

ПЛАНИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ ***

В данной статье рассматриваются основные факторы, которые следует учесть при планировании ассортиментной политики предприятия. Приведена статистика влияния изменения ассортимента на показатели эффективности производства. Затронуты психологические основы выбора товара покупателем. Раскрыта суть маркетингового анализа посредством АВС-метода, матрицы BCG и метода Дибба-Симкина, затронут вопрос экономического анализа при планировании ассортимента. В статье представлен алгоритм проведения анализа ассортимента и разработки ассортиментной политики.

Ключевые слова: планирование, ассортимент, ассортиментная политика, АВС-анализ, матрица BCG, метод Дибба-Симкина, экономический анализ.

Планирование ассортимента – один из первых вопросов, которые ставит перед собой предприниматель перед выходом на рынок независимо от величины, будь то небольшой продуктовый киоск или крупный завод. Зачастую предприниматели, особенно начинающие, строят свой ассортиментный ряд интуитивно, используя свои личные предпочтения, учитывая предыдущие успехи и неудачи. И если даже в небольшой фирме неудачный выбор ассортиментной политики может нанести серьезный удар по эффективности финансовой деятельности, то что уж и говорить о компаниях, оборот которых составляет миллионы и миллиарды рублей. Тут малейшая полупроцентная ошибка может привести к потере огромных денежных сумм.

Разработка ассортиментной политики должна проводиться с учетом целей компании, производственных мощностей и потенциала предприятия, потребностей потребителей, сезонности спроса, рискованности производства, ценовых колебаний, возможностей партнеров и поставщиков предприятия и других факторов. То есть ассортимент формируется под влиянием возможностей, ограничений и принципов рынка.

Довольно-таки производитель считает, что чем шире ассортимент, тем больше будет спрос, однако это утверждение в корне неверно, более того, многие российские предприятия могут эффективно оптимизировать свои статьи расходов, просто сократив нужные позиции ассортиментного ряда. Это происходит по

* Моргунова Анастасия Павловна – студент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: z_bi@bk.ru.

** Грибанова Нина Николаевна – доцент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: gribanova1992@list.ru.

*** По материалам научно-практической конференции 2017 года «Совершенствование механизма хозяйствования: состояние и проблемы».

той причине, что отдельные единицы ассортимента могут иметь низкую рентабельность или даже быть убыточными, что заметно отразится на финансовом состоянии предприятия, в целом.

По статистике, примерно 15 % товаров являются «лидерами» и дают высокие показатели эффективности, это вполне соответствует принципу Парето, что 20 % усилий дают 80 % результата. Производственные затраты так же реагируют на изменение ассортимента, в частности, при сокращении ассортиментного ряда вдвое производительность растет в пределах 30 %, издержки сокращаются на 17 %, точка безубыточности меняет свое положение. При сокращении ассортимента в 4 раза производительность увеличивается на 75 %, издержки становятся меньше на 30 %, точка безубыточности сокращается на 50 % [5]. В результате анализа ассортиментной политики можно оставить только те позиции, которые приносят наибольшую прибыль и востребованы на рынке.

В первую очередь, при планировании ассортимента следует обратить внимание на психологические особенности человека. Обычный человек способен одновременно воспринимать не более 4–6 смысловых единиц, в данном случае – позиций ассортимента. Если же покупателю предложено большее количество вариантов, то он начинает выбирать опять же по 4–6 критериям, испытывает дискомфорт и часто вообще отказывается от покупки. Таким образом, для наилучшего восприятия покупателем ассортимент должен содержать в себе 25–40 наименований. Если же их больше, то необходима репрезентативная классификация [4].

Специалисты выделяют несколько основных характеристик ассортимента:

- Ширина – количество товаров, классифицируемых в виде группировки;
- Глубина – число разновидностей в каждой группе;
- Полнота – способность товаров каждой группы удовлетворять потребности потребителя;
- Новизна – актуальность в рамках рынка;
- Стабильность – востребованность товара в течение длительного времени;
- Гармоничность структуры ассортимента – соотношение товарных групп, наименований между собой, их взаимодополняемость и заменяемость [1].

Анализируя ассортиментный ряд предприятия следует рассмотреть все его характеристики на предмет соответствия запросам рынка и принципам деятельности организации в целом.

Рынок значительно влияет на формирование ассортимента, в частности, общая ситуация в отрасли, уровень конкуренции, спроса на товар, тренды и прогнозы этих показателей. Для оценки влияния факторов применяются различные системы анализа ассортимента предприятия:

1. ABC-метод, разделяющий весь ассортимент на три группы по критерию величины выручки либо объемов продаж. Группа А обеспечивает 80 % продаж («локомотивы продаж») и составляет 20 % от всего ассортимента, группа В обеспечивает 15 % продаж (стабильные товары) и представляет 30 % товаров, и группа С – 5 % продаж (не несут прибыли), ее доля составляет 50 %.

Такой анализ проводится раз в год на ежеквартальных показателях и является достаточно простым при соблюдении методики проведения и систематизировании информации. В частности, здесь могут возникнуть ошибки выбора товаров для сравнения, например, анализ позиций дорогостоящих товаров и товаров ежедневного потребления. Товары должны быть однородными. Кроме того, необходимо правильно выбрать параметры, по которым сравнивают позиции, чаще всего, это сумма месячной или квартальной выручки.

2. Матрица BCG, выделяющая 4 группы товаров: «дойные коровы», приносящие большую прибыль без больших инвестиций; «звезды», имеющие высокий темп роста и требующие инвестиций; «собаки», имеющие низкие темпы роста и малую долю рынка; и «дикие кошки», имеющие высокие темпы роста, но малую долю рынка.

Данный вид анализа наглядно отражает движение категорий товаров, поэтому проводится 1 раз в квартал. Критерий, по которому формируются группы – это относительная доля рынка и темпы его роста. Этот метод является достаточно простым и позволяет оптимизировать портфель предприятия, однако есть и минусы. Матрица BCG рассматривает ассортимент только в данный момент времени, не учитывая изменения параметров, тенденции развития продуктов, конкуренцию, что приводит к некому искажению перспектив развития системы «продукт – рынок».

3. Анализ по методу Дибба-Симкина, где определяются 4 группы товаров. А – эталоны при выборе нового товара в ассортимент, обладают максимальной ценностью. В1 – основа стабильности продаж, обладают высокой эластичностью спроса. В2 – товары, обладающие высокой рентабельностью, нуждаются в рекламе. С – наименее ценные для предприятия товары, подлежат замене.

Основная цель этого метода состоит в поиске приоритетных ассортиментных наименований, анализе структуры ассортимента, определении удельной доли каждого вида продукции. Метод Дибба-Симкина направлен на формирование оптимального бизнес-портфеля по критерию достаточности финансового влияния. Недостатком является необходимость ситуационного подхода, ввиду того, что величины постоянных и переменных затрат постоянно меняются и бывает достаточно сложно уточнять стратегии при малейших отклонениях от предыдущих показателей [1].

На самом деле, методов анализа ассортимента намного больше, например, матрица McKinsey, матрица Томпсона-Стрикленда, матрица «товар-рынки» по И. Ансофу, матрица Хофер-Шендель [2]. Выбор метода зависит от множества факторов, таких, как: цели анализа, особенности предприятия, его размеры, объем товарооборота, количество товарных позиций, положение предприятия на рынке, уровень конкуренции и другие.

Далее компания определяет свои цели и разрабатывает стратегию формирования ассортимента по каждой группе товаров, выделяя ряд задач для ее достижения. Для обоснования выбора стратегии необходимо владеть полным объемом информации о состоянии предприятия, для чего проводится экономический анализ, отражающий объем выручки, себестоимость, рентабельность, точку

безубыточности, запас финансовой прочности, леверидж по каждому товару в ассортименте. После проведения маркетингового и экономического анализа принимается решение по планированию оптимального ассортимента [3].

Однако, на этом формирование ассортиментной политики не заканчивается. Планирование ассортимента – это перманентный процесс, непрерывный в течение всего жизненного пути предприятия и его товаров, на всех этапах развития, начиная с задумки товара и заканчивая изъятием его из товарной программы.

Таким образом, обобщив все особенности планирования ассортимента, можно вывести некий алгоритм составления ассортиментного плана:

1. Выявление потребностей покупателя «сегодня и завтра», учет психологических особенностей поведения человека при выборе товара, общих тенденций развития рынка.

2. Анализ товаров-аналогов в ассортиментном ряду предприятия и его конкурентов, критическое сравнение и выделение отличительных черт, обеспечивающих конкурентное преимущество.

3. Разработка альтернативных решений. К ним могут относиться такие:

- решение о добавлении или исключении каких-либо позиций, основанное на анализе конкурентоспособности;

- решение о диверсификации продукции за счет новых направлений, не свойственных профилю предприятия;

- решение об изменении и усовершенствовании продукта, расширении сферы его применения, сроков использования и тому подобное.

4. Выбор альтернативы, основанный на экономическом и производственном потенциале предприятия.

5. Проведение тестирования новых или улучшенных продуктов с позиции как производителя (соответствие техническим указаниям, стандартам качества, безопасности, исправность), так и покупателя для определения привлекательности и востребованности товара.

6. Устранение недостатков, доведение до совершенства и запуск новой или улучшенной ассортиментной позиции.

Отделы, ответственные за планирование ассортимента (чаще всего, это отдела маркетинга и отдел планирования), должны проводить постоянный мониторинг рентабельности продукции, при необходимости инициировать исследования и разработку модификаций товара, создавать планы.

Таким образом, в планировании ассортимента должно быть учтено множество аспектов маркетингового, экономического и даже психологического планирования. Этот процесс должен быть постоянным, так как рынок развивается динамично и успешному предприятию жизненно необходимо, знать потребности покупателей и предоставлять такой ассортимент. Который будет оптимальным и востребованным. Создание ассортиментной политики – ответственная задача для всех отделов предприятия, т.к. является основополагающим фактором развития компании, объемов продаж и, соответственно, прибыли.

Список использованной литературы

1. Герасимов Б.И. Организация планирования на предприятии : учеб. пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. – М. : Форум, 2013. – 240 с.
2. Мажара А.В. Основные правила формирования товарного ассортимента [Электронный ресурс] / А. В. Мажара, Т. Н. Батова // Студенческий научный форум : Материалы 7-й Междунар. студенческой электрон. науч. конф. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/811/12434> (дата обращения: 31.03.2017).
3. Орлова П.И. Бизнес-планирование : учебник / П.И. Орлова. – М. : Дашков и К, 2013. – 284 с.
4. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2005. – 713 с.
5. Смольянина А. В. Методы анализа ассортиментного портфеля организации [Электронный ресурс] : iTeam все об управлении компанией. – Режим доступа: https://iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963 (дата обращения 02.03.17).