

МЕТОД МАРКОН КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА НА ОСНОВЕ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Одинцова Екатерина Витальевна (kvod@rambler.ru)

ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»

В статье приводится разработанная автором классификация методов формирования ассортимента на основе финансовых показателей, обобщены наиболее известные методы данной категории. Усовершенствован метод Маркон для формирования и оптимизации ассортимента путем введения показателя – доли маржинальной прибыли по ассортиментной позиции в маржинальной прибыли по всему ассортименту. Принятие решения с учетом данной переменной способствует рационализации процесса оптимизации ассортимента и в конечном счете росту валовой прибыли предприятия.

Ключевые слова: маркон, ассортимент, маржа, издержки, классификация, подход, метод.

Эффективность деятельности производственного предприятия во многом определяется выбором ассортимента. Существуют различные подходы к формированию ассортимента предприятия. Ряд методов формирования и оптимизации ассортимента базируются на маргинальном подходе, другие – на статистическом подходе, известны также методы, основанные на системе ABC-costing (системе учета затрат на основе деятельности). Кроме

того, в последние годы все большей популярностью пользуется метод Маркон, разработанный итальянской консалтинговой компанией в целях принятия эффективных решений по выбору оптимального ассортимента.

Метод Маркон можно отнести к группе методов формирования ассортимента на основе финансовых показателей. Методы данной группы представлены на рисунке 1.

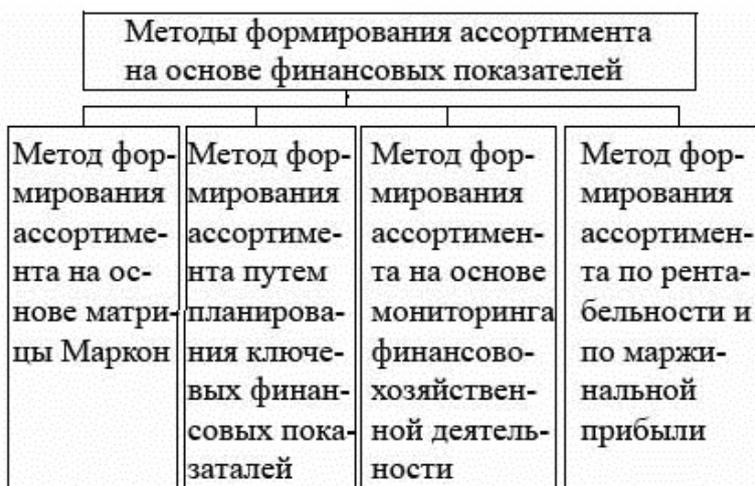


Рисунок 1. Методы формирования ассортимента на основе финансовых показателей
(разработано автором)

Рассмотрим данные методы подробнее.

Метод формирования ассортимента путем планирования ключевых финансовых показателей включает несколько этапов планирования и базируется на оценке воздействия производственных факторов на основные финансовые показатели предприятия, а также на определении ключевых финансовых показателей при оптимальной производственной структуре и определении себестоимости каждого производимого изделия. Планирование себестоимости продукции позволяет определить предполагаемую маржинальную прибыль [1, С.68].

Метод формирования ассортимента, основанный на мониторинге финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ба-

зируется на модели, позволяющей формировать ассортимент исходя из анализа финансового состояния предприятия. Используется процедура ранжирования по выбранным интегральным показателям, которая позволяет принять оптимальное решение [1, С.68].

Метод формирования ассортимента по рентабельности и по маржинальной прибыли основан на расчете маржинальной прибыли для каждой ассортиментной позиции, исходя из которой предприятие направляет ресурсы на развитие самых прибыльных видов продукции [1, С.69].

Методы формирования ассортимента на основе финансовых показателей достаточно просты в использовании, однако большинство

из них ограничены анализом 1-2 ключевых показателей. Метод формирования ассортимента на основе матрицы Маркон базируется на расчете шести ключевых показателей, позволяющих охарактеризовать эффективность каждой ассортиментной позиции. Перечислим данные показатели.

1. Число проданных единиц продукции (Q).

2. Цена единицы продукции (P).

3. Удельные переменные издержки (C).

4. Маржинальная прибыль (МСА). Данный показатель рассчитывается как произведение числа реализованных единиц продукции по конкретному изделию на разницу между ценой и переменными издержками по данному изделию. Таким образом, при расчете данного показателя учитываются переменные издержки.

5. Маржинальная прибыль на единицу продукции (МСУ). Данный показатель рассчитывается как отношение маржинальной прибыли к количеству произведенных изделий.

6. Процент маржинальной прибыли (МСІ). Этот показатель рассчитывается как отношение маржинальной прибыли на единицу продукции к ее цене.

Согласно методу Маркон каждому показателю присваивается значение 1 или 0, в зави-

симости от того, является данный показатель выигрышным или проигрышным по сравнению со средневзвешенным значением по всем ассортиментным позициям. Таким образом, каждому виду продукции присваивается шестизначный код в следующей последовательности Q P C MCA MCU MCI. По данному коду можно сделать вывод относительно того, стоит ли оставить конкретную ассортиментную позицию в производственной программе предприятия или же следует исключить ее из ассортимента [2].

При методе формирования ассортимента с использованием матрицы Маркон составляется таблица, состоящая из 64 ячеек, в которую вводятся все ассортиментные позиции. На основании полученных кодов ассортиментные позиции размещают в матрице Маркон. Матрица Маркон выглядит следующим образом (рис. 2).

Зонам даются названия, объемные показатели рассматривают как «размер», маржинальность – как «энергию» (рис. 3)

Исходя из расположения в матрице Маркон товары можно распределить по ассортиментным группам (рис. 4).

QPC \ AUI	111	110	101	100	011	010	001	000
111								
110								
101								
100								
011								
010								
001								
000								

Рисунок 2. Матрица «Маркон»

AUI \ QPC	111	110	101	100	11	10	1	0
111								
110	Большой	Размер			Малый	размер		
101	Большая	Энергия			Большая	энергия		
100								
11								
10	Большой	Размер			Малый	размер		
1	Малая	Энергия			Малая	энергия		
0								

Рисунок 3. Матрица Маркон («энергия» и «размер»)

		QPC							
		111	110	101	100	011	010	001	000
AUI	111	Белые гиганты				Синие карлики			
	110								
	101								
	100		Красные гиганты						
	011					Белые карлики			
	010								
	001								
	000		Черные дыры			Спутники			

Рисунок 4. Матрица Маркон (возможные ассортиментные группы)

Первая группа – «белые гиганты», то есть ассортиментные позиции, которым характерен растущий спрос, данные товары хорошо продаются на рынке, приносят предприятию высокую долю маржинальной прибыли.

Вторая группа – «красные гиганты». Данные товары также обладают большой энергией согласно матрице Маркон, приносят большой процент прибыли предприятия. «Красные гиганты» находятся в стадии зрелости, поэтому для увеличения спроса требуется направлять усилия на продвижение данной продукции.

Третья группа – «черные дыры». Это виды продукции, производство которых аккумулирует достаточно высокие затраты, при этом маржинальная прибыль по данным позициям ниже среднего значения, поэтому следует либо минимизировать производство данных видов продукции, либо разработать комплекс мероприятий для их продвижения на рынок.

Четвертая группа – «спутники». Это товары, которые не приносят предприятию высокой прибыли, однако и производятся в небольшом количестве. Это может говорить о том, что данные виды продукции постепенно снимались с производства, или руководство не планирует развивать их производство.

Пятая группа – «белые карлики». Данные виды продукции не приносят высокой валовой маржи. Это могут быть новые товары, еще неизвестные на рынке. При эффективном продвижении данных товаров можно добиться высокой рентабельности их продаж, при неудачном продвижении они могут перейти в группу «черных дыр».

Шестая группа – «синие карлики». К «синим карликам» относятся товары, которым характерна высокая рентабельность и ограниченный спрос. Это могут быть товары повышенного качества, на которые в виду высоких затрат назначены высокие цены [3, С.132].

Анализируя каждую ассортиментную позицию в матрице Маркон, можно принять решение относительно объема производства конкретного изделия, необходимости развития его

продаж или необходимости вложения определенных ресурсов в его продвижение.

Важно, что при методе Маркон одновременно анализируются 6 показателей, это сводит к минимуму возможность неоправданного исключения из ассортимента продукции, что случается при формировании ассортимента с помощью методов, основанных только на 1-2 показателях.

Автором предлагается модифицировать метод Маркон, заменив шестой показатель «процент маржинальной прибыли» на показатель «доля маржинальной прибыли по ассортиментной позиции в общей маржинальной прибыли по всему ассортименту предприятия».

Показатель доли маржинальной прибыли (d_{MCA}) в маржинальной прибыли по всему ассортименту (MCA_{sum}) можно рассчитать по формуле:

$$d_{MCA} = \frac{MCA * 100\%}{MCA_{sum}}$$

где MCA – маржинальная прибыль по ассортиментной позиции,

MCA_{sum} – общая маржинальная прибыль по всему ассортименту.

Данный показатель является более информативным, чем показатель «процент маржинальной прибыли», поскольку позволяет увидеть долю прибыли по позиции в прибыли предприятия, следовательно определяется значимость этой позиции в ассортименте предприятия. Это позволит использовать в методе Маркон преимущества ABC-анализа ассортимента, который основывается на определении позиций, приносящих предприятию максимальную долю прибыли в общей прибыли предприятия. Действительно, позиции с максимальной долей маржинальной прибыли следует развивать, а позиции, по которым маржинальная прибыль находится на низком уровне, следует подвергать тщательному контролю, анализируя причины низкой рентабельности данных ассортиментных позиций.

Приведем пример реализации модифицированного метода Маркон на примере производственной программы машиностроительного предприятия. Данные по рассчитанным показателям, необходимым для проведения анализа, представлены в таблице 1. В таблице 1

также представлены значения кодов по методу Маркон для каждого изделия. Значение кода ноль означает, что значение показателя ниже среднего значения.

Таблица 1

Анализ Маркон по трем основным видам продукции машиностроительного предприятия, производящего подъемное оборудование

Продукция	Объем продаж за месяц, шт.	Цена реализации, руб.	Переменные затраты, руб.	Маржинальная прибыль, руб.	Маржинальная прибыль на ед, руб.	Доля маржинальной прибыли в общей маржинальной прибыли по всему ассортименту, %	Коды по Маркон	
КС-45717-1	7	2 518 200	1 744 500	5415900	773700	52,1	010	111
Стрела	18	490 000	346 500	1291500	143500	12,4	101	000
Лебедка	24	338 233	184 400	3691992	153833	35,5	101	101
Средние значения	16,333	1115477,7	758 466,7	3466464	357011	33,3		
Итого				13865856		100%		

Для первого изделия «КС-45717-1» количество проданных изделий составило 7 единиц, в то время как в среднем по предприятию было реализовано 16 единиц данной продукции. Таким образом, первое значение кода будет равно нулю, поскольку спрос на данное изделие ниже, чем в среднем по предприятию. При этом цена данного вида продукции выше, чем в среднем по предприятию, поэтому второе значение кода будет равно единице, поскольку данный показатель является выигрышным. Переменные издержки на единицу продукции выше среднего значения, поэтому третье значение кода будет равно нулю, высокие затраты невыгодны для предприятия. Маржинальная

прибыль по данному изделию выше, чем в среднем по продукции предприятия, то есть исходя из данного показателя изделие является выигрышным, поэтому четвертое значение кода будет равно единице. Доля маржинальной прибыли в общей маржинальной прибыли по ассортименту выше среднего значения, поэтому значение кода будет равно единице. Итак, мы получили значения кода для первой позиции 010111. Аналогично рассчитывается значения кодов по другим изделием.

Составим матрицу Маркон для данных видов продукции (рис. 5).

QPC

AUI	111	110	101	100	011	010	001	000
111						1		
110								
101			3					
100								
011								
010								
001								
000			2					

Рисунок 5. Матрица Маркон по продукции машиностроительного предприятия, производящего подъемное оборудование

Деление продукции по ассортиментным группам можно осуществлять как и при классическом методе Маркон.

Первое изделие относится к группе «синие карлики» (эксплуатируемые позиции), то есть данному виду продукции характерна высокая

рентабельность, однако наблюдается и ограниченный спрос, что связано с высокими переменными издержками и высокой ценой.

Второе изделие относится к группе «черные дыры» (поддерживаемые позиции), следовательно на его производство уходит достаточно много ресурсов, однако данная позиция не приносит высокой маржинальной прибыли. Поэтому требуется направить усилия на повышение маржинальной прибыли по данному изделию, свести к минимуму затраты на его производство. Также следует рассмотреть возможность применения аутсорсинга для снижения затрат по конкретным видам деятельности.

Третье изделие относится к группе «красные гиганты» (выигрышные позиции).

Следовательно, необходимо проанализировать затраты, связанные с производством второго изделия (стрела). И если в следующие производственные циклы будет наблюдаться аналогичная ситуация, то следует провести мероприятия по продвижению данного вида продукции, а также по совершенствованию производства в целях снижения затрат.

Усовершенствование метода Маркон для формирования и оптимизации ассортимента путем введения показателя – доли маржинальной прибыли по единице продукции в маржинальной прибыли предприятия позволя-

ет классифицировать ассортиментные позиции по степени их важности, что в свою очередь способствует рационализации процесса формирования и оптимизации ассортимента.

Литература

1. Астраханцева И.А. Ассортиментная политика в управлении стоимостью компании: монография / И.А. Астраханцева, Е.В. Одинцова. – ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина». – Иваново, 2010. – 160 с.
2. Астраханцева И.А. Матрица «Маркон» как инструмент анализа ассортиментной политики предприятия [Электронный ресурс] / И. А. Астраханцева, Е.В. Одинцова. – Режим доступа: <http://goodstudents.ru/assortiment-analysis/88-markon-matrica.html>. Дата обращения: 01.10.2014.
3. Кукукина И.Г. Управленческий учет: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / И.Г. Кукукина - М.: Финансы и статистика, 2004. – 394 с.
4. Цены и ценообразование: Учебник / под ред. И.К. Салимжанова. – М.: Проспект, 2005. – 360 с.