

## **НУЖНО ЛИ СОКРАЩАТЬ АССОРТИМЕНТ?**

*Репич Т.А., доцент кафедры маркетинга НУПТ*

Большинство компаний в условиях экономического спада и нестабильности на мировых рынках начинают искать «рецепт ухода от кризиса» в снижении издержек, и это – абсолютно правильно. Руководители уверены в необходимости оптимизации расходов, но принятые меры часто не приносят желаемых результатов. А причина зачастую – в принятии поспешных решений. Слишком большим оказывается соблазн отдать предпочтение мерам, направленным на быстрый результат, в ущерб достижению стратегических целей. Поэтому многие компании в стремлении оперативно снизить затраты начали с сокращения персонала. И это решение стало самым ярким свидетельством общемировой паники.

Чтобы не испытать такого же разочарования, нужно подходить к решению данного вопроса согласно старой поговорке: «семь раз отмерь — один отрежь». Сокращать надо лишние, неэффективные расходы, а не инструменты получения дохода. Давайте рассмотрим потенциальные области сокращения затрат (рис. 1).



*Рис.1. Потенциальные области сокращения затрат [6]*

Одним из способов повышения эффективности работы компании является оптимизация ассортимента выпускаемой продукции. Ассортиментная политика – одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении или сужении ассортимента выпускаемой (продаваемой) продукции

может и даже должен иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие.

Поэтому поиск способов экономии стоит начинать с оптимизации ассортимента продукции или услуг. Эту стратегию уже выбрали многие западные компании. В Украине пересмотр ассортимента – пока не такая уж распространенная стратегия. Но если производители о ней не догадаются сами, то их заставит жизнь. Какие же этапы включает этот процесс, какие методы оптимизации применяются на практике и на что следует обратить внимание при изменении ассортимента?

Политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах:

1. Вертикальное изменение. Данный процесс является составной частью вертикальной диверсификации деятельности компании и направлен на расширение либо сужение производства, связанного с самостоятельным выпуском тех комплектующих, которые ранее закупались у сторонних поставщиков, а также создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции.
2. Горизонтальное изменение. Одна из составляющих политики горизонтальной диверсификации. Представляет собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации.
3. Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях.

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий:

- Расширение связано с диверсификацией;
- Сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной.

Почему же так важен оптимальный ассортиментный портфель? Причин тому несколько. Ведь оптимальный портфель экономит ресурсы для развития новых направлений и повышения мобильности предприятия. При правильной оптимизации возможно значительное увеличение доли прибыли при неизменном или меньшем количестве выпускаемых продуктов.

В процессе оптимизации ассортимента можно выделить три основных этапа.

**I этап.** Анализ динамики рынка и структуры спроса. Подразделение, ответственное за управление ассортиментом (как правило, это маркетинговая служба), с установленной периодичностью инициирует процесс оптимизации.

Маркетинговое подразделение анализирует динамику продаж по товарным группам (отдельным товарам), оценивает перспективы изменения спроса и конкуренции в сегментах, на которых представлена или куда собирается выходить компания со своей продукцией (услугами). На основании полученной информации специалисты по маркетингу готовят варианты решений по изменению структуры ассортимента, направленные на повышение удовлетворенности потребителей, укрепление конкурентной позиции компании и увеличение доли рынка.

**II этап.** Финансовый анализ разработанных предложений. Планово-экономическая служба анализирует финансовые показатели по товарным группам или отдельным товарам и выносит свои заключения об изменении структуры ассортимента.

**III этап.** Утверждение окончательного варианта структуры ассортимента. Рабочая группа, в которую входят специалисты маркетингового, экономического и других подразделений (производство, закупки, логистика), разрабатывает и согласовывает окончательный вариант решения по оптимизации ассортимента продукции компании.

Работа по оптимизации структуры ассортимента – обязательно совместная деятельность многих специалистов предприятия: экономистов, финансистов, маркетологов, руководителей отделов продаж, технических специалистов.

Процесс оптимизации структуры ассортимента следует начинать с определения целей компании. Такими целями в краткосрочном периоде могут быть необходимость введения новых позиций или, наоборот, сокращения ассортимента, корректировка объемов производства и цен.

Оптимальная структура ассортимента должна обеспечивать максимальную рентабельность и достаточную стабильность компании в целом. Кроме того, наименований продукции не должно быть слишком много. По нашему мнению, для большинства украинских предприятий основной резерв оптимизации заложен в сокращении ассортиментного ряда. Слишком большой ассортимент плохо сказывается на экономических показателях: появляется много позиций, которые по объемам продаж не могут выйти даже на уровень безубыточности. Помимо этого большой ассортимент заставляет расплывать силы компании, затрудняет грамотное

предложение товара клиенту. В результате 5-10% наименований товаров "кормят" весь ассортимент.

Руководитель коммерческой службы и финансовый директор нередко имеют противоположное представление об оптимальной структуре ассортимента. Так, в целях максимизации текущих прибылей можно сделать ставку на наиболее прибыльные товарные позиции, но при этом упустить возможность закрепиться на привлекательном рынке, что негативно скажется на будущем финансовом состоянии компании. В то же время, чтобы "дожить" до будущих прибылей, необходимо зарабатывать уже сегодня. Поэтому оптимизация ассортимента представляет собой принятие компромиссного решения, которое наиболее полно учитывает финансовые ожидания, производственные и логистические возможности и ограничения, а также сложившуюся на рынке ситуацию.

Нужно обязательно учитывать, что ассортимент нельзя расширять бездумно. Ведь каждый продукт в ассортименте отнимает ресурсы предприятия, и каждый должен быть максимально выгодным для предприятия, однако продукты теряют актуальность, устаревают, поэтому работа по инвентаризации должна проводиться регулярно и на основе новейших методик оценки роли продукта и его перспективности на рынке. И еще – любое расширение ассортимента неизбежно влечет за собой увеличение расходов. При этом положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем.

Можно с большой долей вероятности предположить, что производственные затраты достаточно чувствительны к размерам ассортимента. В большинстве случаев с увеличением ассортимента затраты увеличиваются – обычно на 20-35% на единицу продукции при удвоении общего ассортимента. Однако, чрезмерное сокращение ассортимента, кроме снижения производственных затрат может также привести к резкому снижению продаж, так как узкий ассортимент не будет удовлетворять потребителей. Необходимо так сбалансировать ассортимент, чтобы предприятие не несло лишних производственных затрат, а потребитель остался доволен предложенным ему выбором продукции. К такому оптимальному результату должны привести описанные методики анализа и управления ассортиментом.

При принятии решения о структуре ассортимента необходимо руководствоваться не только соображениями экономической эффективности, но и учитывать стратегические интересы. Нужно понимать, что если сегодня сократить долю низкорентабельных товаров, то уже завтра можно потерять покупателей,

которые хотят приобретать все необходимые товары у одного поставщика. Поэтому необходимо балансировать между собственными интересами и интересами клиентов.

Нельзя забывать также, что продуктовый портфель предприятия влияет не только на прямой уровень продаж, но и на такие факторы как репутация компании, долгосрочная лояльность марке и узнаваемость основного бренда. Некоторые продукты при односторонней оценке могут неоправданно исчезнуть из портфеля предприятия, что скажется на его репутации. В связи с этим нужно уметь совмещать трезвый количественный расчет с учетом неочевидных и трудно измеримых долгосрочных факторов.

Чтобы понять, что можно сделать со своим ассортиментом, нужно рассчитать, насколько велика прибыльность продукта, является ли он генератором денежного потока, понять, соответствуют ли планы его продвижения на рынке долгосрочной стратегии компании. Как произвести расчеты? ABC-анализ – очень действенный, достаточно простой способ, не требующий специальных знаний или помощи экспертов. Классическая матрица BCG позволит поделить свои продукты на четыре группы и понять, какой из продуктов является стратегически важным. Также для анализа и классификации ассортимента можно применить метод Дибба-Симкина, способ оптимизации ассортимента с помощью линейного программирования и несколько других, менее известных методов.

Поэтому мы попытаемся рассмотреть в этой публикации основные методы количественного исследования продуктового портфеля. Для проведения полноценного анализа ассортимента можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации в конкретной компании. Результаты анализа продуктового портфеля, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменениям ассортимента.

### **ABC/XYZ анализ применительно к продуктовому портфелю**

Идея метода ABC анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило – 20/80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности, простоте и эффективности.

С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина

выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки.

Важным этапом является разделение объектов анализа на группы. Существует множество методов выделения групп, вот некоторые из них:

- эмпирический,
- метод суммы,
- дифференциальный метод,
- метод многоугольника,
- метод касательных,
- метод петли.

Это наиболее известный и популярный из методов анализа ассортимента, поэтому мы не будем останавливаться на детальном рассмотрении алгоритма его действия, но зато подробнее остановимся на анализе результатов.

Очевидно, что необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций класса А. По отношению к товарным позициям класса В контроль может быть текущим, а по отношению к позициям класса С – периодическим. Таким образом, в ходе ABC-анализа формируется ABC-рейтинг товаров. К определению объектов и параметров анализа можно подойти творчески. Сгруппировав товар по одному параметру, можно сопоставить полученный результат с другими параметрами. Группа С может приносить 20% дохода, составлять 50% товарного запаса и занимать 80% площади склада. Однако нужно четко понимать, что непродуманное сокращение товаров группы С (20% дохода компании) приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону, но общий результат деятельности для компании может снизиться на 50%.

По совокупности ABC-XYZ групп можно сделать целый ряд выводов. Например, при анализе спроса:

- товары категории X обладают устойчивым однородным спросом и должны всегда быть представлены в ассортиментной линейке. В случае отсутствия товара данной категории Вы можете «оттолкнуть» потребителя.
- товары категории AX – хиты, которые мало того, что приносят наибольшую часть дохода, ещё и приносят его постоянно и равномерно. Товарам этой категории необходимо уделять самое пристальное внимание.

- по товарам категории *Z* можно даже не пытаться автоматизировать пополнение. Товары этой категории обладают настолько неоднородным спросом, что это может привести к ошибкам.
- товары категории *CZ* заслуживают самого пристального внимания экспертов, но не с точки зрения контроля пополнения, а с точки зрения анализа целесообразности наличия этих товаров в ассортименте. Необходимо выявить среди них сопутствующие товары, а остальные, возможно, «выдавливать» из ассортимента.

### Метод оценки продуктового портфеля Дибба-Симкина

Получаемая в результате данного анализа классификация товаров, позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты, без учета постоянных затрат). На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар относится к одной из 4-групп. Финансовый вклад в покрытие затрат (МДО) = выручка от реализации – переменные затраты (рис.2).

		<b>Объем продаж</b>	
		Высокий	Низкий
	Высокий	<b>B<sub>1</sub></b>	<b>A</b>
	Низкий	<b>C</b>	<b>B<sub>2</sub></b>
		Низкий	Высокий
		<b>Вклад в покрытие затрат</b>	

Рис.2. Матрица Дибба-Симкина

**A** — наиболее ценная для предприятия группа; товары, входящие в эту группу могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, так как увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль предприятия.

**B<sub>1</sub>** — следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения

себестоимости и т.д.), так как за счет высоких объемов продаж, даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли предприятия в целом.

**B<sub>2</sub>** — необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции данной товарной группы (проведение промо-акций, реклама и т.д.). Благодаря высокой рентабельности продукции данной группы, темпы роста прибыли предприятия будут выше темпов роста продаж этих товаров.

**C** — наименее ценные для предприятия товары; необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

### **Анализ продуктового портфеля по адаптированной матрице BCG** **(с использованием внутренней информации)**

Матрица бостонской консалтинговой группы является классическим универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации. По результатам построения матрицы BCG выделяются четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» («знаки вопроса», «дикие кошки») и «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия.

Так, например, товары с низким темпом роста и большой долей рынка – «дойные коровы» – в соответствии с названием требуют небольшого объема инвестиций и, тем не менее, приносят предприятию много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы, т.е. минимальные вложения при максимальной отдаче. Оптимальная стратегия по отношению к ним – «сбор урожая».

«Звезды» имеют высокий темп роста и приносят много прибыли. Это лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются инвестиции. Однако, «звезды», в виду их лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. В стадии зрелости «звезды» превращаются в «дойных коров».

«Собаки» или «хромые утки» имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Как правило, себестоимость их производства относительно высока по сравнению с конкурентами. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальное решение – удалить их из ассортимента или прекратить инвестировать в них.

И, наконец, «трудные дети» – темпы роста имеют высокие, но доля рынка маленькая. Это самая неопределенная позиция. Эти товары могут увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, однако это требует значительных инвестиций. Если они оцениваются как перспективные товары, имеет смысл вкладывать деньги в их развитие для перевода в «звезды». Если не поддерживать «трудных детей», их рост замедлится, и они перейдут в категорию «собак».

Часто бывает невозможно построить классическую матрицу BCG, по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т.д. Адаптированная матрица строится на основании внутренней информации компании и позволяет сделать полноценный анализ и выводы.

Адаптированная матрица BCG строится по принципам:

- Ось X: доля в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за соответствующий период);
- Ось Y: темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данного продукта за текущий период к объему продаж этого же продукта за предыдущий период). В случае если товар не присутствовал в ассортименте компании в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.
- Точка раздела товаров по темпам роста можно определить как средний темп роста всех продуктов компании за оцениваемый период.
- Точка раздела товаров по величине доли в объеме продаж определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех товаров компании.
- Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль компании либо, что оптимально, маржинальный доход на объем от продаж данного товара.

Кроме того, по матрице BCG интересно отслеживать изменения положений товаров в динамике. Различные траектории движения продуктов в матрице позволяют оценить действенность текущей работы с ассортиментом и при необходимости выработать план действий по исправлению неблагоприятных тенденций. Поэтому данный вид анализа необходимо проводить регулярно, не реже 1 раза в квартал. Кроме того, такой вид анализа позволяет сбалансировать ассортимент организации, проанализировать потенциал существующего

продуктового портфеля и выработать стратегии дальнейшей работы с ним. В идеале он должен содержать продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второй категории финансируются за счет первой.

### **Метод оптимизации структуры ассортимента при существовании ряда ограничений**

Еще один способ определения оптимальной структуры ассортимента – использование математических методов, в частности метода линейного программирования. Использование этого подхода требует выполнения ряда условий, в том числе:

- Внедрения на предприятии системы бюджетирования;
- Неизменной производственной программы месяца;
- Высокого уровня загрузки производственных мощностей;
- Качественных прогнозов поведения рынка и поставщиков.

Процедуру оптимизации ассортимента выпускаемой продукции можно свести к решению системы неравенств (ограничений). Среди наиболее характерных ограничений, присущих большинству компаний, можно выделить следующие:

- Ограничение по объему продаж;
- Ограничение по производственным мощностям;
- Ограничение по доступности ресурсов;
- Ограничение по цене:

Могут быть рассчитаны и другие виды ограничений.

Последнее, что необходимо определить – это критерий оптимизации для выработанных ограничений. Как правило, в качестве показателя, относительно которого проводится оптимизация структуры ассортимента, выступает максимум маржинальной прибыли компании. Оптимальное решение находят симплекс-методом с помощью специального программного обеспечения или электронных таблиц Excel.

### **Оценка по методу Боровинского**

Рассмотренные выше методики анализа ассортимента – принцип Парето или ABC анализ, матрица БКГ, метод Добба-Симкина являются в большей степени классификаторами имеющегося ассортимента и не отвечают на все поставленные вопросы (например, анализ поступающих предложений). Предлагаемая Дмитрием Боровинским [1] концепция кроме ответов на поставленные вопросы позволяет

делать комплексный анализ исследуемого сегмента рынка, в частности определять уровень продаж конкурентов и определять емкость рынка в целом. Методика также позволяет выявлять влияние различных параметров товара (для соков, например, объем упаковки, наличие мякоти в соке, рекламная поддержка, ценовой диапазон и т.д.) на уровень продаж, а также отвечать на ряд смежных вопросов.

В разработке Боровинского используются методы структурного, факторного, сравнительного анализа, комплексный метод исследования ассортиментной политики, во взаимосвязи со смежными вопросами коммерческой деятельности, а также экономико-математические, статистические методы и методы решения задач оптимизации с применением компьютерного анализа.

На первом этапе автор предлагает провести формализацию ассортимента. Понятие ассортиментной политики вмещает в себя анализ имеющегося ассортимента, анализ поступающих предложений и корректировку ассортимента, причем этот процесс нужно рассматривать как итерационный, то есть после корректировки снова проводится анализ имеющегося ассортимента и т.д. К анализу ассортимента можно применить различные критерии оценки: уровень продаж, рентабельность, оборачиваемость и т.д. В рамках данной статьи мы ограничимся критерием уровня продаж, хотя предлагаемую методику можно расширить и применять для анализа ассортимента с разных точек зрения.

На количество продаж влияет очень много несопоставимых факторов, таких как уровень цен, наличие рекламы на телевидении, внешний вид и пр. Учесть все эти факторы, можно лишь введя шкалу оценки каждого параметра (например, трех- или пятибалльную). Первым шагом формализации ассортиментной политики, как уже отмечалось, является анализ имеющегося ассортимента, поэтому автор методики предлагает свою схему как добавку к нему. Оценивается каждый товар, получается таблица значений параметров по всему имеющемуся ассортименту [1].

Можно сказать, что предлагаемая методика позволяет:

- Определять весовые коэффициенты различных параметров товаров, которые влияют на продажи и говорят о силе влияния соответствующего параметра на продажи,
- Отслеживать тенденции изменения покупательских потребностей при периодическом анализе по приведенной схеме,
- Оценивать качество экспертных оценок разных сотрудников,
- Прогнозировать продажи новых, предлагаемых товаров,

- На основе полученных результатов принимать управленческие решения, связанные с ассортиментной политикой (о необходимости работы по заданным товарам или поставщикам),
- Определять уровень продаж конкурентов,
- Оценивать привлекательность ассортимента исследуемой фирмы в сравнении с конкурентами,
- Определять емкость рынка в целом по заданной ассортиментной группе (подгруппе),
- Применять при составлении бизнес-планов, в качестве аналитической основы привлекательности проекта.

### **Метод «директ-костинг»**

Одним из важнейших факторов успеха конкурентной борьбы компании является лидерство в издержках, и, как следствие – возникающая мобильность цены, которая позволяет быстро реагировать на действия конкурентов, снизить негативные последствия сильных ценовых «ударов» рынка, и оставляет возможность получить прибыль при самой неблагоприятной текущей рыночной ситуации.

В современном финансовом менеджменте существует несколько передовых методик управления издержками, в данном случае мы остановимся на методе контроля за издержками, называемом «директ-костинг» или «маржинальный доход». Основное содержание данного метода представляет собой на первом этапе расчет маржинальной прибыли как разницы между выручкой и переменными издержками. На втором этапе из маржинальной прибыли вычитают постоянные затраты и получают операционную прибыль.

Формируя товарный ассортимент, производитель при достижении поставленных целей в первую очередь вынужден считаться с собственным ресурсным потенциалом. Следовательно, ресурсы выступают в качестве ограничения для того потенциально привлекательного ассортимента, который изначально соответствует целям данного субъекта.

В то же время, соответствие ресурсов производителя его целям является лишь необходимым, но еще не достаточным для окончательного формирования ассортимента условием. Не все множество позиций, производство которых для рассматриваемого субъекта бизнеса выгодно и возможно, обязательно будет соответствовать условиям внешней среды.

Поэтому, управляя ассортиментом, помимо достижения соответствия ассортимента целям и ресурсам бизнеса, необходимо обеспечить его соответствие условиям внешней среды (рынка) рассматриваемого субъекта.

Существующие в настоящее время методы определения перечня наименований и соответствующих объемов целесообразной для производства продукции с некоторой долей условности можно разделить на две группы:

- Классический, традиционный подход;
- Решение на основе маржинальной прибыли.

Классический, традиционный подход предполагает нахождение оптимального ассортимента выпуска продукции по критерию максимизации прибыли. При этом используются методы линейного программирования, в частности, симплекс–метод.

С математической точки зрения такая постановка задачи абсолютно верна, но с экономической она не может быть признана правильной, по крайней мере, по двум причинам. Во–первых, этот подход подразумевает, что прибыль зависит исключительно от внутренних ресурсов предприятия, что справедливо только при прочих равных условиях. Рынок в этом случае не учитывается.

Во–вторых, традиционный подход не учитывает различное поведение постоянных и переменных издержек при изменении объема производства. Исходя из поведения себестоимости, известно, что величина прибыли, как и себестоимость, изменяется с изменением объема производства, и поэтому исчисленный оптимальный вариант на основании прибыли для одного объема может не быть оптимальным при реальной прибыли.

Второй подход к решению ассортиментной задачи основан на системе «директ–костинг». Сущность системы состоит в организации раздельного учета переменных и постоянных затрат и использование его преимущества в целях повышения эффективности управления. Название «директ–костинг» или «директ–кост», введенное в 1936 году американцем Д. Харрисом, означает учет прямых затрат.

При разработке ассортиментной политики исходят из следующих соображений – если промежуточный маржинальный доход покрывает хотя бы часть постоянных затрат предприятия, то данный вид продукции достоин оставаться в ассортименте. При этом предпочтение отдается тем видам продукции, которые берут на себя больше постоянных затрат. Однако здесь есть некоторые проблемы.

Для углубления анализа необходимо, наряду с порогом рентабельности, определять порог безубыточности по видам продукции. Порог безубыточности данного товара – это такая выручка от реализации, которая покрывает переменные затраты и прямые постоянные затраты. При этом промежуточный маржинальный доход равен нулю. Если не достигается хотя бы нулевого значения промежуточного маржинального дохода – эту продукцию надо снимать с производства (либо не планировать ее производство заранее).

### **Комплексная оценка ассортимента Варламова**

Проблема управления ассортиментом включает две основные задачи: определение перечня выпускаемой продукции (**что**) и расчет производственной программы (**сколько**). Учитывая, что теория и методология решения задачи расчета производственной программы полностью сформированы и в дополнительных исследованиях не нуждаются, А.Варламов более подробно останавливается на задаче формирования рационального ассортимента и управления им [2].

Решения в области ассортимента можно представить в виде конечного результата взаимодействия трех переменных:

- Целей бизнеса;
- Ресурсов его субъекта;
- Конъюнктуры рынка.

Несмотря на внешнее разнообразие целей бизнеса, все они, в конечном счете, могут быть сведены к достижению определенных результатов экономического характера (высокая прибыль, рентабельность, повышение цены бизнеса и т. д.) или же понятиям, тем или иным образом тесно связанным с ними (доля рынка, конкурентная позиция и т. д.).

Согласно концепции автора, проблему формирования ассортимента необходимо рассматривать с учетом всех трех переменных – целей бизнеса, его ресурсов и внешних условий. Поскольку существующие методики ориентируются только на первую из них, то возникла потребность создать комплексную методику, учитывающую все переменные.

Для этого имеет смысл ввести новый показатель – коэффициент адекватности рынку. Он характеризует степень приближения анализируемого товара к некоему эталонному образцу, который по своей сути будет соответствовать наиболее конкурентоспособному на рынке изделию. Интерпретация показателя уровня адекватности рынку следующая: данная позиция ассортимента тем больше развита и

тем более эффективна для предприятия, чем ближе значение ее показателя адекватности рынку к эталону.

Рассматривая динамику уровня адекватности за определенный период времени, можно определить, ухудшаются или улучшаются показатели конкретного товара или ассортиментной группы, оценить их значения по отношению к другим товарам (ассортиментным группам). Это даст возможность выявить лидеров и аутсайдеров ассортимента и предпринять корректирующие действия, в зависимости от стадии их жизненного цикла.

Учитывая, что коэффициент адекватности рынку по своей сути характеризует степень приближения продукции предприятия к некому эталонному образцу ассортимента, который наилучшим образом соответствует целям бизнеса, ресурсам предприятия и факторам внешней среды, можно считать, что чем ближе к единице коэффициент адекватности рынку по каждой ассортиментной позиции предприятия, тем более устойчиво оно функционирует.

При принятии решения о новом товарном направлении, оно более перспективно для предприятия, если у него высокий коэффициент адекватности рынку. И чем ниже коэффициент адекватности, тем быстрее у предприятия возникнут проблемы, которые приведут к необходимости замены товарного направления, инвестирования в новые технологии или отказа от его производства.

#### **Метод экспертных оценок.**

Наиболее распространенный из способов анализа ассортимента, но не всегда наиболее эффективный. Следует заметить, что применение строгих математических методов требует наличия точных и объективных данных. Преимущество же использования метода экспертных оценок заключается в том, что он позволяет учитывать и оценивать неформализуемые факторы, например перспективность товара.

При оптимизации структуры ассортимента необходимо учитывать множество факторов. Нужно найти решение, которое будет лучшим с точки зрения увеличения прибыли, доступности ресурсов, роста продаж и завоевания новых рынков. К примеру, планы маркетологов по увеличению продаж перспективного, по их мнению, товара могут быть подвергнуты критике финансовой службой, по расчетам которой это не приведет к адекватному улучшению экономических показателей, но значительно повысит потребность в оборотных средствах. Или технолог сделает вывод о том, что значительный рост объемов производства такого товара на

имеющемся оборудовании может серьезно снизить его качество. Подобные противоречия можно разрешить несколькими способами.

Например, внедрение новой продукции в ассортимент предприятия должно осуществляться на основе анализа ряда факторов. В состав экспертной комиссии, на наш взгляд, целесообразно вводить следующий персонал предприятия:

- Главного технолога или технолога ассортиментного направления, которое отвечает за технологическую разработку и согласование нового продукта;
- Менеджера по маркетингу и продажам. Его роль: оценить спрос на похожую продукцию, если такая существует и сформулировать рекламную поддержку нового товара или товарной линии;
- Логистика или менеджера отдела снабжения. Он должен проанализировать обеспеченность нужными сырьем и материалами за налаженными контактами, транспортными договоренностями;
- Бухгалтера или финансового менеджера, который оценивает перспективную прибыльность (рентабельность) продаж нового товара.

Формирование оптимальной структуры ассортимента в рамках этого метода сводится к определению набора показателей, которые эксперты оценивают по балльной шкале. Как правило, в качестве направлений анализа выбираются перспективность, экономическая привлекательность товарной позиции, доступность ресурсов. Решение о составе показателей для каждого направления принимает соответствующее подразделение. Например, показатели перспективности товара определяет маркетинговый отдел, показатели экономической эффективности – финансовая служба предприятия. Для каждого показателя в зависимости от приоритетов компании устанавливается его весомость. Если предприятие находится в сложном финансовом положении, то больший вес будет присвоен финансовым показателям; если же основное внимание компания уделяет стратегическим целям – больший вес присваивается показателям перспективности.

После того как показатели отобраны, эксперты из соответствующих подразделений присваивают им баллы. Затем по каждой анализируемой товарной позиции рассчитываются суммарный балл с учетом ее весомости, а также удельный вес в общей сумме баллов. В соответствии с результатом и формируется структура ассортимента.

**ПРИМЕР.** Экспертная комиссия должна оценить ситуацию по таким, например, параметрам, оцениваемым в баллах:

#### Оценка технологической карты (технолог);

- продуктовая инновация, которая принадлежит к группе диетического или профилактического предназначения – 4 балла;
- „дженерик” диетического или профилактического предназначения – 3 балла;
- продуктовая инновация, которая не является продукцией диетического или профилактического предназначения – 2 балла;
- „дженерик”, который не имеет высоких потребительских характеристик – 1 балл.

#### Оценка спроса на продукцию (маркетолог):

- высокорентабельная и перспективная продукция, которая позволяет существенно манипулировать ценой в моменты дефицита товара на рынке – 4 балла;
- перспективная продукция среднего уровня рентабельности – 3 балла;
- продукция среднего уровня рентабельности и с низким или непрогнозируемым уровнем продаж – 2 балла;
- торговые марки с низкой ценой и низким уровнем продаж – 1 балл.

#### Анализ обеспечения сырьем и материалами (поставщик):

- поставщики, с которыми имеются налаженные контакты, транспортные договоренности и официальные контракты с указанием объемов поставок – 4 балла;
- поставщики, с которыми нет официальных контрактов, но существуют договоренности с крупными поставщиками в центральных городах, а также наличие транспортных возможностей – 3 балла;
- снабжение с завода-производителя – 2 балла;
- нет официальных контрактов и надежных поставщиков, много конкурентов по данным позициям – 1 балл.

#### Прогнозная рентабельность продаж (финансовый менеджер или бухгалтер):

- высокая рентабельность продаж (определяется в сравнении с рентабельностью торговых марок, уже имеющихся в ассортименте) – 4 балла;
- рентабельность продаж находится на среднем уровне – 3 балла;
- рентабельность продаж ниже, чем в среднем по ассортименту – 2 балла;
- рентабельность продаж нестабильная, малопредсказуемая или низкая – 1 балл.

По итогам ранжирования, проведенного экспертной комиссией, на основании выделенных критериев (список критериев может быть расширен до количества, необходимого для принятия окончательного решения руководителем предприятия)

необходимо вывести интегральный коэффициент по каждому виду новой продукции (таблица). Итог по строке свидетельствует об уровне готовности предприятия к вводу нового продукта и эффективности его внедрения: в примере, представленном в таблице, наивысший интегральный коэффициент имеет продукт Б. Итоговый результат по столбику характеризует общие приоритеты предприятия при расширении ассортимента: для представленного примера приоритетным является обеспечение сырьем и материалами для новых видов продукции. На втором месте – рентабельность продукции. Технологические инновации, изучение и формирование спроса находятся на третьем месте.

Таблица

### Расчет коэффициентов по отдельным продуктам (пример)

Продукция	Технологическая карта	Обеспечение поставок	Реализация и спрос	Прибыльность (рентабельность)	Итог (арифметическая сумма по строке)
Продукт А	4	2	2	2	10
Продукт Б	2	4	3	3	12
Продукт В	1	4	2	3	10
Итог (арифметическая сумма по столбику)	7	10	7	8	32

При использовании любого из названных способов анализа ассортимента необходимо также учитывать:

- Учет времени присутствия товара на рынке, так как спрос у потребителей на товары-новинки и товары, утвердившиеся на рынке, различен. Поэтому нужно дать товару время (2 – 3 мес.) для узнаваемости его потребителем, чтобы иметь возможность принять эффективное решение, основываясь на участии товара в товарообороте и доходе;
- Анализ представленности данной продукции у конкурентов. При более широком ассортименте у конкурентов, потребители могут отдать предпочтение им в будущем. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия;
- Существующие рыночные тенденции, например, растущая популярность приверженцев здорового образа жизни диктует производителям наличие специальных продуктов в ассортименте.

Проведя такую диагностику своего ассортимента, предприятие может определить перспективы развития ассортимента на ближайший период, найти средства повышения его прибыльности, выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продуктового портфеля.

В заключение нужно отметить, что эффективность оптимизации ассортимента зависит от того, насколько регулярно она проводится. Структура ассортимента должна пересматриваться примерно раз в полгода (эта цифра может варьироваться в зависимости от отрасли и динамики рынка), а при смене маркетинговой политики – немедленно. При этом слишком частый пересмотр структуры ассортимента также нежелателен – для оценки прибыльности нового ассортимента требуется время.

Кроме того, необходимо наличие жесткого регламента пересмотра ассортимента. Он должен содержать следующие основные положения:

- периодичность проведения оптимизации структуры ассортимента;
- состав подразделения, ответственного за проведение оптимизации структуры ассортимента;
- описание применяемой методики;
- перечень ответственных лиц и т. д.

Помимо оптимизации существующего ассортимента необходимо принимать во внимание перспективы выведения на рынок новых продуктов. И уже на этапе планирования нового ассортимента следует учитывать, какое влияние на деятельность компании окажет продвижение на рынок нового товара.

### *Список литературы*

1. Боровинский Д., аналитик по закупкам ООО "Сибирская кондитерская компания" // "Маркетолог" № 2. 2004.
2. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях
3. Горохов Б.А. Ресурсная модель стратегического менеджмента и ее инструментарий // Реферативный журнал. Экономика. — 1998. — № 4.
4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления / Учебное пособие — М.: Информационно–внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
5. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ–костинг»: теория и практика. — М.: Финансы и статистика, 1993.
6. [www.zhuk.net/articles.asp](http://www.zhuk.net/articles.asp)