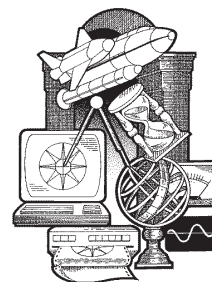


СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



М.В. КОЦУР

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Каждое предприятие, работающее в рыночных или приближенных к ним условиях, так или иначе вынуждено решать проблему эффективной ассортиментной политики, обеспечивающей достижение внутренних целей и реализацию своей миссии, которая всегда детерминирована общественными потребностями и интересами.

Механизм формирования ассортимента в качестве основного звена ассортиментной политики определяется как упорядоченная система действий по организации производства товаров, исходя из возможностей предприятия и потребностей рынка. Этот механизм может рассматриваться с разных позиций в зависимости от факторов внутренней и внешней среды. Например, И.А. Бланк применительно к розничной торговле приводит следующее определение: “Формирование ассортимента представляет собой процесс подбора для реализации в магазине различных групп товаров, их видов и разновидностей, дифференцированных по всем отличительным признакам” [1, 89].

По нашему мнению, *ассортиментная политика предприятия — это комплекс целей, задач и принципов организации производственно-торговой деятельности, ориентированных на оптимизацию корпоративных интересов и спроса потребителей.*

Ассортиментная политика — понятие многостороннее и комплексное. Она включает в себя ряд системообразующих направлений деятельности предприятия в области формирования и реализации выпускаемого ассортимента продукции. В этой связи возникает достаточно непростая задача выбора тех элементов и критериев, которые бы при минимальном количестве наиболее полно характеризовали ее сущность и результативность. При недостаточном количестве таких критериев результативности характеристика будет неполной. При большем, чем нужно для оценки, количестве критериев увеличивается объем расчетов, и многие критерии могут “накладываться” друг на друга, т.е. взаимодополняться, что также нежелательно.

Под *результативностью ассортиментной политики* следует понимать меру (степень) достижения установленных в ее рамках целей и ее соответствие принятым принципам. Как цели (а также задачи), так и принципы должны соответствовать потребностям предприятия и рыночному спросу. Это

Михаил Владимирович КОЦУР, аспирант кафедры государственного управления экономическими системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

требование состоит из двух достаточно различных по содержанию составляющих. С одной стороны, корпоративные интересы в условиях недостаточно развитого рынка, который можно характеризовать как рынок продавца, доминируют в проектировании, реализации и в управлении ассортиментной политикой. С другой стороны, развитые экономики так или иначе не только вынуждены считаться с мнениями потребителей, но и строить на их основе ассортиментную политику. С этих позиций *результативная ассортиментная политика квалифицируется как система целей, принципов и методов, ориентированных на запросы потребителей при минимальных различиях с интересами самого предприятия.*

С учетом этого, на наш взгляд, можно определить главные критерии, на основе которых измеряется результативность ассортиментной политики.

1. Прибыльность ассортиментных групп (позиций), поставляемых предприятием на рынок.

2. Состояние товарных запасов на предприятии и в торговой сети.

3. Качество продукции (соответствие технико-экономическим требованиям, их изменение по сравнению с предшествующим ассортиментом, аналогами на внутреннем и внешних рынках, эталонными продуктами).

4. Цена продукции, включающая все расходы по ее эксплуатации (потреблению), т.е. цена потребления в динамике или по сравнению с аналогами, предшественниками, конкурентами и т.д.

Прибыльность ассортиментных групп или конкретных товарных позиций характеризует экономическую составляющую результативности ассортиментной политики. Однако однозначно судить об этом на основе показателя рентабельности нельзя. Возможен вариант действия принципа Парето, когда 20 % ассортимента обеспечивают 80 % прибыли предприятия. Возможен и вариант, когда две-три ассортиментные позиции дают 100 % прибыли, а 10 позиций — нерентабельны. Наконец, предприятие может производить ассортимент, все товарные позиции которого рентабельны. Если во всех трех случаях объем получаемой прибыли и уровень рентабельности одинаковы, то более эффективной следует признать ассортиментную политику, в результате которой все позиции рентабельны (третий из приведенных выше вариантов). Таким образом, чем более равномерна рентабельность по внутригрупповому ассортименту, тем результативнее ассортиментная политика, предприятие не работает «на склад», продукция востребована рынком.

Количественно измерить результативность ассортиментной политики по критерию прибыльности ассортимента можно двумя показателями:

- удельным весом рентабельных товарных позиций в общем их количестве (U_p);

- коэффициентом вариации уровней рентабельности по среднеквадратическому отклонению (K_B).

Удельный вес рентабельных товаров в общем их количестве, которое предприятие производило за год, находится традиционно:

$$U_p = O_p / O_o, \quad (1)$$

где O_p — количество рентабельных позиций; O_o — количество всех товарных наименований, выпускаемых предприятием.

Коэффициент вариации уровней рентабельности рассчитывается следующим образом:

$$K_B = \delta / \bar{p}, \quad (2)$$

где δ — среднее квадратическое отклонение взвешенное; \bar{p} — средний уровень рентабельности по всему производимому ассортименту.

Среднее квадратическое отклонение взвешенное определяется в свою очередь по формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (p - \bar{p})^2 m}{\sum m}}, \quad (3)$$

где p — рентабельность определяемой товарной позиции; m — удельный вес (доля) соответствующей товарной позиции в общем объеме.

Общий коэффициент прибыльности (K_{Π}) находится как средняя геометрическая из значений U_p и K_B , т.е.

$$K_{\Pi} = \sqrt{U_p K_B}. \quad (4)$$

Следует заметить, что нельзя использовать только один из этих двух коэффициентов для характеристики результативности ассортиментной политики по критерию прибыльности. Если брать, например, только удельный вес рентабельных позиций, то он может быть небольшим, хотя общая рентабельность по предприятию высокая за счет двух-трех товарных позиций. Если брать только коэффициент вариации, то небольшая вариация может быть и при низких уровнях рентабельности, и при высоких. Вот почему нужно учитывать оба коэффициента как взаимодополняющие в оценке результативности по критерию прибыльности.

Состояние товарных запасов на предприятии и в торговой сети характеризует результативность ассортиментной политики следующим образом: чем запасы и оборачиваемость больше, тем при прочих равных условиях эффективность ассортиментной политики ниже.

Количественным выражением состояния товарных запасов являются временные показатели (часы, дни, месяцы), исходя из объемов производства и продаж.

На предприятии этот показатель находится путем деления суммы готовой продукции, не отгруженной покупателям, на однодневный объем выпуска продукции. Он может быть рассчитан как по укрупненным группам, так и по более детализированной номенклатуре. Это значит

$$D_{\Pi} = O_{ТЗ}/O_{\Pi}, \quad (5)$$

где D_{Π} — товарные запасы в днях работы предприятия; $O_{ТЗ}$ — объем товарных запасов в денежном выражении; O_{Π} — однодневный объем производства в денежном выражении.

В розничной торговле состояние товарных запасов можно измерить временной характеристикой — днями оборота (D_O), когда общая сумма товарных запасов ($TЗ_{PT}$) делится на однодневный объем продаж продукции данного предприятия (O_{PT}), т.е.

$$D_O = TЗ_{PT}/O_{PT}, \quad (6)$$

Однако размер товарных запасов (абсолютный или в днях оборота) не является исчерпывающей характеристикой результативности ассортиментной политики. Как их недостаток, так и избыток одинаково негативно могут влиять на экономическое положение предприятия. Поэтому должна быть установлена оптимальная или нормативная их величина, которая зависит от оборачиваемости конкретного товара. Такой норматив в экономико-управленческой практике существует. Чем ближе к установленному нормативу фактические запасы, тем, при прочих равных условиях, ассортиментная политика результа-

тивнее. Следовательно, показателем результативности ассортиментной политики по состоянию товарных запасов будет соотношение абсолютных величин отклонений от норматива к нормативному показателю. Это значит:

$$K_{ТЗП} = \frac{|D_{ПФ} - D_{ПН}|}{D_{ПН}}, \quad (7)$$

где $K_{ТЗП}$ — коэффициент результативности ассортиментной политики по величине товарных запасов на предприятии; $D_{ПФ}$ — товарные запасы в днях производства фактические; $D_{ПН}$ — товарные запасы в днях нормативные.

Аналогичным образом рассчитывается коэффициент эффективности и по розничной торговой сети ($K_{ТЗРТ}$). Общий показатель по состоянию запасов на предприятии и в розничной сети равен среднеарифметическому значению $K_{ТЗП}$ и $K_{ТЗРТ}$, т.е.

$$K_{ТЗ} = \frac{K_{ТЗП} + K_{ТЗРТ}}{2}. \quad (8)$$

Соотношение качества и цены — это комплексный критерий, в большей мере ориентированный на запросы потребителя, т.е. характеризующий социальную направленность ассортиментной политики. Акценты в данном соотношении разными группами потребителей расставляются по-разному: для высокодоходных групп первоочередное значение имеет высокое качество и престижность изделия (эффект Веблена). Для низкодоходных групп потребителей безусловное значение имеет цена и удовлетворительное качество. Потребители среднего достатка, которых большинство, ориентированы на оптимальное соотношение цены и качества. Поэтому, признавая необходимость учета запросов высоко- и низкодоходных групп потребителей, результативность ассортиментной политики предпочтительнее оценивать по критерию “цена — качество”.

Качество произведенной продукции достаточно сложный для измерения критерий. Согласно Ф. Котлеру и Г. Армстронгу “качество — способность товара выполнять свои функции. Совокупность свойств и характеристик товаров или услуг, благодаря которым этот товар или услуга способны удовлетворять прямо или косвенно выражаемые нужды” [2; 429].

Можно выделить 3 группы слагаемых качества продукта (товара).

1. Степень соответствия установленным стандартам. Это наиболее объективный критерий, так как имеет количественное выражение, и нормативные показатели следуют из опыта.

2. Степень соответствия потребительским ожиданиям, уровень ценности и полезности для потенциального покупателя, будущего потребителя. Чрезвычайно индивидуализированный показатель, обладает значительной вариацией. В сильной мере субъективен.

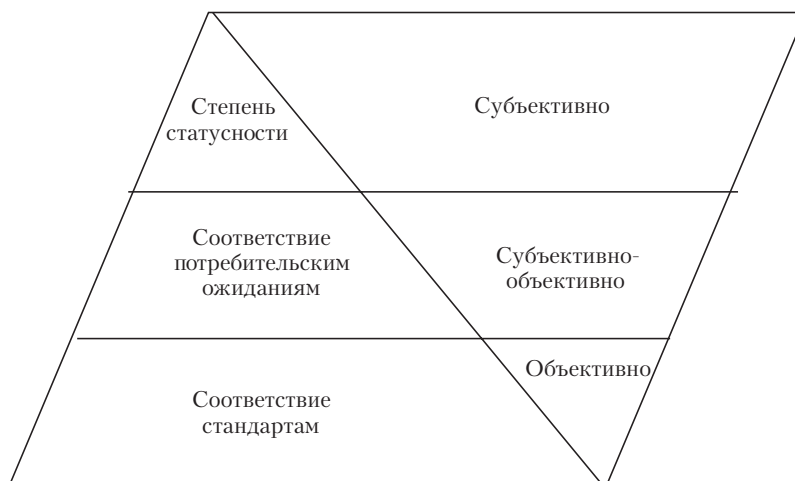
3. Значимость для утверждения статусности, самоактуализации потребителя. Это высший критерий оценки качества товара для индивидуального потребления, для конкретной личности. Вместе с тем это и в высшей степени субъективный показатель (см. рисунок).

Качество товаров измерялось всегда. В теории и практике применяются различные способы, методы и показатели оценки качества.

Количественное определение изменения качества продукта, вышедшего на рынок, можно определять по следующей формуле:

$$K_Q = \sum_{i=1}^n m_i \frac{a_{1_i}}{a_{0_i}}, \quad (9)$$

где K_Q — коэффициент или показатель качества продукта; a_1, a_0 — идентичные свойства нового (1) и прежнего (0) изделий; n — количество взятых для сравнения свойств изделий; m — значимость (вес) каждого i -го свойства, при этом $1 > m > 0$.



Ромб качества товара

Если технико-экономические параметры одного и другого изделия имеют конкретное количественное выражение, то наибольшую сложность вызывает определение весового значения (m) каждого сравниваемого параметра. Этот показатель может быть получен только экспертным путем, на основе мнений специалистов (конструкторов, технологов, маркетологов, экономистов и др.). Причем значимость или вес каждого из параметров, взятых для оценки показателя качества продукта, могут быть разными во времени, а также для каждой из групп потребителей. Например, то, что важно для пожилого человека в одежде и обуви, менее важно для молодых людей; что имеет значение для мужчины, для женщины как потребителя может представлять меньший интерес.

При оценке качества товарного ассортимента очень важно выбрать ключевые, а не второстепенные технико-экономические параметры.

Ценовой фактор в механизме оценки результативности ассортиментной политики необходимо измерять не по динамике цен производителя или розничных цен. Часто считают, что именно цена продаваемого товара играет определяющую роль в его конкурентоспособности. Психологически так и происходит в большинстве случаев. Именно поэтому продавцы прибегают к уловкам, когда цена выставляется, например, не как 500 у.е., а как 499,99 у.е., что психологически влияет на поведение некоторых типов покупателей. Однако реальным фактором сравнения является не цена продажи, а цена потребления как сумма цены продажи и всех затрат потребителя, которые связаны с эксплуатацией изделия. В эти затраты входят: цена транспортировки, установки, наладки, стоимость упаковки и хранения, расходы покупателя на обучение персонала, затраты на эксплуатацию, стоимость энергоресурсов, ремонта, запасных частей, налоги, утилизация и т.д.

Поэтому товар привлекателен не только подходящей для потребителей ценой продажи, но и теми следующими за покупкой расходами, которые понесет потребитель. Следовательно, показателем оценки ценового фактора является индекс (коэффициент) изменения цены потребления ($K_{ЦП}$), который определяется как $Ц_1/Ц_0$, где $Ц_1$ — цена потребления нового продукта; $Ц_0$ — цена потребления продукта-предшественника, продукта-конкурента, продукта-эта-

лона, продукта-аналога. Тогда для оценки результативности ассортиментной политики будет справедливо следующее соотношение:

$$K_{\text{ЦК}} = K_Q / K_{\text{ЦП}}, \quad (10)$$

где $K_{\text{ЦК}}$ — коэффициент результативности ассортиментной политики по критерию “цена — качество”.

Справедливость данного соотношения следует из того, что удовлетворенность среднего потребителя прямо пропорциональна росту качества (K_Q находится в числителе дроби) и обратно пропорционально росту цены потребления ($K_{\text{ЦП}}$ — в знаменателе дроби).

Таким образом, мы имеем 3 формализованных критерия оценки результативности ассортиментной политики, выраженные в соответствующих показателях: общий коэффициент прибыльности ($K_{\text{П}}$), коэффициент результативности по критерию товарных запасов ($K_{\text{ТЗ}}$) и коэффициент результативности по критерию “цена — качество” ($K_{\text{ЦК}}$).

С учетом одного из обозначенных выше принципов — принципа равнозначности показателей — совокупный показатель результативности ассортиментной политики предприятия ($K_{\text{Р.ап}}$) является среднеарифметическим значением из трех коэффициентов: $K_{\text{П}}$, $K_{\text{ТЗ}}$ и $K_{\text{ЦК}}$, т.е.

$$K_{\text{Р.ап}} = \frac{K_{\text{П}} + K_{\text{ТЗ}} + K_{\text{ЦК}}}{3}. \quad (11)$$

Предлагаемая методика оценки результативности ассортиментной политики является комплексной, обоснованной и объективной. Она в минимальной мере ориентирована на использование субъективных мнений, достаточно проста и вместе с тем оптимальным образом учитывает как экономическую, так и социальную составляющие в ассортиментной политике предприятия. Она имеет научно-методическое обоснование, обладает высокой степенью новизны и может быть использована в практическом менеджменте предприятия.

Литература

1. Бланк, И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. — Киев: УФИМБ, 1997.
2. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. — 9-е изд.; пер. с англ. Т.В. Клекоты [и др.]. — М.: Вильямс, 2003.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ представляет

Грабауров В.А.
Электронный бизнес: учеб. пособие / В.А. Грабауров. — Минск: БГЭУ, 2007. — 211 с.

Рассматриваются изменения, связанные с переходом общества от индустриальной эпохи к информационной, вопросы формирования сетевой экономики на базе Интернета. Описываются новые технологии хранения, обработки и анализа данных, характеризуется в Сети неформализованная информация. Раскрываются основы и технологические аспекты электронного бизнеса, проблемы его организации на предприятии. Среди прочих видов электронного бизнеса особое внимание уделяется электронной коммерции и маркетингу в Интернете. Описываются тенденции развития общества под влиянием электронного бизнеса.