

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Астраханцева И.А., канд. экон. наук, Одинцова Е.В., асп.

Рассматриваются основные методы формирования ассортиментной матрицы, предлагается алгоритм разработки ассортиментной политики предприятия и повышения эффективности реализации продукции.

Ключевые слова: ассортимент, матрица «Маркон», прогнозирование и анализ продаж.

METHODIC ASPECTS OF RANGE COMPANY POLICY FORMATION

Astrakhantzeva I.A., Ph.D., Odintzova E.V., postgraduate

The article is devoted to the basic methods of range matrix formation it supplies the algorithm for range enterprise policy development and sales efficiency increase.

Key words: range, matrix «Marcon», sales prediction and analysis.

Задача формирования оптимального ассортимента актуальна для предприятий в современных условиях конкуренции. Действительно, рынок определяет необходимый ему ассортимент, и задача предприятия – удовлетворить спрос лучше и эффективнее, чем конкуренты. Поэтому на первый план выходит проблема поиска оптимальных ассортиментных позиций, способствующих сохранению желаемой прибыли на длительный период времени.

Рассмотрим основные методы формирования ассортимента продукции предприятия:

1. *Метод формирования ассортимента на основе изучения особенностей товарной линии.* Этот метод состоит из двух этапов:

1) анализ товарной линии – этап, включающий в себя постоянный сбор информации об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице, а также определение долей отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии. На данном этапе также определяется рыночный профиль товарной линии;

2) принятие решения о длине товарной линии, необходимости ее обновления, корректировки или сокращения. Критерием оптимальной длины является операционная прибыль предприятия [2].

Положительным моментом этого метода является то, что карта позиционирования, которая строится на первом этапе анализа, отражает позиции товарной линии предприятия по отношению к продукции конкурентов. Эта карта также полезна для выработки рыночной стратегии товарной линии. Недостатком этого метода можно назвать то, что при наполнении товарной линии возникает риск вытеснения одних товаров другими, схожими с ними по характеристикам (товарами-субститутами). Кроме того, для этого метода характерна недостаточная формализация предлагаемого подхода к решению ассортиментной задачи, отсутствие количественных оценок. Данный метод может применяться при принятии решения о введении в ассортиментную матрицу нового товара, к этому могут привести стремление получать дополнительную прибыль, желание задействовать неиспользуемые производственные мощности, попытки стать ведущей фирмой с широким ассортиментом.

2. *Метод формирования ассортимента с учетом экономических целей предприятия (т.е. на основе критериев максимизации прибыли, увели-*

чения объема реализованной продукции). Исходя из целей предприятия, выделяются два направления оценки товаров:

1) количественная оценка, основанная на учетной информации. Данный вид оценки состоит:

а) из анализа структуры сбыта, который показывает абсолютное и относительное значение отдельных товаров и ассортиментных групп в общем объеме сбыта, а также отклонение от плановых величин и показателей за прошлые периоды. В качестве инструмента для анализа структуры сбыта используется ABC-анализ, основанный на законе Парето: 20% составляющих какого-либо явления на 80% обуславливают его возникновение. Согласно данному анализу продукция подразделяется на три класса по выбранным критериям: сбыт, прибыль, покрытие затрат;

б) анализа покрытия затрат: расчет затрат и доходов позволяет определить, какой ассортимент при выполнении определенных условий принесет максимальный доход;

в) анализа товарооборачиваемости, то есть скорости обращения товаров или времени, в течение которого реализуются товарные запасы. Ускорение товарооборачиваемости является основным критерием оценки работы торгового предприятия, так как означает сокращение времени пребывания товаров в сфере обращения;

2) оценка на основе информации о внешней среде. Данный вид оценки включает исследование рыночного восприятия ассортимента, использование оценки продукта на базе суждений потребителей, применение методов стратегического анализа продуктов. К таким методам относятся: анализ жизненного цикла продукта и портфолио-анализ [1].

Положительным моментом этого метода является то, что с его помощью можно проверить структуру товарного ассортимента. Однако остаются без внимания некоторые факторы внешней среды, такие, как конкуренция, поставщики, экономическая ситуация на рынке, научно-технический прогресс. Данный метод может применяться, когда целью предприятия является сокращение времени пребывания товаров в сфере обращения.

3. *Метод анализа ассортимента с использованием матрицы «Маркон».* Данная матрица представляет собой аналитическую структуру, со-

держашую важную для планирования информацию. Согласно данному методу исходные данные подразделяются на качественные (типовые характеристики изделий) и количественные (основные экономические данные). Все позиции изделия могут быть введены в таблицу «Маркон» для формирования выводов о развитии и совершенствовании продукции, производстве отдельных товаров [3].

Преимуществом метода «Маркон» является то, что при маркетинговом исследовании ассортимента все параметры, характеризующие внутреннюю ситуацию (оборот, количество, общий запас прибыли, цена), анализируются одновременно. Данный метод использует несложные приемы анализа, обеспечивая наглядность результатов. Основной недостаток метода – зависимость его результатов от того, насколько точно переносятся переменные издержки на продукцию предприятия. Метод «Маркон» может применяться, когда есть необходимость разработки типовых предложений для той или иной ассортиментной группы, при принятии управленческих решений по ассортименту предприятия в целом с использованием стратегического подхода.

Анализ различных методов формирования товарного ассортимента и их особенностей позволил выявить определенное сходство между ними. Все методы основаны, в целом, на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия.

Разработка и реализация ассортиментной политики важны для определения условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения. Для формирования ассортиментной политики необходима информация о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен. Эти данные требуются для определения условий безубыточной ра-

боты и управления совокупной прибылью, для оптимизации налогообложения, а также прогнозирования возможных вложений собственных средств компании в развитие бизнеса. В основе формирования ассортиментной политики предприятия лежит тот факт, что каждый товар в ассортименте в той или иной степени оказывает влияние на финансовое состояние предприятия.

Авторами предлагается алгоритм формирования ассортиментной политики предприятия (рис. 1). Алгоритм разработки ассортиментной политики хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов:

1. *Управление разработкой ассортиментной политики.* Этап, на котором определяются важные моменты формирования ассортимента и планирования его сбыта:

- определение потребительской группы товара;
- разработка рекламной стратегии;
- определение предпочтительных поставщиков товаров;
- разработка ценовой политики;
- выбор системы бонусов;
- расчет рисков при реализации продукции.

При этом также предполагается знакомство сотрудников, работающих в системе сбыта, с разработанной ассортиментной политикой.

2. *Формирование ассортимента.* Этап, на котором рассматриваются предполагаемые цены закупки и продажи продукции, наличие товаров в ассортименте конкурентов, условия поставки, динамика продаж за предыдущий период. Товарный ассортимент характеризуется широтой (количеством ассортиментных групп), глубиной (количеством позиций в каждой ассортиментной группе) и сопоставимостью (соотношением между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечного использования, каналов распределения и цен).

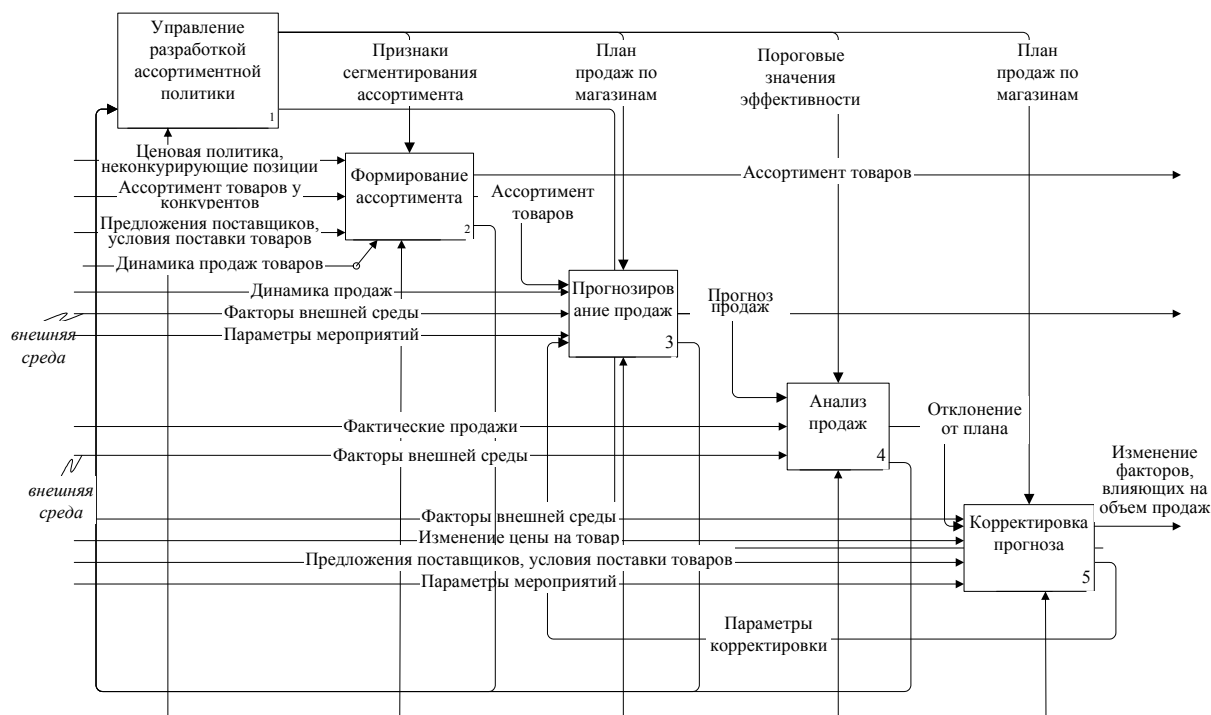


Рис. 1. Алгоритм разработки ассортиментной политики

Таким образом, система формирования ассортимента включает следующие основные моменты:

- 1) определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках;
- 2) оценку существующих аналогов конкурентов;
- 3) критическую оценку продукции в ассортименте с позиции покупателя;
- 4) учет прогноза сбыта на основе продаж в предыдущий период времени;
- 5) решение о необходимости корректировки ассортимента в связи с изменениями уровня конкурентоспособности;
- 6) изучение возможностей включения в ассортимент новых или усовершенствованных продуктов, учитывая их цены, себестоимость и рентабельность;
- 7) разработку рекомендаций для подразделений предприятия относительно качества, цены, упаковки, и т.д.;
- 8) оценку и пересмотр всего ассортимента.

3. *Прогнозирование продаж.* Этап, на котором проводится краткосрочное и долгосрочное прогнозирование продаж на товарных рынках и цен на продукцию в зависимости от конкурентоспособности товаров, эластичности спроса, сезонности. Рассматривается динамика продаж за прошедший период. При продаже нового вида продукции целесообразно провести маркетинговое исследование, целью которого будет являться выявление спроса на подобную продукцию. Также необходимо оценить уровень конкуренции: у покупателей спрашивается, что, где и как часто они покупают и в каких случаях готовы приобрести продукцию данного предприятия, а когда отдадут предпочтение конкурентам. На основе анализа результатов проведенного исследования выводится поправочный коэффициент, отражающий вероятность того, что покупатель приобретет продукцию именно данного предприятия, а не его конкурентов. Данная информация позволяет

принять правильное решение при прогнозировании объемов продаж.

4. *Анализ продаж.* Этап, предполагающий исключение из ассортимента товаров с незначительной рентабельностью и денежными поступлениями. Можно проводить анализ продаж с детализацией по заданным периодам (день / неделя / месяц / квартал / год). Для этого можно воспользоваться электронными базами данных о продажах за предыдущий период времени. Современные возможности анализа значительно упрощают этот процесс.

5. *Корректировка прогноза.* Необходимость корректировки прогноза определяется изменением факторов, влияющих на объемы продаж, например: закупочных цен на продукцию, условий поставки товаров, проведением рекламной компании по определенному бренду, сезонным изменением продаж.

Следует отметить, что для поддержания высокого уровня продаж необходимо проводить своевременный анализ эффективности реализации продукции. Авторами статьи предлагается следующий алгоритм повышения эффективности реализации продукции (рис. 2).

Процесс увеличения эффективности реализации продукции хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов:

1. *Прогнозирование продаж.* Этап, на котором осуществляется прогнозирование продаж по всем группам товаров во избежание ситуации затоваривания и производится учет факторов, влияющих на уровень спроса (сезонность, праздничные дни и др.).

2. *Обработка информации, необходимой для анализа.* Этап, на котором обрабатываются и анализируются информация, полученная в ходе прогнозирования продаж (прогнозы), данные о продажах за предыдущий период времени и информация о мероприятиях, которые планируется провести в целях увеличения продаж.

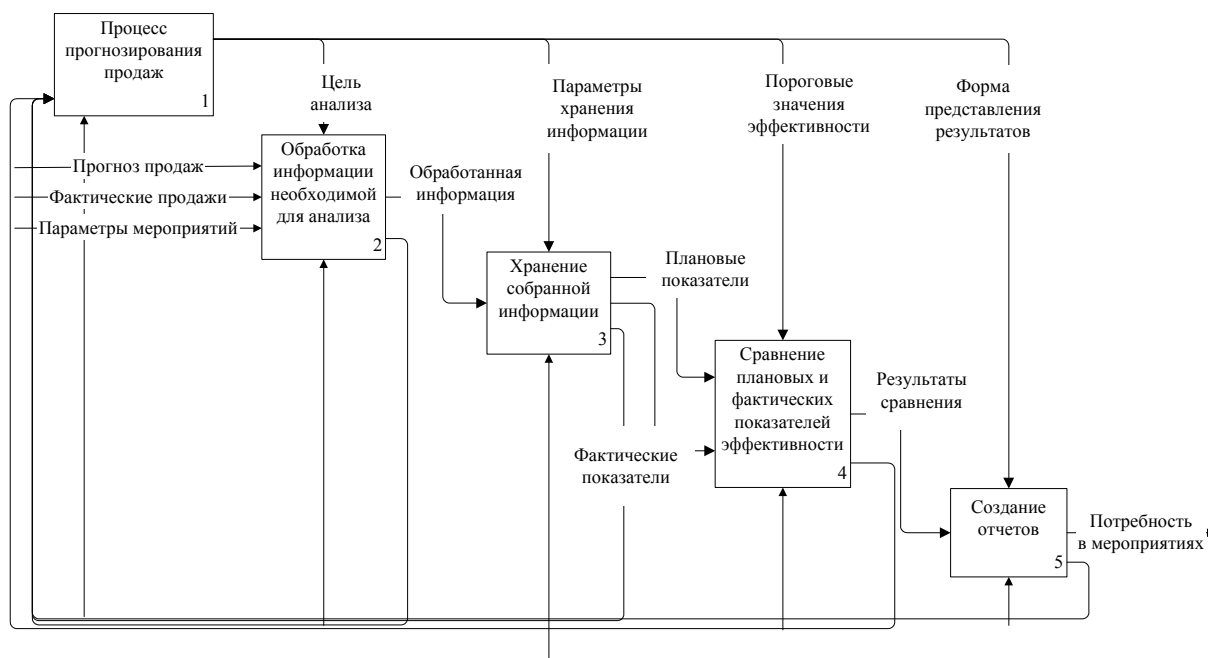


Рис. 2. Алгоритм повышения эффективности реализации продукции

3. *Хранение обработанной информации.* Этап, имеющий решающую роль в сохранении целостности системы. Для хранения информации могут использоваться папки, скоросшиватели, картотеки, базы данных. На данном этапе также выполняют документационные, первично-счетные, учетные и вычислительные операции и процедуры. Документы служат основным носителем информации в системе управления.

4. *Сравнение плановых и фактических показателей эффективности.* Этап, на котором необходимо:

- выявить те сферы деятельности, где будет оправдан наиболее тщательный контроль;
- установить внутрифирменные стандарты;
- создать систему сбора информации о деятельности предприятия;
- сравнить результаты деятельности со стандартами;
- принять меры по корректированию нежелательных отклонений.

5. *Создание отчетов.* Этап, позволяющий с помощью современных средств анализа получить информацию для принятия решений, выявить закономерности для поиска важной, но не обязательно очевидной информации из большого набора данных.

Таким образом, планирование ассортиментной матрицы является важным управленческим процессом. Широта и продуманность ассортимента являются теми составляющими, которые способствуют успешной реализации продукции.

Список литературы

1. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. – М.: Высш. шк., 1995.
2. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др. – М.: Вильямс, 2003.
3. Кукукина И.Г. Управленческий учет. – М.: Финансы и статистика, 2004.