

УДК 338.121

Основные направления совершенствования механизма планирования ассортимента на основе маркетинговой концепции

Вичёрка Е. И. vicherka@gmail.com

д-р. техн. наук Никитина Л. Н. kafedraekonomiki@yandex.ru

Санкт-Петербургский Государственный Университет Технологии и Дизайна
191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 18

В статье проведен краткий обзор методов, используемых при планировании ассортимента, и предложен путь совершенствования этих методов на основе маркетинговой концепции посредством выделения и анализа факторов влияния по трем зонам: клиентоориентированной, зоне компетентности и зоне менеджмента.

Ключевые слова: ассортимент, планирование, маркетинг, конъюнктура, факторы, спрос.

The main directions of improvement of the mechanism of assortment planning on the basis of marketing the concept of

Vicherka E.I., D.Sc. Nikitina L.N

St. Petersburg State University of Technology and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya str., 18

The article provides a brief overview of the methods used in the planning of the assortment, and offered a way to improve these methods on the basis of a marketing concept by means of selection and analysis of the factors of impact on the three areas: customer-oriented, the area of competence and zone management.

Keywords: range, planning, marketing, market conditions, factors, the demand

Под механизмом планирования ассортимента принято подразумевать совокупность методов, форм и регуляторов позволяющих формировать и ассортимент и корректировать его в случае необходимости под влиянием совокупности внутренних и внешних факторов.

Существующая парадигма ассортиментной деятельности предполагает приоритет подходов к анализу ассортимента на основе соображений максимизации его прибыльно-

сти и относительной устойчивости. Безусловно, прибыльность ассортимента определяет целесообразность всей деятельности предприятия, а его устойчивость влечет за собой минимизацию затрат на техническое перевооружение и обучение персонала в случае постоянных существенных обновлений. К наиболее часто используемым методам планирования ассортимента относятся:

- маржинальный метод;
- портфельный (на основе матрицы БКГ);
- методы линейного программирования.

Маржинальный анализ направлен на выявление соотношения объема выпуска продукции, себестоимости и прибыли. Величина маржинальных доходов для каждой ассортиментной группы и каждого товара важны при планировании ассортимента. Если величина этого показателя ниже нуля, то доход от данного товара не покрывает даже переменных затрат. Расчет маржинального дохода позволяет выявить зависимость величины прибыли по видам и ассортиментным группам от объема производства и сбыта [1].

Ключевыми элементами маржинального анализа служат финансовый и операционный рычаги, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия.

С помощью маржинального анализа обосновываются многие управленческие решения, в том числе и планирования ассортимента продукции.

Позволяет пополнить инструментарий анализа прибыльности ассортиментных групп и увязать его с объемами производства - АВС анализ. Он определяет дисбаланс ассортимента с точки зрения его прибыльности, часто небольшая его часть приносит львиную долю прибыли. По результатам анализа ассортиментные позиции ранжируются и группируются в зависимости от размера их вклада в совокупный эффект. В процессе этого анализа выделяются наиболее эффективные группы.

Данный анализ основан на классическом распределении объемов продаж «20/80», когда 20 % ассортиментных групп дают 80 % в общем объеме продаж в соответствии с правилом Парето [2].

Вышесказанное не значит, что ассортиментные группы с невысокой долей в объеме продаж или прибылей должны быть ликвидированы. Решение о ликвидации должно приниматься на основе анализа большого числа факторов.

XYZ-анализ позволяет оценить устойчивость ассортимента во времени. Основой его является расчет коэффициента вариации, как отношения среднего квадратичного отклонения к математическому ожиданию измеряемого ресурса.

Известно, что данный анализ позволяет разделить ассортиментные группы по стабильности их потребления. В группу X попадают ассортиментные группы, обладающие самым стабильным потреблением во времени (коэффициент вариации от 0 до 10%). В

группу Y- попадают ассортиментные группы с умеренной величиной колеблемости, как например сезонные колебания (коэффициент вариации от 10 до 25%). А сильная колеблемость характерна для неустойчивых во времени ассортиментных групп, которые периодически пользуются спросом, но эта периодичность нечастая, их относят к категории Z (коэффициент вариации свыше 25%) [3].

Методы линейного программирования имеют большую практическую значимость и удобны в реализации, они направлены на получение максимального экономического результата при наименьших затратах. Они занимают значимое место в механизме планирования ассортимента.

Портфельные методы (в том числе БКГ) помимо рыночных долей и уровня прибыльности разных товаров позволяют оценить их дальнейшие перспективы, так как основаны на анализе стадии жизненного цикла товаров.

Несомненна актуальность применения этих методов для формирования и совершенствования ассортимента.

Планирование ассортимента - деятельность, которая сродни искусству, она не позволяет ограничиваться набором одних, пусть хоть и эффективных методов необходимо постоянное совершенствование, модификация методов.

Короткий обзор комплекса вышеприведенных методов показывает наличие пробелов и потребность в создании механизма адаптирующего механизм планирования ассортимента к рыночным условиям. А также возможности постоянной корректировки в случае изменения этих условий.

Одним из возможных направлений совершенствования планирования ассортимента может быть подход на **основе маркетинговой концепции**.

Маркетинговая концепция ассортиментной деятельности может рассматриваться как пересечение трех зон позволяющих учитывать структурированные по этим зонам факторы.

Первая, из которых, была названа нами «клиентоориентированная зона», позволяющая сформировать ассортимент максимально адекватный спросу. Сюда входит анализ следующих составляющих: клиенты, потребности, особенности рынка и его сегментация.

Вторая – «зона компетентности», определяющая внутренние возможности производства конкретных товаров, основными ее элементами являются: знания, опыт, наличие оборудования, доступ к основным ресурсам и др.

Третья – «зона менеджмента», представляющая собой опыт управленческой деятельности в сфере ассортиментной политики, квалификацию персонала, ассортиментную

стратегию и тактику, сформированность и качество коммуникаций в сфере управления ассортиментом и прочие.

Для совершенствования планирования ассортимента необходимо определить, конкретизировать факторы, влияющие на него и ранжировать их по степени влияния на параметры ассортимента.

В рамках маркетинговой концепции нами предлагается рассмотреть основные факторы влияющие на ассортимент структурированные в три блока в соответствие с этими зонами для дальнейшего учета этих факторов при формировании ассортиментной стратегии.

Основными факторами «клиентоориентированной зоны», оказывающими наибольшее влияние на ассортимент, являются:

- *емкость целевого рынка* - отражает способность развития на данном рынке, напрямую влияет на объемные показатели ассортимента;

- *параметры спроса* - представляют собой характер спроса и его эластичность.

- *круг потребностей целевых клиентов* – отражает не только место товара в иерархии потребностей, но и определяет основные свойства, задаваемые этими потребностями.

- *демографические характеристики рынка* – не только влияют на структурные показатели ассортимента, но и при изменении влияют на покупательскую способность и основные характеристики товара.

Для «зоны компетентности» наиболее значимыми факторами являются:

- *специализация*. Этот фактор один из самых важных при формировании ассортимента производственного предприятия. Специализация предприятия зависит от традиций, опыта компетенций организаторов предприятия.

- *сырьевая база предприятия* определяется ориентацией к определенным ресурсам и степенью зависимости от них при этом, конечно должны учитываться затраты на его транспортировку и удаленность источников сырья. Рост стоимости отдельных видов сырья может повлечь за собой сокращение соответствующих ассортиментных групп.

- *материально-техническая база производства* определяет масштабы производства, объемные показатели по ассортиментным группам. Этот фактор непосредственно связан с уровнем использования достижений научно-технического прогресса и инновационным потенциалом предприятия. Наличие современного высокотехнологичного оборудования позволяет производить не только новые товары, но интенсифицировать производство.

Третья – «зона менеджмента» определяется следующими факторами.

- *стратегия и тактика фирмы* - интуитивное понимание логики развития бизнеса руководством организации,

- *персонал* - наличие квалифицированных менеджеров, опыт в принятии управленческих решений, в том числе в ассортиментной сфере.

- *сформированность и качество коммуникаций* - возможность эффективно реагировать на меняющиеся факторы среды, осуществлять функцию обратной связи и передавать информацию то одного уровня к другому.

Систематизируя основные факторы воздействия на ассортимент можно добиться его максимальной адекватности спросу (Рис.1)

Таблица 1. **Факторы, определяющие ассортимент**

Факторы клиентоориентированной зоны	Факторы зоны компетентности	Факторы зоны менеджмента
емкость целевого рынка	специализация организации	стратегия и тактика фирмы
параметры спроса и круг потребностей целевых клиентов	сырьевая база	персонал
демографические характеристики рынка	материально-техническая база	сформированность и качество коммуникаций

При планировании ассортимента очень важно оценить степень влияния вышеприведенных факторов. Проведем анализ приведенных факторов методом экспертных оценок для того, чтобы понять, что необходимо учитывать при формировании и корректировке ассортимента.

Суть экспертных методов прогнозирования состоит в специально-организованном сборе субъективных мнений специалистов по рассматриваемой проблеме, обработке полученных ответов и приведении их к виду, наиболее удобному для разработки прогноза. При использовании экспертных методов исследуются определенные качественные признаки, для сопоставления которых не могут быть использованы обычные количественные измерители. Наибольшее распространение в практике использования экспертных методов получили следующие методы обработки информации:

- метод ранжирования;
- метод непосредственной оценки;
- метод парных сравнений.

Метод ранжирования основывается на расположении признаков в порядке убывания какого-либо определенного свойства. Место какого-либо признака в общей совокупности определяется порядковым номером, который называется рангом. Ранг, равный 1, дается наиболее значимому признаку, наименее значимый признак получает максимальную для данной совокупности оценку; факторы оценивались по 9 бальной шкале поэтому наименее значимому присваивается - 9 баллов.

Для проведения экспертной оценки были приглашены 9 экспертов это представители специалистов и руководителей среднего звена предприятий легкой промышленности Санкт-Петербурга.

Данные суждения правомерны для определенных предприятий легкой промышленности текущего периода. Поэтому для конкретных предприятий в разные периоды времени необходимо проводить подобный анализ, так как его результаты могут отличаться в зависимости от специфики предприятий, их отраслевой принадлежности, масштабов деятельности и пр.

Мы рассмотрим девять укрупненных факторов влияющих на ассортиментную деятельность. Для анализа был создан неструктурированный по зонам массив факторов:

1. стратегия и тактика фирмы,
2. материально-техническая база,
3. сырьевая база,
4. емкость целевого рынка,
5. специализация организации,
6. параметры спроса и круг потребностей целевых клиентов,
7. персонал,
8. демографические характеристики рынка,
9. сформированность и качество коммуникаций.

Таблица 1- Исходные данные для экспертного метода прогнозирования

Эксперты	Факторы								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	6	4	5	2	3	8	7	9
2	2	6	4	5	1	3	7	8	9
3	1	6	4	5	2	3	8	7	9
4	1	6	5	4	2	3	8	7	9
5	1	6	3	5	2	4	8	7	9
6	1	5	4	6	2	3	8	7	9
7	3	7	1	5	4	2	8	6	9
8	1	6	4	5	2	3	9	7	8
9	1	6	4	5	2	3	8	9	7

Таблица 2 - Результаты расчетов.

Сумма рангов	12,00	54,00	33,00	45,00	19,00	27,00	72,00	65,00	78,00
Среднее значение	1,33	6,00	3,67	5,00	2,11	3,00	8,00	7,22	8,67
Коэффициент вариации	0,0833	0,0815	0,1000	0,2049	0,3702	0,0625	0,1153	0,5303	0,1666
Весомость	0,2912	0,0647	0,1059	0,0776	0,1839	0,1294	0,0485	0,0537	0,0448

Коэффициент конкордации 0,932510

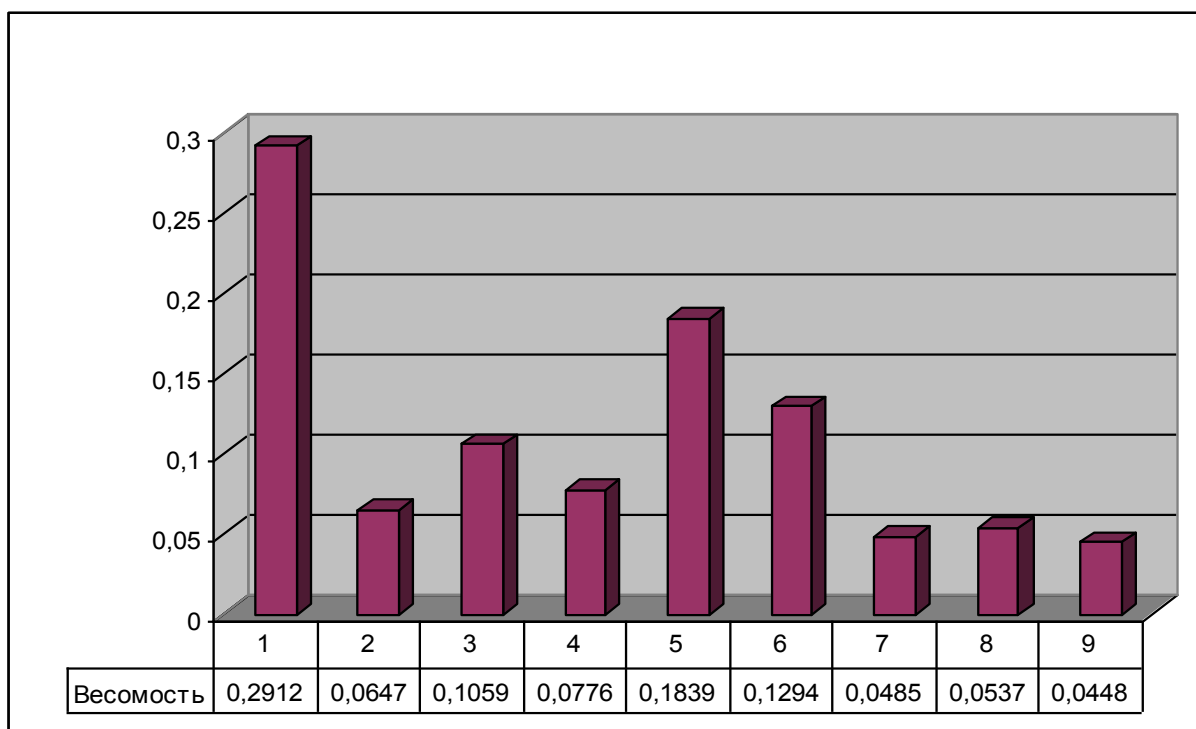


Рис. 1. Весомость факторов при влиянии на выбор каналов товародвижения.

По результатам анализа установлена следующая последовательность факторов:

1. стратегия и тактика фирмы
2. специализация организации
3. параметры спроса и круг потребностей целевых клиентов
4. сырьевая база
5. емкость целевого рынка
6. материально-техническая база
7. демографические характеристики рынка

8. персонал
9. сформированность и качество коммуникаций

Наиболее весомым оказывается первый фактор – стратегия и тактика фирмы и это вполне логично, так как ассортиментная стратегия лежит в русле общей маркетинговой стратегии предприятия. И именно стратегические цели и задачи во многом определяют не только объемные показатели ассортимента, но и его качественные показатели. Основной вектор развития ассортимента задается в контексте стратегии предприятия, и ассортиментная стратегия является ее частью.

Специализация предприятия для большинства небольших предприятий, особенно предприятий придерживающихся пациентных стратегий (Л.Г. Раменский) не менее значимый показатель, определяющий практически все наполнение ассортимента, его профиль, качественные характеристики, сырьевую ориентацию и многое другое.

Параметры спроса, как правило, характеризуются его эластичностью и характером. Характер спроса определяет возможность выпуска, например, при растущем, или, тем более - чрезмерном спросе большие объемы товара, и реализовывать его по достаточно высоким ценам. Падающий спрос заставляет обновлять ассортимент, и искать новые рынки сбыта в рамках ремаркетинга. Таким образом, параметры спроса также влияют как на объемные, так и на качественные показатели ассортимента и его устойчивость.

Безусловно, прослеживается определенная взаимосвязь между влиянием некоторых факторов и, возможно на основе корреляционных методов, в рамках совершенствования методов планирования, их количество удастся сократить. Например: специализация и сырьевая база взаимосвязаны, но не всегда эта связь прямая и неразрывная; емкость рынка и параметры спроса также взаимозависимы.

Можно предложить, в рамках совершенствования планирования ассортимента, при разработке ассортиментной стратегии основываться на предложенной маркетинговой концепции, которая позволит, используя усовершенствованный набор методов и инструментов добиться полного соответствия ассортимента спросу и максимизировать прибыль производственного предприятия.

Список литературы:

1. Стерлигова А. Н., «Управление запасами широкой номенклатуры. С чего начать?», журнал ЛогИнфо от 12.2003, 23-27 с.
2. Фишер Андрей, «Методы выделения групп в ABC-анализе», журнал «Логистика и Управление», № 1-2008, 54-76 с.
3. «Корзина подарков» Журнал «Маркетолог» № 7 за 2006 год. 17-32 с.