

© 2010 г. Л.А. Скороходова, Д.М. Назаров

## **ИНСТРУМЕНТЫ КОМПАРАТИВНОГО АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКА ЕГО МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

*Рассматривается проблема формирования оптимальной ассортиментной политики предприятия в разрезе компиляции нескольких известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации в конкретной компании, а именно комплексного применения ряда маркетинговых стратегий: ABC-анализа, BCG-анализа, метода Дибба-Симкина. Изучаются перспективы развития товарного ассортимента с учетом реализации предложенного ряда мероприятий.*

*Ключевые слова: ассортиментная политика, комплекс маркетинговых стратегий, ABC-анализ, BCG-анализ, метод Дибба-Симкина.*

Ассортиментная политика предприятия – система мер стратегического характера, направленная на формирование конкурентоспособной модели, обеспечивающей устойчивые позиции предприятия на рынке и получение необходимой прибыли. Эта политика является центральным элементом коммерческой корпоративной стратегии предприятия на рынке. Главной ее целью в современных условиях хозяйствования является определение набора товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемого сегмента рынка. Анализ литературы показал, что отсутствует единство в подходах к определению сущности понятия «ассортиментная политика предприятия». Приведем несколько основных из них [1;2;3;4].

Ассортиментная политика это система управления ассортиментом товаров на всех этапах их движения, соответствующих экономическим и социальным задачам общества, в основе которых лежит совокупность определенных принципов и методов. Ассортиментная политика это комплекс мероприятий по управлению товарным ассортиментом. Ее проведение предусматривает формирование ассортимента предприятий, направленное на более полное удовле-

творение возрастающих потребностей рынка. Ассортиментная политика предприятия это целенаправленная деятельность в области товарного обеспечения рынка, основанная на долгосрочном планировании и регулировании, направленная на удовлетворение спроса потребителей с учетом оптимизации ассортимента товаров и обеспечения рентабельности всей деятельности.

Ассортиментная политика (по-англ. – Assortment of output) – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели. Одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Определения у других авторов не имеют принципиальных отличий, но сфокусированы на особенностях и специфике объекта и субъекта ассортиментной политики. Проведенный анализ показал, что среди всего множества определений можно выделить два кластера:

- а) первый – определения, базирующиеся на производственном подходе;
- б) второй – определения, базирующиеся на маркетинговом подходе [1;5].

Производственный подход исходит из внутренней ориентации производства. В современных условиях глобальной конкуренции обеспечить конкурентоспособность предприятия возможно только на основе применения маркетингового подхода к формированию ассортиментной политики. Используя маркетинговый подход, определим *ассортиментную политику предприятия* как совокупность мер по формированию товарного портфеля, основанных на постоянном аудите внешней среды, ориентированных на стратегию развития предприятия и жизненный цикл товаров, товарных линий, марок.

Разработка маркетингового подхода (стратегии), необходима для обеспечения эффективности проводимых маркетинговых мероприятий. Разработка и реализация стратегии маркетинга на потребительских рынках требует от любой компании гибкости, способности понимать, приспособливаться и в отдельных случаях влиять на действия рыночных механизмов при помощи специальных маркетинговых методов [1]. В данном определении делается акцент на то, что в условиях быстроменяющейся конкурентной среды, крайне важно постоянно проводить аудит внешней среды, который позволит учитывать возможности и угрозы при формировании ассортиментной политики, а также планирование товарного портфеля, которое должно осуществляться

непрерывно (непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта), так как только тогда может быть достигнута эффективность, действенность и оптимальность.

Теоретически большинство маркетинговых концепций предусматривают выпуск широкой гаммы изделий одновременно, что позволяет укрепить позиции фирмы на рынке и увеличить объем продаж. Однако в науке и практике известны примеры, которые свидетельствуют о том, что даже обоснованное применение маркетинговых инструментов в той или иной ситуации не всегда ведет к успеху в принятии стратегических решений относительно развития бизнеса [2;6]. Поэтому необходимо всякий раз при принятии плана стратегии развития опираться на компаративность диагностического инструментария, то есть на сравнение результатов его применения в конкретной ситуации, особенно это касается малых предприятий, для которых стратегическая ошибка равна банкротству и ликвидации бизнеса.

Для проведения полноценного анализа ассортимента можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации в конкретной компании. Результаты компаративного анализа товарного портфеля обобщаются и на основании полученной информации формируются стратегические предложения по изменению ассортимента.

Для разработки ассортиментной маркетинговой стратегии и выработки эффективной ассортиментной политики ИП Маркова применимы три вида анализа: ABC-анализ, BCG- анализ, метод Дибба-Симкина.

ABC-анализ. Объемно-стоимостной анализ – разделение товарной номенклатуры на группы в соответствии с объемами производства/реализации по товарным позициям. В большинстве случаев объемно-стоимостной анализ показывает, что основной объем реализации (приблизительно 80 %) обеспечивается весьма немногими номенклатурными позициями (приблизительно 20 % от общего количества).

Это свойство ассортимента позволяет применять при управлении им принцип Парето согласно которому в первую очередь подлежат контролю позиции, обладающие наибольшим объемом реализации, или наибольшей рублевой активностью. При проведении объемно-стоимостного анализа вся товарная номенклатура делится на две группы: группы товаров с высокой рублевой активностью, обеспечивающие основной объем реализации (группа А) и группы то-

варов с низкой рублевой активностью (группы В и С). В соответствии с принципом Парето, товары группы А подлежат более тщательному учету и более частой инвентаризации, спрос на них прогнозируется с помощью более сложных методик и более часто, внимательно контролируется своевременное пополнение запасов этих товаров, в то время, как потребность в малоактивных товарах может определяться менее точным и более дешевым способом учета прошлого опыта. Результаты объемно-стоимостного анализа товарной номенклатуры ИП Маркова по данным за 2008 г. приведены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Результаты объемно-стоимостного анализа  
товарной номенклатуры ИП Т.М. Маркова**

Товарная группа	Удельный вес в общем объеме валовой прибыли, %	Наименование группы
1.1 Автомобильные тенты на основе импортного тканевого материала	20,14	А
1.2 Автомобильные тенты на основе отечественного тканевого материала.	36,86	А
1.3 Автомобильные тенты на основе брезента	16,96	В
2. Изделия из специальных тканей	10,04	С
3. Рекламные баннеры	10,22	С
4. Прочие	5,78	С
<b>Итого</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Таким образом, наибольший удельный вес в общем объеме валовой прибыли занимают автомобильные тенты (группа А). Согласно условиям Парето, в целях обеспечения максимизации прибыли, необходимо, прежде всего, обеспечить рост производства и продаж товаров данных групп, то есть в качестве ассортиментной стратегии использовать стратегию расширения имеющейся доли рынка. Результаты проведенного в начале 2008 г. маркетингового исследования свидетельствуют о целесообразности применения данной стратегии: по состоянию на 01.01.2009 г. контролируемая ИП Маркова доля рынка составляет около 11,5 %, следовательно, имеются резервы для ее расширения за счет долей конкурентов.

Наряду с объемно-стоимостным анализом при разработке ассортиментной стратегии часто прибегают к исследованиям рынка. Анализ ассортимент-

ной номенклатуры основных конкурентов ИП Маркова, а также данные, полученные в ходе опроса 85 потенциальных потребителей выявил отсутствие некоторых перспективных товарных групп в структуре товарного ассортимента предприятия. Итак, около 6 % опрошенных выразили свое недовольство существующими ценами. Около 13 % покупателей негативно относятся к представленному торговому ассортименту предприятия, посчитав его слишком узким, и еще 7 % остались недовольными сервисом и качеством обслуживания ИП Маркова, а также временем их работы.

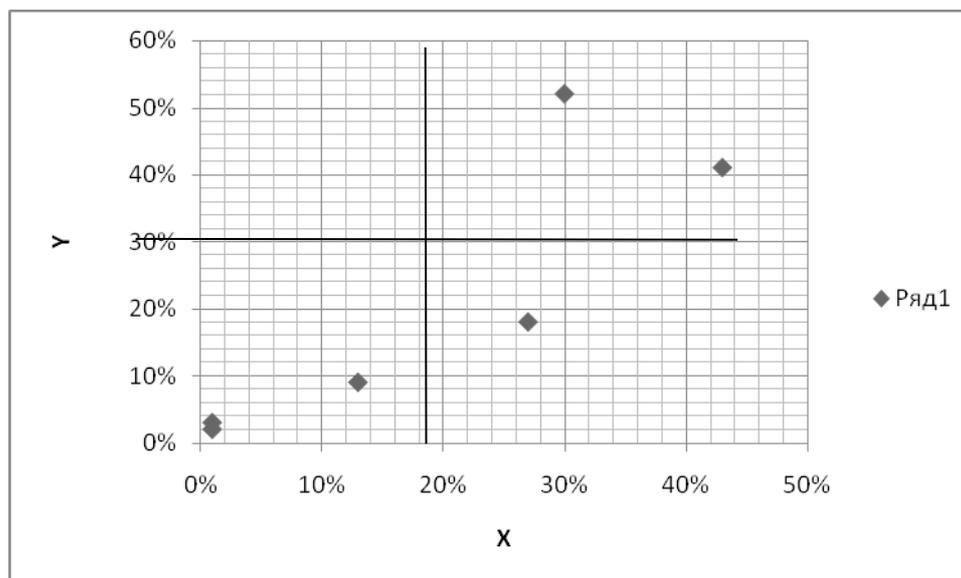
Таким образом, в области проводимой предприятием ассортиментной политики имеет смысл обратить внимание на доселе неиспользуемые группы, которые могут успешно сочетаться с уже имеющимися – это рекламные баннеры. Проведем анализ по матрице BCG. Рассчитаем долю каждого товара в общем объеме и темпы роста продаж каждого товара, используя показатель валовой выручки (табл. 2).

Таблица 2

**Результаты BCG анализа товарной номенклатуры ИП Т.М. Маркова**

Товарная группа	X, % Доля в общем объеме по валовой выручке	Y, % Темпы роста
1.1 Автомобильные тенты на основе импортного тканевого материала	30%	52%
1.2 Автомобильные тенты на основе отечественного тканевого материала.	43%	41%
1.3 Автомобильные тенты на основе брезента	27%	18%
2. Изделия из специальных тканей	13%	9%
3. Рекламные баннеры	1%	3%
4. Прочие	1%	2%

Автомобильные тенты на основе импортного и отечественного тканевого материала являются безусловными звездами, поскольку имеют самые высокие темпы роста и доли продаж в общем объеме, то есть приносят фирме основную прибыль. Это лидеры данного сегмента рынка. Однако поддержание позиции товара на том же уровне требует значительных инвестиций, прежде всего, в закупку оборудования, новых эксклюзивных расходных материалов (рис. 1).



*Рис. 1. Матрица BCG-анализа*

Видно, что у предприятия нет товаров, относящихся к категории «дойных коров». Это объясняется, с одной стороны, относительной молодостью компании (товары «звезды» еще не успели перейти в эту категорию), а с другой, недостаточной работой с ассортиментом, с его широтой и глубиной.

Такая продукция ИП, как рекламные баннеры, оказание посреднических услуг относятся к категории «собаки» или «хромые утки». Они имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальным решением будет их удаление из ассортимента или, как минимум, полное прекращение инвестиций в эти товары.

И, наконец, «дикие кошки» – изделия из специальных тканей имеют высокие темпы роста, но доля рынка маленькая. Это для фирмы самая неопределенная позиция, поскольку этот товар может увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, но может и уменьшить темпы роста и перейти в категорию «собак». Анализ рынка показал, что этот товар перспективен, поэтому в его развитие имеет смысл вкладывать деньги.

Следующим способом анализа и разработки ассортимента принято считать анализ по методу Дибба-Симкина. Суть анализа состоит в следующем: выявляются приоритетные позиции ассортимента на основе данных о динамике продаж и себестоимости продукции. Таким образом, на основе полученных расчетных значений определяется ассортиментная стратегия. Рассчи-

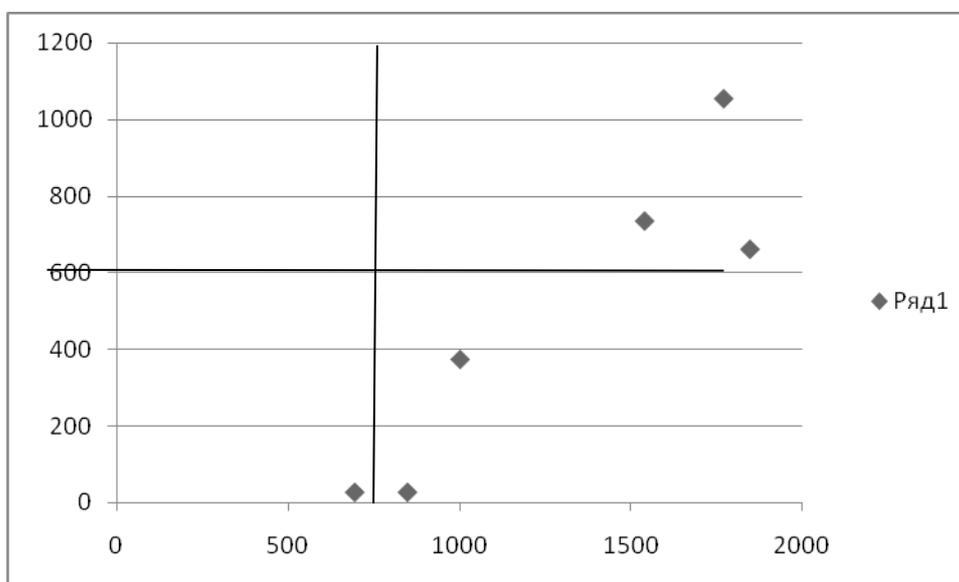
таем вклад в покрытие затрат и объем продаж по показателю валовая выручка (табл. 3).

Таблица 3

**Результаты анализа по методу Дибба-Симкина  
товарной номенклатуры ИП Т.М. Маркова**

Товарная группа	X, тыс. руб. Вклад в покрытие затрат,	Y, тыс. руб. Объем продаж
1.1 Автомобильные тенты на основе импортного тканевого материала	1542	734,4
1.2 Автомобильные тенты на основе отечественного тканевого материала.	1773,3	1052,64
1.3 Автомобильные тенты на основе брезента	1850,4	660,96
2. Изделия из специальных тканей	1002,3	374,4
3. Рекламные баннеры	848,1	28,8
4. Прочие	693,9	28,8

На основе данных табл. 3 классифицируем ассортимент ИП Маркова по группам и результат классификации представим на рис. 2.



**Рис. 2. Результаты группировки по методу Дибба-Симкина**

Автомобильные тенты на основе импортного тканевого материала, автомобильные тенты на основе отечественного тканевого материала, автомо-

бильные тенты на основе брезента –наиболее ценная для предприятия группа; эти товары входят в группу А, они служат эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент и оказывают наибольшее влияние на прибыль предприятия.

Товаров группы В1 на рассматриваемом предприятии нет. Товар группы В2 – изделия из специальных тканей. Именно для него необходимо искать возможности для увеличения продаж за счет проведения промо-акций, рекламных мероприятий и т.д. За счет этого можно повысить валовую прибыль, поскольку товар высоко рентабелен.

Товары группы С – это рекламные баннеры и сопутствующие товары наименее ценные для предприятия, поэтому необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы.

Таким образом, проведя такой компаративный анализ своего ассортимента, компания может определить перспективы развития на ближайший период, найти средства повышения его прибыльности, а также выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего товарного портфеля. Кроме того феномен компаративности поможет минимизировать риски и ошибки при принятии стратегических решений, поскольку использование нескольких диагностических инструментов повышает рациональность стратегического плана развития бизнеса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Кревенс Д.* Стратегический маркетинг. М., 2009.
2. *Малых В.В.* Современные методы практического маркетинга. Стратегии, прикладные методы, тренинги и практикум. Воронеж, 2006.
3. *Граут Дж., Ривкин С.* Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса. СПб., 2010.
4. Экономический и юридический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. М., 2004.
5. *Березин И.* Маркетинговый анализ. М., 2004.
6. *Иванов Л.А.* Книга директора по маркетингу. СПб., 2008.

**Уральский  
федеральный университет**

**15 ноября 2010 г.**