

УДК 339.13

ТИПОЛОГИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦИИ

О.Н. Беленов.

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга Воронежского государственного университета; belenov22@mail.ru

Т.М. Бугаева,

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры маркетинга Воронежского государственного университета; kitzen@mail.ru

Статья посвящена проблемам управления ассортиментом продукции. Авторами разработана типология методов управления ассортиментом, которая показывает все методы в комплексе и позволяет увидеть взаимосвязь между ними. В рамках данной типологии определены области применения каждой группы методов управления ассортиментом.

Ключевые слова и фразы: маркетинг, ассортимент, управление ассортиментом, методы управления ассортиментом.

Хотя на данный момент теоретиками и практиками маркетинга разработано большое количество методов управления ассортиментом, управление ассортиментом продукции на промышленных предприятиях, чаще всего, происходит интуитивно, а не на основе использования научных методов. При этом специалисты испытывают трудности при выборе конкретного инструмента управления ассортиментом, который бы наилучшим образом позволял решить проблемы формирования ассортимента. Для удобства выбора наиболее эффективного метода анализа ассортимента в конкретной ситуации целесообразно провести их классификацию.

Выбор методов управления ассортиментом, в первую очередь, зависит от уровня, на котором осуществляется процесс управления – на стратегическом или тактическом. На стратегическом уровне принимаются решения, связанные с выбором стратегии управления ассортиментом в соответствии с рыночной конъюнктурой. На тактическом уровне осуществляется

выбор конкретных ассортиментных позиций исходя из уровня спроса и экономических показателей по каждой позиции.

В качестве другого признака классификации можно использовать факторы, влияющие на ассортимент предприятия: факторы, связанные с рыночной ситуацией, факторы, связанные с целями предприятия, и факторы, связанные с ресурсами предприятия. Такой признак позволяет выбрать метод управления ассортиментом исходя из того, с какими факторами ему придется иметь дело в рамках его функциональных обязанностей. Так, за анализ конъюнктуры рынка обычно отвечают маркетологи, за управление ресурсами предприятия – финансовая служба, а за анализ результативности – плановая служба. В соответствии с этим необходимо подбирать метод управления ассортиментом для каждого подразделения.

Таким образом, основываясь на предложенных нами выше признаках классификации методов управления ассортиментом на предприятии, нами разработана типология методов управления ассортиментом, представленная на рисунке.



Рис. Типология методов управления ассортиментом на предприятии

Рассмотрим стратегические методы управления ассортиментом, которые подразделяются на три группы: методы анализа рыночной ситуации, методы формирования ассортиментной стратегии и методы оптимизации

управления ассортиментом.

Методы, используемые для анализа рыночной ситуации, позволяют выявить факторы, связанные с конъюнктурой рынка, и определить степень их влияния на деятельность предприятия, а также дать общую качественную оценку текущей ситуации на рынке и определить возможные перспективы. Наиболее распространенными инструментами, применяемыми для этих целей, являются SWOT-анализ, концепция жизненного цикла товара [8], концепция кривой опыта [14], модель пяти сил конкуренции Портера [15, 17].

Однако, несмотря на видимые преимущества, можно выделить ряд недостатков этих методов. Во-первых, трудно определить границу рассматриваемого рынка или отрасли. Во-вторых, методы прогностической оценки рынка не позволяют количественно оценить влияние выявленных факторов на рыночную ситуацию. И, наконец, в-третьих, для получения достоверного прогноза необходимо применять данные методы в совокупности, поскольку использование одного метода недостаточно. Например, анализ пяти сил Портера в сочетании с концепцией жизненного цикла товара позволяет дать более точный прогноз развития отрасли, чем применение любого из этих методов в отдельности.

К следующей группе стратегических методов относятся методы, позволяющие сформулировать альтернативы ассортиментной стратегии исходя из целевых установок предприятия. К ним относятся матрица «продукт-рынок» И. Ансоффа [1], ее модификации, предложенные Д. Абелем [24], Е. В. Клавдиевой [11], М. Ковалевым [13], матрица родовых стратегий М. Портера [17, 23].

Достоинство матриц, задающих вектор развития ассортимента, заключается в том, что они упрощают процесс формирования альтернатив ассортиментной стратегии. Однако конструирование стратегий является творческим процессом, который матрицы могут существенно ограничивать из-за рассмотрения ограниченного числа переменных. Поэтому для формирования альтернатив ассортиментной стратегии целесообразно использовать ряд инструментов, которые позволили бы ответить на главные вопросы: что в ассортименте должно быть изменено для обеспечения роста и развития предприятия, а что, наоборот, должно быть сохранено для снижения риска и углубления компетенций предприятия.

Далее перейдем к группе методов оптимизации стратегии управления ассортиментом. Назначение этой группы методов – оптимизировать товарный ассортимент не только по отношению к внешней среде и целям предприятия, но и его ресурсам и возможностям. К данной группе методов можно отнести матрицы BCG [7, 20], A.D. Little [27], Hofer/Schendel [9, 26], GE/McKinsey [21], Shell/DPM [25].

Общая идея этих моделей – представление продуктового портфеля в виде неоднородных групп, среди которых одни товарные группы могут стать источниками будущего роста компании, но нуждающиеся в дополнительных

инвестициях, другие группы обеспечивают стабильность развития компании и являются источниками инвестиций, третьи группы малоперспективны для дальнейшего развития как в краткосрочном, так и долгосрочном плане.

Однако, несмотря на ряд достоинств, этим моделям присущи и недостатки. Стремясь устранить ограничения матрицы BCG и рассмотреть большее число критериев привлекательности рынка и конкурентной позиции компании, модели привели на практике к субъективности в выборе факторов, назначаемым весам и оценкам, использовании не объективных данных, а интуитивных, «политических» оценок.

Обобщая обзор стратегических методов управления ассортиментом необходимо отметить ключевые проблемы использования всей этой группы инструментов.

Во-первых, необходимо точно определять границы рынков, на которых конкурирует каждая товарная линия компании. Неточное определение границ приведет к неадекватному прогнозу развития рынка, а также к нечеткому пониманию конкурентных преимуществ товарных линий и перспектив их развития.

Во-вторых, ключевым моментом является точная оценка факторов, которая бы в большей степени соответствовала влиянию этого фактора, а не удобству его измерения и использования в анализе.

Наконец, в-третьих, необходимо использовать рассмотренные инструменты в совокупности в соответствии с областью их применения, учитывая связи между методами.

Тактические методы управления ассортиментом предприятия можно разделить на три группы: методы определения спроса, методы экономического анализа ассортимента и методы разработки плана продаж.

Для определения спроса на продукцию используются методы исследования намерений потребителей [2, 12], экспертные [2, 7] и статистические методы [2].

Проанализировав данную группу методов, можно сделать вывод о том, что статистические методы прогнозирования предпочтительны в том случае, если имеется большое количество данных и, при этом, не ожидаются большие изменения. В том случае, если объем продаж резко изменился за последнее время, лучше использовать методы исследования намерений потребителей и экспертные методы. Кроме того, выбор метода определения спроса зависит от этапа жизненного цикла, на котором находится товар и возможности сбора данных. Повысить точность прогноза можно за счет комбинированного применения различных методов.

К группе методов экономического анализа ассортимента относятся такие инструменты как ABC-анализ [4, 18, 19, 22], XYZ-анализ [4, 5], матрица «Маркон» [16], метод Дибба – Симкина [6] и др.

На основе анализа методов экономической оценки ассортимента можно сделать вывод о том, что комплексные методики экономического анализа

показывают необходимость рассмотрения целой группы показателей эффективности ассортимента. Состав этих показателей и их влияние на итоговую оценку отличается в зависимости от особенностей ассортимента, самого предприятия и сложившейся рыночной конъюнктуры. Поэтому методики, разработанные учеными, должны не только выбираться, но и адаптироваться исходя из текущей ситуации на конкретном предприятии.

Далее рассмотрим последнюю группу тактических методов управления ассортиментом на предприятии, связанных с разработкой плана продаж. Она включает различные методы математического моделирования: линейное программирование [3, 10, 19], нелинейное программирование [82], динамическое программирование [3] и т.д.

План продаж является одним из основных документов, определяющим порядок работы предприятия и поэтому представляет собой объект повышенного внимания всех заинтересованных сторон, отстаивающих различные интересы. Использование данной группы методов управления ассортиментом позволяет перевести все эти интересы из политического русла в область экономических решений, оптимальных по отношению к сложившейся конъюнктуре, ресурсам и целям предприятия.

Однако проанализировав методы, используемые для разработки плана продаж, можно сделать вывод, что линейные модели не обладают полным набором возможностей для выбора вариантов структуры ассортимента, поскольку они позволяют получить оптимальное решение только на один определенный плановый период и не рассматривают его связь с показателями предыдущего и последующего периода [19]. Частично устранить данные недостатки можно с помощью динамических моделей, методов нелинейного программирования и стохастической оптимизации.

Обобщая группу методов управления ассортиментом на тактическом уровне, можно сделать вывод о необходимости использования как статистических методов анализа, так и экспертных, поскольку статистические методы, основываясь на большом объеме информации за предыдущие периоды, позволяют добиться высокой точности планирования. Однако, применение этих инструментов эффективно при условии стабильности, а также доступности данных. Эти недостатки позволяет устранить применение экспертных методов, которые достаточно эффективны в быстро меняющихся условиях и высокой неопределенности среды.

Таким образом, предложенная нами типология методов управления ассортиментом на предприятии включает шесть групп, каждая из которых предназначена для принятия решений в области ассортимента продукции в зависимости от уровня управления и функциональной области специалиста, занимающегося вопросами управления ассортиментом. Преимущества данной типологии состоят в том, что она показывает методы управления ассортиментом в комплексе, а также позволяет увидеть взаимосвязь между ними.

Список источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Армстронг Дж. С. Прогнозирование продаж. В кн.: Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002. С. 351-368.
3. Беллман Р. Динамическое программирование. М.: Изд-во иностр. литературы, 1960. 400 с.
4. Боровинский Д. Что продавать? // Маркетолог. 2004. №2. С. 7-15.
5. Громовик Б. П. Управление товарным ассортиментом фармацевтического предприятия с помощью ABC и XYZ-анализа // Еженедельник аптека, 12.02.2003. №6 (377). С. 25-30.
6. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб: Питер, 2001. 256 с.
7. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / под ред. И.С. Минко. М.: Высш. шк.: ИНФРА-М, 1996. 255 с.
8. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. СПб: «Питер», 2002. 544 с.
9. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Финпресс, 1998. 192 с.
10. Канторович Л.В., Макаров В.Л. Оптимальные модели перспективного планирования: Применение математики в экономических исследованиях. М.: Мысль, 1965.
11. Клавдиева Е.В. Разработка товарной стратегии текстильного предприятия и выбор оптимального варианта обновления продукции. Дисс. канд. эконом. наук. М.: 2003. 159 с.
12. Клэнси К., Криг П. Антиинтуитивный маркетинг. СПб.: Питер, 2006. 432 с.
13. Ковалев М. Моделирование рыночных ситуаций и стратегий // Маркетинг, 2003. №1. С. 75-78.
14. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб: Питер, 2000. 320 с.
15. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Питер, 2000. 336 с.
16. Одинцова Е. В. Формирование ассортиментной политики. url:http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/assortment_policy1.htm.
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ.-2-е изд. М.:Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
18. Садриев Д., Садриев Р. ABC-анализ и оптимизация товарного ассортимента // Маркетинг, 2008. №1. С. 119-125.
19. Силаков А.В. Разработка метода формирования сбалансированной структуры товарного портфеля текстильного предприятия. Дисс. канд. эконом. наук. М., 2004. 168 с.
20. Хендерсон Б. Товарный портфель (матрица «рост – доля рынка»

Бостонской консультационной группы). В кн.: Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001. С. 491– 494.

21. Чуб Б.А. Концепция стратегического управления General Electric / McKinsey. url:<http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=16&id=452>.

22. Швец А., Швец М. Анализ ассортиментной политики предприятия // Маркетинг, 2007. №2. С. 50 – 60.

23. Эткинсон Дж, Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. М.: Юнити-дана, 2001. 471 с.

24. Abell D.F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning.- Englewood Cliffs; London: Prentice-Hall, 1980.

25. Hichens R.E., Robinson S.J.Q., Wade D.P. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. – Long Range Planning, June 1978. Vol. 11. pp. 8-15.

26. Hofer C.W. Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategy. Boston, MA: Boston University. 1977.

27. Osel R., Wright R. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving. New York: McGraw-Hill, 1980.

THE TYPOLOGY OF ASSORTMENT MANAGEMENT METHODS

O.N. Belenov,

D.Sc. Economy, professor, Chief of the Chair of Marketing of Voronezh State University; belenov22@mail.ru

T.M. Bugaeva,

Ph.D. Economics, Lecturer of the Chair of Marketing of Voronezh State University; kitzen@mail.ru

The article is dedicated to the problem of the assortment management. Authors worked out the typology of assortment management methods which demonstrates all the methods taken as a whole and allows to see interrelation between them. Within the limits of the given typology scopes of each group of assortment management methods are defined.

Key words and phrases: marketing, assortment, assortment management, methods of assortment management.