

Методика оценки эффективности изменений товарного портфеля как инструмент маркетингового аудита торговых сетей

Methodology for Evaluating the Effectiveness of Commodity Portfolio Modifications As a Tool for Marketing Audit of Trading Networks

УДК 336

DOI: 10.12737/article_5dcbea348dd724.14281129

С.С. Шитуев, аспирант, Российский экономический Университет им. Г.В. Плеханова

e-mail: 4514972@mail.ru

S.S. Shituev, Postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics

e-mail: 4514972@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены методы оценки эффективности изменений товарного портфеля, направленные на обеспечение сбалансированных финансовых ресурсов компании. Разработанная методика предназначена для контроля соответствия полученного эффекта от изменения товарного портфеля ожиданиям собственников и менеджеров торговых сетей, что является функцией маркетингового аудита. Предлагаемая методика носит универсальный характер и может использоваться в маркетинговом аудите товарного портфеля любых организаций с учетом их специфики.

Ключевые слова: товарный портфель, эффективность, методика, маркетинговый аудит, торговая сеть.

Abstract. The article discovers the methods of assessing the effectiveness of changes in the commodity portfolio aimed at ensuring balanced financial resources of the company. The developed methodology is designed to control compliance of the obtained effect from the change of the commodity portfolio with the expectations of owners and managers of trading networks, what is the function of marketing audit. The proposed methodology is universal and can be used in marketing audit of the commodity portfolio of any organizations considering their specifics.

Keywords: commodity portfolio, effectiveness, methodology, marketing audit, retail chains.

Процесс отбора аналитических методов маркетингового аудита товарного портфеля

В условиях высокой рыночной конкуренции устойчивость функционирования торговых сетей зависит от эффективного управления товарным портфелем и его соответствия целям деятельности бизнеса. Торговля — это социально значимая отрасль экономики, направленная на удовлетворение жизненно необходимых потребностей населения [1].

В экономической литературе методы оценки товарного портфеля компаний классифицируются в зависимости от различных критериев, а также количества факторов и показателей, которыми они оперируют [2–5]. Проведенный анализ современных методик оценки эффективности изменений товарного портфеля позволил выявить преимущества и недостатки их использования. Результатом данного исследования является группировка и интегра-

ция методов с позиции эффективности их совместного использования в комплексном анализе товарного портфеля: ABC-XYZ-анализ, адаптированная матрица БКГ, метод Дибба — Симкина. Совместное использование данных методик позволяет оценивать товарный портфель практически по любым значимым признакам: цены, затраты, прибыль, валовая маржа, товарооборот, рентабельность, вариация продаж, жизненный цикл.

Интеграция выделенных методов управления товарным ассортиментом в единый аналитический инструментарий позволяет подобрать оптимальный товарный портфель, осуществить поддержку наиболее выгодных ассортиментных групп, наладить сбытовую деятельность организации, на регулярной основе осуществлять ее обновление и в целом эффективно действовать, что немаловажно в условиях ужесточающейся конкуренции.

При рассмотрении методов оценки эффективности изменений товарного портфеля важным является понимание эффективности товарного портфеля торговых сетей.

Под эффективностью функционирования торговых сетей понимается соотношение между результатами, полученными за определенный период времени, и затратами ресурсов, необходимых на этот же период для достижения данного результата. Затраты (Z) и результаты (P) могут сопоставляться между собой различными способами. Получаемые при этом показатели имеют не только разную форму, но и различное содержание, акцентируя собой ту или иную сторону понятия «эффективность» [6].

Эффективность функционирования торговых сетей определяет не только объем продаж, но и их структура, поскольку именно спрос потребителей выступает одним из значимых факторов, оказывающих влияние на формирование оптимального товарного портфеля.

Товарная структура продаж определяется рядом факторов, которые могут оказывать различное воздействие на объемы продаж и эффективность деятельности торговых компаний. Прежде всего, к ним относится совокупность социально-экономических условий в странах-потребителях: численность покупателей товаров, их экономическая активность, пол и возрастной состав, род деятельности, уровень образования; покупательская способность населения; расходы населения и их структура.

Результаты исследования социально-экономических факторов должны учитываться при разработке оптимального товарного портфеля в торговых сетях, что обеспечит соответствие структуры продаж требованиям потребителей [7].

На основе обобщения существующих теорий можно выработать общее определение товарного портфеля как совокупности всех реализуемых компанией товаров и услуг, имеющих спрос на рынке, для чего у нее имеются достаточные ресурсы и возможности. В соответствии с этим определением формирование товарной политики торговых сетей должно базироваться на целевых критериях эффективности товарной политики, а оценка эффективности товарного портфеля должна проводить-

ся с позиции достижения целевых показателей, таких как: наиболее полное удовлетворение рыночного спроса, оптимизация затрат, рентабельность продаж, обеспечение выполнения стратегических целей развития компании (например, достижение определенной доли на рынке, количества покупателей и т.п.).

Таким образом, методика оценки эффективности изменений товарного портфеля в качестве инструмента маркетингового аудита торговых сетей должна контролировать соответствие полученного эффекта ожиданиям стейкхолдеров. Данная методика может быть положена в основу проведения маркетингового аудита товарного портфеля торговых организаций [8].

Маркетинговый аудит предполагает проведение систематической и объективной независимой проверки как компании в целом, так и ее отдельных подразделений. При проведении маркетингового аудита товарного портфеля торговых организаций важно придерживаться таких основополагающих принципов, как всеобъемлемость, независимость, систематичность и периодичность.

Информационная база и уровневый подход к разработке оптимального товарного портфеля

Анализ влияния факторов, а также оценку показателей следует разделить на три этапа: стратегический, тактический и операционный — в зависимости от их роли в управлении и бизнес-планировании финансово-хозяйственной деятельности торговых компаний [9].

На *стратегическом этапе* используется система показателей, которые позволят измерить воздействие факторов микро- и макросреды на выбор и определение товарных ресурсов. На тактическом этапе выбирается система показателей, обеспечивающая оценку влияния факторов внутренней среды и микросреды на формирование товарного портфеля, цены на товары, транспортные и логистические затраты. На операционном этапе оценивается воздействие внутренних факторов и факторов микросреды на структуру товарного портфеля и позиционирование товаров на торговых площадях на основе изучения спроса.

Источниками информации для расчета показателей служат базы данных в интернет-



среде Росстата, Федеральной таможенной службы, Минпромторга РФ, данные информационно-аналитических агентств, базы данных СПАРК, внутренняя информация (управленческого и бухгалтерского учета, бухгалтерской и статистической отчетности), а также внеучетная информация, полученная посредством анкетирования и опросов потребителей, организуемых в основном крупными торговыми сетями [10].

На основе предлагаемой уровневой системы показателей разработан алгоритм формирования оптимального товарного портфеля и механизм его поддержания [11], который включает оценку и оптимизацию товарного портфеля (рис. 1).

Разработка товарного портфеля в рамках стратегического этапа состоит в формировании такой совокупности товаров, которая будет обладать особыми преимуществами, с точки зрения потенциальных покупателей, в выборе ассортиментных направлений, при планировании и осуществлении закупок товаров с учетом влияния факторов микро- и макросреды.

Выработка ценовой политики, определение конкретных товарных групп, партий поставок и частоты доставки товаров является базисом

при создании товарного портфеля на тактическом этапе.

Переход к формированию товарного портфеля на операционном этапе возможен после формирования ассортиментной политики на стратегическом и тактическом этапах. На операционном этапе главную роль играет оптимизация товарного ассортимента, базирующаяся на использовании различных методов анализа поведения потребителей по отношению к предлагаемым товарам.

Описание применяемых методов маркетингового анализа для оценки эффективности товарного портфеля

1. Самым простым методом оценки товарного портфеля является *метод анализа рентабельности продукции*, при котором товары объединяются в группы, а показатели рассчитываются для каждой группировки товаров. Исходя из результатов, руководство принимает решение о наиболее доходных товарах [12].

2. Другим, также достаточно простым методом является *операционный анализ*. В основе данного метода лежат расчеты, в результате которых на каждом этапе определяются соответствующие показатели. Данные расчеты на нескольких этапах позволяют отделить вы-



Рис. 1. Алгоритм формирования и оценки товарного портфеля

ручку от затрат предприятия. На последних этапах расчета остаются величины, которыми можно управлять. Такими величинами являются постоянные расходы и прибыль. На последнем этапе из показателя выручки вычитаются постоянные расходы, а прибыль является равной нулю в точке безубыточности. Точка безубыточности еще называется порогом рентабельности. И то, и другое означает такое состояние фирмы, когда выручка обеспечивает покрытие всех расходов. Чистую же прибыль фирма получает, когда общая выручка больше пороговой.

Данный метод применяется не только для определения рентабельности всей организации, но и для рентабельности отдельных группировок продуктов или видов деятельности.

3. Другими методами оценки экономической эффективности структуры товарного портфеля являются: методы ABC- и XYZ-диагностирования, матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа), матрица «Привлекательность рынка — позиция товара», анализ по методу Дибба — Симкина, рейтинговый анализ.

Метод ABC-диагностирования основан на принципе Парето, согласно которому 20% товаров дают 80% прибыли, поэтому организации лучше сконцентрировать свои усилия на тех 20%, которые приносят основной доход. В результате применения этого метода оценки товарного портфеля товары организации группируются в группы по степени их воздействия на финансовый результат, после чего принимается решение о его модернизации. Данный метод является самым распространенным методом оценки товарной политики, которым пользуются многие компании.

XYZ-анализ основан на колебаниях объема продаж. В результате проведенного анализа товарный ассортимент в организации распределяется на три группы по однородным параметрам. Параметром является коэффициент вариации. Группа X объединяет товары, коэффициент вариации которых не превышает 10%; эта группа стабильна. В группе Y коэффициент вариации — 10–25%, эта группа является также достаточно стабильной, но требует внимания в управлении. Группа Z — это товары с коэффициентом вариации более 25%, товары данной группы практически не прогнозируемы в области потребления [5].

Следующим инструментом диагностирования является *матрица БКГ*. Работа с данной матрицей основывается на двух параметрах — доле занимаемого рынка относительно основных конкурентов и темпах роста рынка. Данный метод прост и эффективен в применении, но имеет он и свои недостатки. Связаны они со сложностями определения доли рынка конкурентов, особенно когда дело касается инновационной продукции или услуг, которые еще не имеют сформированного рынка.

Матрицы БКГ бывают двух видов: модифицированная и адаптированная. Основой построения модифицированной матрицы являются темпы роста объемов продаж и рентабельность предприятия. Адаптированная матрица строится на соотношении показателей, таких как: темп роста объемов продаж товаров (услуг) по сравнению с предыдущим периодом, доля ассортиментных групп в объеме продаж.

В результате построения матрицы товарный ассортимент организации делится на четыре группы: «звезда», «трудный ребенок», «дойная корова» и «собака». Далее для каждой группы выбирается своя стратегия действия, свой вектор развития. Товарный портфель будет сбалансированным в случае соблюдения соответствия показателей установленным критериям:

- «Дойная корова» — не менее 45–50%;
- «Звезда» — не менее 20–30%;
- «Трудный ребенок» — не менее 15–20%;
- «Собака» — не более 5%.

Несбалансированным товарный портфель будет в случае низких показателей группы товаров, которые обладают большой долей рынка, принося стабильный и высокий доход. Именно данная группа приносит основной доход организации, поэтому нельзя допускать незначительных показателей в данной группе.

Использование следующего метода, аналогичного предыдущему, а именно матрицы «Привлекательность рынка — позиция товара» позволяет организации сравнить товарные группы с конкурентами. Сравнение проводится путем оценки «хуже» или «лучше». Также оценивается область привлекательности с помощью оценки «выше средней» или «ниже средней» [13].

С помощью метода Дибба — Симкина организация может выявить пути оптимизации ассортимента. Товары распределяются по четырем группам при помощи критерия объема



продаж в денежном выражении. Также для каждого товара или услуги оценивается финансовый вклад в покрытие затрат. Результатами распределения являются векторы развития товарных групп организации.

Еще одним методом оценки экономической эффективности изменений товарного портфеля является рейтинговый анализ. Данный метод позволяет сравнить рентабельность и удельный вес отдельных товаров в общем объеме производства. Результатом анализа является определение перспективных товарных единиц портфеля, на которых организации необходимо делать акцент. Долю слабых товарных групп необходимо уменьшать, вплоть до их ликвидации.

С целью обеспечения сбалансированности товарного портфеля крайне важно учитывать внешние и внутренние условия, влияющие на достижение целей компании, в том числе и в долгосрочном периоде, а также применять различные многофакторные модели, включающие имитационное моделирование, кластерный анализ и метод экспертных оценок.

Метод имитационного моделирования предприятия используют редко в силу сложности расчетов, связанных с необходимостью определения будущих доходов предприятия как в целом, так и по отдельным товарным единицам.

Кластерный анализ основан на опросах потребителей, в результате которых выявляется близость потребителей к товару. В завершение анализа формируется вывод о гармоничности товарного ассортимента.

Метод экспертных оценок включает в себя перечень показателей, которые характеризуют товарные группы. Каждый показатель имеет свою значимость, а их сумма равна 1. Затем эксперты оценивают каждую товарную группу, суммы оценок умножаются на значимость и в результате определяются эффективные группы товаров [14].

Также среди отдельных методов, используемых для оценки эффективности изменений товарного портфеля, можно выделить матрицу совместных покупок и матрицу построения пространства восприятия [15]. Например, матрица совместных покупок позволяет выявить связи между продуктами, образуемые в ходе взаимодополнения друг друга. Покупатели приобретают, как правило, данные продукты одновременно.

Таким образом, проведенное исследование доказывает результативность применения комплекса адаптированных к специфике торговой сети методов анализа: совместный XYZ-ABC-анализ, матрица БКГ, метод Дибба — Симкина. Объединение этих известных и универсальных методов дает результаты, на основании которых торговая организация может разрабатывать и обосновывать изменение ассортимента продаж. Методика позволяет оценить товарный портфель практически по любым характеристикам (таким как цена, затраты, прибыль, валовая маржа, товарооборот, рентабельность, вариация продаж, жизненный цикл) и представляет собой по сути комплексный аналитический инструмент для проведения маркетингового аудита на систематической, объективной и независимой основе.

Кроме того, предлагаемый методический прием может применяться для внутреннего аудита корпоративных рисков, обусловленных влиянием товарного портфеля на финансовые результаты, а также для оценки соответствия полученного эффекта от изменения товарного портфеля ожиданиям собственников и инвесторов торговых сетей. Предлагаемая методика носит универсальный характер и может использоваться в маркетинговом аудите товарного портфеля любых организаций с учетом их специфики.

Литература

1. Всемирный банк. Российская экономика: умеренное продвижение вперед. 39-й выпуск Доклада об экономике России. URL: <http://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/russia/publication/rer> (дата обращения: 18.09.2019).
2. Шитцев С.С., Казакова Н.А. Применение матричных методов экономического анализа в обосновании товарного ассортимента и повышении конкурентоспособности торговых сетей // Маркетинг в России и за рубежом. 2019. №1(129). С. 31–39.

3. *Крайнюченко О.Ф.* Теоретические основы формирования сбалансированного портфеля товаров предприятия / О.Ф. Крайнюченко, Е.В. Безпалько, Т.Г. Белова // Альманах современной науки и образования. 2018. № 2. С. 11-18.
4. *Шитюев С.С., Казакова Н.А.* Развитие аналитики как метод повышения эффективности торговых сетей // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 163-168.
5. *Либо А.М.* Экономическое содержание процесса формирования товарного портфеля / А.М. Либо // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. №11.
6. *Шитюев С.С., Казакова Н.А.* Анализ факторов формирования и механизм разработки оптимального товарного портфеля торговых сетей // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. №2. С. 50-57.
7. *Петросян Г.М.* Классификация методов диагностирования товарного портфеля предприятия / Г.М. Петросян, В.Ю. Мишаков // Статистика и Экономика. 2016. № 2. С. 38-44.
8. *Муравьева Н.Ю., Казакова Н.А.* Методика экспресс-анализа и оценки конкурентоспособности организаций торговли // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 4. С. 68-75.
9. *Казакова Н.А.* Бизнес-аналитика как мировой тренд на рынке труда в условиях глобализации экономических рисков. // Международная экономика. 2015. № 7. С. 72-77.
10. *Фидаров В.В.* Формирование товарно-ассортиментной политики организации в условиях неопределенности / В.В. Фидаров, Б.И. Герасимов, А.П. Романов. Тамбов: Из-во Тамб. гос. техн. унта, 2014. 152 с.
11. *Гендон А.Л., Муравьева Н.Ю., Казакова Н.А.* Анализ и оценка конкурентоспособности торговых организаций Приднестровья. // Статистика и Экономика. 2016. № 2. С. 38-44.
12. *Шитюев С.С., Казакова Н.А.* Анализ ассортиментной политики // В сборнике: Научные идеи, прикладные исследования и проекты стратегий эффективного развития российской экономики. Сборник статей-презентаций научно-исследовательских работ. Образовательно-научный центр «Финансы». Москва, 2016. С. 456-463.
13. *Kazakova N.A., Sivkova A.E.* Financial security of economic activity: analysis, control, risk management. В сборнике: Global Trends of Modernization in Budgeting and Finance Thailand, 2019. С. 110-130.
14. *Шитюев С.С., Казакова Н.А.* Методология проведения управленческого анализа при формировании ассортиментной и ценовой стратегии компании // Инновации и инвестиции. 2019. № 7. С. 137-143.
15. *Ходанович Г.В.* Сравнительный анализ методов оценки риска товарного портфеля / Г.В. Ходанович // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5. С. 783-786.

АЛЕКСЕЙ КУДРИН РАСКРИТИКОВАЛ РОССИЙСКУЮ СИСТЕМУ ГОСУПРАВЛЕНИЯ

«На организованном «ВТБ Капиталом» форуме «Россия зовет!» председатель Счетной палаты России Алексей Кудрин попытался дать ответ на вопрос, как так получилось, что в этом году не будут использованы бюджетные ассигнования почти на 1 млрд рублей, — пишет информационное агентство «Интерфакс». Казалось бы, эти деньги были сэкономлены, но глава СП РФ считает, что это условная экономия, поскольку остаются национальные проекты, под которые они были заложены, и радоваться такому отставанию в бюджетных расходах будет неправильным.

О том, что министерства и ведомства недосчитаются ассигнований на 1 трлн рублей, Кудрин заговорил в ответ на сообщение главы Минэкономразвития Максима Орешкина, который связал данный факт с уменьшением совокупного спроса из-за замедления инфляции ниже заложеного целевого ориентира. Алексей Кудрин, однако, видит ситуацию так, будто государство само сгенерировало это уменьшение спроса, относя вину на качество государственной системы управления, в частности, запутанность бюрократических процедур для реализации инвестиционных проектов. Административная система

государства сама мешает обеспечить своевременное исполнение бюджетных расходов, и решить эту системную проблему, по мнению Алексея Леонидовича, может сегодня скорее правительство, нежели Центробанк.

Однако глава Минфина Антон Силуанов видит в этом положительные свидетельства усиления контроля за государственными расходами, причем продолжается это второй год подряд. Как известно, в системе госрасходов было решено отказаться от авансовых платежей в пользу оплаты по факту. «С прошлого года на этот период были перенесены 700 млрд руб.», — отметил он, соглашаясь и с оценкой Счетной палаты, что в этот раз выходит целый триллион. Но разница с прошлым годом не так и велика. Ключевой вопрос же в поддержании баланса между контролем за эффективностью расходования средств бюджета и исполнением расходов. В идеале они, конечно, должны исполняться на 100%, но не за счет снижения эффективности. По словам Антона Германовича, эти средства создадут спрос в следующем году.

Источник: GAAP.RU

Дата публикации: 20 ноября 2019 г.

