

Формирование продуктового портфеля

Чарушин Константин Игоревич, бакалавр, коммерческий директор, ООО «ЧП», г. Киров, РФ.

Аннотация. В статье представлен анализ портфеля продуктов. Представлен анализ продуктового портфеля, как финансового механизма экономики.

Ключевые слова: продуктовый портфель, методы, анализ портфеля, рынок.

Abstract. The article presents an analysis of the product portfolio. The analysis of the product portfolio as a financial mechanism of the economy is presented.

Keywords: product portfolio, methods, portfolio analysis, market.

Продуктовый портфель - это совокупность всех продуктов или услуг, предлагаемых компанией. Анализ портфеля продуктов может предоставлять нюансные взгляды на тип акций, перспективы роста компании, показатели прибыли, доходы, лидерство на рынке и операционный риск. Это важно для инвесторов, проводящих исследования акций инвесторами или аналитиками, поддерживающими внутреннее корпоративное финансовое планирование [1].

Портфель продуктов - важный элемент финансового анализа, поскольку он обеспечивает контекст и детализацию. Инвесторы могут различать долгосрочные ценные бумаги и краткосрочные возможности роста. Анализ портфеля также позволяет инвесторам прибегать к определенным драйверам финансовых показателей, что необходимо для эффективного моделирования.

Зрелые компании часто имеют диверсифицированные портфели продуктов. Внутренняя разработка продукта и его приобретение вносят свой вклад в размер портфеля с течением времени, а крупные предприятия имеют инфраструктуру для поддержки маркетинга более широкого предложения [4].

Географическая экспансия может также увеличить портфель продуктов с продуктами, которые отличаются популярностью среди городов или стран.

Диверсификация имеет тенденцию ограничивать потенциал роста при одновременном снижении риска, поэтому зрелые фирмы склонны демонстрировать меньшую операционную волатильность.

Это уменьшает количество спекуляций в оценке акций. Компания Proctor & Gamble является примером такой компании с 65 различными, известными личными и бытовыми товарами, включая Bounty, Crest и Tide.

Более молодые фирмы с небольшими портфелями сильнее подвержены воздействию своих основных продуктов, что может привести к большей операционной волатильности [2].

Более высокий риск и более высокий потенциал роста приводят к более спекулятивной оценке акций. Различные компоненты в портфеле продуктов часто имеют разную маржу, потому что они имеют разную динамику цен, производственные затраты или маркетинговые требования.

Различные компоненты портфеля также сталкиваются с разной динамикой рынка и могут внести непоследовательный вклад в итоговый результат. Рыночная доля фирмы может варьироваться в зависимости от части ее предложения, причем более доминирующие продукты обычно требуют разных стратегий, чем высокоразвитые части портфеля, которым удалось получить долю.

Изменение смещения продаж может иметь значительные последствия для нижней линии, когда маржа варьируется в зависимости от портфеля.

Компании часто ребрируют или реструктурируют неэффективные и нерентабельные продукты, что требует анализа портфеля. Продукты, которые приносят наибольший доход, как правило, являются наиболее важными для краткосрочного финансового анализа и более существенными изменениями этих флагманских элементов эффективности воздействия портфеля. Apple, Inc., как известно, предлагает несколько электронных устройств, но iPhone является самым важным драйвером результатов в верхней строке и нижней строке. С июля 2016 года смартфон внес почти 67% от общего объема продаж компании, а его производительность более значима, чем у ноутбуков, iPad или App Store [7].

Нестабильная экономическая ситуация, отсутствие финансовых ресурсов, падение спроса и большое количество конкурентов требуют новых подходов к управлению бизнесом, который должен ориентироваться на потребности и желания конечных потребителей, быть клиентоориентированным.

Несмотря на текущие кризисные явления в российской экономике многие компании воспринимают их лишь как временное явление и готовы развивать новые направления бизнеса, адаптируясь к текущим изменениям рыночной конъюнктуры. Как и много лет назад основным средством удовлетворения нужд и запросов потребителей был и остается конечный продукт в виде произведенного товара или оказанной услуги. В условиях производства товар существует в виде продукции определенной номенклатуры и ассортимента.

Для поддержания своей конкурентоспособности и обеспечения гибкости реагирования на запросы рынка крайне актуальным является вопрос формирования оптимальной структуры ассортимента продукции с позиций ее сбалансированности и рациональности [4].

Данная задача является ключевой при формировании «портфеля продукции» каждого промышленного предприятия и любой коммерческой организации. Под «портфелем продукции» понимается совокупность всех товаров (товарных групп, видов и разновидностей товара), для выпуска которых имеются возможности в рамках организационно-экономических условий конкретного производства.

В практической деятельности предприятий портфель продукции представляет совокупность товаров, имеющих различный уровень рентабельности, расположенных на различных этапах своего жизненного цикла и, соответственно, имеющих разные перспективы на рынке [2].

По причине ограниченности жизненного цикла каждого товара или услуги состав портфеля изменяется с течением времени, что обуславливается снятием с производства устаревшей продукции и освоением новых, часто инновационных продуктов и услуг.

В современных условиях даже самым стабильным компаниям не обойтись без инноваций, иначе предлагаемые ими товары и услуги быстро устареют и будут неинтересны рынку.

При изменениях портфеля продукции необходимо обеспечивать соответствие его состава и структуры совокупности краткосрочных и долгосрочных целей и общей стратегии организации. К изучению проблемы формирования портфеля продукции в своих научных трудах и работах обращались многие отечественные и зарубежные ученые, такие как Котлер Ф., Ассэль Г., Берман Б., Рис Э., Кардаш В.Я., Старостина А.А., Длигач А.А., Завьялов П.С., Кубышина Н.С. и другие [4].

Но, несмотря на это, многие работы отечественных ученых часто лишены комплексности, носят чрезмерно разрозненный и локальный характер, ограничены модификацией и адаптацией зарубежных исследований и методик анализа продуктового портфеля организации, не учитывают специфику формирования портфеля товаров инновационных компаний – стартапов.

Формирование продуктового портфеля, последующее управление его структурой представляет собой довольно сложный, но крайне важный процесс в деятельности любой организации.

Придумать идею и затем реализовать ее не так сложно, как сделать так, чтобы продукт продавался, чтобы он «попал в рынок» и запустил раскручивающуюся спираль роста. Чаще всего предприниматели сначала создают продукт, а потом проверяют, как на него отреагируют клиенты.

С целью минимизации возможных убытков и снижения рисков необходимо действовать в обратном порядке. Чтобы правильно подойти к формированию продуктового портфеля организации необходимо выяснить, что необходимо рынку, чего хотят клиенты, за что они готовы платить и как можно быстрее создать это [2].

В теории маркетинга выделяют следующие этапы формирования продуктового портфеля [3]:

1. исследование и выявление текущих и перспективных потребностей потребителей;
2. проведение анализа и оценки товаров, предлагаемых на данном сегменте рынка конкурирующими организациями;
3. определение структуры портфеля продуктов, предполагающие исключение из него неперспективных продуктов и услуг и включение новых, ожидаемых рынком;
4. изучение возможных предложений по разработке новой продукции и совершенствование производимой с учетом требований потребителей, технических и производственных возможностей самого предприятия;
5. анализ ресурсов и возможностей разработки и внедрения новых видов продукции и услуг;
6. проведение пилотного тестирования нового или усовершенствованного продукта на ограниченном сегменте рынка;
7. разработка рекомендаций для производственных подразделений предприятия по поводу потребительских свойств, дизайна, качества, упаковки и т.д.;
8. анализ продуктового портфеля, его оценка и возможная корректировка.

При формировании продуктового портфеля основная задача службы маркетинга предприятия заключается в обеспечении координации и взаимодействия научно-технических и опытно-конструкторских отделов, производственных, сбытовых, сервисных, рекламных и других подразделений в целях достижения наибольшего соответствия выпускаемых изделий нуждам и потребностям покупателей [5].

Отсутствие такого взаимодействия может привести к включению в продуктовый портфель продуктов и услуг, заведомо неинтересных рынку, что

повлечет за собой значительные финансовые и временные потери. В процессе формирования портфеля продукции именно на службу маркетинга возлагается задача анализа потребностей рынка, что хотят клиенты и за что они готовы платить.

В качестве основного допущения, подлежащего проверке выделяют гипотезу ценности продукта.

Для ее проверки еще на начальных этапах формирования портфеля продукции необходимо как можно быстрее приступить к созданию «минимально рабочего продукта» – версии продукта, позволяющей запустить цикл «создать-оценить-научиться» с минимальными усилиями, потратив как можно меньше времени на разработку.

Минимально рабочий продукт не имеет многих из тех опций, которые позже могут оказаться важными, однако его нужно создавать таким образом, чтобы можно было оценить его успех.

Например, нет смысла создавать опытный образец, который будут оценивать только технические разработчики и дизайнеры лишь в соответствии с техническими спецификациями. Новый продукт нужно представить потенциальным покупателям и посмотреть, как они отреагируют.

Для оценки структуры продуктового портфеля применяется ряд наиболее распространенных методов исследования товарного портфеля промышленных предприятий [2].

В теории маркетинга приведено описание более 20 различных способов анализа портфеля продукции. Среди самых известных выделяются методы ABC- и XYZ-анализа, анализ по методу Дибба-Симкина, матрицу БКГ, а также рейтинговый анализ.

Одним из новых методов анализа является рейтинговый анализ, в основу которого положено сравнение величин рейтингов рентабельности продукции и удельного веса выпуска каждого конкретного вида продукции в общем объеме

производства. По результатам проведения данного анализа товарный ассортимент разбивается на 4 группы [3]:

- «Основная»;
- «Поддерживающая»;
- «Промежуточная»;
- «Проблемная».

Данный метод позволяет формировать оптимальный и конкурентоспособный портфель продукции, определить, как перспективные позиции для сосредоточения на них основных ресурсов и мероприятий, так и слабые позиции, которые следует усовершенствовать или вообще снять с производства [2].

После проведения анализа продуктового портфеля, распределения продуктов и услуг по соответствующим группам и определении его структуры, крайне важно провести оценку на предмет его сбалансированности.

Формирование сбалансированной структуры продуктового портфеля является сложным процессом, включающим в себя проведение большого числа имитационных и оптимизационных расчетов.

Исходя из целей и задач предприятия сбалансированностью следует называть такое состояние товарного портфеля предприятия, при котором с учетом имеющихся внешних и внутренних условий, обеспечивается достижение всех или большинства наиболее важных целей организации в краткосрочном и в долгосрочном горизонтах планирования.

В результате проведения многочисленных исследований было установлено, что портфель продукции является сбалансированным, если [3]:

- доля ассортиментных линий из группы «Дойная корова» составляет не менее 45-50%;
- доля ассортиментных линий, входящих в группу «Звезда», занимает не менее 20-30%;

- доля ассортиментных линий из группы «Трудный ребенок» составляет не менее 15-20%;
- доля ассортиментных линий, составляющих группу «Собака», занимает не более 5%.

Таким образом, можно сделать вывод, что портфель продукции является несбалансированным, если в его составе отсутствуют или представлены весьма незначительно, продукты и услуги из группы «Дойная корова», которые являются основным источником дохода предприятия, а также, если отсутствуют полностью или занимают малую долю новые инновационные продукты или услуги из группы «Трудный ребенок». Основными целями в области формирования сбалансированного портфеля продукции предприятия будут являться [2]:

- обеспечение максимальной загрузки производственных мощностей;
- достижение оптимального уровня прибыльности;
- обеспечение максимального роста доли рынка и объемов продаж;
- снижения рисков портфеля продукции;
- достижение максимальной клиентоориентированности бизнеса.

В зависимости от вида задач, на достижение которых направлена разрабатываемая структура портфеля продукции предприятия и горизонта планирования целевых показателей, можно выделить следующие типы продуктового портфеля:

- портфель дохода, портфель максимума объема, портфель максимума доли рынка – с точки зрения вида используемого критерия оптимальности;
- страховой портфель – с точки зрения отношения к возможности снижения риска;
- специализированный и диверсифицированный портфели – с точки зрения состава целевого показателя;
- однородно целевой и многоцелевой портфели – с точки зрения состава целевого показателя;

- портфель максимума текущего результата, портфель роста – с точки зрения длительности охватываемого периода достижения целевого показателя, ожидаемой динамики.

Понятие сбалансированности портфеля продукции тесно связано с концепцией жизненного цикла продукта. Жизненный цикл продукта или услуги конечен, поэтому своевременное обновление продуктового портфеля организации неизбежно и необходимо для поддержания ее конкурентоспособности.

При формировании сбалансированного портфеля продукции необходимо учитывать тот факт, что различные товары или услуги находясь на разных стадиях своего жизненного цикла, обеспечивают достижение целей организации на различных горизонтах планирования.

Ориентируясь на рыночный спрос выполнение задачи формирования сбалансированного портфеля продукции можно свести к достижению следующих целей [3]:

- соответствие товарного предложения предприятия сложившейся структуре спроса на рынке;
- создание предпосылок соответствия предложения и спроса в будущем периоде.

С позиции выделения центра ответственности формирования сбалансированной структуры товарного портфеля зависит от многих подразделений предприятия, в первую очередь службы маркетинга, сбытовых и других подразделений, непосредственно участвующих в разработке продукции и ее выведения на рынок.

Таким образом, для проведения полноценного анализа портфеля продукции и обеспечения его сбалансированной структуры необходимо сочетание нескольких универсальных методов, которые можно адаптировать к условиям и ситуации на каждом конкретном предприятии.

Использование механизма обратной связи с потребителем, оценка его реакции на продукты или услуги, предлагаемые организацией, позволит

оперативно принять обоснованные решения о необходимости внесения изменений процесс формирования портфеля продукции компании, что позволит в будущем избежать напрасных финансовых потерь.

Использование изученных инструментов и методов анализа сбалансированности продуктового портфеля в совокупности с передовыми маркетинговыми технологиями будет способствовать повышению уровня обоснованности и эффективности управленческих решений относительно товарного ассортимента, состоящего как из серийной продукции, так и инновационных разработок.

Список используемых источников:

1. Барахов В.И., Самочкин В.Н. Исследование жизненного цикла товара // маркетинг в России и за рубежом. – 2002 . - №3
2. Иващенко Н.С., Силаков А.В. Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа его сбалансированности // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. - № 6.
3. Крайнюченко Ольга Феодосьевна, Безпалько Елена Викторовна, Белова Татьяна Геннадиевна Теоретические основы формирования сбалансированного портфеля товаров предприятия [Электронный ресурс] // Альманах современной науки и образования. 2014. №2 (81). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovyformirovaniya-sbalansirovannogo-portfelya-tovarov-predpriyatiya> (дата обращения: 29.10.2018).
4. Пучкина Т. Н. Формирование портфеля продукции предприятия [Электронный ресурс] // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2011. №10-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-portfelya-produktsiipredpriyatiya> (дата обращения: 29.10.2018).
5. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис. – М.: Альпина Пабlishер, 2012. – 253 с.