

Методи оптимізації товарного асортименту підприємства

В статті розглянуто методи оптимізації товарного асортименту продукції з огляду існуючих підходів та, а також представлено основні переваги та недоліки розглянутих методів.

In the article the methods of optimization of commodity production range of existing approaches and review, and also the main advantages and disadvantages of these methods.

Ключові слова: *товарний асортимент, товарний портфель, продукція, методи, матриця.*

Вступ. В сучасних конкурентних умовах, основною задачею підприємства є задоволення потреб споживачів, що дозволить підприємству бути конкурентноздатним. Саме тому, визначення ефективнішого, ніж в конкурентів, товарного асортименту, дозволяє знизити витрати та підвищити прибуток, і як наслідок, підвищення економічної стійкості підприємства.

Свій вагомий вклад у розвиток теоретичних засад по формуванню оптимального товарного асортименту зробили такі вітчизняні та іноземні науковці Аванс Дж. Р., Ассель Г., Берман Б., Дихтль Е., Джобер Д., Зав'ялов П. С., Зозульов О. В., Кардаш В. Я., Котлер Ф., Кубишина Н. С., Попов Е. В., Ребицький В. М., Романов А. Н., Хершген Х. Однак огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про відсутність чіткого розмежування в деяких товарних аспектах, які не дозволяють глибоко проаналізувати та визначити специфіку товарного асортименту як джерела конкурентноздатності підприємства.

Постановка завдання. З огляду існуючих підходів по формуванню оптимального товарного асортименту, ряд іноземних та вітчизняних авторів в своїх роботах підтримуються важливості маркетингу. Так на думку Балабанової Л. В., формування асортименту повинно охоплювати:

– формування товарного асортименту відповідно до запиту споживачів;

- забезпечення конкурентоспроможності товару;
- визначення товарних стратегій у відповідності зі стадією життєвого циклу товарів;
- політику нововведень;
- визначення товарної марки, упаковки і сервісу;
- позиціонування товарів.

Управління асортиментом, з точки зору Ф. Котлера, повинно проходити в два етапи [1]:

1. аналіз товарної лінії.

2. прийняття рішення про довжину товарної лінії, необхідності оновлення, коректування або скорочення.

Е. Дихтль та Х. Хершген пропонують формувати асортимент з урахуванням економічних цілей підприємства, на основі критеріїв максимізації прибутку [2], збільшення обсягу збуту тощо.

Вони визначають два напрямки оцінки товарів:

1. кількісна оцінка, основана на звітній інформації, що складається з аналізу структури збуту, яка показує абсолютні та відносні значення окремих товарів загальному обсягу збуту та відхилення від планових величин та показників за минулі періоди, аналіз покриття витрат, аналізу товарооборотності (швидкості обігу товарів);

2. оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище (дослідження ринкового сприйняття асортименту).

Ідею послідовності процедури формування оптимального асортименту підтримують також такі вчені як – Романов А. Н., Беляєв В. І. та ряд інших.

Такі вчені як Кардаш В. Я. та Шаповалов Г. М. перед проходженням зазначених етапів, в першу чергу, рекомендують розробити асортиментну концепцію. За рахунок цільової частини цієї програми можна ефективно оптимізувати структуру асортименту.

Щодо напрямків формування товарного асортименту, то на думку Соловйова Б. А. такими принциповими рішеннями можуть бути:

- розширення асортименту з метою максимізації їх пристосування до потреб споживачів (подовження „вверх” та „вниз” за асортиментом);
- проріджування асортименту (зняття з виробництва окремих товарів, що не користуються попитом);
- модернізація асортименту (адаптація до нових потреб споживачів – технічним, екологічним, естетичним).

Кубишина Н. С. виділяє у процесі планування товарного асортименту наступні стратегічні підходи:

- недиференційований маркетинг, коли фірма випускає однорідний стандартизований товарний асортимент продукції, яка пропонується на всіх ринках;
- концентрований маркетинг – передбачає випуск стандартизованої продукції лише для одного сегмента ринку;
- сегментація товару – випуск різного асортименту товарів для кожного сегмента ринку;
- стратегія диференціації – це випуск одного товару з невеликими змінами, враховуючи споживчі потреби.

Схожу процедуру напрямків формування оптимального асортименту визначав Дурович А. П., особливістю якої є здійснення варіації за шириною та глибиною товарного асортименту (рис.1) [3]:

	дрібний	глибокий
широкий	одна асортиментна позиція в рамках однієї асортиментної групи	багато асортиментних позицій в рамках однієї асортиментної групи
вузький	одна асортиментна позиція в кожній з декількох асортиментних груп	багато асортиментних позицій в кожній з декількох асортиментних груп

Рис.1. Варіанти асортименту в залежності від ширини та глибини

Підхід формування однієї асортиментної позиції в рамках однієї асортиментної групи пов'язаний з значним ризиком, що обумовлений відсутністю продуманої сегментації в умовах динамічного розвитку ринку. Коли на ринок постачається велика кількість асортиментних позицій в рамках однієї асортиментної групи, це може призвести до перенасичення ринку та зменшення маржинальності.

ментної групи враховуються коливання смаків споживачів. Для цього необхідно здійснювати цілеспрямовану сегментацію, стимулювання збуту та інші заходи.

Третій варіант за Дуровичем передбачає постачання по одній асортиментній позиції в кожній з декількох асортиментних груп, тобто реалізація широкого асортименту при незначній глибині. Ця ситуація враховує глибоку сегментацію ринку та концентрацію зусиль в конкурентній боротьбі.

Постачання на ринок великої кількості асортиментних позицій в рамках кожної з декількох асортиментних груп вимагає проведення диверсифікації товарної номенклатури, яка характеризується широтою та глибиною асортименту диверсифікація збільшує можливості маневрування товарами в умовах кон'юнктури, знижує ризики по впровадженні нових товарів, підвищує ефективність результатів дослідницьких робіт, зниження підприємницького ризику.

Ефективна товарна політика передбачає також облік зміни обсягів продаж та прибутку від реалізації окремих товарів з тим, щоб загальний обсяг продаж менш залежав від стадії життєвого циклу кожного з них. Так оптимізація асортименту товарів, які одночасно продаються на ринку, але відрізняються за ступеню новизни, дозволяє гарантувати підприємству відносно стабільні умови обсягів реалізації, покриття витрат та рівня прибутку.

З цієї точки зору рекомендується випускати наступні товарні групи: основну, підтримуючу, стратегічну, тактичну.

Виклад основного матеріалу. Аналіз більшості підходів вчених в формуванні товарного асортименту дозволив виявити певну схожість між ними.

Всі вони основані на дослідженні ринкового сприйняття товарів (потреби та вимоги) та на оцінці продукції з погляду економічної ефективності для підприємства. Адаптуючи зарубіжний досвід до практичної маркетингової діяльності українських підприємств, можна використовувати наступні принципи формування асортименту:

– функціональний – при його використанні підкреслюються основні призначення продукції;

- мотиваційний – товари групуються за споживчими перевагами і призначенням;
- збутовий – товари групуються за місцем у системі розподілу і місцем продажу;
- ціновий – товари групуються за ціною продажу.

Розробка оптимального товарного асортименту підприємства, орієнтованого на ринковий попит, передбачає, по-перше, використання моделей і методів виявлення, і представлення попиту, а по-друге, використання моделей і методів обґрунтування номенклатури і структури асортименту на основі виявленого попиту.

Виходячи з загальної кількості існуючих методів управління асортименту та класифікації управлінських рішень Я. Рейльєна, наведемо класифікацію методів оптимізації товарного портфелю компанії (рис. 2) на основі аналітичних та синтетичних методів.

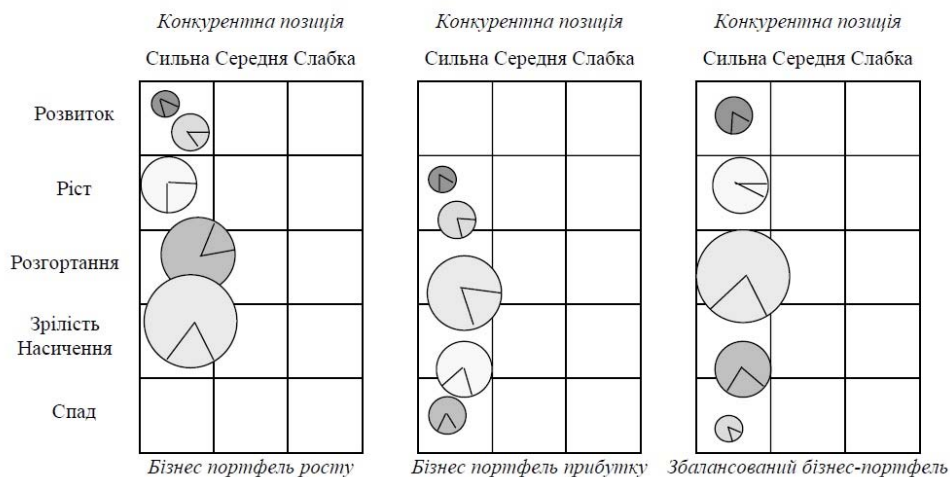


Рис.2. Основні типи ідеального портфелю [4]

Аналітичні методи передбачають проведення аналізу, абстрагування, допущення за інших рівних умов для визначення оптимального товарного портфелю [1].

Синтетичні методи не опираються на розрахунки, виміри, логічні алгоритми, задані правила, використовують лише існуючий досвід та аналогії.

Структуру методів оптимізації товарного портфелю наведено на рис.3.

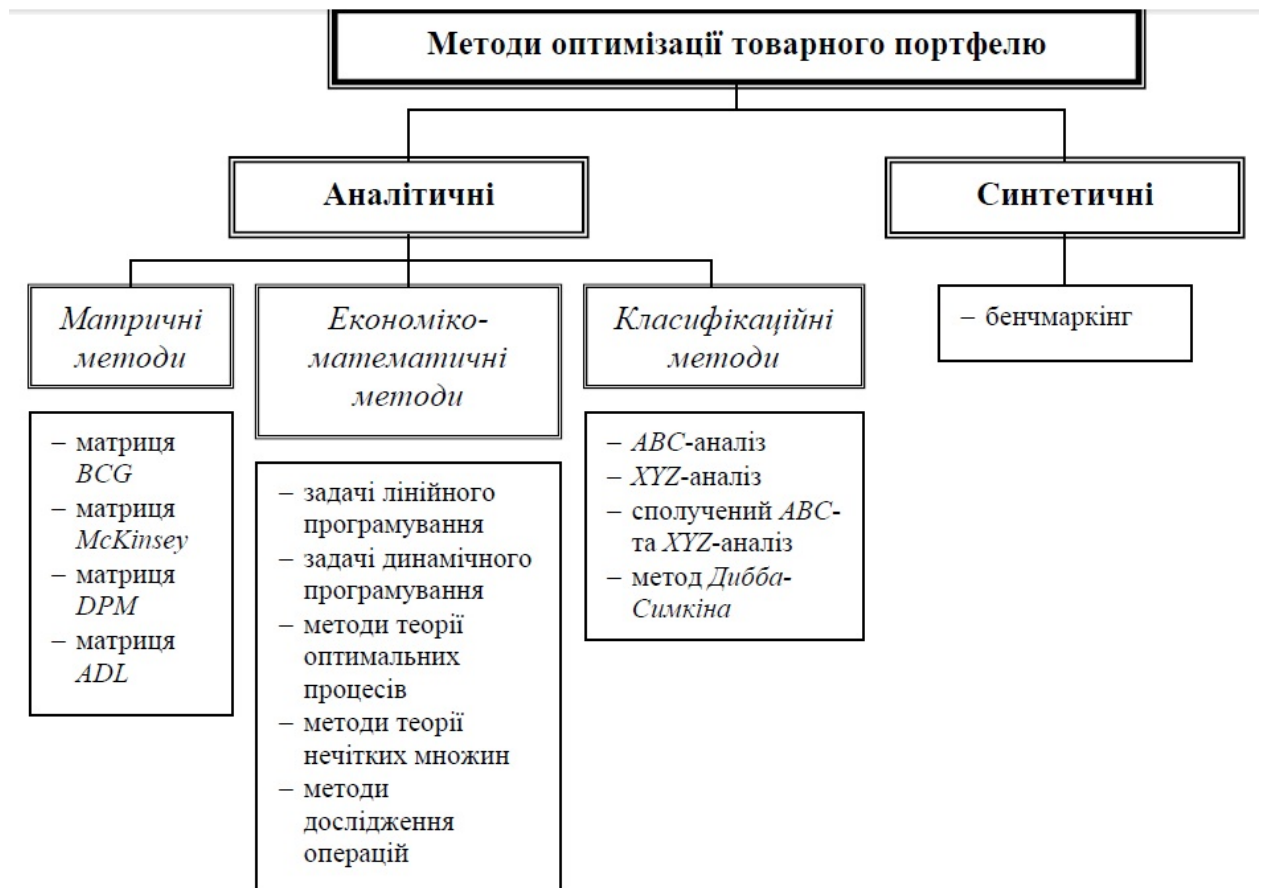


Рис.3. Методи оптимізації товарного асортименту

Дані методи апелюють до різних джерел конкурентоспроможності підприємства на ринку, використовують різні критерії оптимальності [5], базуються на власній системі аналізуючи параметрів та мають свою форму подання результатів.

В силу цього зазначені методи мають свої переваги так і обмеження на інтерпретацію одержуваних результатів.

Матриця Бостонської Консалтингової Групи є класичним універсальним інструментом для аналізу асортименту продукції компанії, дає наочне уяву про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів: відносної частки ринку, що характеризує позицію компанії на ринку та швидкості зростання обсягу продаж продукції на даному ринку.

В процесі портфельного аналізу компанія може відслідкувати зміни товарів в динаміці. Такі траєкторії руху продуктів дозволяють оцінити дійсність поточної роботи з асортиментом та при необхідності розробити план дій по зміні

тенденції; збалансувати асортимент; проаналізувати потенціал існуючого товарного портфелю; розробити стратегії для подальшої роботи з ними.

Основними недоліками є відсутність об'єктивних даних, що спричиняють виникнення складнощів в визначенні частки ринку конкурентів, не враховуються зовнішні джерела конкурентних переваг, обов'язкова наявність ефекту масштабу.

Матриця McKinsey або General Electric широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій з матриць „привабливість-конкурентоспроможність”.

Особливістю цієї матриці є її багатокритеріальність, що дозволяє більш точно розробити стратегію компанії пов'язаною з оптимізацією товарного асортименту.

В порівнянні з матрицею BCG, вона враховує більшу кількість факторів, що впливають на розробку стратегії, базуючись на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості, які можуть не відповідати дійсності.

Матриця DPM або Shell є аналогом матриці McKinsey, що подібно до матриці Бостинської Консалтингової Групи визначає поточне та динамічне положення компанії з аналізованими товарами. В даному випадку цей метод оптимізації асортименту враховує недоліки обох матричних методів, виступає достатньо авторитетним методом аналізу товарного портфелю, оскільки робить більший акцент на кількісних показниках бізнесу.

Крім того, модель DPM орієнтує керівників на перерозподіл певних фінансових потоків з бізнес-областей, які породжують грошові маси в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій в майбутньому.

Економіко-математичні методи допомагають спрощувати досліджуваний об'єкт, включаючи аналіз другорядних особливостей з метою наближення спрощеної системи під клас відомих структур, що піддаються математичному опису та аналізу.

Одним з універсальних та розповсюджених методів структурного аналізу товарного асортименту компанії є метод ABC-аналізу, що заснований на ран-

жуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників. Основна ідея цього методу будується на підставі принципу Парето, відповідно до якого „критична частина дуже мала, а інше другорядне”. Тобто необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, що дуже важлива, ніж на величезній частині другорядного. За рахунок цього методу визначається ABC-рейтинг всіх товарів з групи, що аналізується та на його основі приймаються рішення про зміни і розвиток в товарному портфелі.

XYZ-аналіз, як статистичний метод, дозволяє оцінювати стабільність продажів товарних груп або окремих товарів і порівнювати продажі продукції різного типу попиту, різних цінових категорій та обігу за коефіцієнтом варіації.

Сполучений ABC- та XYZ-аналіз дозволяє більш повно охопити товарний портфель тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими та товари, що користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи по розвитку асортименту з метою нарощування обсягів реалізації та приваблювання цільових споживачів.

Одержувана в результаті застосування методу Дибба-Симкіна класифікація товарів, дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортиментів, оцінити ефективність структури асортиментів і шляхи її оптимізації.

Для такого аналізу застосовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції, які включають змінні витрати, без обліку постійних. На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товари відносяться до окремої групи.

Проводячи таку діагностику, компанія визначає перспективи розвитку асортиментів, виробляє стратегії підтримки або відновлення балансу свого товарного портфеля.

Одним з найпоширеніших синтетичних методів оптимізації товарного портфелю компанії є метод бенчмаркінгу (benchmarking), який передбачає відтворення у власній компанії прийоми побудови успішного бізнесу (товарного

портфелю) інших підприємств-конкурентів шляхом проведення порівняльного аналізу та адаптації організаційних процесів до внутрішнього і зовнішнього середовища.

Характерними особливостями бенчмаркінгу є:

- загальносистемний характер, тобто охоплення усіх аспектів діяльності компанії;
- чітка націленість на досягнення найкращого рівня;
- практична прикладна орієнтація в знаходженні практичних рішень;
- практичне досягнення конкретних конкурентних переваг.

Основна складність застосування в управлінських цілях даного методу – знаходження об'єкта порівняння, якщо на ринку слабо виражений лідер ринку також відсутність об'єктивних даних через недостатню правдивість інформації. У випадку значного відхилення показника, що аналізується, можлива поява неправдивих результатів. Але незважаючи на це, популярність застосування бенчмаркінгу пов'язано з відносною швидкістю та меншою кількістю витрат по вдосконаленню бізнес-процесів.

Отже, представимо основні переваги та недоліки розглянутих методів оптимізації товарного асортименту в табл.1:

Переваги та недоліки методів оптимізації товарного портфелю компанії

№ п/п	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Аналітичні методи			
1.	<i>Матричні</i>	<ul style="list-style-type: none"> – наочність результатів – простота в застосуванні – можливість порівняння різних альтернатив за допомогою одних і тих самих показників на єдиній методологічній основі – багатофункціональне застосування 	<ul style="list-style-type: none"> – труднощі в зборі даних-інформації – важкість виміру показників – відсутність синергетичного ефекту („СБО діють незалежно”) – акцент на поточний досвід та характеристики існуючого бізнесу – залежність від рівня застосування методів портфельного аналізу – обмеженість стратегіями, в яких відсутні напрямки зміни життєвого циклу продукції
2.	<i>Економіко-математичні</i>	<ul style="list-style-type: none"> – можливість визначення оптимального товарного портфелю за рахунок внутрішніх та ринкових обмежень – широка сфера використання у найрізноманітніших областях наукової та господарської діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність точних та об’єктивних даних – володіння спеціальними знаннями
3.	<i>Класифікаційні</i>	<ul style="list-style-type: none"> – можливість групування/класифікації асортименту для прийняття управлінських рішень – наочність результатів – можливість сполучення методів 	<ul style="list-style-type: none"> – обмеженість використання методів (сезонні товари, товари з коротким життєвим циклом) – неправдивість результатів внаслідок малої кількості даних
Синтетичні методи			
4.	<i>Бенчмаркінг</i>	<ul style="list-style-type: none"> – багатоспрямоване використання – простота та очевидність виконання – можливість відносно швидко та з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси 	<ul style="list-style-type: none"> – труднощі в обрані об’єкта порівняння – відсутність об’єктивних даних – неправдивість результатів при значному відхиленні від середнього значення показника, що аналізується

Висновки. У даній класифікації методів оптимізації асортименту компанії критеріальні ознаки не виключають одна одну, що не суперечить можливості використання декількох методів під час формування оптимального товарного

асортименту. Для досягнення високих результатів, необхідно сполучати методи, здійснюючи при цьому критичний порівняльний аналіз.

Література

1. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Рос-тинтэр, 1996. – 704 с.
2. Крикавський Є. В. Промисловий маркетинг / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай. – Львів : Нац.ун-т «Львівська політехніка», 2004. – 468 с.
3. Юлдашева О. У. Промышленный маркетинг: теория и практика / О. У. Юлдашева. – СПбГУЭФ, 2004. – 129 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб : Питер, 1999.
5. Лагун М.І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2006. – № 6. – С.31-36.