

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

УДК 658.811:658.628]:664
JEL Classification M31, M11
DOI 10.33111/EE.2020.45.BoriakA

A. Boriak
PhD student,
SHEE «Kyiv National Economic
University named after Vadym
Hetman»

A. V. Boryak
аспірант,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3234-1497>

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ В ТРЕЙД МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

АНОТАЦІЯ. У статті показано значущість і результати взаємодії виробників і ритейлерів в ефективному управлінні асортиментом. Досліджено та систематизовано конфлікти інтересів всіх учасників товаропросування. Розглянуто основні категорії в ритейлі, а також вплив стратегії категорій на рішення стосовно ефективного управління асортиментом. Акцентовано увагу на гармонізації бізнес-процесів та інтеграції зусиль постачальників і ритейлерів як фактори успішної стратегії категорійного менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: трейд маркетинг, асортимент, управління, ефективність, співробітництво.

EFFICIENT ASSORTMENT MANAGEMENT IN TRADE MARKETING ACTIVITIES OF THE FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

ANNOTATION. The article describes significance and results of interaction between manufacturers and retailers in the efficient assortment management. To build an effective relationship with retailers for efficient assortment management, trade marketers of the food industry must clearly identify and neutralize conflicts of interest of all participants in the product distribution, the main prerequisites of which were investigated in the article. Particular attention is paid to consumers, who are the core of the integration of marketing strategies and efforts of manufacturers and retailers and the key to efficiency and competitiveness of their joint market offerings. The main categories in retail, as well as the impact of category strategy on decisions regarding effective product management were investigated. It should

be stressed that the article considers the roles of categories in terms of category management. As part of the integrated management of product groups as strategic business units of manufacturers / suppliers and retailers, were proposed to identify seven main strategies for the development of categories. The text gives a valuable information on the impact of category strategy on assortment management decisions. In our opinion, the process of efficient assortment management in the context of category management involves 3 fundamental stages, each of which were considered. Harmonization of business processes and integration of efforts of suppliers and retailers as factors of successful strategy of categorological management were described with particular attention. The synergistic effect of cooperation in the assortment management allows to get more benefits for manufacturers and retailers, as well as for consumers. Trade marketing activities of the food industry need further improvement. That will be the subject of the future publications. KEY WORDS: trade marketing, assortment, management, efficiency, cooperation.

Вступ. Впродовж останніх кількох років національна економіка України знаходиться не в стабільному стані. У наслідок цього покупці переглядають своє відношення до певних категорій товарів, повністю або частково відмовляючись від деяких з них, які ще кілька років назад користувалися високим попитом. Зрештою, дані явища негативно впливають на компанії-виробників, що зазнають економічних втрат у зв'язку з відтоком споживачів певних груп товарів.

У сучасних реаліях асортимент відіграє важливу роль як для роздрібних мереж, так і для підприємств харчової промисловості. В деяких категоріях присутні сотні пропозицій великої кількості виробників, що свідчить не лише про високу конкуренцію між виробниками, а й про ускладнення вибору для споживачів. За таких умов споживачі потребують більше часу для прийняття рішення в магазині, збільшується показник стресу у споживачів, що в підсумку негативно впливає на обсяги продажів.

В сучасних умовах ринкової конкуренції збільшення лояльності покупців до конкретних брендів та ефективного задоволення попиту стають основними завданнями підприємств харчової промисловості. Для підприємств ефективне управління асортиментом є одним з ключових елементів у конкурентній боротьбі, яка при цьому не завжди вимагає фінансових інвестицій. Пов'язані з асортиментом фактори і визначають ефективність діяльності підприємства та його конкурентні позиції в довгостроковій перспективі [1, 2]. При цьому, підприємства, особливо харчової промисловості, мають підлаштовуватися не лише під кінцевого

споживача, а й під конкретну торгову мережу. Необхідно враховувати всі параметри ритейлерів, які обумовлюють у тому числі і поведінку споживачів і відповідно їх вибір стосовно купівлі. Сьогодні у забезпеченні ефективного управління асортиментом у трейд маркетинговій діяльності на перший план виходять співробітництво виробників і ритейлерів та гармонізація їх інтересів.

Постановка завдання. У науці існує достатня кількість розробок теоретиків і практиків стосовно сутності, методів і процесу управління асортиментом. Значну увагу питанням товарного асортименту приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, Павлова М. Б., Бузукова О. А., Халявіна М. Л., Ф. Котлер, Рене Шмутцлер, Гордон Вейд, Абдельмаджид Амін, Маршалл Фішер, Еріка Герпен та інші.

Наразі ще недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з розвитком трейд маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості, зокрема в Україні. При цьому виникає потреба критичного переосмислення методологічних аспектів, що пов'язані з ефективністю управління асортиментом у трейд маркетинговій діяльності підприємств харчової промисловості та співпрацею виробників і ритейлерів на етапі управління асортиментом, що і визначає мету та завдання даної публікації.

Результати. Ефективне управління асортиментом — це перманентний процес, який відіграє важливу роль у трейд маркетинговій діяльності та безпосередньо пов'язаний з конкурентоспроможністю виробників або постачальників.

Якщо ми говоримо про традиційний і найважливіший наразі метод продажів продукції підприємств харчової промисловості («offline» продажі), то асортимент тісно пов'язаний з поняттям «полиці» — просторовим розміщенням. Адже при введенні товару в торгову мережу відразу постають питання стосовно того, де буде розташований товар і чи існує місце на полиці в магазині (так як розміри полиці досить обмежені, за кожен сантиметр якої ведеться боротьба між постачальниками, а от пропозиція від виробників, якщо і не безмежна, то значно перевищує фізичні можливості розміщення на полиці) та чи зможе споживач знайти товар у магазині.

Тому маючи певну частину полиці (інколи навіть прописуються конкретні долі та місця на полицях, якими володіють виробники і на яких можуть розміщувати свою продукцію) виробники намагаються довести її до ідеальності. При цьому, найбільша незалежна дослідницька компанія у світі «Nielsen» (на укр. мові «Нільсен») провела дослідження в 2016 році, яке

показує, що в світі 28 % затверджених товарів відсутні на полиці, що говорить або про невміння працювати з існуючим асортиментом, або про брак ресурсів для забезпечення його ефективної представленості. Це в свою чергу є втраченою можливістю як для підприємств-виробників, так і для ритейлерів, що тягне за собою зменшення прибутків (рис. 1). Важливим фактором успіху в даному контексті є експертиза трейд-маркетологів підприємства та синергетичний ефект від співпраці виробників і ритейлерів.

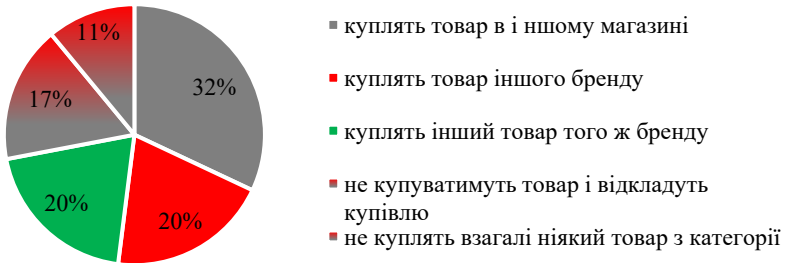


Рис. 1. Поведінка споживачів за відсутності товару конкретного бренду на полиці

Розроблено на основі даних дослідження «Нільсен» [3]

Відомо, що ряд компаній формують унікальні конкурентні переваги шляхом покращення партнерських відносин зі своїми контрагентами, покупцями та клієнтами. Вони мають велике значення та забезпечують низку важливих маркетингових результатів ефективного управління товарним асортиментом як для виробників, так і для роздрібних мереж [4–6]:

- точка диференціації для магазину;
- різноманітна пропозиція покупцям / споживачам;
- забезпечення задоволеності клієнтів;
- збільшення частки бренду;
- покращення продуктивності категорії;
- максимізація прибутковості фізичного простору;
- доступність продукту;
- ефективне поповнення товарів;
- високий потік покупців;
- лояльність покупців.

Для побудови ефективних відносин з ритейлерами щодо результативного управління асортиментом, трейд маркетологи під-

приємств харчової промисловості мають чітко визначити та нейтралізувати конфлікти інтересів всіх учасників товаропротування, основні передумови яких систематизовано на рис. 2.



Рис. 2. Конфлікти інтересів виробника та ритейлера

Саме тому, на наш погляд, важливим завданням сучасного відділу трейд маркетингу є виявлення так званих «insights», що мають за основу глибоке розуміння деталей прийняття рішень і купівельної поведінки клієнтів, покупців, споживачів. Останні є стрижнем інтеграції маркетингових стратегій і зусиль виробників і роздрібних мереж, запорукою ефективності і конкурентоспроможності спільних їх пропонувальних ринку [5, 7].

Управління асортиментом на основі дерев (сценаріїв) прийняття рішень покупцями є головним принципом виділення категорій, ефективного категорійного менеджменту — спільного процесу виробників/постачальників і ритейлерів з управління асортиментними групами товарів як стратегічними бізнес-одинацями — категоріями.

У категорійному менеджменті для підприємств харчової промисловості важливо розуміти, яку роль грають категорії та підкатегорії в торгових мережах, в які входять їхні продукти [8, 9]. На нашу думку, доцільно відрізнити чотири основні категорії: цільові

ву, основну, тимчасову та доповнюючу (табл. 1), хоча в теорії набули поширення й інші варіанти [10].

Таблиця 1

ОПИС ОСНОВНИХ КАТЕГОРІЙ ТА ВПЛИВ ЇХ НА АСОРТИМЕНТ

Категорія	Опис	Вплив на асортимент	Найбільш поширені приклади
Цільова	<ul style="list-style-type: none"> – Визначає імідж ритейлера – Являється першочерговим джерелом товарів для цільових споживачів – Покупці часто вибирають ритейлера саме по цій категорії – Надає ритейлерам конкурентні переваги – Стабільна категорія з високою цінністю для споживачів 	Найповніший асортимент по категоріям, брендам в SKU	<ul style="list-style-type: none"> – Свіжі фрукти – Свіжі овочі – Власна кулінарія (випічка)
Основна / регулярна	<ul style="list-style-type: none"> – Преференційне джерело товарів для цільових споживачів – Покупці, як правило, не вибирають ритейлерів по даній категорії, але однозначно очікують її присутність в магазині – Стабільна категорія з високою цінністю для споживачів 	Широкий асортимент по категоріям, підкатегоріям, брендам і SKU	<ul style="list-style-type: none"> – Молочні продукти – Масло – Хлібобулочні вироби – Ковбасні вироби
Тимчасова / сезонна	<ul style="list-style-type: none"> – Основне джерело товарів, попит на які змінюється залежно від сезону – З високою частотою купівлі, з високою цінністю для споживачів 	Асортимент продукції змінюється залежно від сезону	<ul style="list-style-type: none"> – Морозиво – Сонцезахисна косметика – Шкільне приладдя
Доповнююча	<ul style="list-style-type: none"> – Допомогає зміцнити сприйняття покупцем магазину як універсального місця для здійснення купівель – Щоденна цінність для споживачів 	Вибірковий асортимент із основних брендів	<ul style="list-style-type: none"> – Батарейки – Канцелярські вироби

В межах інтегрованого управління асортиментними групами товарів як стратегічними бізнес-одинацями виробників/постачальників і ритейлерів, пропонуємо виділити 7 основних стратегій розвитку категорій (табл. 2).

Наведені стратегії в табл. 2 можна об'єднати в 3 групи:

- залучення і утримання покупців: стратегії створення потоку, іміджу, зацікавленості та захист долі;

- збільшення суми купівель — стратегія стимулювання обсягів купівель;

- збільшення прибутковості та грошових потоків: стратегії генерування прибутку та грошових коштів.

Як уже наголошувалося, успішність стратегій категорійного менеджменту базується на гармонізації бізнес-процесів та інтеграції зусиль постачальників і ритейлерів. Визначення інтеграції згідно словника Оксфордського університету розглядають як «процес поєднання двох чи більше частин таким чином, щоб вони функціонували разом» [11]. Таку задачу і має ставити перед собою відділ трейд-маркетингу виробників, співпрацювати з ритейлером таким чином, щоб процес управління асортиментом функціонував як єдиний нерозривний процес [12].

Таблиця 2

**ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ КАТЕГОРІЙ НА РІШЕННЯ
ПО УПРАВЛІННЮ АСОРТИМЕНТОМ**

Стратегія категорії	Ціль	Рішення по управлінню асортиментом
Створення потоку в магазині	Залучення покупців до магазину, стелажу, категорії	Продукти із значною долею ринку та зі зростаючою долею. Продукти з високим рівнем лояльності та проникнення. Продукти, активно підтримуючі ATL і BTL підтримкою.
Стимулювання обсягів купівель	Збільшення середньої суми купівлі	Продукти з великими сумами коштів по транзакції (привабливі в першу чергу для людей з високим рівнем доходу). Продукти, які легко продаються та підлягають імпульсній купівлі.
Генерація коштів	Збільшення грошового потоку	Продукти, які часто купуються та підлягають імпульсній купівлі, як правило, в маленьких упаковках. Продукти з вищою ціною, що призводять до збільшення грошових потоків.

Закінчення табл. 2

Стратегія категорії	Ціль	Рішення по управлінню асортиментом
Генерація прибутку	Збільшення прибутку	Продукти з високою прибутковістю (здебільшого з вищою ціною за одиницю, кг і т. д.), високою лояльністю та малою чутливістю до ціни.
Захист долі	Утримання сильної присутності в категорії	Продукти з великою долею та великими обсягами продажів. Здійснення купівель відбувається цільовими споживачами. Продукти, активно підтримуючі ATL і BTL підтримкою.
Створення зацікавленості	Створення проінформованості та зацікавленості	Продукти із швидкорозвиваючих підкатегорій і швидкорозвиваючі продукти/бренди Продукти з яскраво вираженою сезонністю
Посилення іміджу	Покращення профілю ритейлера	Унікальні продукти / смаки / розміри упаковок / бренди, які підсилюють тематику магазину та його позиціонування.

На наш погляд, процес ефективного управління асортиментом у контексті категорійного менеджменту передбачає виділення 3 фундаментальних етапів (табл. 3).

Таблиця 3

ЕТАПИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ

Етап	Крок	Рівні
Аналіз ринку	Покриття ринку Зважування категорій	Рівень категорій / підкатегорій
Вибір SKU	Делістинг Валідація продукту Лістинг	Рівень продуктів
Фіналізація	Фіналізація асортименту Кількісна оцінка асортименту	

Мета першого кроку — створення найефективнішого асортименту в категорії та її підкатегоріях. На практиці часто відбуваю-

ється ситуації, що категорії і тим паче нішеві підкатегорії недостатньо представлені в магазинах і на фоні тісного співробітництва виробникам легше лобіювати розвиток у ритейлі саме тих категорій/підкатегорій, в яких представлені їхні продукти. Як результат, зменшується ефективність бізнесу всіх учасників партнерства.

Спільно з ритейлером, виробники мають визначити сильні та слабкі сторони товарного асортименту роздрібної торгівлі, в тому числі стосовно загального ринку. Також визначаються продукти, які повинні бути представлені кожною категорією, підкатегорією. Водночас виробникам потрібно розуміти які підкатегорії визначають ефективність категорій у магазині та як вони порівнюються з аналогічними підкатегоріями на ринку.

На другому етапі вибору SKU часто використовується підхід, коли методом ранжування по одному або кільком показникам весь товарний асортимент розділяється на кілька груп, де близько 80 % найкращих продуктів залишається в асортиментній матриці. При цьому важливо не оцінювати SKU лише на основі їх фінансових показників, оскільки існує небезпека виключення значущих SKU з нішевих підкатегорій.

Для виробників важливо показувати ритейлерам фінансові показники нових SKU, незважаючи на те, що вони невідомі ритейлеру та ринку. Планову ефективність нових продуктів можна обчислити, виходячи з їх загальної результативності на ринку (якщо це перший запуск у країні, то можна брати за бенчмарк подібний запуск, який був на ринку або навіть запуски на іноземних ринках).

На етапі фіналізації має максимально проявлятися ініціативність виробників у пропонуванні ритейлерам асортименту товарів, які оптимальні для конкретних роздрібних мереж, є найефективнішим варіантом як для ритейлера, так і для самого виробника. Може бути ситуація, коли роздрібний продавець сам ініціює введення новинки (часто мова про ексклюзивний продукт або лімітовану серію). Якщо новий продукт опиниться мало ефективним, то в довгостроковій перспективі постраждає і ритейлер, і виробник. Адже в ритейлера може залишитися негативний досвід і як наслідок знижується якість співробітництва. Ритейлер може домовитися про новий продукт з іншим постачальником і з ним почати вибудовувати стратегічні партнерські відносини, якщо побачить у ньому потенціал і відповідний рівень експертизи.

Отже, роль запуску нового продукту грає важливу роль як у тактичному, так і стратегічному аспектах співробітництва

(як в короткостроковій перспективі так і довгостроковій) і тому виробникам потрібно приймати зважені рішення, виходячи з власних цілей. Зокрема, для ритейлерів важливими є не лише продукти, які гарно продаються, вагомі в загальній структурі продажів, а й ті товари, що якомога інкрементальніші — сприяють зростанню категорії без ефектів канібалізації у виборі покупців. Вбачається за доцільне, задля прийняття правильних рішень в управлінні асортиментом, використовувати матрицю, представлену на рис. 3.

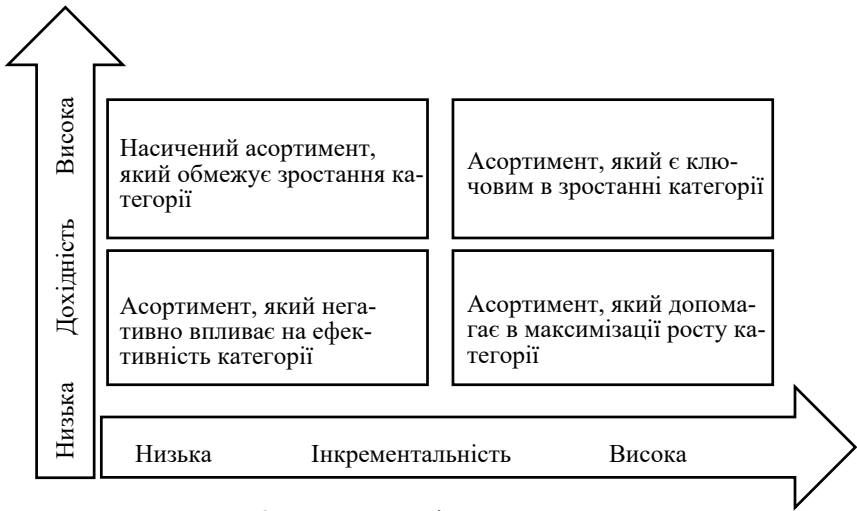


Рис. 3. Квадрант оцінки асортименту

Використовуючи даний аналітичний інструмент, підприємства харчової промисловості можуть правильно позиціонувати товари та оптимізувати асортимент у цілому, а також формувати привабливі асортиментні пропозиції для конкретних форматів торговельних мереж, точок продажу.

Висновки. Управління асортиментом з боку трейд-маркетологів підприємств харчової промисловості вимагає комплексного підходу, спрямованого на забезпечення максимальної ефективності.

Інтеграція зусиль виробників і ритейлерів та гармонізація їх інтересів у розвитку сучасного трейд маркетингу, за умов мінливості та непередбачуваності в ринковій кон'юнктурі, забезпечують систему взаємовигідної співпраці. Синергетичний ефект від співробітництва по управлінню асортиментом дозволяє отримувати

вати більше вигід для виробників і ритейлерів, а також для споживачів, які є стрижнем інтеграції. Грунтовне опрацювання трейд маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості буде предметом наступних публікацій.

Література

1. Бардаш М. С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення / М. С. Бардаш, О. І. Хоменко // Ефективна економіка. — 2016. — № 11
2. Шафалюк О. К. Інновації в системі «споживач-маркетинг» / О. К. Шафалюк 2006. — С. 228–244.
3. Nielsen data Category Management Association, CatMan 2.0 Report «Driving Growth in a Shopper-Centric World», 2016.
4. Головчук Ю. О. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії / Ю. О. Головчук, Л. В. Дибчук. // Економіка та управління підприємствами, випуск 43, 2019. — С. 89–92.
5. Коваль Т. А. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством / Т. А. Коваль, В. П. Яхкінд // Бізнес Інформ № 4, 2014. — С. 441–448.
6. Чкан А. С. Партнерський маркетинг у виробничо-господарській діяльності сільськогосподарських підприємств / А. С. Чкан, Ж. Мохаммаді // Економічний форум. — 2014. — № 4. — С. 169–175.
7. Борзаковська Л. В. Концепція холістичного маркетингу: сутність та теоретичне підґрунтя / Л. В. Борзаковська // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №2. — С. 85–94.
8. Kyle Dupre The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving consumer — goods industry. / Kyle Dupre and Thomas W. Gruen // Journal of Business & Industrial Marketing Volume 19 Number 7, 2004, pp. 444–459.
9. Daniel Hansen Category management: theory and implementation in an organization / Daniel Hansen // Project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration university of northern british columbia, April 2014.
10. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С. Сысоева, Е. Бузукова // Издательство «Питер», 2015. — 385 с.
11. Трихліб, К. О. Інтеграція: сутність і особливості / К. О. Трихліб // Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. — С. 100–105.
12. Павлюк Є. О. Інтеграційні процеси в економіці: сутність та переваги / Є. О. Павлюк // Вісник аграрної науки Причорномор'я. — 2013. — Вип. 1. — С. 90–96.

References

1. Bardash M. S. Asortymentna polityka pidpryyemstva ta shlyakhy yiyi vdoskonalennya / M. S. Bardash, O. I. Khomenko // *Efektivna ekonomika*. — 2016. — № 11 [in Ukrainian].
2. Shafaliuk O. K. Innovatsiyi v systemi «spozhyvach-marketynh» / O. K. Shafaliuk 2006. — S. 228–244 [in Ukrainian].
3. Nielsen data Category Management Association, CatMan 2.0 Report «Driving Growth in a Shopper-Centric World», 2016 [in English].
4. Holovchuk YU. O. Marketynh vzayemovidosyn yak vazhlyvyi element konkurentnoyi marketynhovoyi stratehiyi / YU. O. Holovchuk, L. V. Dybchuk. // *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, vypusk 43, 2019. — S. 89–92 [in Ukrainian].
5. Koval' T. A. Doslidzhennya marketynhu partners'kykh vidnosyn yak instrumentu stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom / T. A. Koval', V. P. Yakhkind // *Biznes Inform* № 4, 2014. — S. 441–448 [in Ukrainian].
6. Chkan A. S. Partners'kyi marketynh u vyrobnycho-hospodars'kiy diyal'nosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv / A. S. Chkan, ZH. Mokhammad // *Ekonomichnyy forum*. — 2014. — № 4. — S. 169–175 [in Ukrainian].
7. Borzakovs'ka L. V. Kontsepsiya kholistychnoho marketynhu: sutnist' ta teoretychne pidgruntya / L. V. Borzakovs'ka // *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, 2013, №2. — S.85–94 [in Ukrainian].
8. Kyle Dupre The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving consumer — goods industry. / Kyle Dupre and Thomas W. Gruen // *Journal of Business & Industrial Marketing* Volume 19 Number 7, 2004, pp. 444–459 [in English].
9. Daniel Hansen Category management: theory and implementation in an organization / Daniel Hansen // Project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration university of northern british columbia, April 2014 [in English].
10. Sysoyeva S., Buzukova Ye. Kategoriynny menedzhment. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse / S. Sysoyeva, Ye. Buzukova // *Izdatel'stvo «Piter»* — 2015. — 385 s [in Ukrainian].
11. Trykhlіb, K. O. Intehratsiya: sutnist' i osoblyvosti / K. O. Trykhlіb // *Natsional'noho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho*. — S. 100–105 [in Ukrainian].
12. Pavlyuk YE. O. Intehratsiyini protsesy v ekonomitsi: sutnist' ta perevahy / YE. O Pavlyuk // *Visnyk ahrarynoyi nauky Prychornomor'ya*. — 2013. — Vyp. 1. — S. 90–96.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2020 р.