение об исключении (либо о том, как долго оставлять) товарной линии в ассортименте.

*Н.Ю. Черник, ассистент, УО «БГЭУ» (г. Минск)*

## **СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «БРЕНД»**

Можно выделить идентификационный, перцепционный, ценностный, преференционный, комплексный, а также другие подходы к определению понятия «бренд».

При идентификационный подходе бренд рассматривается как средство идентификации товара и его отличия от конкурентных аналогов. Такое мнение высказывают в своих работах Е.П. Голубков, В.В. Зотов, М. МакДональд. Сторонники подхода отождествляют понятия бренд и торговая марка, соглашаясь с эволюционирующей сущностью понятия бренд, расширением его содержания.