

АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Самой Ирина Анатольевна, Гармидер Лариса Дмитриевна
Днепропетровский университет имени Альфреда Нобеля*

Актуальность. Ассортиментная политика занимает важнейшее место в товарной политике промышленного предприятия. Грамотно составленный ассортимент товаров и услуг позволяет привлечь платежеспособного покупателя и достичь главной цели предпринимательской деятельности - получения максимально возможной прибыли. Ассортимент и его разнообразие - один из важнейших элементов товарной политики любого предприятия. Его величина и качественное удовлетворение потребностей клиентов тесно связаны, именно поэтому работать над формированием ассортимента необходимо каждой компании, независимо от размера и предлагаемых товаров или услуг. Поэтому исследование путей и методов оптимизации ассортимента предприятий является актуальным, приобретает особенную значимость и практическую ценность.

Исследованию сущности ассортиментной политики предприятия посвящены немногочисленные труды таких ученых, как: Г. Багиев [1], Л. Балабанова [2], О. Беленов [3], С. Ворожцов [4], Б. Громовик [5], С. Диденко [6], В. Зотов [7], А. Троян [8] и др.

Учитывая вышеупомянутые труды можно сделать вывод, что на современном этапе развития экономики Украины особенную актуальность приобретают вопрос улучшения управления ассортиментом товаров.

Цель исследования. Анализ путей и методов оптимизации товарного ассортимента предприятия.

Результаты исследования. Для многих украинских предприятий формирование ассортимента до сих пор остается процессом интуитивным, не применяются современные методики анализа, которые позволяют формировать ассортимент согласно потребностям рынка. В этой связи нами приведены результаты исследования формирования и управления ассортиментом на примере ООО "Итем", которое является одним из крупных продавцов саженцев винограда в г. Кривой Рог.

На данном этапе ООО "Итем" использует стратегию глубокого проникновения на рынок, предлагая существующий товар на существующем рынке. Однако, исходя из результатов исследований, на сегодня ассортимент саженцев ООО "Итем" не совершенен, много сортов в последние 2-3 года стали нерентабельными для выращивания в силу падения спроса на определенные сорта и усиления спроса на новые сорта, которые предприятие предлагает в незначительном количестве. Возникает необходимость выведения на рынок новых популярных сортов, заменяя ими нерентабельные сорта. На данном этапе на новый рынок предприятие выходить не планирует, предприятие работает со всеми сегментами современного рынка в регионе: аграрии, фермеры и частные лица.

Поэтому, наиболее актуальным для развития предприятия и повышения объемов продаж является применение стратегии развития товара, которая предусматривает введение в ассортимент новых ассортиментных позиций или усовершенствования существующих на современном рынке. В рамках стратегии развития товара актуальным является совмещение следующих ассортиментных стратегий : 1. горизонтальной диверсификации (введение новых типов сортов); 2. вертикальной диверсификации (введение новых сортов в ассортимент существующих типов сортов).

Для определения стратегии ООО "Итем" в зависимости от конкурентной позиции и привлекательности отрасли использована матрица Маккинзи - рис. 1.

		Стратегия для ООО «Итем» на рынке саженцев		
		Конкурентные позиции		
		<i>Сильные</i>	<i>Средние</i>	<i>Слабые</i>
Привлекательность отрасли	<i>Сильная</i>	Удержание позиций/ Инвестирования	Инвестировать/ Реинвестировать прибыль	Инвестировать/ реинвестировать/ Выход
	<i>Средняя</i>	Реинвестировать прибыль/ Извлечь максимальную выгоду	Извлечь максимальную выгоду ду / Выход	Остаться / Медленный выход
	<i>Слабая</i>	Извлечь максимальную выгоду ду / Выхо	Медленный выход	Быстрый или медленный выход/ Остаться

Рисунок 1 – Стратегии ООО "Итем" по матрице Маккинзи

Примечание – Источник: собственная разработка

Для ООО "Итем" актуальная стратегия инвестирования, а конкретнее - инвестирование в развитие ассортимента, выращивания новых сортов, которые востребованы рынком. Позиции предприятия на рынке средние, однако существует риск их послабления в следствие игнорирования обновления ассортимента. Проведем выбор стратегии для ООО "Итем" с применением матрицы Хофера-Шенделя -рис. 2

		Конкурентная позиция			
		<i>Сильная</i>	<i>Средняя</i>	<i>Слабая</i>	<i>Худшая</i>
Стадия эволюции рынка	<i>Развитие / Вытеснения</i>	Стратегии увеличения рыночной доли			Раскрутка
	<i>Рост</i>	Стратегии роста (актуальные для ООО «Итем»)			или Ликвидация
	<i>Зрелость / Насыщение</i>	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке или	или Отказ
	<i>Сокращение</i>	Стратегии сокращения активов			

Рисунок 2 – Актуальная бизнес-стратегия для ООО "Итем" по матрице Хофера-Шенделя

Примечание – Источник: собственная разработка

Учитывая стадию эволюции рынка (рост), и конкурентную позицию предприятия на рынке саженцев г. Кривой Рог, определена актуальность стратегии роста. В данном случае

актуальные стратегии роста выручки путем введения в ассортимент новых, более востребованных и прибыльных сортов саженцев.

Модификация ассортиментной стратегии была проведена с применением матрицы МКК (МСС) - метод стратегического планирования, которое является инструментом выбора между разными возможностями использования ограниченных ресурсов компании, проектами, продуктами, бизнес-единицами. Результатом выбора должна быть концентрация усилий и ресурсов на тех направлениях, которые наиболее важны и перспективны с точки зрения долгосрочного развития компании (рис. 3).

		Соответствие ключевым компетенциям	
		<i>Низкая</i>	<i>Высокая</i>
Соответствие миссии	<i>Высокая</i>	РАСТВОРИТЕЛИ X Удержание постоянного ассортимента продукции	ДВИГАТЕЛИ 1. Усовершенствование технологий производства. 2. Повышение качества саженцев. 3. Оптимизация ценовой политики. 4. Введение в ассортимент новых сортов за существующими типами (ранние, средние, винные) 5. Введение в ассортимент нового типа сортов (Кишмишные).
	<i>Низкая</i>	ИСТОЩИТЕЛИ Нет проектов в квадранте	ОТВЛЕКАЮЩИЕ Нет проектов в квадранте

Рисунок 3 – Проекты ООО "Итем" на матрице МКК

Примечание – Источник: собственная разработка

В соответствии с миссией ООО "Итем" и ключевыми компетенциями, большинство проектов попадают в квадрант "двигатели". Данным проектам должно уделяться особенное внимание, должны быть выделены средства на инвестирование.

Однако, проект, который отвечает реализации современной стратегии сохранения ассортимента попал к квадрант "растворители". Данный проект отвечает миссии предприятия по поводу предоставления потребителям возможности приобрести качественные саженцы и широкий ассортимент. Однако данный проект не отвечает такой ключевой компетенции ООО "Итем" как возможность реализовывать предложения, необходимые рынку. Данный факт объясняется тем, что современный ассортимент лишь частично отвечает рыночным потребностям и нуждается в усовершенствовании путем введения на рынок новых востребованных сортов.

Исходя из этого, необходимым является модификация ассортиментной стратегии со стратегии обеспечения постоянного ассортимента (сохранение ассортимента) к стратегиям горизонтальной и вертикальной диверсификации ассортимента.

Для соответствия ключевой компетенции касательно способности реализовывать

предложения, необходимых рынку, рекомендован проект удержания постоянного ассортимента заменить на проекты: введение в ассортимент новых сортов по существующим типами (ранние, средние, винные); введение в ассортимент нового типа сортов (Кишмишные). Данные проекты, по результатам предыдущих исследований рынка способны обеспечить соответствие ключевой компетенции, поскольку предусматривают введение актуальных для покупателя сортов, которые будут удовлетворять современный спрос на рынке саженцев региона.

Следовательно, с помощью матрицы МКК, определен проект, который не отвечает ключевым компетенциям и предложены два новых проекта в рамках модифицированной ассортиментной стратегии, которая направлена на диверсификацию ассортимента (как вертикальную, так и горизонтальную).

Но, следует отметить, что производственные мощности предприятия ограничены, площадь угодий занята под выращивание виноградных саженцев, потому для реализации новой ассортиментной политики необходимо принять решение относительно выведения из ассортимента нерентабельных сортов, которые на сегодня уже не способны окупать затраты на их выращивание. С этой целью был проведен анализ по каждому из сортов саженцев, учитывая следующие данные: результаты анализа продаж по методам ABC и XYZ; результаты расчета рентабельности выращивания сортов; результаты исследования покупателей на предмет популярности новых и традиционных сортов разных типов. Целью проведения данного анализа являются определения сортов, которые необходимо исключить из современного ассортимента с целью высвобождения площади для выращивания новых сортов.

По результатам комплексного анализа ассортимента решено изъять такие сорта как: Кэша, Кодряна, Аркадия, Кармакод, Венечный, Лора, Ризамат, Подарок Запорожью и Скоринский.

Изъязв из ассортимента 9 сортов, предприятие имеет возможность введения в ассортимент 9 новых сортов. Выбор новых сортов был обоснован данными опроса покупателей. Наиболее популярными, из тех, которых на сегодня нет в структуре ассортимента ООО "Итем" есть такие сорта: Среди традиционных: ранние: Вива-Айк; средние: Спорт; Среди новых: ранние: Чайная Роза, Богатыновский, Сфинкс; средние: Антоний Великий, Айвенго; винные: Пифос; Кишмишные: Фэнтези, Принцесса, Юпитер. Учитывая тенденции рынка относительно интенсивного роста популярности новых сортов, решено ввести в ассортимент 9 новых сортов: Чайная Роза, Богатыновский, Сфинкс (ранние); Антоний Великий, Айвенго (средние); Пифос (винные); Фэнтези, Принцесса, Юпитер (Кишмишные).

В результате введения новых сортов предприятие усиливает конкурентные позиции по доле новых сортов в ассортименте с 25 % (8 сортов) до 53% (17 сортов), приближаясь к лидеру рынка ООО "Флора". По ассортименту Кишмишных и винных сортов предприятие выравнивает позиции с ООО "Флора" и опережает ООО "Продукт". По широте ассортимента предприятие выходит на уровень основных конкурентов, вводя новый тип сортов - Кишмишные. Следовательно, общий конкурентный уровень предприятия значительно растет.

Рассмотрим экономическую эффективность изменения структуры ассортимента, сравнивая между собой прибыль и расходы изъятых и новых сортов саженцев. Выручка, которая будет принесена продажей новых сортов по прогнозам в 26 раз выше выручки, что приносят изъятые из ассортимента сорта. Следовательно, по результатам расчетов изъятые сорта возвращают расходы на выращивание лишь на 70% и не приносят прибыль, тогда как новые сорта окупаются почти в 2 раза - уровень рентабельности 189%. Эффективность введения новых сортов обоснована в 4 раза высшей ценой новых сортов, а также высокой их популярностью, а соответственно высокими объемами продаж. Новые сорта продаются на рынке более активно и имеют более высокие цены в следствие их большей климатической стойкости, новых вкусовых качеств и т.д. Не принимая во внимание то, что введение новых

сортов предусматривает увеличение расходов более, чем в 10 разы, их эффективность бесспорна из расчета цен на саженец и спроса на рынке.

Выводы. Проведенный стратегический анализ ассортиментной политики предприятия дает возможность определить, что наиболее актуальным для развития предприятия и повышения объемов продаж является применение стратегии развития товара, которая предусматривает введение в ассортимент новых ассортиментных позиций или усовершенствования существующих на современном рынке. По результатам расчетов доказана эффективность изменения структуры ассортимента в пользу новых востребованных рынком сортов в рамках стратегии диверсификации ассортимента.

Литература:

1. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд./ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч.посіб. / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – К.: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ», 2006. – 336 с.
3. Беленов О. Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О.Н. Беленов, Т. М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения - 2010. – №1. – с. 69 – 76.
4. Ворожцов С.Н. Оценка эффективности системы управления товарным ассортиментом / С.Н. Ворожцов - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
5. Громовик Б. П. Управление товарным ассортиментом предприятия с помощью ABC и XYZ -анализа / Б. П. Громовик // Ежедневник аптека. – 2003. – №6 (377). – с. 25-30.
6. Діденко Є. О. Управління асортиментною політикою підприємства / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка - 2015 - № 3 [Електроний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910)
7. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: Учеб.-практ. пособие. / В.В. Зотов – М.: Эксмо, 2006. – 67с.
8. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання / А.В. Троян //Ефективна економіка - 2014 - № 1 [Електроний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708)