

**ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ
ОПТИМИЗАЦИИ АССОРТИМЕНТА – ГРАМОТНАЯ
ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ**

*И.А. Волова,
ЭФ, 4 курс*

В настоящее время в условиях жесточайшей конкурентной среды даже грамотно организованная система распределения, агрессивная реклама, привлекательные цены не способны обеспечить долговременный, а порой даже и кратковременный успех, если не являются дополнением к товару, удовлетворяющему потребности потребителя. В современных рыночных условиях как никогда важным становится комплексное использование средств и инструментов маркетинга.

Многие предприятия Беларуси, сталкиваясь с проблемой реализации выпущенной продукции, по-прежнему пытаются решать ее после того, как товар уже произведен. Результатом становится отсутствие спроса на выпущенный товар, затоваривание складов, омертвление оборотных средств. Среди ряда причин основной является отсутствие грамотной товарной политики.

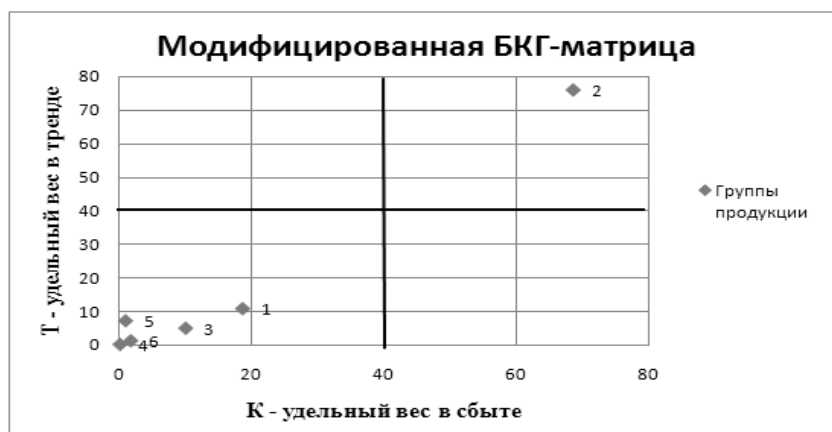
Однако большинство отечественных предприятий не уделяет должное внимание модификации продукции, своевременному выведению на рынок новых товаров, а также снятию с производства устаревших моделей. Результатом становится несоответствующий потребностям потребителя товарный ассортимент. Для решения этих задач необходимо внимательно подходить к товарной стратегии: оптимизации товарных остатков на складах, сбалансированности ас-

сортиментной матрицы, рыночному соотношению цены и качества товара.

Товарная стратегия – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, обоснование состава, соотношения и объемов производства отдельных видов продукции с учетом спроса, конкурентных преимуществ, возможных каналов сбыта.

Существует целый ряд подходов к решению управленческой проблемы оптимизации товарной стратегии на практике. Наиболее распространенной моделью стратегического анализа является Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ) и ABC-анализ. В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»). Матрица БКГ является классическим инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации, строится на основании внутренней информации и позволяет сделать полноценный анализ.

Объектом исследования является ЧУП «ЭлКис» ОО «БелГИЗ». Весь ассортимент продукции предприятия последовательно делится по схожести удовлетворяемых потребностей на иерархические уровни до желаемой глубины проникновения. Рассчитываются параметры К – «удельный вес группы продукта в общем объеме сбыта предприятия» в течение базового периода (наиболее характерный период – 1 год), параметр Т – «удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия» в течение базового периода по линейному тренду. Вычислив эти значения для каждой группы продукта и представив их графически, получаем параметрический график, характеризующий каждую группу продуктов ассортимента (рис.).



Рису-

Модифицированная матрица БКГ для ЧУП «ЭлКис»

НОК —

На рисунке получены квадранты, сохраняя терминологию БКГ, имеем ярко выраженную «звезду» – Группа 2 (правый верхний квадрант) и россыпь «собак» – левый нижний квадрант – разной степени значимости. Очевидно, что стратегические усилия предприятия, могут быть в таком случае направлены на развитие Группы 1 при максимальном внимании к «звезде». Повторное составление матрицы через определенный период времени (после выполнения тактических мероприятий маркетинга) позволяет проследить движение каждой группы по квадрантам или кластерам, оценить эффективность принятых решений и действий, а также вовремя уловить позитивные и негативные тенденции развития для каждой группы продукта. Другими словами, применение модифицированной матрицы может быть полезным в процессе контроллинга.

Идея метода ABC-анализа строится на основании принципа Парето. Параметром, по которому будет проводиться анализ объекта, является выручка. Производимая продукция разбивается на три группы. В группу «А» войдут товары, занимающие наибольшую долю в выручке предприятия. Группа «В» – товары, на долю которых приходится от 1/4 до 1/3 выручки предприятия. Группа «С» – товары, на долю которых приходится незначительная часть выручки.

В результате анализа получено, что продукция группы «А» требует основного внимания для того чтобы не потерять конкурентные преимущества по товарам этой группы; усилия по группе «В» должны быть направлены на перевод товаров в группу. Рентабельность продукции в группе «С» имеет отрицательное значение (-1,20%), что негативно влияет на общую рентабельность товарного портфеля. В данном случае предприятие может использовать стратегию сокращения ассортимента ряда, предварительно проведя дополнительный глубокий анализ каждой товарной позиции. Если произвести сокращение ассортимента продукции предприятия на 24 %, то произойдет сокращение издержек на 15,15 %, также сократилась и выручка – на 12,77 %, однако прибыльность бизнеса возросла: по массе прибыли на 6,3 %, по норме прибыли на 75 %.

В результате внесенных корректив было обеспечено повышение среднего уровня рентабельности с 15,00 % до 20,24 %. Кроме того, повысился запас финансовой прочности, незначительно вырос средний уровень операционного рычага, а, следовательно, и риска.

Проанализировав приведенную выше информацию о предприятии можно сказать, что основной резерв оптимизации товарной политики заложен в сокращении ассортимента ряда. Помимо этого большой ассортимент заставляет расплывать силы компании, затрудняет грамотное предложение товара клиенту. В результате 20 – 25%

наименований товаров держат на себе весь ассортимент. Исключение из ассортимента нерентабельных и малорентабельных товаров позволит предприятию увеличить общую рентабельность на 30 – 0%.

На основании результатов построения модифицированной БКГ-матрицы предприятие должно направить основное внимание на группу «Электрораспределительная аппаратура», которая в настоящее время приносит наибольший доход предприятию и занимает наибольшую долю в структуре сбыта и развивать продукцию в группе 2, которая при достаточных усилиях со стороны предприятия может приносить высокий доход на незначительном сегменте рынка.

Помимо оптимизации существующего ассортимента необходимо принимать во внимание перспективы выведения на рынок новых продуктов. И уже на этапе планирования нового ассортимента следует учитывать, какое влияние на деятельность компании окажет продвижение на рынок нового товара.

Одним из недостатков товарной политики на предприятии является то, что разработкой производственной программы занимаются в основном экономический и технический отделы.

Как показывает вышеизложенное исследование, для реализации эффективной товарной стратегии предприятию необходимо использовать современные методы оптимизации ассортимента. Применение данных методов – залог грамотной и обоснованной товарной стратегии. В наш век, когда основополагающим принципом является не только произвести качественный конкурентоспособный продукт, но и своевременно реализовать его, такой подход является весьма актуальным.