

УДК 338.33

І. О. Сінгаєвський,

д. е. н., професор кафедри маркетингу, Національний університет харчових технологій

Т. А. Реніч,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Національний університет харчових технологій

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ЯК ВАЖЛИВА СКЛADOVA КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У статті розглядаються способи оптимізації асортименту продукції промислового підприємства з метою скорочення загальних витрат. За допомогою розглянутих способів підприємство може опрацювати різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля.

In the article the methods of optimization of product assortment of industrial enterprise are examined with the purpose of cutback of the general spending. By the considered methods an enterprise can work different strategies of support or renewal of the food brief-case balance.

Ключові слова: скорочення витрат, структура асортименту, оптимізація, управління асортиментом.

Key words: cutback of spending, structure of assortment, optimization, management by an assortment.

ВСТУП

В умовах економічного спаду і нестабільності на світових ринках керівництво та власники підприємств починають шукати порятунок у зниженні витрат. Серед потенційних напрямів скорочення витрат можна назвати наступні: скорочення витрат на персонал; оптимізація використання ресурсів; оптимізація вартості залучення ресурсів; зростання ефективності виробництва; аутсорсинг; оптимізація стратегії продажів; оптимізація асортименту продукції.

Аналіз останніх публікацій свідчить про те, що і вітчизняні, і зарубіжні вчені не вирізняють поняття "управління асортиментом" як окрему задачу, включаючи її до більш широкої економічної категорії "товарна політика". На наш погляд, політика управління асортиментом — одна з найважливіших складових конкурентної стратегії будь-якої промислової компанії.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є аналіз та удосконалення теоретичних положень і практичних засад управління асортиментом підприємства. Для вирішення поставленого завдання у статті використовуються такі методи дослідження, як абстрактно-

логічний, системного аналізу, методу експертних оцінок тощо.

Питання про розширення або звуження асортименту продукції, що випускається, може та навіть повинне мати різні вирішення залежно від цілого комплексу конкретних умов: галузь, товарна група, розміри підприємства та інші кон'юнктурні складові. Оптимальний портфель заощаджує ресурси для розвитку нових напрямів і підвищення мобільності підприємства. При правильній оптимізації стає можливим значне збільшення частки прибутку при незмінній або меншій кількості продуктів, що випускаються.

У процесі оптимізації асортименту можна виділити три основних етапи:

— I етап. Аналіз динаміки ринку та структури попиту. Підрозділ, відповідальний за управління асортиментом (як правило, це маркетингова служба), із установленою періодичністю ініціює процес оптимізації.

— II етап. Фінансовий аналіз розроблених пропозицій. Планово-економічна служба аналізує фінансові показники за товарними групами або окремими товарами і дає свої висновки про зміну структури асортименту.

— III етап. Затвердження остаточного варіан-

та структури асортименту. Робота з оптимізації структури асортименту — обов'язково спільна діяльність багатьох фахівців підприємства: економістів, фінансистів, маркетологів, керівників відділів продажів, технічних фахівців. Робоча група, до якої входять фахівці маркетингового, економічного та інших підрозділів (виробництво, закупівлі, логістика), розробляє і узгоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортименту продукції компанії.

РЕЗУЛЬТАТИ

Процес оптимізації структури асортименту варто починати з визначення цілей компанії. Такими цілями в короткостроковому періоді можуть бути необхідність введення нових позицій або, навпаки, скорочення асортименту, коригування обсягів виробництва або цін.

Оптимальна структура асортименту повинна забезпечувати максимальну рентабельність і достатню стабільність підприємства в цілому. На нашу думку, для більшості українських підприємств основний резерв оптимізації закладений у скороченні асортиментного ряду. Занадто великий асортимент погано позначається на економічних показниках: з'являється багато позицій, які за обсягами продажів не можуть вийти навіть на рівень беззбитковості. Крім цього, великий асортимент змушує розпорошувати сили підприємства, ускладнює грамотну пропозицію товару клієнтові. У результаті 5—10% найменувань товарів "годують" весь асортимент.

Потрібно обов'язково враховувати, що асортимент не можна розширювати бездумно. Адже кожна позиція в асортименті віднімає ресурси підприємства, і кожна повинна бути максимально вигідною для підприємства. Однак продукти втрачають актуальність, застарівають, тому робота з інвентаризації повинна проводитися регулярно і на основі новітніх методик оцінки ролі продукту і його перспективності на ринку. Крім того, будь-яке розширення асортименту неминуче спричиняє збільшення витрат. При цьому позитивні фінансові результати від змін в асортименті можуть мати місце тільки в майбутньому.

Можна з великою часткою ймовірності припустити, що виробничі витрати досить чутливі до розмірів асортименту. У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати зростають зазвичай на 20—35% за одиницю продукції при подвоєнні загального асортименту. Однак, надмірне скорочення асортименту, крім зниження виробничих витрат, може також привести до різкого зниження продажів, тому що вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб підприємство не несло зайвих виробничих витрат, а споживач залишився задоволений запропонованим йому вибором продукції. До такого оптимального результату повинні привести описані методики аналізу і управління асортименту.

Не можна забувати також, що продуктивний портфель підприємства впливає не тільки на прямий рівень продажів, але і на такі фактори, як репутація компанії, довгострокова лояльність до марки і впізнавання основного бренду. Деякі продукти при однобічній оцінці можуть невиправдано зникнути з портфеля підприємства, що позначиться на його репутації. У зв'язку із цим потрібно вміти сполучати тверезий кількісний розрахунок з обліком неочевидних і важко вимірних довгострокових факторів.

Ми спробуємо розглянути в цій публікації основні методи кількісного дослідження продуктового портфеля. Для проведення повноцінного аналізу асортименту можна сполучити кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в конкретній компанії. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формується пропозиції щодо зміни асортименту.

ABC/XYZ аналіз стосовно продуктового портфеля. Ідея методу ABC-аналізу будується на підставі принципу Парето: "за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин", у даний момент більше відомого як "правило — 80/20". Даний метод аналізу одержав широке розповсюдження завдяки своїй універсальності, простоті і ефективності.

Це найбільш відомий і популярний з методів аналізу асортименту, тому ми не будемо зупинятися на детальному розгляді алгоритму його дії. Очевидно, що необхідно жорстко контролювати наявність в асортименті товарних позицій класу А, а особливо АХ — це хіти, які приносять найбільшу частину доходу, до того ж приносять його постійно і рівномірно. Стосовно позицій класу В контроль може бути поточним, а стосовно позицій класу С — періодичним. Таким чином, у ході аналізу формується ABC-XYZ-рейтинг.

Метод оцінки продуктового портфеля Добба-Сімкіна. Отримана в результаті даного аналізу класифікація товарів дозволяє визначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (аналізуються тільки змінні витрати, без обліку постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товар включається до однієї з 4 груп.

А — найцінніша для підприємства група; товари, що входять до цієї групи можуть служити еталонами при виборі нового товару для включення в асортимент. Необхідно прагнути до збільшення числа товарних позицій у цій групі, тому що збільшення продажів саме цих товарів впливає на прибуток підприємства.

В1 — варто виявляти шляхи підвищення при-

бутковості цієї продукції, тому що за рахунок високих обсягів продажів навіть незначний ріст прибутковості приведе до відчутного зростання прибутку підприємства в цілому.

B2 — необхідно шукати можливості для збільшення продажів продукції даної товарної групи. Завдяки високій рентабельності продукції даної групи, темпи зростання прибутку підприємства будуть вище темпів росту продажів цих товарів.

C — найменш коштовні для підприємства товари; необхідно розглянути можливості заміни ряду товарів із цієї групи, а також оцінити ефективність виключення найменш прибуткових товарів.

Аналіз продуктового портфеля за адаптованою матрицею VCG. Матриця бостонської консалтингової групи є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. За результатами побудови матриці VCG виділяються чотири групи товарів: "зірки", "дійні корови", "важкі діти" ("знаки питання", "дикі кішки") і "собаки". Для кожної із цих груп існує пріоритетна стратегія. Цей вид аналізу також широко відомий, тому просто згадаємо про нього.

За матрицею VCG цікаво відслідковувати зміни положень товарів у динаміці. Тому даний вид аналізу необхідно проводити регулярно, не рідше одного разу в квартал. Крім того, такий вид аналізу дозволяє збалансувати асортимент організації, проаналізувати потенціал існуючого продуктового портфеля і виробити стратегії подальшої роботи з ним. У ідеалі він повинен містити продукти, що приносять фінансовий прибуток, і продукти, що перебувають на стадіях впровадження або росту, які забезпечать довгострокову прибутковість. Потреби другої категорії фінансуються за рахунок першої.

Метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень. Ще один спосіб визначення оптимальної структури асортименту — використання математичних методів, зокрема методу лінійного програмування. Використання цього підходу вимагає виконання ряду умов, у тому числі:

- впровадження на підприємстві системи бюджетування;
- незмінної виробничої програми щомісяця;
- високого рівня завантаження виробничих потужностей;
- якісних прогнозів поведінки ринку і постачальників.

Процедуру оптимізації асортименту продукції, що випускається, можна звести до рішення системи нерівностей (обмежень). Серед найбільш характерних обмежень, властивих більшості компаній, можна виділити наступні:

- обмеження за обсягом продажів;
- обмеження за виробничими потужностями;
- обмеження за доступністю ресурсів;
- обмеження за ціною.

Можуть бути розраховані й інші види обмежень.

Останнє, що необхідно визначити — це критерій оптимізації для вироблених обмежень. Як правило, у якості показника, щодо якого проводиться оптимізація структури асортименту, виступає максимум маржинального прибутку підприємства. Оптимальне рішення знаходять користуючись симплекс-методом за допомогою спеціального програмного забезпечення або електронних таблиць Excel.

Оцінка за методом Боровинського. Розглянути вище методики аналізу асортименту — принцип Парето або ABC аналіз, матриця БКГ, метод Добра-Сімкіна є більшою мірою класифікаторами наявного асортименту і не відповідають на всі поставлені питання (наприклад, аналіз пропозицій). Пропонована Дмитром Боровинським [1] концепція, крім відповідей на поставлені питання, дозволяє робити комплексний аналіз досліджуваного сегмента ринку, зокрема визначати рівень продажів конкурентів і визначати місткість ринку в цілому. Методика також дозволяє виявляти вплив різних параметрів товару (для соків, наприклад, обсяг упакування, наявність м'якоті в соку, рекламна підтримка, ціновий діапазон і т.д.) на рівень продажів, а також відповісти на ряд суміжних питань.

На першому етапі автор пропонує провести формалізацію асортименту. Поняття асортиментної політики вміщає в себе аналіз наявного асортименту, аналіз пропозицій і коректування асортименту, причому цей процес потрібно розглядати як ітераційний, тобто після коректування знову проводиться аналіз наявного асортименту і т.д. До аналізу асортименту можна застосувати різні критерії оцінки: рівень продажів, рентабельність, оборотність і т.д.

На кількість продажів впливає дуже багато непорівнянних факторів, таких як рівень цін, наявність реклами на телебаченні, зовнішній вигляд та ін. Врахувати всі ці фактори, можна лише ввівши шкалу оцінки кожного параметра. Першим кроком формалізації асортиментної політики є аналіз наявного асортименту, тому автор методики пропонує свою схему як додаток до нього. Оцінюється кожен товар, формується таблиця значень параметрів за всім наявним асортиментом [1].

Можна сказати, що пропонована методика дозволяє:

- визначити вагові коефіцієнти різних параметрів товарів, які впливають на продажі та говорять про чинність впливу відповідного параметра на продажі;
- відслідковувати тенденції зміни купівельних потреб при періодичному аналізі за наведеною схемою;
- оцінювати якість експертних оцінок різних співробітників;
- прогнозувати продажі нових, пропонова-

них товарів;

— на основі отриманих результатів приймати управлінські рішення, пов'язані з асортиментною політикою (про необхідність роботи із заданими товарами або постачальниками);

— визначати рівень продажів конкурентів;

— оцінювати привабливість асортименту досліджуваної фірми в порівнянні з конкурентами;

— визначати місткість ринку в цілому по заданій асортиментній групі (підгрупі);

— застосовувати складання бізнес-планів як аналітичної основи привабливості проекту.

Метод "директ-костинг". Одним з найважливіших факторів успіху конкурентної боротьби компанії є лідерство за витратами, і, як наслідок — мобільність ціни, що дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів, знизити негативні наслідки сильних цінових "ударів" ринку, і залишає можливість отримати прибуток при найнесприятливішій поточній ринковій ситуації.

У сучасному фінансовому менеджменті існує кілька передових методик управління витратами, у цьому випадку ми зупинимось на методі контролю за витратами, який називають "директ-костинг" або "маржинальний дохід". Основний зміст даного методу являє собою на першому етапі розрахунок маржинального прибутку як різниці між витратами і змінними витратами. На другому етапі від маржинального прибутку віднімають постійні витрати і отримують операційний прибуток.

Формуючи товарний асортимент, виробник при досягненні поставлених цілей у першу чергу змушений зважати на власний ресурсний потенціал. Отже, ресурси виступають як обмеження для того потенційно привабливого асортименту, що з самого початку відповідає цілям даного суб'єкта.

У той же час, відповідність ресурсів виробника його цілям є лише необхідною, але ще не достатньою для остаточного формування асортименту умовою. Не вся маса позицій, виробництво яких для розглянутого суб'єкта бізнесу буде вигідним і обов'язково буде відповідати умовам зовнішнього середовища.

Тому, управляючи асортиментом, крім досягнення відповідності асортименту цілям і ресурсам бізнесу, необхідно забезпечити його відповідність умовам зовнішнього середовища (ринку) розглянутого суб'єкта

Сутність системи "директ-костинг" полягає в організації роздільного обліку змінних і постійних витрат, використання його переваги з метою підвищення ефективності управління. При розробці асортиментної політики виходять із наступних міркувань — якщо проміжний маржинальний дохід покриває хоча б частину постійних витрат підприємства, то даний вид продукції гідний залишатися в асортименті. При цьому перевага віддається тим видам продукції, які беруть на себе більше постійних витрат. Однак, тут є деякі проблеми.

Для поглиблення аналізу необхідно, поряд з порогом рентабельності, визначити поріг беззбитковості за видами продукції. Поріг беззбитковості даного товару — це така виручка від реалізації, що покриває змінні витрати і прямі постійні витрати. При цьому проміжний маржинальний дохід дорівнює нулю. Якщо не досягається хоча б нульового значення проміжного маржинального доходу — цю продукцію треба знімати з виробництва (або не планувати її виробництво заздалегідь).

Комплексна оцінка асортименту Варламова. Проблема управління асортиментом включає два основні завдання: визначення переліку продукції, що випускається (що) і розрахунок виробничої програми (скільки). З огляду на те, що теорія і методологія рішення завдання розрахунку виробничої програми повністю сформовані і у додаткових дослідженнях не мають потреби, А.Варламов більш докладно зупиняється на завданні формування раціонального асортименту і управління ним [2].

Рішення в області асортименту можна представити у вигляді кінцевого результату взаємодії трьох змінних:

- цілей бізнесу;
- ресурсів його суб'єкта;
- кон'юнктури ринку.

Відповідно до концепції автора, проблему формування асортименту необхідно розглядати з урахуванням всіх трьох змінних — цілей бізнесу, його ресурсів і зовнішніх умов. Оскільки існуючі методики орієнтуються тільки на першу з них, то виникла потреба створити комплексну методику, що враховує всі змінні.

Для цього має сенс ввести новий показник — коефіцієнт адекватності ринку. Він характеризує ступінь наближення аналізованого товару до якогось еталонного зразка, що за своєю суттю буде відповідати найбільш конкурентоспроможному на ринку виробу. Інтерпретація показника рівня адекватності ринку наступна: дана позиція асортименту тим розвиненіша і тим ефективніша для підприємства, чим ближче значення її показника адекватності ринку до еталона.

Розглядаючи динаміку рівня адекватності за певний період часу, можна визначити, погіршуються або поліпшуються показники конкретного товару або асортиментної групи, оцінити їхнього значення стосовно інших товарів (асортиментних груп). Це дасть можливість виявити лідерів і аутсайдерів асортименту, почати коригувальні дії, залежно від стадії їхнього життєвого циклу.

З огляду на те, що коефіцієнт адекватності ринку по своїй суті характеризує ступінь наближення продукції підприємства до деякого еталонного зразка асортименту, що найкраще відповідає цілям бізнесу, ресурсам підприємства і факторам зовнішнього середовища, можна вважати, що чим ближче до одиниці коефіцієнт адекватності ринку по кожній асортиментній позиції

підприємства, тим більшу стійко воно функціонує.

Ухвалення рішення про новий товарний напрям, є більш перспективним для підприємства, якщо в нього високий коефіцієнт адекватності ринку. І чим нижче коефіцієнт адекватності, тим швидше в підприємства виникнуть проблеми, які приведуть до необхідності заміни товарного напрямку, інвестування в нові технології або відмови від його виробництва.

Метод експертних оцінок. Найпоширеніший зі способів аналізу асортименту, але не завжди найбільш ефективний. Варто відмітити, що застосування строгих математичних методів вимагає наявності точних і об'єктивних даних. Перевага ж використання методу експертних оцінок полягає в тому, що він дозволяє враховувати і оцінювати неформалізовані фактори, наприклад перспективність товару.

При оптимізації структури асортименту необхідно враховувати безліч факторів. Потрібно знайти рішення, що буде кращим з погляду збільшення прибутку, доступності ресурсів, росту продажів і завоювання нових ринків. Прикладом, плани маркетологів по збільшенню продажів перспективного, на їхню думку, товару можуть бути піддані критиці фінансовою службою, за розрахунками якої це не приведе до адекватного поліпшення економічних показників, але значно підвищить потребу в обігових коштах. Або технолог зробить висновок про те, що значний ріст обсягів виробництва такого товару на наявному обладнанні може серйозно знизити його якість. Подібні протиріччя можна вирішити декількома способами.

Наприклад, впровадження нової продукції в асортимент підприємства повинно здійснюватися на основі аналізу ряду факторів. До складу експертної комісії, на наш погляд, доцільно вводити наступний персонал підприємства:

— головного технолога або технолога асортиментного напрямку, що відповідає за технологічну розробку і узгодження нового продукту;

— менеджера по маркетингу і продажам. Його роль: оцінити попит на схожу продукцію, якщо така існує, і сформулювати рекламну підтримку нового товару або товарної лінії;

— логістика або менеджера відділу постачання. Він повинен проаналізувати забезпеченість потрібними сировиною і матеріалами за налагодженими контактами, транспортними домовленостями;

— бухгалтера або фінансового менеджера, що оцінює перспективну прибутковість (рентабельність) продажів нового товару.

Формування оптимальної структури асортименту в рамках цього методу зводиться до визначення набору показників, які експерти оцінюють за бальною шкалою. Як правило, напрями аналізу обираються наступні — перспективність, економічна привабливість товарної позиції, дос-

тупність ресурсів. Рішення про склад показників для кожного напряму приймає відповідний підрозділ. Наприклад, показники перспективності товару визначає маркетинговий відділ, показники економічної ефективності — фінансова служба підприємства. Для кожного показника залежно від пріоритетів компанії встановлюється його вагомість. Якщо підприємство перебуває в складному фінансовому становищі, то більша вага буде привласнена фінансовим показникам; якщо основну увагу компанія приділяє стратегічним цілям — більша вага буде надана показникам перспективності.

Після того як показники відібрані, експерти з відповідних підрозділів виставляють їм бали. Потім по кожній аналізованій товарній позиції розраховуються сумарний бал з урахуванням її вагомості, а також питома вага в загальній сумі балів. Відповідно до результату і формується структура асортименту.

Експертна комісія повинна оцінити ситуацію за такими, наприклад, параметрами, оцінюваними у балах:

оцінка технологічної карти (технолог):

— продуктова інновація, що належить до групи дієтичного або профілактичного призначення — 4 бали;

— "джеренерик" дієтичного або профілактичного призначення — 3 бали;

— продуктова інновація, що не є продукцією дієтичного або профілактичного призначення — 2 бали;

— "джеренерик", що не має високих споживчих характеристик — 1 бал.

Оцінка попиту на продукцію (маркетолог):

— високорентабельна і перспективна продукція, що дозволяє істотно маніпулювати ціною в моменти дефіциту товару на ринку — 4 бали;

— перспективна продукція середнього рівня рентабельності — 3 бали;

— продукція середнього рівня рентабельності з низьким або непрогнозованим рівнем продажів — 2 бали;

— торговельні марки з низькою ціною і низьким рівнем продажів — 1 бал.

Аналіз забезпечення сировиною і матеріалами (постачальник):

— постачальники, з якими є налагоджені контакти, транспортні домовленості й офіційні контракти із вказівкою обсягів поставок — 4 бали;

— постачальники, з якими немає офіційних контрактів, але існують домовленості з великими постачальниками в центральних містах, а також наявність транспортних можливостей — 3 бали;

— постачання із заводу-виробника — 2 бали;

— немає офіційних контрактів і надійних постачальників, багато конкурентів за даними позиціями — 1 бал.

Прогнозна рентабельність продажів (фінансовий менеджер або бухгалтер):

— висока рентабельність продажів (визначається в порівнянні з рентабельністю торговельних марок, уже наявних в асортименті) — 4 бали;

— рентабельність продажів перебуває на середньому рівні — 3 бали;

— рентабельність продажів нижче, ніж у середньому по асортименту — 2 бали;

— рентабельність продажів нестабільна, малопередбачувана або низька — 1 бал.

За підсумками ранжирування, проведеного експертною комісією, на підставі виділених критеріїв (список критеріїв може бути розширений до кількості, необхідного для ухвалення остаточного рішення керівником підприємства) необхідно вивести інтегральний коефіцієнт по кожному виді нової продукції (табл. 1). Підсумок по рядку свідчить про рівень готовності підприємства до введення нового продукту і ефективності його впровадження: у прикладі, представленому в табл. 1, найвищий інтегральний коефіцієнт має продукт Б. Підсумковий результат по стовпчику характеризує загальні пріоритети підприємства при розширенні асортименту: для представленого приклада пріоритетним є забезпечення сировиною і матеріалами для нових видів продукції. На другому місці — рентабельність продукції. Технологічні інновації, вивчення і формування попиту перебувають на третьому місці.

При використанні кожного з названих способів аналізу асортименту необхідно також враховувати:

— Облік часу присутності товару на ринку, тому що попит у споживачів на товари-новинки і товари, що закріпилися на ринку, різний. Тому потрібно дати товару час (2—3 місяці) для пізнання його споживачем, щоб мати можливість прийняти ефективне рішення, ґрунтуючись на участі товару в товарообігу і доході.

— Аналіз представленості даної продукції в конкурентів. При більш різноманітному асортименті у конкурентів, споживачі можуть віддати перевагу їм у майбутньому. Отже, важливо відслідковувати продукцію, що користується попитом, є присутньою в асортименті конкуруючого підприємства.

Існуючі ринкові тенденції, наприклад, зростання популярності прихильників здорового способу життя диктує виробникам наявність спеціальних продуктів у асортименті.

Висновки

Провівши таку діагностику свого асортименту, підприємство може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти кошти підвищення його прибутковості,

Таблиця 1. Розрахунок коефіцієнтів за окремими продуктами (приклад)

Продукція	Технологічна карта	Забезпечення поставок	Реалізація і попит	Прибутковість (рентабельність)	Підсумок (арифметична сума по рядку)
Продукт А	4	2	2	2	10
Продукт Б	2	4	3	3	12
Продукт В	1	4	2	3	10
Підсумок	7	10	7	8	32

виробити різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля.

Насамкінець потрібно відзначити, що ефективність оптимізації асортименту залежить від того, наскільки регулярно вона проводиться. Структура асортименту повинна переглядатися приблизно раз у півроку (ця цифра може варіюватися залежно від галузі та динаміки ринку), а при зміні маркетингової політики — негайно. При цьому занадто частий перегляд структури асортименту також небажаний — для оцінки прибутковості нового асортименту потрібен час.

Крім того, необхідна наявність твердого регламенту перегляду асортименту. Він повинен містити наступні основні положення:

- періодичність проведення оптимізації структури асортименту;
- склад підрозділу, відповідального за проведення оптимізації структури асортименту;
- опис застосовуваної методики;
- перелік відповідальних осіб і т.д.

Крім оптимізації існуючого асортименту, необхідно брати до уваги перспективи виведення на ринок нових продуктів. І вже на етапі планування нового асортименту варто враховувати, який вплив на діяльність компанії буде мати просування на ринок нового товару.

Література:

1. Боровинский Д. Аналитик по закупкам ООО "Сибирская кондитерская компания" // "Маркетолог" — № 2. — 2004.
 2. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях.
 3. Горохов Б.А. Ресурсная модель стратегического менеджмента и ее инструментарий // Реферативный журнал. Экономика. — 1998. — № 4.
 4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления / Учебное пособие — М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998.
 5. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система "директ-костинг": теория и практика. — М.: Финансы и статистика, 1993.
 6. www.zhuk.net/articles.asp
- Стаття надійшла до редакції 09.10.2009 р.