

О.СОЛОГУБ, д.е.н., проф. кафедри маркетингу,
Т.РЕПІЧ, ст. викладач кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій

ВИГІДНО ПІДПРИЄМСТВУ І ЛЮДЯМ

Хлібопекарський ринок Києва характеризується високою насиченістю як присутніми на ньому учасниками ринку, так і торговими марками. Як наслідок цього, рівень видової конкуренції на хлібопекарському ринку є досить високим, що робить вибір асортименту продукції великою проблемою для менеджерів підприємств. Щоб зберегти в таких умовах власні ринкові позиції, необхідно провести упорядкування і скорочення асортименту продукції. При грамотному, зваженому підході це ефективний засіб збереження і розширення частки ринку.

Більшість сортів хлібобулочних, здобних і кондитерських виробів, які випускають ДП АТ “Київхліб”, можна з повним правом називати джерениками (у деяких джерелах – “генериками”) – продуктами, які виробляються багатьма компаніями одночасно і не мають особливих відмінностей у своїй технології і споживчій якості. Хлібокомбінатам доводиться тиражувати “Дорожні” батони та “Хліб Український подовий”, бо такою є вимога локального ринку. Але так само тиражуються, на жаль, і торти, печиво, тістечка – майже не відрізняючись за смаком, якістю, оздобленням і навіть упаковкою. Враховуючи, що 12-15% виробів є малорентабельними, або взагалі мають від’ємну рентабельність, проблема упорядкування асортименту, та навіть спеціалізації, виступає як одна із нагальних для хлібокомбінатів Києва.

Саме по собі розгалуження асортименту не характеризує успішність роботи підприємства і не призводить до зростання прибутку. Широкий асортимент виступає лише як інструмент для зростання обсягів реалізованої продукції та успішної конкурентної діяльності. Визначення найбільш ефективного товарного асортименту є надзвичайно важливим як для підприємства-виробника, так і для мережі дистриб’юторів. Занадто вузький ряд випускаємої продукції призводить до втрати частини ринку, занадто широкий –

до виникнення конкуренції між власними марками, т.н. товарного “канібалізму”.

Якщо у якості незалежного показника використати абсолютну величину – загальну кількість найменувань продукції, що вироблялося підприємством протягом року, то можна спробувати приблизно визначати екстремум функції – оптимальну величину асортименту, при якій рентабельність продукції буде найвищою.

Перша група – хлібокомбінати м. Києва, які масово випускають м’які кондитерські вироби (торти та тістечка) – №№ 2, 12 та БКК: аналіз всіх трьох кореляційних залежностей показав, що рентабельність буде найвищою, коли асортимент продукції, що випускається, знаходиться у діапазоні 50...100 найменувань (рис.1).

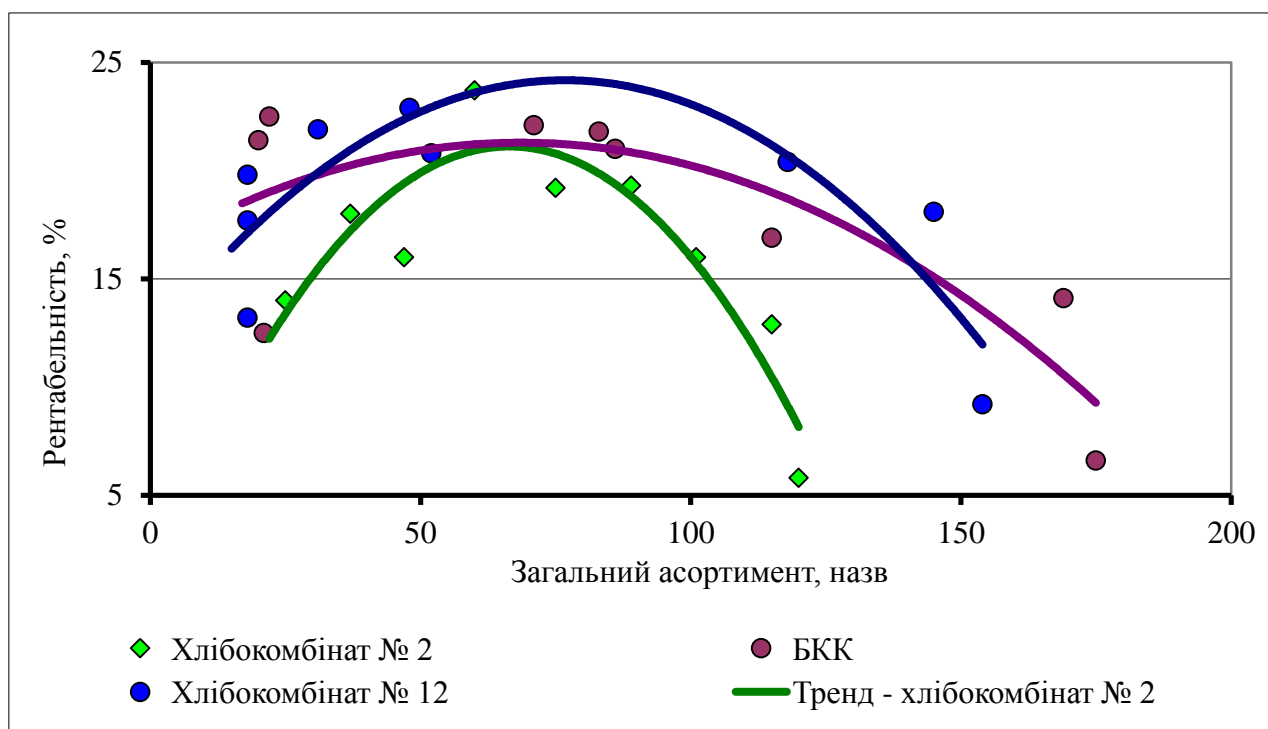


Рис. 1. Вплив повного асортименту на рентабельність для групи хлібокомбінатів №№ 2, 12 та БКК

Друга група – підприємства, які випускають крім хліба і хлібобулочних виробів, печиво, пряники або солонку – №№ 6, 10 та 11: аналіз всіх трьох кореляційних залежностей показав, що рентабельність буде найвищою, коли

асортимент продукції, що випускається, знаходиться у діапазоні 30...40 найменувань (рис.2).

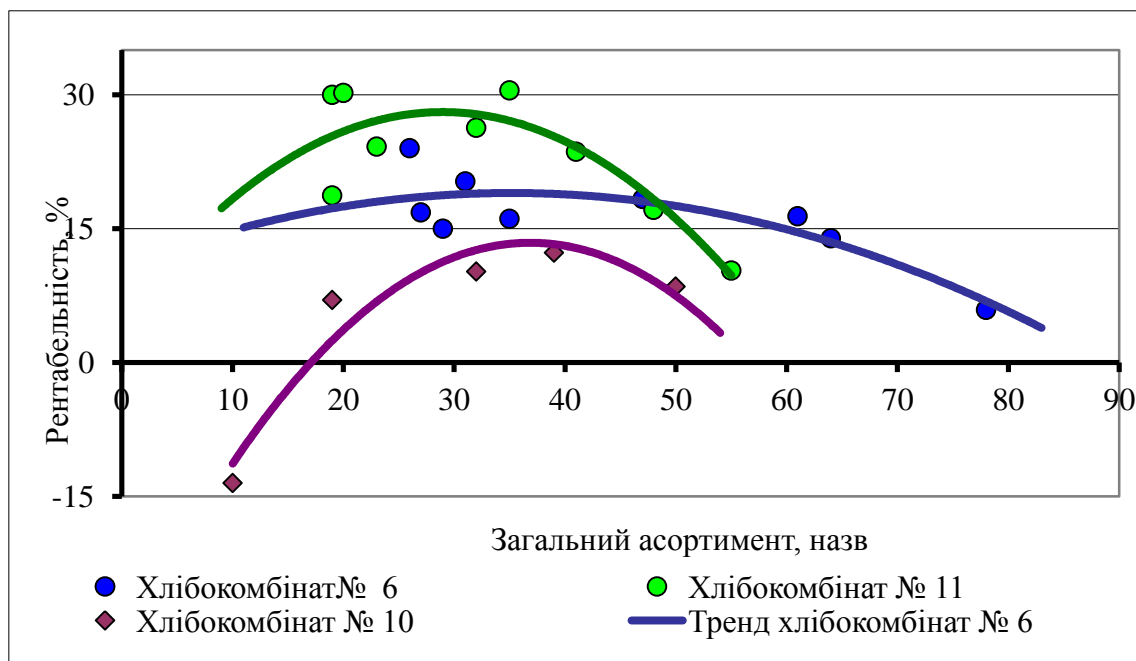


Рис. 2. Вплив повного асортименту на рентабельність для групи хлібокомбінатів №№ 6, 10 та 11

Саме такий діапазон ширини та глибини асортименту може бути рекомендовано підприємствам для роботи над упорядкуванням асортименту. Для уточнення рекомендованої кількості найменувань були зроблені розрахунки із використанням отриманих математичних залежностей – поліномів другого ступеня (табл. 1.):

Таблиця 1.

Математичні моделі кореляційної залежності між загальним асортиментом і рентабельністю продукції

Підприємство	Рівняння кореляції – поліном другого ступеня	Величина коефіцієнта кореляції R
Хлібокомбінат № 2	$Y = - 0,005X^2 + 0,599X + 1,24$	0,91
БКК	$Y = - 0,001X^2 + 0,145X + 16,33$	0,81
Хлібокомбінат № 6	$Y = - 0,0066X^2 + 0,464X + 10,84$	0,82
Хлібокомбінат № 10	$Y = - 0,034X^2 + 2,53X - 33,22$	0,96
Хлібокомбінат № 11	$Y = - 0,027X^2 + 1,566X + 5,39$	0,85
Хлібокомбінат № 12	$Y = - 0,002X^2 + 0,314X + 12,14$	0,82

Отримано наступні результати:

- для хлібокомбінату № 2 та булочно-кондитерського комбінату оптимальною є розмір асортименту у 65 найменувань, для хлібокомбінату № 12 – у 80 найменувань;
- для хлібокомбінату № 6 оптимальною є розмір асортименту у 35 найменувань, для хлібокомбінату № 10 – у 37 найменувань, для хлібокомбінату № 11 – у 29 найменувань (табл. 2).

Таблиця 2.

Розрахунок екстремуму рентабельності як функції від повного асортименту продукції

№ 2		БКК		№ 12		№ 6		№ 11		№ 10	
Кількість найменувань	Розрахункова рентабельність продукції, %	Кількість найменувань	Розрахункова рентабельність продукції, %	Кількість найменувань	Розрахункова рентабельність продукції, %	Кількість найменувань	Розрахункова рентабельність продукції, %	Кількість найменувань	Розрахункова рентабельність продукції, %	Кількість найменувань	Розрахункова рентабельність продукції, %
10	6,78	10	17,67	10	15,08	10	14,82	10	18,35	10	-11,3
15	9,21	15	18,26	15	16,40	15	16,32	15	22,80	15	-2,97
20	11,42	20	18,79	20	17,62	20	17,49	20	25,91	20	3,68
25	13,40	25	19,27	25	18,74	25	18,32	25	27,66	25	8,62
30	15,15	30	19,69	30	19,76	26	18,45	26	27,85	26	9,40
35	16,69	35	20,06	35	20,68	27	18,56	27	27,98	27	10,11
40	17,99	40	20,37	40	21,50	28	18,67	28	28,07	28	10,75
45	19,07	45	20,63	45	22,21	29	18,75	29	28,09	29	11,33
50	19,93	50	20,83	50	22,83	30	18,83	30	28,07	30	11,84
55	20,56	55	20,98	55	23,35	31	18,89	31	27,98	31	12,28
60	20,97	60	21,07	60	23,77	32	18,94	32	27,85	32	12,65
65	21,15	65	21,11	65	24,09	33	18,97	33	27,66	33	12,95
70	21,11	70	21,09	70	24,31	34	19,00	34	27,42	34	13,18
75	20,84	75	21,02	75	24,43	35	19,01	35	27,12	35	13,34
80	20,34	80	20,89	80	24,45	36	19,00	36	26,77	36	13,44
85	19,63	85	20,71	85	24,37	37	18,98	37	26,36	37	13,47
90	18,68	90	20,47	90	24,19	38	18,95	38	25,90	38	13,42
95	17,51	95	20,18	95	23,90	39	18,91	39	25,39	39	13,31
100	16,12	100	19,83	100	23,52	40	18,85	40	24,82	40	13,14

Отримані результати розрахунків разюче відрізняються від реальної ширини та глибини асортименту підприємств і є значно нижчими від реальних.

Упорядкування асортиментного ряду шляхом його скорочення цілком збігається зі світовими тенденціями. Цим вимушені останнім часом зайнятися багато компаній. У світі зараз відбувається процес перегляду стратегії управління асортиментом. Великі західні компанії можуть виробляти до 8000 видів продукції, але іноді лише 10-15 із них мають стратегічне майбутнє. Вже давно багато досліджень показали, що краще один гарний бренд, ніж багато “ніяких”.

Методи упорядкування власного асортименту для кожного підприємства будуть, звичайно, різними. Проте загальні рекомендації можна сформулювати наступним чином.

Це, наприклад, «здорові» сорти хлібу із житнього борошна з добавками насіння соняшника, льону, плющеної гречки, вівсяних пластівців, соєвого борошна, з харчовими волокнами топінамбуру, висівок, люцерни, жому виноградного насіння, морських водоростей, кунжуту, меду, родзинок та іншими наповнювачами, такими як овочеві і фруктові добавки – наприклад, продукти переробки гарбузів, картоплі, яблук.

Згадані добавки надають хлібобулочним виробам дієтичних властивостей, розширюють асортимент продукції цільового призначення для хворих на коліт, холецистит, атеросклероз, цукровий діабет. Вони є корисними у відновлюваний період після захворювання на гепатит, у післяопераційний період, а також для підвищення адаптогенних та імунозахисних сил організму, для детоксикаційних цілей та для захисту від радіонуклідів. Для овочевих і фруктових добавок є характерним підвищений вміст харчових волокон, органічних кислот, мінеральних речовин та вітамінів (β-каротину, Р-активних речовин). Овочеві і фруктові добавки є досить перспективними збагачувачами хлібобулочних виробів мікронутрієнтами і біологічно активними речовинами.

“Здоровий” хліб необхідно випускати нарізним, у дрібній розфасовці, у привабливій зручній упаковці. Хліб цих сортів призначений для тих людей, які

вибрали для себе здоровий спосіб життя і які можуть собі дозволити здоровий спосіб життя. Мається на увазі, що ці сорти хлібу з самого початку необхідно адресувати небідним людям. На цей прошарок населення повинні бути спрямовані і маркетингові дослідження, і рекламна кампанія. Не можна не брати до уваги, що кількість забезпечених людей на Україні є досить великою. І багато з них купляли б такий хліб і через його незвичний смак, і через корисність, а також задля його престижності, елітарності (хай це і виглядає трохи незвично у контексті із звичайним продуктом харчування).

У багатьох країнах світу відмічено стійке зниження рівня споживання білого хліба. Такі тенденції спостерігаються, зокрема, у Великобританії, Франції. Поруч з цим підвищується попит на корисну для здоров'я людини продукції із борошна грубого помолу. Так у Великобританії за останні 45 років доля споживання хліба із такого борошна зросла майже на 70%, тобто як загальне споживання хліба зменшилось за цей період у два рази.

Аналогічна картина розвитку структури асортименту спостерігається у США та інших високорозвинених країнах. Необхідно відмітити загальну тенденцію до зростання попиту на хліб із житнього борошна, а також на хлібобулочні вироби, які містять житнє борошно як один із компонентів. Випускають ряд сортів хліба, збагачених білком, із зменшеною долею вуглеводів та жирів, із різноманітними добавками тваринного і рослинного походження.

За останні 20 років у країнах Західної Європи і Північної Америки набув поширення засіб виробництва хлібобулочних виробів у невеликих пекарнях, булочно-кондитерських крамницях і універсамах (супермаркетах) шляхом розстоювання і випічки високоякісних тістових напівфабрикатів, що виробляються на великих хлібозаводах, а потім піддаються глибокому заморожуванню. Доставляють напівфабрикати в пункти реалізації в автомобілях, обладнаних морозильними установками, і зберігають до розстоювання в морозильній камері. Напівфабрикати використовують для випічки, тільки коли цього вимагає попит, що дає можливість одержувати

цілком свіжий, як правило, ще теплий хліб або здобні булочки. Враховуючи короткий термін придатності хлібопекарської продукції (не більше 24 годин), можна говорити про зміну схильності до придбання залежно від часу, що минув з моменту випуску конкретного виробу.

Протягом перших двох годин, поки хліб гарячий і має сильний приємний запах, схильність до придбання є більшою від одиниці, а при досягненні проміжку часу, що минув від випуску, 5-7 годин, схильність до придбання стрімко зменшується до такого рівня, коли продати продукцію вже дуже складно. Технології заморожування дозволяють “розтягнути” сприятливі для реалізації хлібобулочних виробів перші після випічки дві години на будь-який необхідний термін.

У залежності від того, на якому етапі готування хлібобулочних виробів роблять заморожування, існують різноманітні технології з використанням цього процесу:

- заморожування тістових заготовель;
- заморожування недовипечених виробів;
- заморожування готової продукції.

Останній спосіб застосовується, як правило, у виробництві борошняних кулінарних виробів, таких як піцца.

Створення гнучких технологій із використанням заморожування – досить актуальна задача, розв'язання якої дозволить налагодити випуск продукції різноманітного асортименту на підприємствах будь-якої потужності.

У нинішній момент технологія швидкого заморожування одержує усе більше поширення, її застосовують для приготування різноманітних видів тіста: хліба для звичайних і спеціальних сортів, піци, слоєних виробів, здоби та ін.

Швидке заморожування відноситься до технологій відкладеної в часу випічки, суть яких полягає в тому, щоб призупинити або уповільнити бродіння. Декілька прикладів відкладеної випічки: уповільнене розстоювання, контрольоване розстоювання, часткова випічка (із заморожуванням або без нього), тісто заморожене після розстоювання (рис.3).



Рис. 3. Різноманітні технології виробництва хлібобулочних виробів із використанням технологій швидкого заморожування.

Промислове заморожування тіста орієнтоване в основному на прискорені засоби його готування з використанням інтенсивного замісу і хлібопекарських покращувачів. При цьому у традиційний технологічний процес вносять ряд змін, із тим, щоб забезпечити стабільність тіста при заморожуванні.

“Недопечений” хліб випікають на заводі на 80 %, причому зовні батон виглядає як готовий. У пекарні при крамниці його доводять до готовності на протязі 10-15 хвилин при температурі 210°C. Технологія виготовлення заморожених напівфабрикатів є однією із перспективних для хлібопекарської підгалузі України, що викликано рядом її переваг для організації гнучкого виробництва готових виробів.

Такі технології дозволяють транспортувати напівфабрикати на великі відстані або зберігати їх протягом деякого часу для випікання у місцях торгівлі хлібобулочними виробами. Витрати на транспортування заморожених напівфабрикатів є невисокими. Цей вид виробництва та продажу є зручним для продавців, бо дозволяє випікати і продавати хліб та інші хлібобулочні вироби у тій кількості та у тому асортименті, який має попит саме у цей момент. Такий вид продажу є зручним і для покупців, бо вони отримують найсвіжіший хліб у зручному для покупок місці.

Прикладом у розвитку даного напрямку виробництва може слугувати хлібокомбінат “Зоряний” (у минулому хлібозавод № 11) у Москві. У середині 90-х років там було встановлено лінію по виробництву швидкозаморожуваних напівфабрикатів (ШЗНФ) потужністю до 140 тон на добу. На ній виробляється широкий асортимент продукції – від круасанів і слойок з різноманітними начинками до рулетів і піци.

На сезонну динаміку продажу кондитерських виробів на протязі останніх декількох років (за даними відділів маркетингу – 1999-2003 рр.) помітний вплив справляють православні релігійні традиції. Навіть у радянські часи попри тодішню політику войовничого атеїзму, Великдень спричиняв значний сплеск попиту на деякі продукти харчування, передусім на яйця, борошно та дріжджі. Хлібокомбінати постачали на ринок готові паски під “партизанськими” назвами

на кшталт “Кекс весняний”. Підприємства ДП АТ “Київхліб” також з кожним роком відчують вплив православних свят. За словами комерційного директора булочного-кондитерського комбінату, у піст обсяг реалізації кондитерської продукції (тортів, тістечок) зменшується на 8-10% за рахунок зменшення кількості урочистих заходів, зокрема, весіль.

На період посту підприємство змінює асортимент, випускаючи більше кондитерських виробів без яєць та вершкового масла, таких кондитерських виробів, як желе, суфле, пташине молоко, зефір. Як уже відмічалось вище, така диверсифікація дозволяє більш повно використовувати потужності, а також задовольняти попит на пісні солодоші.

Запровадження нової продукції в асортименті підприємства повинне здійснюватися на основі аналізу ряду чинників. У склад експертної комісії доцільно вводити наступний персонал підприємства:

- головного технолога або технолога асортиментного напрямку;
- менеджера по маркетингу і продажам. Його роль: оцінити попит на схожу продукцію, якщо така існує та сформулювати рекламну підтримку нового товару або товарної лінії;
- логістика або менеджера відділу постачання. Він повинен проаналізувати забезпеченість потрібними сировиною та матеріалами за налагодженими контактами, транспортними домовленостями;
- бухгалтера або фінансового менеджера, який оцінює перспективну прибутковість (рентабельність) продажів нового товару.

Загалом, вводячи новий асортимент, потрібно весь час пам'ятати основні вимоги споживача – зберігати традиційні смакові якості готових виробів, обов'язково використовувати рекомендації дієтологів щодо зниження споживання цукру, використовуючи нові продукти та нетрадиційну сировину.

Література

1. Дробот В.І. Технологія хлібопекарського виробництва. – К.: Логос, 2002. – 365 с
2. Косован А.П., Чубенко Н.Т. Проблемы увеличения производства конкурентоспособной продукции // Актуальные проблемы хлебопечения. – 1999. – № 3. – С.3-5