

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ (НА ПРИМЕРЕ УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ)

Н. Г. Новикова

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация

Аннотация

Повышение обоснованности анализа результатов управления ассортиментом в логистической системе торговой организации является условием обеспечения ее конкурентоспособности. Конкретные результаты управления ассортиментом зависят от решений и действий большого количества подразделений и специалистов, имеющих зачастую разные интересы, поэтому выявление характера влияния каждого подразделения (сотрудника) на их показатели — важное условие эффективности управления ассортиментом в перспективе и обеспечения конкурентоспособности торговой организации. В статье при рассмотрении движения сложного ассортиментного потока используется логистический подход, позволивший систематизировать факторы, влияющие на показатели результатов управления им. В качестве группировочного признака выделяется этап возникновения влияния факторов на процесс формирования (движения) ассортиментного потока. Всего рассмотрено пять этапов управления ассортиментом с позиции их воздействия на показатели его результатов на примере торговой организации, занимающейся продажей модной одежды. Факторы также классифицированы по степени их управляемости. Представленный подход может быть использован в качестве инструментария при проведении факторного анализа результатов управления ассортиментом, необходимого для выявления характера влияния конкретных участников на их показатели. Это позволит сделать анализ более обоснованным, и на его основе повысить эффективность управления ассортиментом и конкурентоспособность торговой организации в целом.

Информация о статье

Дата поступления
9 марта 2016 г.

Дата принятия к печати
23 марта 2016 г.

Дата онлайн-размещения
29 апреля 2016 г.

Ключевые слова

Управление торговым ассортиментом;
результаты управления;
конкурентоспособность;
факторный анализ

FACTOR ANALYSIS OF THE ASSORTMENT MANAGEMENT RESULTS IN THE SUPPLY SYSTEM OF THE ORGANIZATION AND ITS COMPETITIVENESS (CASE STUDY: RETAIL SERVICE)

Nadezhda G. Novikova

Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation

Abstract

Enhancement of relevance of the assortment management results in the supply system is a necessary condition to ensure competitiveness of the organization. Tangible results of the assortment management depend on decisions and actions of numerous departments and experts with often diverse interests, and it is important to reveal the impact of each department (employee) on their indicators, and therefore ensure the potential effectiveness of the assortment management as well as the competitiveness of the organization. This paper employs a logistic approach to study complex assortment flows, which allowed for systematization of the factors that are relevant to the performance indicators of the flow management. The factors were grouped by stages at which they begin to impact the assortment flow dynamics (formation). Using the example of a fashion clothing retailer, a total of 5 stages of the assortment flow management were considered in terms of their impact on the management performance indicators. The factors were also grouped by degree of controllability. The approach proposed might be used to perform a factor analysis of the assortment management results, which is required to reveal the impact of the departments (employees) on their indicators. This will strengthen the analysis and increase the effectiveness of the assortment management as well as the competitiveness of the organization as a whole.

Article info

Received
March 9, 2016

Accepted
March 23, 2016

Available online
April 29, 2016

Keywords

Assortment management;
management results;
competitiveness;
factor analysis

В специальной литературе розничная торговля рассматривается как сфера услуг в первую очередь из-за большого количества услуг, которые оказываются в розничных магазинах покупателям в их общепринятом значении (консультирование, упаковка, доставка и т. д.), а также из-за главной услуги розничной торговли — реализации товаров¹. Она предполагает предоставление необходимого ассортимента товаров, в удобной для покупателей форме, в нужное время, в требуемом месте, по подходящей цене. Посредством этой услуги торговые организации вносят вклад в повышение уровня и качества жизни населения за счет предоставления возможности приобретать товары по приемлемой цене и сокращения времени на поиск и выбор нужных товаров. При этом розничные торговые организации несут все риски, связанные с результатами управления ассортиментом, среди которых самым нежелательным является неадекватность ассортимента ожиданиям и запросам целевых покупателей и конкурентной ситуации в сбытовой зоне торговой организации. В этом случае могут возникать такие последствия, как снижение товарооборота; омертвление оборотных средств, вложенных в неликвидные товарные запасы; увеличение издержек обращения; замедление скорости оборота; снижение прибыли и рентабельности; убытки. Научно-обоснованное управление ассортиментом предполагает разработку стратегических, тактических и операционных решений с учетом наиболее важных факторов: чем более полно и точно будут учтены эти факторы на каждом этапе формирования (движения) ассортиментного потока, тем более обоснованными будут решения по управлению ассортиментом, и, следовательно, будет выше конкурентоспособность торговой организации.

Управление ассортиментом — сложный многоэтапный процесс. В специальной литературе исследование вопросов управления ассортиментом обычно рассматривается в контексте его отдельных этапов. Это обусловлено необходимостью углубленного изучения особенностей каждого этапа и разработкой конкретных задач до уровня практического применения [1–4]. Изучение специализированной литературы позволяет говорить о том, что в отношении количества и содержания этапов управления ассортиментом отсутствует единое мнение, а также

о том, что факторы, принимаемые во внимание на каждом из этапов, рассматриваются фрагментарно, отсутствует системный подход к их выявлению и анализу влияния на результаты управления ассортиментом.

При фрагментарном подходе сложно определить на каком из этапов, в силу каких причин и какими ответственными лицами были допущены просчеты, негативно отразившиеся на конкретных результатах процесса управления ассортиментом в целом и выявить существующие резервы повышения скорости оборота, снижения затрат и т. д. Развитие методологии анализа результатов управления ассортиментом в торговле с учетом влияющих факторов позволит установить степень воздействия каждого этапа процесса управления ассортиментом на успешность или неуспешность его результатов и их конкретные причины, что даст возможность своевременно предотвращать негативные ситуации, принимать адекватные корректирующие мероприятия, выявлять резервы совершенствования работы. Это и определяет актуальность темы настоящего исследования.

Следует иметь в виду, что факторы, действующие на конечные результаты управления ассортиментом, «работают» в разных направлениях, то усиливая, то ослабляя комплексное положительное (негативное) влияние, следовательно, их необходимо рассматривать в совокупности, с учетом их взаимодействия.

Целью данного исследования является систематизация факторов, влияющих на показатели результатов управления ассортиментом в логистической системе розничной торговой организации и разработка инструментария для их анализа.

В соответствии с обозначенной целью решаются следующие задачи:

1. Принятие рабочих определений понятий, характеризующих процесс управления торговым ассортиментом в логистической системе розничной торговой организации в контексте обеспечения ее конкурентоспособности.
2. Систематизация факторов, действующих на показатели результатов управления торговым ассортиментом и рассмотрение характера их влияния на каждом этапе.
3. Разработка инструментария для факторного анализа показателей результата управления ассортиментом.

Понятие «логистическая система» по-разному трактуется в специальной литературе [5–7]. С учетом необходимости обеспечения

¹ ОКУН 2015 — Общероссийский классификатор услуг населению (ред. от 1 янв. 2013 г.). URL : <http://www.regfile.ru/okun.htm>.

рыночно-ориентированного управления организацией представляется целесообразным принять определение логистической системы как совокупности логистической сети и системы администрирования, формируемой компанией для реализации своей логистической стратегии (тактики). При этом, логистическая сеть — полное множество звеньев логистической системы, между которыми установлена взаимосвязь по основным и сопутствующим потокам в рамках ее проектирования [6, с. 935]. Такое определение в отличие от тех, что сводят суть логистической системы к осуществлению только логистических операций, способствует пониманию ее как важнейшего фактора обеспечения рыночной ориентированности торговой организации, которая в свою очередь является основой конкурентоспособности. Возможность обеспечения рыночной ориентированности звеньев логистической системы достигается за счет такого ее элемента, как подсистема логистического администрирования, в рамках которой принимаются решения, влияющие на формирование ценностей, искомым целевыми потребителями, а также на скорость движения ассортиментного потока и связанные с этим время, затраты и потери.

Под конкурентоспособностью организации будем понимать ее способность функционировать в условиях соперничества, с уровнем прибыли не ниже среднерыночного в конкретном секторе бизнеса и сбытовой зоне, на основе предоставления целевым потребителям искомым ценностей на более высоком уровне по сравнению с конкурентами и (или) на основе более низких затрат при прочих равных условиях [8]. С позиции этого определения рассматриваются факторы, влияющие на показатели результата управления ассортиментом.

Ассортимент по своей сути — материальный поток, связанный с сопутствующими информационным и финансовым потоками. Информационный поток включает не только сопроводительную документацию, обеспечивающую движение материального потока, но и информацию о рыночной среде, гарантирующую адекватность ассортимента ситуации в конкретной сбытовой зоне, которая предшествует формированию материального потока. Ассортиментный поток находится в постоянном движении, изменяясь не только количественно (по позициям), достигая максимума после прихода очередной поставки и минимума к приходу следующей (исключения составляют ситуации, когда формируется накопительный товарный запас), но и

качественно, при изменении состава и структуры. Последнее связано с необходимостью ротации ассортимента, обусловленной покупательскими вкусами и предпочтениями, конкурентной ситуацией в сбытовой зоне торговой организации, а также предложениями поставщиков товарных ресурсов. Это позволяет утверждать, что ассортиментный поток явление сложное. В отдельные периоды скорость его движения по некоторым позициям может равняться нулю, что связано с образованием сверхнормативных и неликвидных товарных запасов, для предотвращения которых и разрабатывается методология управления ассортиментом в логистической системе торговой организации. Так называемый неснижаемый (страховой товарный запас), если он находится в границах экономически обоснованных норм, также движется, поскольку обеспечивается его необходимая ротация по дате прихода товаров. Кроме того, движение этой части товарного запаса происходит под влиянием изменения расчетной нормы, которая в свою очередь должна корректироваться с учетом условий его формирования и экономической целесообразности.

Исследование позиций разных авторов о сущности логистического подхода [5; 6; 8] позволило уточнить данное понятие применительно к процессу управления торговым ассортиментом. Логистический подход в этом случае предполагает сквозную рационализацию управленческих решений, принимаемых на каждом из этапов формирования (движения) ассортиментного и сопутствующих потоков, с позиции создания и поддержки ценностей, искомым целевыми потребителями, и объективно-обоснованной минимизации издержек, затрат, потерь, а также времени его прохождения через логистическую систему торговой организации.

Представленное определение позволяет понять, что применение такого подхода к управлению ассортиментом обеспечит конкурентоспособность торговой организации как за счет формирования внешних конкурентных преимуществ, основанных на ценностях, искомым целевыми потребителями, так и внутренних, связанных со снижением затрат, издержек и потерь. При этом в широком смысле логистический подход трактуется как подход, интегрирующий всю цепочку принятия решений, обеспечивающих движение и формирование ассортиментного потока (т. е. можно говорить об объединении логистического и маркетингового подходов к управлению товарным ассортиментом).

Вопросы сущности товарного ассортимента рассматриваются в работах многих авторов, однако в них преобладает описательный подход, в рамках которого ассортимент определяется как набор товаров, имеющихся в магазине в данный момент [1; 9–12 и др.], что не позволяет в полной степени раскрыть двойственную и противоречивую сущность товарного ассортимента. Ранее рассмотренное определение идеального ассортимента предполагает выделение двух целей: реализацию стратегии позиционирования, которая должна базироваться на комбинации значимых для целевых покупателей ценностей, представленных на требуемом уровне, и достижение запланированных финансовых результатов торговой организации. При этом осуществление первой цели обуславливает реализацию второй. Это связано с тем, что стратегия позиционирования является ядром конкурентной стратегии [7, с. 44–45] и способствует обеспечению притока целевых покупателей и необходимых показателей товарооборота, которые в свою очередь, при прочих равных условиях, определяют возможность достижения запланированных финансовых результатов. Выделение целей управления ассортиментом в полной мере согласуется с определением конкурентоспособности организации и позволяет понять, как она может быть обеспечена за счет управления ассортиментом. Двойственность и противоречивость сущности товарного ассортимента заключается в том, что с одной стороны он должен быть выгоден покупателю (купить дешево качественный товар), а с другой — торговой организации (продать дорого товар, закупленный дешево). Эти две «выгоды» не всегда совпадают, что определяет многокритериальность анализа ассортимента и необходимость постоянного поиска разрешения обозначенного противоречия.

С учетом изложенного понятие «торговый ассортимент» можно определить, как находящуюся в движении совокупность товарных групп, категорий и позиций товара, обладающих значимой для целевых покупателей комбинацией ценностей, представленных на требуемом уровне, которая позволяет торговой организации достигать финансовые цели в условиях ограниченности ресурсов и конкуренции.

Логистический подход к трактовке торгового ассортимента, а также его сложный характер, обусловленный не только постоянным количественным, но и качественным изменением, позволил выделить пять условно

последовательных циклически повторяемых этапов в процессе управления ассортиментом [8], каждый из которых оказывает свое влияние на достижение показателей его результатов:

1. Анализ соответствующего и (или) потенциального ассортимента на адекватность стратегии позиционирования, финансовым целям и возможностям торговой организации.

2. Организация закупки и оперативное управление поставками и запасами.

3. Складские операции с ассортиментным потоком на складе магазина и (или) распределительном центре торговой сети.

4. Организация продажи, мерчандайзинг и обучение продавцов.

5. Продажа, оперативный контроль и оценка работы каждого конкретного продавца.

Эти этапы характеризуют работу всех звеньев логистической (микрологистической) системы торговой организации, включая систему администрирования. На каждом этапе действуют свои факторы, влияющие на показатели результатов управления ассортиментом, которые предлагается объединить в пять групп.

1. Показатели, характеризующие степень реализации стратегии позиционирования:

- 1.1. Степень соответствия ассортимента стратегии позиционирования.

- 1.2. Коэффициент лояльности целевых покупателей.

- 1.3. Коэффициент конверсии.

2. Показатели прибыли и рентабельности, использования ресурсов:

- 2.1. Прибыль (маржинальная прибыль) от продаж.

- 2.2. Рентабельность продаж.

- 2.3. Производительность торговой площади.

- 2.4. Производительность труда.

3. Показатели товарооборота и структуры ассортимента:

- 3.1. Выполнение плана по товарообороту за определенный период.

- 3.2. Выполнение плана по структуре товарооборота.

- 3.3. Коэффициент устойчивости ассортимента.

4. Показатели скорости движения ассортиментного потока:

- 4.1. Коэффициент оборачиваемости.

- 4.2. Коэффициент длительности оборота.

- 4.3. Среднедневной объем продаж (уходимость).

4.4. Доля доноров оборачиваемости² в товарообороте.

4.5. Доля акцепторов оборачиваемости³ в обороте.

4.6. Выполнение плана по структуре оборотных средств, вложенных в товарные запасы.

5. Показатели затрат и потерь:

5.1. Издержкоемкость.

5.2. Затраты на срочную доставку товара.

5.3. Потери в связи с оценкой товара.

5.4. Потери, связанные с содержанием сверхнормативных и неликвидных товарных запасов.

5.5. Потери от дефицита товара в торговом зале.

5.6. Потери от иммобилизации оборотных средств в запасах.

Опираясь на выделение этапов управления ассортиментом и групп показателей результата можно построить матрицу, наглядно отражающую зависимость показателей результата управления ассортиментом от факторов, влияющих на них на каждом этапе. Для этого нужно по строкам разместить группы показателей результата управления ассортиментом, а по столбцам его этапы. Ячейки на пересечении столбцов и строк следует заполнить конкретными факторами, которые повлияли или могут повлиять (в зависимости от целей исследования) на тот или иной показатель в анализируемом секторе торгового бизнеса (рис.).

Показатели результатов	Этапы управления торговым ассортиментом				
	1	2	3	4	5
1. Показатели, характеризующие степень реализации стратегии позиционирования	Факторы, действующие на показатели первой группы результатов на этапе 1	Факторы, действующие на показатели первой группы результатов на этапе 2	Факторы, действующие на показатели первой группы результатов на этапе 3	Факторы, действующие на показатели первой группы результатов на этапе 4	Факторы, действующие на показатели первой группы результатов на этапе 5
...

**Фрагмент матрицы
«Показатели результатов/этапы управления
ассортиментом»**

² Доноры оборачиваемости — это товары или поставщики, доля которых в прибыли выше их доли в складском запасе, предоставляющие кредит более 10 % от месячного объема продаж.

³ Акцепторы оборачиваемости — это товары или поставщики, в которые приходится инвестировать средства в размере более 10 % от месячного объема продаж [13, с. 369].

Представленная матрица «Показатели результатов/этапы управления ассортиментом» может быть использована как инструмент для исследования комплексной зависимости значимых показателей результата управления ассортиментом от влияющих на них факторов, действующих на каждом из этапов.

Показатели первой группы характеризуют такой результат управления ассортиментом, как адекватность стратегии позиционирования. От него в первую очередь зависит будут ли у магазина покупатели и необходимый товарооборот. Показатели второй группы отражают степень достижения запланированных финансовых целей. Показатели третьей, четвертой и пятой групп характеризуют объем и скорость движения ассортиментного потока и, связанные с этим затраты и потери. Следует отметить, что некоторые показатели третьей группы влияют на показатели первой, например, показатель устойчивости ассортимента, может быть одной из характеристик ценностей, искомых целевыми покупателями, а в отдельных «жестких» товарных категориях торгового бизнеса (элитный алкоголь) существенно влияет на показатели лояльности целевых потребителей.

Комплекс перечисленных показателей позволяет учесть все обозначенные критерии логистического подхода к управлению ассортиментом.

В качестве основы для систематизации факторов, влияющих на показатели результатов управления ассортиментом, целесообразно выбрать известный в экономической литературе подход, в рамках которого все влияющие факторы распределяются на три группы.

1. Факторы рыночной макросреды, которые часто рассматриваются в пределах PEST-факторов (политических, экономических, социальных и технологических), иногда совместно с группами географических, климатических и экологических факторов (последнее важно для Иркутской области). Их необходимо учитывать на первом этапе управления ассортиментом и приспособляться к ним на всех последующих этапах.

2. Факторы рыночной микросреды [14]. Эти факторы с определенной долей условности объединяются в четыре группы по месту их возникновения: «поставщики», «потребители», «конкуренты» и «посредники». Целесообразно дополнить имеющиеся факторы рыночной микросреды фактором «жизненный цикл товарных категорий», включаемых

и исключаемых из ассортимента. На первый взгляд это неправильно, так как жизненный цикл товара определяется развитием технического прогресса и поэтому должен быть отнесен к числу макрофакторов, в частности, к технологической группе. Однако на практике одна и та же товарная категория в различных сбытовых зонах может иметь сильно отличающиеся показатели по темпам роста товарооборота и прибыли, которые, как известно, характеризуют этап жизненного цикла товара. Это обусловлено различиями территорий, проявляющимися в степени развития вкусов, предпочтений населения и возможностях закупки товарных ресурсов торговыми сетями. Последнее особенно наглядно проявляется в условиях антисанкционных мер и стратегии импортозамещения. Таким образом, данный фактор предлагается рассматривать на уровне микроокружения торговой организации, на стыке факторов «поставщики» и «потребители». Очевидно, что при планировании ассортимента важно следить за тем, чтобы в его состав включались преимущественно товары, находящиеся на этапе роста или зрелости с точки зрения жизненного цикла. Товары, находящиеся на стадии выведения на рынок необходимо включать в ассортимент с осторожностью и в небольших количествах.

Факторы второй группы являются частично-управляемыми в той мере, в какой торговая организация может выбирать и изменять свое местоположение и партнеров.

3. Факторы внутренней среды организации, влияние которых определяется характеристиками ее ресурсов. Они рассматриваются во многих публикациях известных авторов [15; 16]. Так, в работе М. Х. Мескона и других «Основы менеджмента» при исследовании вопросов внутренней среды организации выделяются такие переменные, как цели, структура, задачи, технологии и люди [15, с. 89]. М. Портер рассматривая детерминанты конкурентного преимущества в системе национального «ромба» и говоря о стратегии фирм, структуре и соперничестве, т. е. по сути затрагивая вопросы факторов внутренней среды, отмечает в их числе наличие:

- ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества в отрасли;

- информации, от которой зависит будут ли замечены и использованы возможности получить конкурентное преимущество;

- направления изменения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении фирмы;

- цели владельцев, менеджеров и персонала фирмы;

- стратегии и структуры фирм, а также сил, заставляющих их заниматься обновлением [17, с. 92–94].

При этом, по мнению М. Портера, разница в имеющейся информации и темпах переподготовки персонала сильно сказывается на результате управления деятельностью конкурирующих фирм [17, с. 848].

Изучение специальной литературы по вопросам факторов внутренней среды позволило выявить достаточно большое количество мнений относительно их группировки с целью исследования влияния этих факторов на показатели результатов управления ассортиментом. С определенной долей условности можно выделить три взаимозависимые группы:

1. Управленческие факторы, в том числе уровень менеджмента, определяющий обоснованность целей, стратегий, организационной структуры управления, способность к построению подсистем управления, адекватных рыночной среде (подсистема анализа рыночных возможностей, дающая при прочих равных условиях, ресурсы для обучения персонала, накопления и передачи знаний; подсистема логистики и управления запасами, формирующая обоснованность закупочной политики; подсистема маркетинга и стратегического маркетинга, определяющая адекватность стратегии позиционирования и способов ее реализации в сбытовой зоне; подсистемы интеграции и организационной культуры, создающие возможность качественного взаимодействия персонала в соответствии с целями организации) [16]. Управленческие факторы являются субъективными.

2. Технологические факторы. Реализация современных торговых и логистических технологий, позволяющих автоматизировать商商-технологические процессы.

3. Финансовые факторы. Обеспеченность собственными оборотными средствами и возможность получения услуг кредитования и других финансовых услуг.

Технологические и финансовые факторы внутренней среды организации являются частично-управляемыми и в ряде случаев могут ограничивать реализацию управленческих решений. Эти ограничения должны приниматься во внимание на этапе анализа и планирования ассортимента.

На примере анализа результатов управления ассортиментом торговой организации (модная одежда для женщин), представлен

инструментарий для оценки влияния некоторых значимых факторов, действующих на каждом из этапов управления ассортиментом, по пятибалльной шкале (табл. 1–5).

Таблица 1

Факторы, значимые на этапе анализа и планирования существующего и (или) потенциального ассортимента

Наименование	Оценка влияния, балл	Показатели результата*
Релевантность информации о макрофакторах	4	1.1, 2
Своевременность предоставления информации	2	1, 2, 3
Соответствие информации о предпочтениях целевых покупателей	3	1.1, 2,3
Релевантность информации о конкурентах	4	1.1, 2, 3, 4
Релевантность информации о существующих и потенциальных поставщиках и возможностях доставки товаров	4	3, 4, 5
Соответствие информации о финансовых возможностях закупки товаров, включаемых в ассортиментную матрицу	5	2, 3
Соответствие информации о технических возможностях размещения планируемого ассортимента	4	3, 4, 5
Качество межфункциональной интеграции решений и действий	2	1.1, 2, 3, 4, 5
Качество межуровневой интеграции решений и действий	3	1, 2, 3, 4, 5
Адекватность организационной культуры стратегическим целям организации	2	1, 2, 3, 4, 5
Обоснованность выбора целевых сегментов	3	1, 2, 3, 4
Адекватность стратегии позиционирования и конкурентной стратегии ожиданиям целевых покупателей и конкурентной ситуации в сбытовой зоне	3	1, 2, 3, 4
Адекватность планируемого ассортимента стратегии позиционирования и финансовым целям торговой организации	3	1, 2, 3, 4
Обоснованность концепции рыночной политики с позиции стратегии позиционирования, технологических и финансовых ресурсов	3	1, 2, 3, 4

* В данной колонке могут быть приведены также комментарии о конкретных исполнителях, их решениях и действиях, повлиявших на определенный показатель (группу или группы показателей).

Представленные факторы (см. табл. 1) в основном характеризуют качество подсистемы анализа рыночных возможностей, сформированной в торговой организации: стратегического процесса и самих стратегий, а также подсистем интеграции и организационной культуры. Их можно отнести к управляемым, субъективным факторам. Очевидно, что ошибки, допущенные на этапе анализа и планирования ассортимента, могут не только подорвать продажи, но и привести к потере целевых покупателей, снижению конкурентоспособности торговой организации на длительный период. Значимость влияния указанных факторов самая высокая, поскольку они имеют стратегическое значение в процессе управления ассортиментом.

Таблица 2

Факторы, значимые на этапе организации закупки и оперативного управления поставками, товарными запасами

Наименование	Оценка влияния, балл	Показатели результата
Обоснованность политики управления поставщиками и поставками	4	2, 3, 4, 5
Обоснованность выбора поставщиков	3	2, 3, 4, 5
Выполнение плана и бюджета закупок по объему, структуре с учетом фактора времени в той мере, в какой это зависит от работы сторонних транспортных организаций и поставщиков	4	2, 4, 5
Качество системы управления товарными запасами, учет степени надежности поставщиков, обоснованности норм товарных запасов, контроля их уровня и методов регулирования, в том числе за счет оперативного управления поставками, компетенции и мотивация сотрудников, участвующих в управлении запасами на всех этапах управления ассортиментом	3	2, 3, 4, 5
Взаимозаменяемость товаров внутри товарной категории	4	2, 3, 4, 5

Представленные факторы (см. табл. 2) определяются качеством логистической системы организации и подсистемой логистического администрирования, почти все они являются субъективными. Например, фактор «Выполнение плана и бюджета закупок по объему, структуре с учетом фактора времени в той мере, в какой это зависит от

работы сторонних транспортных организаций и поставщиков» может быть обусловлен как обоснованностью политики управления поставщиками и их выбора, так и непредвиденными обстоятельствами (в том числе непреодолимой силы). Такие обстоятельства могут возникать под влиянием некоторых макрофакторов, например, политических (санкции), экономических (соотношение курсов валют) и т. д. Поэтому данный фактор является частично-управляемым, в той мере, в какой менеджеры торговой компании могут влиять на выбор поставщиков и оперативно управлять ими и сторонними транспортными организациями.

Таблица 3

Факторы, значимые на этапе складских операций

Наименование	Оценка влияния, балл	Показатели результата
Технологическая планировка склада	4	4, 5
Уровень оснащённости склада оборудованием для приемки, учета, погрузочно-разгрузочных работ, складирования	3	4, 5
Уровень обеспеченности складскими работниками и их компетентность	3	4, 5
Технология складирования, грузопереработка	3	4, 5
Условия для поддержания необходимого температурно-влажностного режима и других условий хранения товаров и предотвращения их физического износа	2	4, 5

Факторы, относящиеся к складским операциям (см. табл. 3) могут влиять на качество реализуемых товаров, своевременность их появления в торговом зале в должном виде, а также на затраты и потери, связанные с прохождением ассортиментного потока через склад (распределительный центр) торговой организации.

Факторы, действующие на этапе организации продажи (см. табл. 4), имеют существенное влияние на результаты управления ассортиментом. Неправильная планировка торгового зала, выкладка товара, распределение полочного и иного пространства магазина под товарные категории, отсутствие товара в нужный момент, низкая квалификация продавцов и управляющего, отсутствие системы контроля — все это может отрицательно сказаться на усилиях по планированию ассортимента и своевременному завозу товара в торговый зал.

Таблица 4

Факторы, значимые на этапе организации продажи

Наименование	Оценка влияния, балл	Показатели результата
Степень соответствия торгового оборудования объемам, структуре товарооборота, а также стратегии позиционирования	4	3, 4
Наличие и качество программных продуктов и компьютерной техники для построения планogramм	2	3, 4
Уровень подготовки сотрудников в области мерчандайзинга	3	2, 3, 4
Адекватность требований к квалификации и другим значимым характеристикам продавцов	4	1, 2, 3
Обоснованность норм рабочего запаса в торговом зале по объему и структуре	3	3, 5
Качество работы по поддержанию норматива рабочего запаса в торговом зале	3	1, 3, 5
Качество и регулярность обучения продавцов	1	1, 2, 3

Таблица 5

Факторы, значимые на этапе продажи

Наименование	Оценка влияния, балл	Показатели результата
Соответствие фактического ассортимента ожиданиям и предпочтениям целевых покупателей	3	1
Соответствие цен стратегии позиционирования и другим элементам рыночной политики, а также финансовым целям торговой организации	3	1, 2
Адекватность характеристик физической доступности магазина и товаров в нем стратегии позиционирования и другим элементам рыночной политики	3	1, 2, 3
Адекватность маркетинговых коммуникаций стратегии позиционирования и другим элементам рыночной политики	3	1, 2, 3
Адекватность персонала стратегии позиционирования и другим элементам рыночной политики (обоснованность количества продавцов, их подготовка, компетентность управляющего магазином, наличие плановых показателей для сотрудников и контроля за их выполнением)	3	1, 2, 3, 4, 5
Адекватность процесса обслуживания покупателей стратегии позиционирования и другим элементам рыночной политики, наличие стандартов обслуживания покупателей	2	1, 2, 3, 4
Соответствие физической среды магазина стратегии позиционирования и другим элементам рыночной политики	3	1, 2, 3, 4

Перечень представленных факторов и показателей (см. табл. 5) не претендует на полноту и может быть дополнен или изменен с учетом конкретных условий функционирования торговой организации.

В целом предложенный подход можно использовать в качестве методологического инструмента для оценки влияния решений и действий, осуществляемых сотрудниками торговой организации, на показатели результатов управления ассортиментом. Такая оценка может производиться членами межфункциональной группы по любой бальной шкале.

Предложенный подход позволит не только определить степень влияния каждого из этапов управления ассортиментом на его конечные результаты, но и установить конкретных ответственных лиц за эти результаты. Привязка решений и действий сотрудников к показателям результата управления

ассортиментом может использоваться в качестве базы для оценки их действий с целью мотивации. Кроме того, это позволит специалистам, принимающим участие в управлении сложным ассортиментным потоком, понять последствия своих решений и действий. Вероятно следует разработать коэффициенты значимости для факторов каждого этапа управления ассортиментом, что даст возможность не только устанавливать сотрудников, причастных к тем или иным результатам управления ассортиментом, но также обоснованно определять степень важности их решений и действий (бездействия) и меру ответственности.

Использование предложенного подхода к анализу процесса управления ассортиментом будет способствовать выявлению причин возникновения проблем и повышению результативности мер по их решению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бузукова Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова ; под ред. С. В. Сысоевой. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2015. — 416 с.
2. Комкова Е. Товарный портфель и управление закупками в рознице / Е. Комкова. — СПб. : Питер, 2008. — 336 с.
3. Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. — СПб. : Питер, 2015. — 400 с.
4. Сысоева С. В. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. — СПб. : Питер, 2015. — 240 с.
5. Бураков В. И. Современные логистические технологии в производственно-коммерческой деятельности : учеб. пособие / В. И. Бураков, В. С. Колодин. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2005. — 216 с.
6. Логистика : учебник (Полный курс МБА) / В. В. Дыбская Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. — М. : Эксмо, 2008. — 994 с.
7. Новикова Н. Г. Управление конкурентоспособностью коммерческой организации: маркетинговый подход : учеб. пособие / Н. Г. Новикова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — 177 с.
8. Новикова Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия розничной торговой организации [Электронный ресурс] / Н. Г. Новикова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2011. — № 5. — Режим доступа : <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=9709>.
9. Кент Т. Розничная торговля : учебник : пер. с англ. / Т. Кент, О. Омар. — М. : Юнити-Дана, 2015. — 756 с.
10. Магомедов Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами : учебник / Ш. Ш. Магомедов. — М. : Дашков и К°, 2016. — 176 с.
11. Просвиркин Б. Управление товарным ассортиментом и логистика в розничной торговле (некоторые аспекты зарубежного опыта и теории проблемы) / Б. Просвиркин, А. Бекетов // Логистика. — 2013. — № 8. — С. 18–21.
12. Штерн Л. В. Маркетинговые каналы : монография : пер. с англ. / Л. В. Штерн, А. И. Эль-Ансари, Э. Т. Кофлан. — 5-е изд. — М. : Вильямс, 2002. — 612 с.
13. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учеб. пособие / под ред. А. А. Есютина, Е. В. Карповой. — М. : КНОРУС, 2007. — 424 с.
14. Хершген Х. Маркетинг. Основы профессионального успеха : учебник / Х. Хершген ; пер. с нем. А. М. Макарова. — М. : Инфра-М, 2000. — 324 с.
15. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1997. — 704 с.
16. Новикова Н. Г. Современные проблемы маркетинг-менеджмента: методологический аспект / Н. Г. Новикова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2005. — 248 с.
17. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 896 с.

REFERENCES

1. Buzukova E. A., Sysoeva S. V. (ed.). *Zakupki i postavshchiki. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse* [Purchasing and suppliers. A course of assortment management in retail trade]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2015. 416 p.
2. Komkova E. *Tovarnyi portfel' i upravlenie zakupkami v roznitse* [A product portfolio and procurement management in retail]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2008. 336 p.

3. Sysoeva S. V., Buzukova E. A. *Kategoriinyi menedzhment. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse* [Category management. A course of assortment management in retail trade]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2015. 400 p.
4. Sysoeva S. V., Buzukova E. A. *Merchandaizing. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse* [Merchandising. A course of assortment management in retail trade]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2015. 240 p.
5. Burakov V. I., Kolodin V. S. *Sovremennye logisticheskie tekhnologii v proizvodstvenno-kommercheskoi deyatel'nosti* [Modern logistics technologies in production and business activities]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2005. 216 p.
6. Dybskaya V. V., Zaitsev E. I., Sergeev V. I., Sterligova A. I. *Logistika* [Logistics]. Moscow, Eksmo Publ., 2008. 944 p.
7. Novikova N. G. *Upravlenie konkurentosposobnostyu kommercheskoi organizatsii: marketingovy podkhod* [Managing the competitiveness of the commercial organization: a marketing approach]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2012. 177 p.
8. Novikova N. G. A logistics approach to trade assortment management and competitive strategies for retail companies. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava) = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2011, no. 5. Available at: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=9709>. (In Russian).
9. Kent Tony, Omar Ogenyi Eje. *Retailing*. London, Palgrave Macmillan, 2002. 544 p. (Russ. ed.: Kent T., Omar O. E. *Roznichnaya trgovlya*. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2015. 756 p.).
10. Magomedov Sh. Sh. *Upravlenie tovarnym assortimentom i zapasami* [Assortment and inventory management]. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2016. 176 p.
11. Prosvirkin B., Beketov A. Product assortment management and logistics in the retail trade (some aspects of foreign experience and theory problems). *Logistika = Logistics*, 2013, no. 8, pp. 18–21. (In Russian).
12. Stern Louis W., El-Ansary Adel I., Coughlan Anne T. *Marketing Channels*. 6th ed. USA, Prentice-Hall, 2001. 624 p. (Russ. ed.: Shtern L. V., El'-Ansari A. I., Koflan E. T. *Marketingovye kanaly*. Moscow, Vil'yams Publ., 2002. 624 p.).
13. Esyutin A. A., Karpova E. V. (eds). *Roznichnye trgovnye seti: strategii, ekonomika i upravlenie* [Retail networks: strategy, economics and management]. Moscow, KNORUS Publ., 2007. 424 p.
14. Khershgen Kh. *Marketing* [Marketing]. Moscow, Infra-M Publ., 2000. 324 p.
15. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York, Harpercollins Publ., 1988. 777 p. (Russ. ed.: Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta*. Moscow, Delo Publ., 1997. 704 p.).
16. Novikova N. G. *Sovremennye problemy marketing-menedzhmenta: metodologicheskii aspekt* [Current challenges of the marketing management: methodological aspect]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2005. 248 p.
17. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press, 1990. 855 p. (Russ. ed.: Porter M. *Mezhdunarodnaya konkurentsia*. Moscow, International Relations Publ., 1993. 896 p.).

Информация об авторе

Новикова Надежда Григорьевна — доктор экономических наук, профессор, кафедра логистики и коммерции, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: ngn777@mail.ru.

Author

Nadezhda G. Novikova — Doctor (habil.) in Economics, Professor, Department of Logistics and Commerce, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: ngn777@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Новикова Н. Г. Факторный анализ результатов управления ассортиментом в логистической системе организации и ее конкурентоспособность (на примере услуг розничной торговли) / Н. Г. Новикова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2016. — Т. 26, № 2. — С. 274–283. — DOI: 10.17150/1993-3541.2016.26(2).274-283.

Reference to article

Novikova N. G. Factor analysis of the assortment management results in the supply system of the organization and its competitiveness (case study: retail service). *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Bulletin of Irkutsk State Economics Academy*, 2016, vol. 26, no. 2, pp. 274–283. DOI: 10.17150/1993-3541.2016.26(2).274-283. (In Russian).