

## АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Современное состояние экономики, характеризующееся спадом производства, нестабильностью финансовой системы и другими негативными последствиями нарушения отлаженной системы хозяйственных связей на постсоветском экономическом пространстве, определяет особую значимость продуманного подхода к вопросам разработки и реализации ассортиментной политики предприятий — участников единой цепи товародвижения.

*Ассортиментная политика* в макроэкономическом понимании может быть определена как комплексная система реализации принципов и методов управления ассортиментом товаров во всех звеньях товародвижения, соответствующая экономическим и социальным целям общества.

Целенаправленное формирование ассортимента на основе изучения покупательского спроса, объема и структуры потребностей, достижений научно-технического прогресса составляет суть ассортиментной политики предприятий независимо от его роли в процессе продвижения товара к потребителю. Доля ответственности каждого из его участников определяется их экономическими интересами.

Можно с определенной степенью условности рассматривать ассортиментную политику на уровне государства и предприятия (табл. 1).

Таблица 1. Характеристика участков и основных целей ассортиментной политики в зависимости от уровня ее разработки и реализации

Уровень разработки и реализации	Разработчик	Форма реализации	Основная цель
Государство	Министерства, ведомства, концерны	Ассортиментные комиссии	Структурно-ассортиментная сбалансированность спроса и предложения на товарных рынках Республики Беларусь Оптимальное размещение ресурсов между сферами производства и распределения
Предприятия	Производственные Торговые	Товарная политика Ассортиментные модели	Оптимизация товарных стратегий Построение конкурентоспособной ассортиментной модели

Если вопросы ассортиментной политики на уровне производственных предприятий разработаны достаточно глубоко, то стратегические подходы к данной проблеме на уровне предприятий торговли не представлены в систематизированном методологическом плане.

Следует рассмотреть принципиальные подходы к формированию стратегических направлений в области формирования ассортимента на уровне предприятий розничной торговли, где реальный товар встречается с конечным потребителем. Именно на этом этапе товародвижения затраты, вложенные в товар, либо окупаются, либо товар отвергается покупателем. Розничные торговые предприятия особенно остро ощущают влияние всех межотраслевых и отраслевых диспропорций в составе товарного предложения. Взвешенная ассортиментная политика предприятия торговли позволяет в значительной степени нивелировать воздействия случайных или преходящих текущих факторов, избежать потери контроля над конкурентоспособностью ассортиментного набора товаров предприятия розничной торговли.

Под *ассортиментной политикой предприятия торговли* понимается система мер и принципиальных подходов стратегического характера, направленных на формирование конкурентоспособной ассортиментной модели, обеспечивающих устойчивые позиции предприятия на рынке и получение необходимой прибыли.

Модель в данном случае рассматривается как средство количественного и качественного описания оптимального ассортиментного набора товаров для конкретного предприятия розничной торговли, характеризующегося высокой степенью адаптивности к факторам макро- и микросреды его деятельности.

Ассортиментная политика, являясь центральным элементом коммерческой стратегии предприятия на розничном рынке, основной целью имеет определение набора товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемых сегментов (сегмента) рынка. Главная цель сегментации — обеспечить адресность реализуемых товаров и услуг. Знание особенностей поведения различных групп потребителей, мотивация покупок является условием правильного формирования спроса, принятия оптимальных решений в ассортиментной политике. Вместе с тем разработка и осуществление ассортиментной политики требуют соблюдения определенных условий: четкого представления о коммерческой стратегии предприятия на розничном рынке; хорошего знания розничного рынка и характера требований потребителей; ясного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе.

Составляющие ассортиментной политики предприятия можно представить следующим образом (рис. 1):

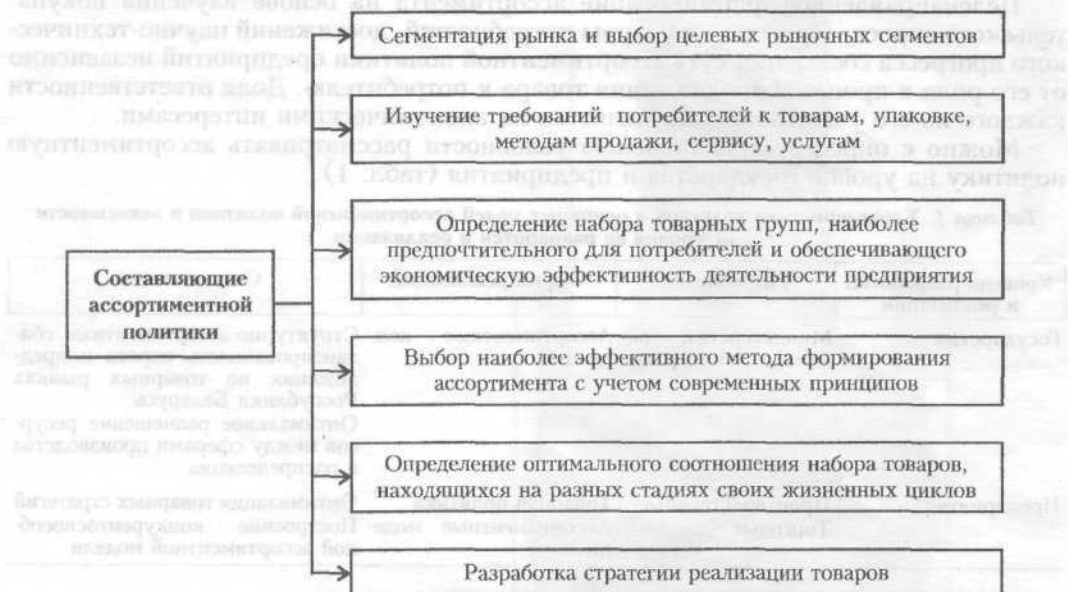


Рис. 1. Составляющие ассортиментной политики предприятия

Современная ассортиментная политика предполагает решение трех взаимосвязанных задач: удовлетворение спроса конкретных групп потребителей, гибкое реагирование на требования рынка, обеспечение финансовой устойчивости торгового предприятия. Эти задачи решаются на стратегическом уровне, т.е. каждое реше-

ние, имеющее отношение к данному вопросу, должно приниматься с учетом общей коммерческой стратегии предприятия на розничном рынке. Такой подход обеспечивает достижение конечных целей предприятия, связывает воедино составляющие коммерческой стратегии и позволяет наиболее эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами (рис. 2).



Рис. 2. Схема принципиальных взаимосвязей ассортиментной политики с элементами коммерческой стратегии предприятия

Создание конкурентоспособной ассортиментной модели предполагает изучение своих потенциальных возможностей, возможностей поставщиков, стратегий конкурентов, конъюнктурных изменений на рынке и учет других важных факторов. Следует рассмотреть наиболее важные (принципиальные) с точки зрения автора условия конкурентоспособности ассортиментной модели предприятия розничной торговли.

1. *Совокупный ассортиментный набор товаров предприятия розничной торговли должен быть рентабельным.* В идеале уровень валового дохода конкретного товара должен перекрывать его издержкостность. Однако практика коммерческой работы требует включения в ассортимент низкорентабельных и нерентабельных (в основном социально значимых) товаров.

При наличии в ассортименте товаров, торговые надбавки на которые ограничены, следует убытки от их реализации перекрывать включением в ассортимент высокорентабельных товаров. Кроме того, коммерсант должен постоянно стремиться к ускорению оборачиваемости товаров. В этом случае увеличение скорости реализации нерентабельных или низкорентабельных товаров может обеспечить получение некоторой прибыли за счет снижения затрат на их хранение и реализацию.

НИИ Белкоопсоюза произведены расчеты уровней издержкостности реализации товаров в розничной торговле [1]. Эти данные можно использовать при обосновании структуры товарооборота предприятиям всех форм собственности, учитывая тот факт, что издержкостность реализации в системе потребительской кооперации безусловно выше этого показателя по другим системам, формам собственности.

2. *Широта и глубина ассортимента должны быть ориентированы на требования конкретного сегмента (сегментов) рынка.* В соответствии с этим можно рассматривать различные стратегии макро- и микроструктуры ассортимента.

Широкий ассортимент позволяет ориентироваться на требования потребителей и стимулировать совершение покупок в одном месте. Вместе с тем он требует вложения дополнительных ресурсов и знаний в разные товарные группы и подгруппы. Большой ассортимент может удовлетворять потребности различных покупательских сегментов по одному товару, максимально использовать торговые площади, препятствовать появлению конкурентов, предлагать диапазон цен. Однако он увеличивает расходы на поддержание запасов и может затруднять сопоставление и выбор товара.

Одни предприятия используют стратегию торговли узким по широте и мелким по глубине ассортиментом. При этом реализуются исключительно ходовые и популярные товары. Такая политика позволяет оптимизировать вложения денежных средств в товарные запасы, ускорив их оборачиваемость. Другие коммерсанты привлекают в свой магазин покупателей именно возможностью широкого выбора товаров и совершения всех покупок "под одной крышей".

Рекомендуется формировать сопоставимый ассортимент из соотношений между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности групп потребителей, источников товароснабжения и диапазона цен. Он позволяет предприятию создавать прочный имидж и обеспечивать стабильные отношения с поставщиками. Однако чрезмерная ограниченность ассортимента может сделать предприятие уязвимым по отношению к внешней среде, колебаниям в поставках, конкурентам. Поэтому говорят о формировании ассортимента оптимальной широты и глубины с учетом основных факторов влияния.

В каждом конкретном случае решения о широте и глубине ассортимента принимаются в строгом соответствии с выбранной коммерческой стратегией предприятия на розничном рынке.

В табл. 2 представлено примерное количество разновидностей товаров, рекомендуемое для магазинов самообслуживания в зависимости от размера их торговой площади [2, 95].

Таблица 2. Рекомендуемое количество разновидностей товаров для магазинов самообслуживания

Форма специализации магазина	Размеры торговой площади, м <sup>2</sup>			
	до 250	251–650	651–1000	Свыше 1000
Универсам	—	до 700	700–1000	1001–1500
Кондитерские товары	до 300	301–500	—	—
Товары для детей	—	до 1000	1001–1500	свыше 1500
Товары для молодежи	—	до 800	801–1200	свыше 1200
Товары для женщин	—	до 1000	1001–1500	свыше 1500
Товары для мужчин	—	до 800	801–1200	свыше 1200
Одежда	—	до 600	601–1000	свыше 1000
Обувь	до 300	301–500	501–800	свыше 800
Хозтовары	до 500	501–800	801–1200	свыше 1200
Галантерея	до 600	601–900	свыше 900	—

Для сравнения отметим, что при одинаковых размерах торговой площади количество разновидностей, предлагаемых в магазинах Франции, в 10 раз больше. Это свидетельствует, с одной стороны, стратегической ориентации на обильность выкладки, которая имеет сильный психологический аспект, а с другой — наличия развитого рынка товаропроизводителей и высокого уровня конкуренции между ними. В условиях же дефицита товарных ресурсов для отечественных предприятий розничной торговли проблема оптимизации показателей широты и глубины ассортимента имеет приоритетное значение.

3. Каждый включенный в ассортимент товар должен быть привлекательным для потребителя и его образ формируется из следующих слагаемых:

$$\text{ОБРАЗ ТОВАРА} = \text{ТОВАР} + \text{УПАКОВКА} + \text{МАРКИРОВКА} + \\ + \text{ЦЕНА} + \text{СЕРВИС, УСЛУГИ.}$$

Рассмотрим требования ассортиментной политики к составляющим образа товара. Упаковка в отличие от традиционного подхода выступает важным средством коммуникации с потребителем. Она демонстрирует марку, указывает состав и направления использования, отражает образ марки и демонстрирует товар, выделяет его через дизайн, цвет, форму и материал. Маркировка, являясь неотъемлемой частью образа товара, кроме традиционных элементов дополняется штриховыми кодами, что обеспечивает возможность ее сканирования, а соответственно и углубленного учета реализации товаров. Это условие чрезвычайно важно для отслеживания динамики товарных запасов, товарооборачиваемости с целью эффективного управления ассортиментной моделью предприятия. Цена товара рассматривается как эквивалент вложенным в него затратам, отражает ценность его потребительских свойств и обеспечивает получение необходимой прибыли. При этом возможность маневрирования ценой закупки и размером торговой надбавки расширяет возможность стимулирующего воздействия цены на объем продаж. Следует также анализировать эффекты стимулирующего воздействия различных видов услуг и сервиса, которые также выполняют функцию содействия реализации, представленных в ассортиментной модели товаров.



4. Для каждого товара, включенного в ассортимент, разрабатывается стратегия его реализации, которая предполагает: определение объемов и цен реализации; выбор методов продажи; подбор средств стимулирования и рекламы; определение перечня услуг, сервисного обслуживания.

5. Современная ассортиментная политика предприятий требует включения в ассортиментную модель товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, в определенном соотношении. Этот подход позволяет гарантировать предприятию относительно устойчивые объемы продаж и стабильное положение на рынке.

Для определения такого оптимального набора отсутствуют единые рекомендации. Но известно, что при этом важно соотношение данных групп и их доли на рынке. Практика показала, что основная группа товаров (А) составляет, как правило, 70–85 % всех товаров в ассортименте магазина, обеспечивает наибольшую долю оборота и находится в стадии роста. Кроме того, в ассортиментную модель включают товары группы Б (сопутствующие, стабилизирующие выручку от продаж), В (стратегические товары), Г (тактические, стимулирующие продажу основной группы) и Д (товары, находящиеся на стадии спада продаж).

С учетом вышеотмеченных подходов и принципов может быть сформирована ассортиментная модель, отвечающая современной концепции управления ассортиментом в розничной торговле. Схематично эта работа может быть представлена следующим образом:



Рис. 3. Ассортиментная модель

Исследования показали, что практически невозможно точно определить этап жизненного цикла товара и 4 основные фазы не разделяются на четкие этапы. Поэтому можно говорить об этапах относительно конкретно анализируемых показателей. Среди них могут быть показатели динамики продаж, товарооборачиваемости. Известна следующая методика, позволяющая фиксировать фазы (стадии) "кривой жизненного цикла" отдельного товара. В основе метода — синхронное движение динамических рядов, отражающих процессы: реализации товара — динамического

ряда товарооборота (ряд 1) и динамического ряда прибыльности единицы реализованного товара (ряд 2).

На рис. 4 можно отметить 3 критические точки:

- 1) пересечение динамическим рядом 2 нулевого значения — точка А;
- 2) достижение динамическим рядом 2 максимального значения — точка Б;
- 3) достижение динамическим рядом 1 максимального значения — точка В.

Точка А является границей фаз внедрения и роста; точка Б — границей фаз роста и зрелости, точка В — границей стадий зрелости и спада.

Экономический смысл этих рассуждений следующей. Начало получения отдачи с единицы товара свидетельствует об окончании внедрения товара на рынок и признании его потребителем. Достижение максимального уровня отдачи показывает, что предприятие достигло максимальной доли на рынке товара и все мероприятия, направленные на расширение, "съедают" получаемый эффект. Достижение максимального уровня реализации товара и его стабилизация свидетельствует об установлении равновесия между товарным предложением и спросом, и дальнейшее насыщение спроса данного товара приведет к его падению и возможному исчезновению.

Ряды динамики строятся на основе математической модели логической кривой для показателей розничного товарооборота и прибыльности единицы реализованного товара в едином временном масштабе.

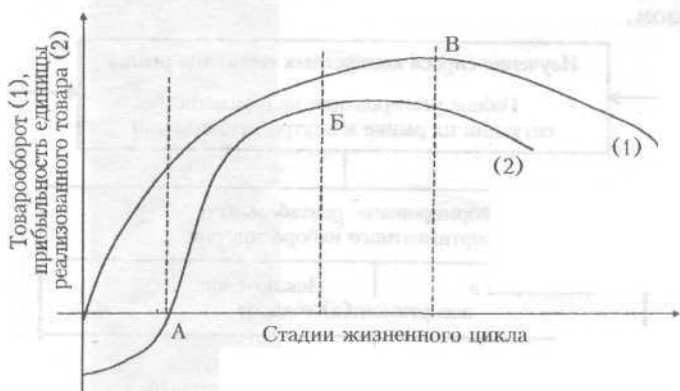


Рис. 4. Границы жизненного цикла товара

При построении рядов динамики следует использовать временной интервал — 15 дней [4].

Подводя итог, следует отметить необходимость использования стратегического подхода к вопросу формирования ассортимента товаров в розничной торговле, что обеспечивается разработкой и реализацией активной ассортиментной политики предприятиями розничной торговли. Эффективность принятия принципиальных решений относительно ассортимента, включая проведение комплексного исследования товарных рынков; введения новых или модифицированных и выведения из ассортимента нерентабельных товаров; выделения финансовых средств на разработку стратегии реализации товаров во многом определяется уровнем организации функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами коммерческого отдела и ведущими службами и отделами предприятия торговли. Особенно важным является взаимодействие между коммерческим и планово-финансовым отделами, работа которых по кардинальным вопросам ассортиментной политики должна быть скоординирована и принципиально вписываться в стратегию деятельности предприятия торговли на розничном рынке.

#### Литература

1. Направления совершенствования деятельности предприятий торговли потребительской кооперации Республики Беларусь. Мн., 1996.
2. Бланк И.А. Торговый менеджмент. К., 1997.
3. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность: Учеб. Мн., 1998.
4. Колбаско И.В. Методические основы формирования ассортимента товаров. Гомель, 1991.