



Анализ ассортимента: проблемы выбора



Сергей ГАЛЯН,
магистр управления
бизнесом (MBA-OUBS)

Владимир КЕВОРКОВ,
генеральный директор
консалтинговой компании «ДиВо» (Москва)

Пересматривать свой товарный портфель, что-то добавлять, а что-то убирать из него время от времени приходится каждой компании, поскольку на рынке все течет и меняется – и предложения поставщиков, и предпочтения потребителей (клиентов), и активность конкурентов, да и собственное финансовое состояние. Ни один из этих факторов нельзя оставлять без внимания, принимая решение о вводе или выводе товара и оценивая его влияние на эффективность ассортиментной политики.

Поскольку свободных рынков сегодня практически нет, при принятии любого важного для бизнеса решения нужно оценить свои позиции в конкурентной борьбе. Основными критериями для этого являются:

- оценка доли рынка;
- объемы закупок и их динамика;
- изменение объемов продаж;
- система логистики;
- ассортимент и цены продаваемой продукции;
- характеристика клиентов;
- прогнозы развития и т.д.

Важно проанализировать и динамику спроса на собственную, конкурентную продукцию и товары-заменители (субституты), а также факторы, влияющие на выбор существующих и потенциальных клиентов, разобраться, в чем покупатели видят сильные и слабые стороны компании.

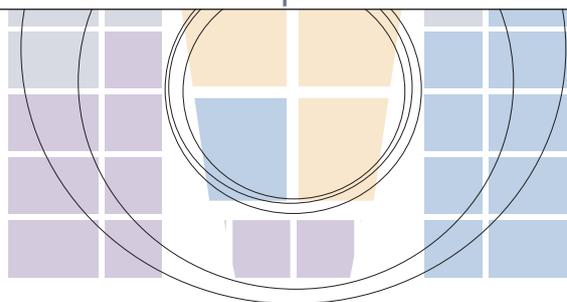
Сделанные выводы и определяют выбор стратегии на ближайший период (Табл. 1). И уже в рамках этой стратегии принимаются решения о вводе или выводе продуктов – в зависимости от того, насколько они способствуют решению стоящих перед компанией задач.

Следующим шагом станет анализ существующего товарного портфеля и, в частности, продуктов, судьба которых решается. По каждому из них нужно ответить на ряд контрольных вопросов:

- 1.** Находится ли товар ниже нормы прибыли или среднего показателя вклада в общий коммерческий результат?
- 2.** Можно ли увеличить прибыль или вклад, если изменить маркетинг-микс?
- 3.** Возрастет ли общая прибыль компании, если исключить товар?
- 4.** Можно ли с пользой задействовать ресурсы, которые высвободятся в связи с отказом от товара?
- 5.** Есть ли риск резко потерять покупателей, отказываясь от товара? Скажется ли это на продажах других продуктов?
- 6.** Каковы будут последствия для имиджа компании?
- 7.** Каковы будут последствия для партнеров?

С точки зрения финансов

Помимо стратегической и маркетинговой составляющих, оценка эффективности ввода/вывода продуктов из ассортимента должна основываться на том, как это повлияет на прибыль компании. При этом необходимо учитывать два важных аспекта. Во-первых, при прогнозировании количественная оценка не может быть абсолютно точной. Расчет надо проводить по двум сценариям – оптимистическому и пессимистическому, и предпочтение отдавать сценарию с наименьшей вариацией. Во-вторых, точно оценить изменение внешних факторов также непросто, но, как показывает практика, для принятия большинства решений достаточно проанализировать изменение внутренних финансово-экономических показателей.



В частности, успех товарной позиции (ТП) на рынке за определенный промежуток времени характеризуется выручка от реализации. Анализ ее структуры позволяет определить абсолютные и относительные значения каждой ТП в общем объеме продаж, отклонения от запланированных цифр, от показателей прошлых периодов и др. Проведя АВС-анализ ассортимента по объемам выручки, можно определить наиболее привлекательные для компании в данный момент товары (группа А), отобрать в группе В перспективные, а в группе С – кандидатов на исключение.

Однако следует учитывать, что выручка характеризует только масштаб деятельности. Более точным и важным показателем является полученная от продаж прибыль. Анализ ассортимента по этому критерию позволит определить товары, вносящие наибольший вклад в доходы торгового подразделения.

Но и здесь есть подводные камни – максимизация прибыли может достигаться как за счет эффективного управления продажами товарной позиции, так и за счет больших инвестиций, поэтому сам по себе показатель прибыли не несет информации об эффективности продаж ТП. Более того, при увеличении объемов сбыта возникает вероятность недоучета издержек, связанных с производством (покупкой) и реализацией данной позиции.

Соотнести размер полученной прибыли от продаж товара с инвестициями в него (или себестоимостью) позволяет показатель рентабельности продаж. Он рассчитывается по-разному в производственных и дистрибьюторских компаниях.

Расчет рентабельности производимой продукции выполняется по формуле:

$$R_{прі} = (PP_{от\ reali} / CC_{полн.i}) \times 100\%, \text{ где:}$$

- $R_{прі}$ – рентабельность i -го вида продукции;
- $PP_{от\ reali}$ – прибыль от реализации i -го вида продукции;
- $CC_{полн.i}$ – полная себестоимость выпуска i -го вида продукции, рассчитываемая на основании сметы.

Рентабельность дистрибуции товара считается несколько иначе:

$$R_i = ((ПЦ_i - ЗЦ_i) \times Х_{прод_i} - (Х_{зак_i} - Х_{прод_i}) \times ЗС_i - \sum (ЗА_i + ЗК_i + ЗЧ_i)) / (ВНК_i + ОБК_i), \text{ где:}$$

- R_i – рентабельность продажи i -го вида продукции;
- $ПЦ_i$ – цена продажи товара;
- $ЗЦ_i$ – закупочная цена товара;
- $Х_{прод_i}$ – количество проданного товара;
- $Х_{зак_i}$ – количество закупленного товара;
- $ЗС_i$ – затраты на обслуживание непроданных остатков;
- $ЗА_i$ – административные затраты, приходящиеся на данный вид продукции;
- $ЗК_i$ – коммерческие затраты на данный вид продукции;
- $ЗЧ_i$ – чрезвычайные затраты на данный товар;
- $ВНК_i$ – размер внеоборотного капитала на данный вид продукции;
- $ОБК_i$ – величина оборотного капитала, приходящаяся на данный товар.

Выбор стратегии

Табл.1

Конкурентная позиция компании	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Слабая
Высокая	<p>Лидер: инвестиции в рост</p> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечить максимальные инвестиции; • диверсифицировать бизнес; • консолидировать позиции; • смириться, что в ближайшее время прибыль будет умеренной 	<p>Выборочная: инвестиции в рост</p> <ul style="list-style-type: none"> • инвестировать в избранные сегменты; • стремиться к завоеванию максимально возможной доли рынка; • искать новые привлекательные сегменты, в которых можно использовать свои компетенции 	<p>Защита/переориентация: выборочные инвестиции для генерирования прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> • защищать свои сильные стороны; • переориентироваться на привлекательные сегменты; • оценить приток сил в отрасль; • оценить вероятность изъятия инвестиций
Средняя	<p>Предупреждение: инвестиции в рост</p> <ul style="list-style-type: none"> • выборочное развитие с опорой на сильные стороны; • оценка шансов стать лидером; • консолидация позиций; • компенсация слабых сторон 	<p>Удержание позиций: выборочные инвестиции для генерирования прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> • сегментировать рынок; • создавать планы, связанные с возможной уязвимостью в непредвиденных обстоятельствах 	<p>Реструктуризация: «сбор урожая» или изъятие инвестиций</p> <ul style="list-style-type: none"> • не брать на себя несущественных обязательств, проводить подготовку к постепенному уходу из бизнеса; • переместиться в более привлекательный сегмент
Слабая	<p>Опportunистическая: выборочные инвестиции для генерирования прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> • удвоить объем инвестиций; • искать ниши и специализироваться; • искать возможности укрепить сильные стороны (например, за счет поглощения) 	<p>Опportunистическая: «сбор урожая»</p> <ul style="list-style-type: none"> • принять меры по сохранению или увеличению потока наличности; • искать возможности для роста продаж; • развивать сильные и компенсировать слабые стороны 	<p>Изъятие инвестиций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уйти с рынка или ликвидировать товарную линию; • максимизировать существующую ценность

Изменение ассортимента должно происходить в направлении повышения удельного веса изделий с более высокой рентабельностью. Однако при этом стоит помнить, что к увеличению прибыльности и рентабельности предприятия приводит не только рост наценки, но и рост товарооборота.

ВАЖНО! При принятии решений об оптимизации ассортимента на основе описанных выше показателей необходимо учитывать оборачиваемость товара за период и делать поправки по сезонности.

Анализ оборачиваемости

Показатели выручки, прибыли и рентабельности достаточно просты в расчете, что является их важным преимуществом. Ориентируясь на них, уже можно принимать первичные решения, направленные на оптимизацию товарного портфеля. Так, например, товары, попавшие в категорию С по выручке и имеющие низкую рентабельность являются реальными кандидатами на частичную или полную замену. Тем более, если они занимают много места на полках, не сопутствуют покупкам других продуктов и т.п.

Но есть еще один важный показатель, который нельзя оставлять без внимания – оборачиваемость, т.е. время обращения среднего товарного запаса за определенный период. Если она растет, то даже при снижении рентабельности продаж товар может приносить компании больше доходов.

Рассчитывается оборачиваемость товара в днях или количестве оборотов среднего товарного запаса.

Оборачиваемость в разгах считается, как отношение объема продаж за период к среднему товарному запасу. Оборачиваемость в днях показывает, за сколько дней будет реализован товарный запас, и рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Средние товарные запасы}}{\text{Средний дневной товарооборот}} = \frac{(1/2Z_1 + Z_2 + \dots + Z_{n-1} + 1/2Z_n) \times \frac{n-1}{(1/2TO_1 + TO_2 + \dots + TO_{n-1} + 1/2TO_n)}}{\text{где:}}$$

Z – величина запасов на определенную дату;

TO – величина товарооборота на конкретную дату;

n – число дат в рассматриваемом периоде.

В условиях недостаточности оборотных средств важная задача любого торгового подразделения – ускорение оборачиваемости товаров, ведь каждый день хранения – это дополнительные затраты.

ВАЖНО! Чаще всего максимального эффекта позволяет добиться грамотное сочетание в ассортименте товаров с высокой рентабельностью, но относительно невысокой оборачиваемостью (приносящих значительную прибыль от одной продажи) и менее рентабельных, но высокооборотных (приносящих значительный совокупный доход от нескольких продаж).

Маржинальный доход

Маржинальный доход (MD) является источником покрытия постоянных затрат и формирования прибыли. С учетом различного толкования данного термина, авторы придерживаются определения понятия «маржинальный доход» как величины, равной разнице между общим доходом (выручкой) и переменными затратами ($MD = B - ПЗ$). Это более сложный в расчете показатель, поскольку он предполагает предварительный расчет постоянных издержек, связанных с производством и реализацией каждого вида продукции.

Расчет постоянных издержек рекомендуется проводить с учетом их деления на прямые и косвенные. Первые относятся к определенному товару (услуге), участку или виду деятельности, и их расчет достаточно прост. Косвенные постоянные затраты несет предприятие в целом, и их распределение между отдельными видами товаров затруднительно. Чаще всего их делят пропорционально доле данного товара в суммарной выручке предприятия.

Далее производится объединение прямых переменных затрат на данный товар с прямыми постоянными и вычисляется промежуточный маржинальный доход.

ВАЖНО! При принятии решений, направленных на оптимизацию ассортиментной политики, расчет промежуточного маржинального дохода обязателен для предприятий, выпускающих продукцию: если его величина покрывает часть постоянных затрат, то товар должен оставаться в ассортиментном перечне. Типичная ошибка заключается в том, что товар/продукт может быть исключен из ассортимента, если прибыль от его реализации отрицательна. А после исключения покрываемые им постоянные затраты распределяются между другими товарами, увеличивая их себестоимость.

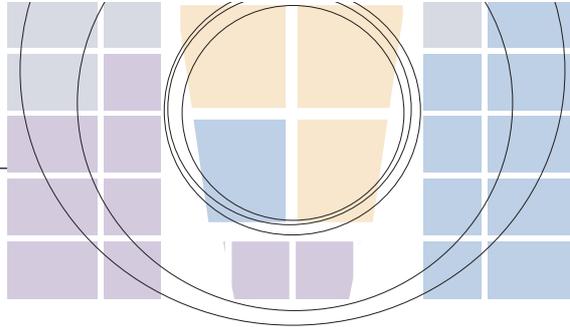
В последнее время торговыми подразделениями все чаще используется такой показатель, как коэффициент маржинального дохода. Он рассчитывается как отношение MD к выручке от реализации товара ($K_{MD} = MD/Выручка$ или $(Цена - ПЗ)/Цена$). Это относительная величина, которая показывает, какая часть выручки идет на покрытие постоянных расходов и формирование прибыли предприятия.

При выборе между различными видами товаров этот показатель играет ведущую роль – чем он выше, тем привлекательнее товар для компании. Каждая компания должна определиться с удовлетворяющей ее величиной K_{MD} , а затем отслеживать причины, влияющие на ее изменение. Нередко планируемая величина коэффициента, рассчитанная на основании установленных цены и себестоимости, оказывается больше ее фактического значения.

ВАЖНО! Помимо очевидных причин, влияющих на изменение маржи (увеличения или снижения себестоимости, наценки, курса валют), есть также и менее очевидные причины, характерные для торговых подразделений: брак, уценка по различным причинам, недостачи, списание товара и т.п.

Оценка конкурентоспособности

Под конкурентоспособностью (K) товара понимается сравнительная характеристика его потребительских и стоимостных свойств, способность быть проданным на определенном рынке в рассматриваемый период времени. Этот показатель определяется как отношение суммарных затрат на покупку и использование товара (P) к суммарному полезному эффекту (I), получаемому от него ($K = P/I$). Более конкурентоспособным считается товар, для которого данное соотношение меньше по сравнению с аналогами.



Затраты на приобретение и использование товара обычно включают его цену и транспортные расходы, а также (если есть) – стоимость установки и последующей эксплуатации, обучения персонала, техобслуживания и ремонтов, размеры налогов и страховых сборов и т.д.

Показатели качества, которыми оценивается уровень суммарного полезного эффекта, определяются экспертами. Это могут быть как технические, конструктивные характеристики товара (более подходят для промышленных отраслей), так и признаки, характеризующие его эстетические свойства (больше соответствует торговле) и т.д. Каждый показатель, используемый для оценки суммарного полезного эффекта, имеет свой вес (A), зависящий от его потребительской значимости. Оптимальные веса каждой из выбранных характеристик устанавливаются группой экспертов компании. Сумма весов должна быть равна 1. На разных рынках вес каждого из критериев может быть разным, потому оценку конкурентоспособности следует производить для каждого рынка отдельно.

Далее разрабатываются количественные оценки параметров качества для идеальной (эталонной) модели товара ($N_{эм}$), которые будут выступать своеобразным образцом для сравнения, и рассчитываются суммарные показатели (N_{cob}) для всех изделий, подлежащих анализу, причем верхняя и нижняя границы оценки задаются самостоятельно.

В итоге формула для расчета суммарного полезного эффекта выглядит следующим образом:

$$I = \sum (A_i \times N_{i\ cob} / N_{i\ эм}), \text{ где:}$$

A_i – вес i -ой характеристики рассматриваемого изделия/услуги ($\sum A_i = 1$);

$N_{i\ cob}$ – количественная оценка i -го параметра качества оцениваемого изделия;

$N_{i\ эм}$ – количественная оценка i -го параметра качества эталонного изделия/услуги.

Необходимо отметить, что на практике при оценке конкурентоспособности товара не всегда целесообразно ограничиваться показателями цены и качества. Немаловажную роль играют и репутация (товара и/или фирмы), уровень пред/послепродажного сервиса, организация процедуры сделки (начиная с момента оформления покупки и заканчивая передачей товара потребителю), уровень лояльности покупателя к данной торговой марке/компания, специфика рынка и др. Влияние каждого из этих факторов может значительно увеличить/снизить конкурентоспособность товара.

ВАЖНО! Необходимо понимать, что расчет величины суммарного полезного эффекта I и, соответственно, конкурентоспособности товара (услуги) – очень трудоемкая процедура, потому она уместна лишь для ограниченного количества товаров. Такими могут быть технически сложные, дорогостоящие изделия, остро конкурирующие товары различных производителей и позиции, по результатам ABC-анализа попадающие в категорию А.

Интегральный показатель

Применение единого показателя, обобщающего значения описанных выше, позволяет более наглядно представить информацию, необходимую для принятия решений по оптимизации ассортимента. Его расчет не является обязательным – каждая компания сама решает, нужно ли его делать и по какой именно методике. В качестве одного из вариантов расчета можно предложить следующую формулу:

$$ИП = D_1 + D_2 + D_3, \text{ где:}$$

D_1 – доля товарной позиции в выручке;

D_2 – доля товарной позиции в прибыли;

D_3 – доля товарной позиции в росте продаж, или темпы прироста продаж товарной позиции.

Для взвешенной оценки каждый показатель, используемый при расчете ИП, корректируется с помощью поправочных весовых коэффициентов ($K_1 - K_n$). Тогда формула для расчета принимает следующий вид:

$$ИП \text{ взвешенный} = K_1 \times D_1 + K_2 \times D_2 + K_3 \times D_3.$$

Заключение

Не стоит забывать, что даже хорошо продуманные планы рекламы и продвижения могут не сработать из-за ошибок, допущенных при формировании товарного портфеля. Управление ассортиментом – это непрерывный процесс, и каждое решение о его расширении, сокращении или оптимизации должно быть четко обосновано. Предложенные показатели как раз и помогают это сделать.

Хотя их перечень не является полным – в зависимости от ситуации в компании и на рынке, особенностей отношений с поставщиками и клиентами и т.д. во внимание могут приниматься и другие факторы. Однако, как показывает практика, постоянно отслеживать изменения большого количества показателей необязательно – при принятии большинства решений достаточно опираться на результаты расчетов 2–3, а иногда даже одного.

При этом рекомендуется по возможности устанавливать корреляционную зависимость между различными показателями, чтобы прогнозировать их взаимное изменение. Например, при выявлении обратной зависимости между продажами товаров-конкурентов или субститутов можно рассматривать вариант исключения наименее выгодных позиций с целью увеличения продаж других или составления оптимизационной функции, определяющей оптимальное сочетание этих товаров.

Использованная литература:

Кеворков В.В. «Практический маркетинг. Рабочая тетрадь руководителя», 2001.

Кеворков В.В., Кеворков Д. В. «Практикум по маркетингу. Учебное пособие», 2010.

Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. «Финансы предприятий», Москва: Инфра-М, 1999.

Балакирев С. «Определение критериев ввода, вывода и удержания товаров в ассортиментной матрице», Маркетинг PRO, № 3 2010.