

## ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н.Л. Прокофьева, Р.В. Гаврилов

УДК 658.81

### РЕФЕРАТ

*ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ, ТОРГОВЫЙ АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ, ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ, ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРОДУКЦИИ, ТАКТИЧЕСКИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ*

*Выбор методов управления ассортиментом в первую очередь зависит от уровня, на котором осуществляется процесс управления – на стратегическом или тактическом. На стратегическом уровне принимаются решения, связанные с выбором стратегии управления ассортиментом в соответствии с рыночной конъюнктурой. На тактическом уровне осуществляется выбор конкретных ассортиментных позиций из уровня спроса и экономических показателей по каждой позиции. Повысить эффективность тактических решений по формированию ассортимента продукции, планируемой к производству в ближайшей перспективе, может взаимовыгодное сотрудничество со сложившейся системой каналов сбыта, которая берет на себя изучение потребительского спроса, и через систему заключенных договоров влияет на объем и структуру ассортимента продукции. В статье исследуются способы оптимизации ассортимента продукции с короткими сроками реализации. Обосновывается, что совмещенный ABC-анализ закупаемой и возвращаемой на промышленную переработку продукции, позволит оптимизировать ассортиментную политику и торговых и промышленных организаций. Гибкая ценовая политика в торговых сетях на товары с истекающими сроками реализации позволит снизить и расходы на реализацию, и затраты на переработку этой продукции.*

### ABSTRACT

*PRODUCTION ASSORTMENT OF GOODS, TRADE ASSORTMENT OF GOODS, COMMERCIAL PRODUCTS, PRODUCT DIFFERENTIATION, TACTICAL AND STRATEGIC METHODS OF ASSORTMENT MANAGEMENT, THE EFFECTIVENESS OF ASSORTMENT POLICY*

*Strategic assortment management provides its compliance with market conditions. Tactical management is related to the choice of specific positions depending on the level of demand and economic indicators for each position. Mutually beneficial cooperation with the existing system of distribution channels can increase the effectiveness of tactical decisions on the formation of the production assortment of goods. The article explores ways to optimize the assortment of goods with short terms of sales. The article substantiates the use of combined ABC-analysis of purchased and returned to the industrial processing products with a view to optimize assortment policy of commercial and industrial organizations. Flexible pricing in retail chains for goods with expiring terms of sales will reduce the cost of implementation and the cost of processing these products.*

Формирование ассортимента – проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определение соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «научеёмкими» и «обычными» товарами, овеществленными товарами и (или) лицензиями и «ноу-хау». При формировании ассортимента возникают проблемы цен, качества, гарантий, сервиса, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями. Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

В настоящее время данной проблеме не уделяется должного внимания, так как при формировании производственного ассортимента продукции предприятия в незначительной степени учитывают изменение спроса на потребительском рынке, а предприятия торговли не оказывают должного влияния на структуру и перечень производимого ассортимента товаров предприятий-производителей. Взаимодействие предприятий торговли и промышленности практически отсутствует, и каждый участник рынка не стремится к изменению данной ситуации, хотя обеспечение конкурентоспособности и прибыльности и тех, и других определяется способностью ассортимента товаров адекватно отвечать текущему потребительскому спросу качественно и количественно. Следовательно, в повышении эффективности процесса преобразования производственного ассортимента товаров в торговый ассортимент, должны быть заинтересованы и производители продукции, и розничные торговые организации.

Ассортиментная политика занимает важнейшее место в товарной политике предприятия.

Товарная политика, в свою очередь, составляет ядро маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к потребителю. Она выражается в маркетинговой деятельности, связанной с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ товара и созданию таких его характеристик, которые сделают его ценными для потребителя и тем самым удовлетворят ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме. Некоторые авторы в определении товарной политики особое внимание обращают на меры по созданию новых товаров (инновационная политика), удлинению жизненного цикла товара [1], [2], [3], [4].

Понятие «ассортиментная политика», как правило, формулируется со специфическими особенностями для торговых и промышленных организаций.

На наш взгляд, в определении «ассортиментная политика предприятия» должны содержаться следующие моменты:

1. Указание на цель деятельности фирмы: рациональное использование имеющихся ресурсов фирмы для обеспечения экономической эффективности ее деятельности и получения прибыли.

2. Определение целенаправленных действий по управлению товарным ассортиментом предприятия (система мер по определению набора товарных групп, процесс формирования оптимальной структуры ассортимента, определение номенклатуры производства и реализации товаров).

3. Ассортиментная политика должна формироваться с учетом потребительских требований в соответствии с целями и задачами развития общества в целом.

Для целей исследования ассортиментная политика определена как процесс формирования оптимальной структуры ассортимента товаров организации на основе потребительских предпочтений и рационального использования имеющихся ресурсов для обеспечения экономической устойчивости и стабильности организации

в условиях рыночной конкуренции.

В торговых предприятиях должен быть сосредоточен широкий ассортимент товаров, представляющий собой сочетание продукции, вырабатываемой различными промышленными и сельскохозяйственными предприятиями. С этой целью происходит преобразование производственного ассортимента товаров в торговый ассортимент (подсортировка товаров). Это преобразование осуществляется в основном оптовыми торговыми предприятиями, прежде всего по товарам сложного ассортимента. По некоторым продовольственным товарам (особенно скоропортящимся), а также непродовольственным товарам простого ассортимента, процесс преобразования производственного ассортимента в торговый может осуществляться непосредственно в розничных торговых предприятиях.

Выбор методов управления ассортиментом в первую очередь зависит от уровня, на котором осуществляется процесс управления – на стратегическом или тактическом. На стратегическом уровне принимаются решения, связанные с выбором стратегии управления ассортиментом в соответствии с рыночной конъюнктурой. Для принятия стратегических решений по ассортименту продукции разработан достаточно обширный арсенал методов: матрицы И. Ансоффа, Д. Абеля, Е. В. Клавдиевой, BCG, A. D.Little, Hofer/Schendel и другие [5]. Все они с разной степенью детализации позволяют выделить основные товарные группы, которые составят костяк товарной номенклатуры:

- Основная – товары, приносящие предприятию основную прибыль и находящиеся в стадии роста.
- Поддерживающая – товары, стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости.
- Стратегическая – товары, призванные обеспечивать будущую прибыль предприятия.
- Тактическая – товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся, как правило, в стадии роста и зрелости.

На тактическом уровне осуществляется выбор конкретных ассортиментных позиций из уровня спроса и экономических показателей по

каждой позиции. Тактические методы управления ассортиментом основываются на ABC–анализе, XYZ–анализе, используют матрицу «Маркон», метод Дибба–Симкина и другие [6], [7]. Повысить эффективность тактических решений по формированию ассортимента продукции, планируемой к производству в ближайшей перспективе, может взаимовыгодное сотрудничество со сложившейся системой каналов сбыта, которая берет на себя изучение потребительского спроса, и через систему заключенных договоров влияет на объем и структуру ассортимента продукции. Последнее наиболее актуально для производителей продукции с короткими сроками реализации. Исследование эффективности взаимодействия производственных и торговых организаций для формирования ассортимента продукции с короткими сроками реализации проведено для ОАО «Витебскхлебпром».

ОАО «Витебскхлебпром» выпускает широкий ассортимент хлебобулочной, сдобной, сахарно-бараночной и кондитерской продукции. Производственный перечень в 2014 году составлял 457 наименований, из которых хлебные изделия – 169 наименований продукции, кондитерские изделия – 178 наименований, сахарно-бараночные – 63 наименования и сдобная продукция – 47 наименований, но ни одна из крупных торговых сетей такой ассортимент продукции не закупает (таблица 1).

В части товарной группы «Хлебная» ОАО «Витебскхлебпром» является основным поставщиком продукции. При этом каждый магазин имеет собственный цех выпечки, и кондитерские изделия представлены продукцией собственного производства – данный факт во многом оказывает свое влияние на объем закупаемой продукции. К примеру, магазины «Корона» и сети «Витебские продукты» практически не закупает группу товаров «кондитерские изделия» и торты, а в магазине сети «Евроопт» очень широкая номенклатура изделий собственного производства, ввиду чего ассортиментный перечень продукции ОАО «Витебскхлебпром» практически всегда представлен в неполном объеме (таблица 2).

Исследование трансформации производственного ассортимента товаров в торговый выполнено с использованием ABC–анализа отгрузки хлебобулочной продукции ОАО «Витеб-

скхлебпром» на торговые объекты (таблица 3).

Практически по всем магазинам группа А имеет схожий ассортимент товарных позиций. Так, к примеру, во всех исследуемых магазинах в данную группу попали такие наименования, как «Хлеб Старадаўні Віцебск п. 0,4», «Хлеб Билевский ф. 0,75», «Хлеб Двинский ар.п. 0.4 н.уп», «Батон Молочный в/с 0,5», «Хлеб Замковый нов.п. 0,45 нар.пак» и другие товарные позиции. В основном данную группу составляют изделия «Хлеб» и «Батон» фасованные по 0,4 – 0,5 кг, в упаковке.

Стабильный спрос, наибольший вклад в товарооборот формируют менее двух десятков товарных позиций. Исключение составляют магазины торговой сети ОАО «Веста» – их группа А представлена 45 товарными позициями.

В этой ситуации товарный ассортимент группы А для ОАО «Витебскхлебпром» – это основная группа товаров со стабильным спросом и почти гарантированным сбытом. Но даже по этим

группам товаров существует возможность увеличения производства и реализации продукции, если оптимизировать финансовые и товарные потоки. В настоящий момент отношения между производителем и торговыми сетями строятся по следующей схеме (рисунок 1).

Нормативная норма допустимого возврата черствой продукции, при которой возмещается ее полная стоимость, составляет 5 %. С согласия поставщика покупатель имеет право сдать на промышленную переработку хлебобулочную продукцию с истекшим сроком хранения с возмещением 70 % стоимости от возвращенной продукции, т. е. розничный магазин увеличивает расходы на реализацию в части 30 % невозвращенной стоимости товаров. По исследуемым организациям объемы возвращаемой продукции составляют от 1,39 до 26 % (таблица 4).

В целях сокращения затрат и производителей и торговых сетей и оптимизации ассортимента товаров предлагается проводить АВС-анализ

Таблица 1 – Производственный перечень и закупаемый ассортимент продукции ОАО «Витебскхлебпром», в шт.

Показатели	Производственный перечень ОАО «Витебскхлебпром»	Закупаемый ассортимент товаров			
		ОАО «Витебские продукты» магазин № 41	ОАО «Веста» магазин № 142	ОАО «Табак-инвест» магазин «Корона»	магазин «Евроопт»
Товарные позиции	457	222	325	134	286
Коэффициент спроса на ассортимент продукции, %	–	48,6	71,1	29,3	62,6

Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Таблица 2 – Коэффициент спроса на ассортимент продукции ОАО «Витебскхлебпром» в разрезе товарных позиций

Наименование	Хлебная	Кондитерская	Сухарно-бараночная	Сдобная
Магазин ОАО «Витебские продукты»	56 %	38 %	44 %	58 %
Магазин ОАО «Веста»	52 %	48 %	39 %	54 %
Магазин «Корона»	41 %	21 %	37 %	9 %
Магазин «Евроопт»	46 %	34 %	42 %	12 %

Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Таблица 3 – ABC - анализ отгрузки хлебобулочной продукции по исследуемым магазинам

Наименование группы	Доля продаж, %	Количество наименований, ед.	Доля в номенклатуре, %
<b>ABC – анализ отгрузки ОАО «Витебские продукты» магазин № 41</b>			
Группа А	79,94	28	12,61
Группа В	15,05	37	16,67
Группа С	5,01	157	70,72
Итого	100	222	100
<b>ABC – анализ отгрузки ОАО «Веста» магазин №142</b>			
Группа А	79,84	45	13,85
Группа В	15,07	66	20,31
Группа С	5,09	214	65,84
Итого	100	325	100
<b>ABC – анализ отгрузки ОАО «Табак-инвест» магазин «Корона»</b>			
Группа А	78,83	23	17,16
Группа В	15,99	21	15,67
Группа С	5,18	90	67,17
Итого	100	134	100
<b>ABC – анализ отгрузки магазин «Евроопт»</b>			
Группа А	79,61704	25	8,74
Группа В	15,34923	41	14,34
Группа С	5,033733	220	76,92
Итого	100	286	100

Источник: собственная разработка.

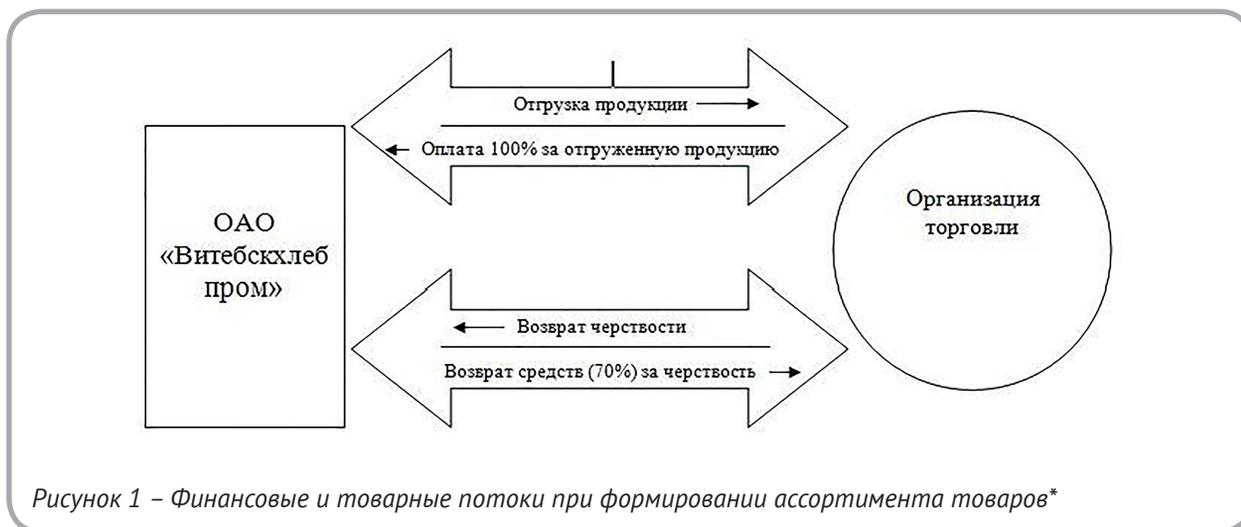


Рисунок 1 – Финансовые и товарные потоки при формировании ассортимента товаров\*

\* Согласно полученной информации в ходе исследования.

Таблица 4 – Доля возвращаемой продукции на промышленную переработку

Показатели	ОАО «Витебские продукты» магазин № 41	ОАО «Веста» магазин № 142	ОАО «Табак-инвест» магазин «Корона»	магазин «Евроопт»
Объем закупки продукции, %	100	100	100	100
Доля возвращаемой продукции, %	4,74	1,39	2,63	26

Источник: собственная разработка на основе информации ОАО «Витебскхлебпром».

возвратов продукции и совмещенный АВС–анализ отгрузки и возвратов продукции.

Сопоставление объемов и товарных позиций по отгрузке и возвратам показало, что практически все возвраты хлебобулочных изделий осуществляются за счет группы С, сформированной по отгрузке продукции в торговые сети, совсем незначительная доля возвратов есть и в группах А и В, но данные возвраты в основном связаны не с залежалостью товаров, а с технологическим браком – количество такого возврата по отдельным позициям не составляет более нескольких единиц товара.

На основе совмещенного АВС–анализа отгрузки и возвратов были выявлены позиции товаров, которые имеют высокую долю возвратов (от 80 % до 100 %) по всем торговым сетям. В целях повышения эффективности управления ассортиментом данные товары предлагается относить к группе D и исключать из производственного ассортимента.

Все товары, попавшие в группу D, имеют широкую дифференциацию (по 3–4 разновидности фасовки), но только одна или в крайне случае две фасовки имеют высокий спрос и имеют низкую долю возвратов. Например, товарная позиция «Хлеб Замковый новый» предлагается в следующих вариантах: вес 0,45 кг нарезанный упакованный; вес 0,9 кг; вес 0,9 кг, упакованный; вес 0,9 кг, нарезанный, упакованный – при этом повышенным спросом пользуется только фасовка «Хлеб Замковый новый вес 0,45 кг нарезанный, упакованный», а все остальные разновидности имеют от 80 % до 100 % возвратов. Такая дифференциация продукции увеличивает затраты производителя два раза: первый – в виде дополнительных затрат на дифференциацию; второй – в виде затрат на промышленную переработку или утилизацию.

Риск дополнительных затрат, связанных с возвратом своевременно нереализованной продукции, в торговле сопровождается ухудшением качества торговой деятельности, так как отражается на стабильности торгового ассортимента хлебо-булочных изделий в течение торгового дня. Методом наблюдений было установлено, что в первой половине дня в исследуемых магазинах товарный ассортимент присутствует в полном объеме, в конце торгового дня в большинстве магазинов было только 1/3 от ассортимента исследуемой группы продукции. По некоторым хлебобулочным изделиям торговые места были пустыми. Данные наблюдений были подтверждены результатами опроса, в процессе которого потребители высказывали мнение о невозможности приобрести желаемую хлебобулочную продукцию в вечернее время. Стабильность торгового ассортимента хлебо-булочной продукции оказалась обратно пропорциональна доле возвращаемой продукции к объему ее закупки (таблица 4) – наибольшее количество отсутствующих ассортиментных позиций было установлено в магазине торговой сети ОАО «Веста». Небольшой срок годности товара, финансовые потери при возврате нереализованной продукции меняют цели ассортиментной политики торговой организации с «удовлетворения потребностей покупателей» на «оптимизацию расходов на реализацию».

Дополнительные возможности для сокращения объемов возврата продукции и реализации невостребованных запасов могут предложить торговые сети, если применяют приемы гибкой ценовой политики к товарам с истекающими сроками реализации. Уменьшение торговой надбавки или снижение розничной цены хлебо-булочных изделий до уровня цены закупки значительно стимулирует объем продаж, ми-

нимизирует возврат продукции и финансовые потери, связанные с возвратом продукции, как торговых, так и производственных организаций, и повышает эффективность их ассортиментной политики.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шереметьева, Е.Н., Степанова, Т.Е. (2010), *Товарная политика розничного торгового предприятия*, Минск, Вышэйшая школа, 2010, 542 с.
2. Шереметьева, Е.Н. (2003), Товарная политика розничного торгового предприятия, *Российское предпринимательство*, 2003, № 3 (39), с. 54.
3. Пошатаева, А.В. (2007), *Маркетинг*, Москва, КолосС, 2007, 366 с.
4. Беляев, В.И. (2005), *Маркетинг: основы теории и практики*, Москва, КноРус, 2005, 672 с.
5. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд III, Дж. (2002), *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*, Москва, Вильямс, 2002, 928 с.
6. Ковалев, К.Ю., Уваров, С.А., Щеглов, П.Е. (2007), *Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть*, СПб, Питер, 2007, 272 с.
7. Бузукова, Е.А. (2007), *Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы*, СПб, Питер, 2007, 176 с.

## REFERENCES

1. Sheremetyeva, E.N., Stepanova, T.E. (2010), *Tovarnaya politika roznichnogpo trgovogo predriaytiya* [Trade policy of retail trade company], Minsk, Higher School, 2010, 542 p.
2. Sheremetyeva, E.N. (2003), Trade policy of retail trade company [Tovarnaya politika roznichnogo trgovogo predpriyatiya], *Russian Entrepreneurship*, 2003, № 3 (39), pp. 54.
3. Poshataeva, A.V. (2007), *Marketing* [Marketing], Moscow, Colossus, 2007, 366 p.
4. Belyaev, V.I. (2005), *Marketing: osnovy teorii i praktiki* [Marketing: Fundamentals of Theory and Practice], Moscow, KnoRus, 2005, 672 p.
5. Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III. (2002), *Strategicheskii menedjment: koncepcii i situacii dlya analiza: per. sangl* [Strategic management: concepts and cases, twelfth edition ho], Moscow, Williams, 2002, 928 p.
6. Kovalev, K.Yu., Uvarov S.A., Shcheglov, P.E. (2007), *Logistika v roznichnoi trgovle: kak postroit' effektivnuyu set'* [Logistics in retail trade: how to build an effective network], Saint Petersburg, Peter, 2007., 272 p.
7. Buzukova, E.A. (2007), *Assortiment roznichnogo magazina: metody analiza i prakticheskie sovery* [Assortment of retail shop: methods of analysis and practical advices], Saint Petersburg, Peter, 2007, 176 p.

Статья поступила в редакцию 27.03.2015 г.