

УДК 338.33

## **АССОРТИМЕНТНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

*Н.В. МАМОН*

**(Костромской государственный технологический университет)**

Стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования ориентирован не только на разработку долгосрочных стратегий, но и на взаимоувязку стратегии развития с оперативным управлением предприятием. Это позволяет уменьшить вероятности потерь, связанных с из-

менением ситуации как во внутренней, так и во внешней его среде.

Одной из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании является ассортиментная политика. Отсутствие или несвоевременное ее изменение ведет к потере контроля над конкурентоспособно-

стью и коммерческой эффективностью товаров из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, к неправильным решениям, распылению сил и средств, несвоевременному запуску в производство новых изделий.

При принятии решений в сфере ассортимента необходимо выявить нерентабельные ассортиментные позиции; позиции, не пользующиеся спросом; позиции, находящиеся на последних стадиях жизненного цикла. Результаты анализа ассортимента позволяют оценить возможные финансовые потери от неэффективной ассортиментной политики. При этом, на наш взгляд, необходимо использовать не один, а несколько инструментов анализа, что

позволит более полно оценить каждую ассортиментную позицию, а, следовательно, и принять более обоснованное решение. Кроме того, наличие недостатков одного метода анализа может быть нивелировано преимуществами другого, что снизит риск принятия неправильного решения.

В современном маркетинге и финансовом менеджменте имеется довольно много инструментов оперативного и стратегического анализа. Нами проведен анализ четырех таких инструментов (матрицы рентабельности [2], операционного анализа [1], концепции жизненного цикла товара [4], модифицированной матрицы Boston Consulting Group (BCG) [3]).

Т а б л и ц а 1

Метод анализа	Сущность метода	Преимущества	Недостатки
1. Матрица рентабельности	Продукты (их наименование, артикулы, модели и т.п.) из ассортимента предприятия размещаются в матрице, в которой по горизонтальной оси отображается объем продаж за отчетный период, а по вертикальной – рентабельность каждого продукта	1. Метод предназначен для оперативного управления. 2. Позволяет учесть при принятии решений и востребованность продукта со стороны покупателей, и рентабельность – выгоду его выпуска для предприятия-производителя. 3. При построении используется только внутренняя информация предприятия. 4. Высокая наглядность	1. Для получения адекватных результатов необходимо, чтобы жизненный цикл продукта во много раз превосходил величину отчетного периода. 2. Сложность в определении границ интервалов оценки показателей. 3. Сложности с принятием решения о распределении косвенных затрат
2. Операционный анализ (анализ безубыточности)	Определяются промежуточные показатели (промежуточные сальдо), позволяющие поэтапно отделить выручку реализации от затрат предприятия. На этой основе рассчитываются порог рентабельности, запас финансовой прочности, сила воздействия операционного рычага по каждому виду продукта	1. Метод предназначен для оперативного управления. 2. Позволяет определить, какими должны быть финансовые показатели деятельности предприятия по отдельным ассортиментным позициям для получения им прибыли. 3. Высокая степень алгоритмизации. 4. Для расчетов используется только внутренняя информация предприятия	1. Сложности с принятием решения о распределении косвенных затрат. 2. Низкая степень наглядности
3. Концепция жизненного цикла товара	На основе финансовых показателей определяется стадия жизненного цикла товара, которой соответствуют собственные стратегии, специфические цели, специфический маркетинг-микс	1. Является инструментом стратегического управления. 2. Позволяет более четко определить границы стадий жизненного цикла товара. 3. Высокая степень алгоритмизации. 4. Для расчетов используется только внутренняя информация предприятия	1. Сложности с принятием решения о распределении косвенных затрат
4. Модифицированная матрица Boston Consulting Group	Названия или обозначения продуктов из ассортимента компании размещаются в матрице, в которой по горизонтальной оси отображается удельный вес продукта (группы продукта) в общем объеме сбыта предприятия, по вертикальной – удельный вес продукта (группы продукта) в темпе изменения объемов	1. Является инструментом стратегического управления. 2. Позволяет осуществить детальный ассортиментный анализ. 3. Простота визуального восприятия. 4. Для расчетов используется только внутренняя информация предприятия	1. Отсутствует четкий алгоритм деления матрицы на квадранты

	сбыта предприятия		
--	-------------------	--	--

В представленной табл. 1 отражены суть методов анализа ассортимента предприятия, их преимущества и недостатки.

Явным преимуществом рассматриваемых методов является использование для расчетов только внутренней информации предприятия. Это не только снижает затраты денежные и затраты времени на получение и обработку информации, но и уменьшает риски, связанные с получением информации неполной, недостоверной или неточной. Однако при этом появляется риск принятия решений без учета изменений, происходящих во внешней среде предприятия, в частности, на рынках сбыта его продукции.

Одновременное использование этих методов позволяет сбалансировать процессы принятия стратегических и оперативных решений, что можно рассматривать как один из вариантов сочетания процессов планирования и контроля наряду с такими методами этого сочетания, как бюджетирование и управление по целям. Баланс достигается тем, что два метода (матрица рентабельности, операционный анализ) являются инструментами оперативного анализа, а два – инструментами стратегического анализа (концепция жизненного цикла товара, модифицированная матрица Boston Consulting Group).

Информация, используемая в анализе, отражает или объемные (востребованность продукции со стороны покупателей), или финансовые показатели (экономическая выгода выпуска продукции для производителя), или и то и другое. Это позволяет снизить риск потерь предприятия благодаря принятию решений о снятии с производства нерентабельных видов продукции.

В то же время учет величины спроса (в том числе и на продукцию с низкими показателями рентабельности) позволяет избежать риска потери потребителя в результате переориентации его на продукцию конкурента. Решения в последнем случае могут затрагивать либо ценовую политику, либо политику перераспределения прибыли в целях поддержания низкорентабель-

ного, но высоко востребованного ассортимента.

При использовании матрицы рентабельности возникает необходимость в выборе варианта себестоимости, которая будет использоваться для расчетов: полная себестоимость или только прямые затраты. Оба варианта имеют свои преимущества и недостатки.

Если для построения матрицы используется полная себестоимость каждого продукта, то, при отсутствии на предприятии системы управленческого учета, возникает вопрос о способе распределения косвенных затрат, относящихся к нескольким продуктам одновременно.

Если вместо полной себестоимости используются только прямые затраты, то расчет рентабельности упрощается, но ее значения оказываются завышенными, а влияние косвенных затрат на финансовые результаты предприятия остается за пределами анализа.

При построении матрицы рентабельности необходимо ранжировать показатели по уровням: рентабельность (высокая/низкая) и объем продаж (большой/малый). Такая оценка всегда содержит в себе элемент субъективизма. Так, рентабельность может считаться высокой, если она превышает целевые или ожидаемые значения, указанные владельцами бизнеса. Последние обычно ориентируются на известные им величины рентабельности других предприятий той же отрасли, либо на альтернативную доходность своих финансовых вложений.

Если рассматривать рентабельность как один из показателей конкурентоспособности предприятия, то отсутствие информации о среднеотраслевом уровне рентабельности может привести к рискам принятия неадекватных ценовых решений или отсутствия решений по снижению затрат на производство продукции.

В рамках операционного анализа рассчитываются такие показатели, как порог рентабельности, запас финансовой прочности предприятия и сила воздействия операционного рычага. Малые значения этих показателей для какого-либо товара могут свидетельствовать в пользу его исключения из ассортимента.

Однако отрицательным последствием исключения убыточного товара из ассортимента без изменения выручки от реализации прочих товаров является перераспределение постоянных затрат на остальные ассортиментные позиции. Это может привести к убыткам от реализации каких-либо из оставшихся позиций или снижению доли запаса финансовой прочности в выручке от реализации. Для того чтобы оценить результат исключения некоторых позиций из ассортимента компании, следует определить последствия принимаемых решений.

Результаты операционного анализа можно использовать для принятия оперативных решений по управлению уровнем порога рентабельности. Например, добиться его снижения можно различными путями: повышая цену или объем реализации, снижая переменные и условно-постоянные затраты.

С помощью операционного анализа финансовый менеджер должен найти наиболее выгодные сочетания переменных и условно-постоянных затрат, цены и объема реализуемой продукции.

Таким образом, отсутствие в арсенале финансового менеджера такого инструмента, как операционный анализ снижает возможность разработки альтернативных вариантов действий, а следовательно, может привести к потере более эффективных вариантов решений.

Результаты операционного анализа могут быть использованы для определения границ этапов жизненного цикла отдельных товаров [4]. Метод обеспечивает взаимосвязку решений специалистов финансовых и маркетинговых служб, поскольку на основе распределения товаров по стадиям жизненного цикла прорабатываются решения соответствующего ком-

плекса маркетинга.

Процесс принятия решений при использовании как операционного анализа, так и при определении стадии жизненного цикла товара на основе его результатов достаточно легко поддается алгоритмизации. Это позволяет использовать для расчетов программное обеспечение и исключает субъективные оценки границ группировки товаров. Использование данного метода снижает риск того, что предприятие упустит момент необходимого обновления ассортимента и не введет на рынок новую продукцию.

Модифицированная матрица BCG, в отличие от ее первичного варианта, позволяет проводить анализ не только по группам товаров, но и по отдельным товарным позициям, поскольку для ее построения используется только внутренняя информация предприятия.

При выделении групп продукта в ассортименте предприятия важно соблюсти определенный баланс, чтобы, с одной стороны, избежать излишней детализации, что усложнит не только процесс оценки, но и принятие решений по результатам этой оценки, а с другой – не упустить существенный сегмент рынка, который может потребовать принципиально отличных от других маркетинговых стратегий.

Для сохранения привычного для матрицы BCG деления проводят две линии, разделяющие график на квадранты. Выбор значений для такого разбиения и количество квадрантов во многом зависит от субъективной оценки аналитика, что несет в себе потенциальный субъективный риск. Повторное составление матрицы через определенный период времени (после выполнения тактических мероприятий маркетинга) позволяет проследить “дрейф” 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.

Таким образом, результаты анализа методов, используемых для принятия решений в области ассортиментной политики, позволяют говорить о необходимости их комплексного использования с це-

лью снижения рисков принятия неэффективных решений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Арефьева Е.* Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли// <http://www.kareta.com.ua/>

2. *Екимов Е.* Два ключевых показателя. Матрица рентабельности как средство управления ассортиментом//Управление компанией. – 2004. № 2. С. 25...28.

3. *Рыбальченко И.* Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации// [http://www.cfin.ru/marketing/quasi\\_bcg.shtml](http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.shtml)

4. *Чуровский С.Р.* Применение финансовых критериев при оценке положения продукта на кривой жизненного цикла//Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. №3.

Рекомендована кафедрой экономики и управления. Поступила 09.03.06

---