

## **Тема № 5. «Ассортиментная политика в сфере ИТ»**

1. Понятие номенклатуры и ассортимента.
2. Решения в области товарной номенклатуры.
3. Управление товарной номенклатурой.
4. Планирование товарного ассортимента.

### **1. Понятие номенклатуры и ассортимента.**

Если на промышленном предприятии насчитывается несколько ассортиментных групп товаров, то принято говорить о товарной номенклатуре.

Товарная номенклатура — это совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных позиций, предлагаемых конкретным производителем.

Различаются укрупненная и детализированная номенклатура.

Укрупненная номенклатура — это перечень всех ассортиментных групп товаров, выпускаемых определенным производителем, (например, укрупненная номенклатура ОАО «Коммунарка» включает наборы и коробки конфет, шоколад, конфеты, ирис, карамель).

Детализированная (развернутая) номенклатура — это перечень всех товарных позиций, выпускаемых производителем. (Например, детализированной номенклатурой ОАО «Коммунарка» является совокупность всех марочных наименований всех групп товаров, а именно: ирис «Золотой ключик», «Кис-кис», «Фруктовый», карамель «Взлетная», «Снежок», «Барбарис», «Рачки», конфеты «Суфле», «Красная шапочка», «Грильяж», «Каракум», шоколад «Аденка», «Настенька» и др).

Товарный ассортимент — это группа товаров, тесно связанных между собой по определенному признаку. Ассортиментные группы могут создаваться по признакам общности сырья и материалов, применяемой технологии, схожести функционирования, общности сегмента потребителей, единства торговой сети, сходства цен в рамках одного диапазона. Ассортимент характеризует номенклатуру с различных позиций: производства, продаж, транспортировки, потребления и др.

Каждая ассортиментная группа состоит из ассортиментных позиций.

Деление товарной номенклатуры на отдельные ассортиментные группы является, по сути, ее классификацией и направлено на оптимизацию управления товарной номенклатурой, т.е. построение оптимального соотношения ассортиментных групп.

Классификация номенклатуры может проводиться по следующим признакам: доля на рынке и темпы роста объемов продаж, этап жизненного цикла товаров, степень новизны, сегмент потребителей,

сроки эксплуатации, отрасли эксплуатации, рынки сбыта, типы заказчиков, особенности технологии.

Согласно матрице Бостонской консалтинговой группы, по долям на рынке и темпам роста объемов продаж можно выделить четыре категории товаров: «звезды», «собаки», «дойные коровы», «трудные дети».

Концепция жизненного цикла товара является основой для выделения товарных групп, находящихся на этапах внедрения, роста, зрелости, упадка.

По степени новизны различаются незначительные нововведения, модификации, значительные нововведения.

В зависимости от сегмента потребителей различают средства производства и потребительские товары. Потребительские, в свою очередь, по характеру поведения покупателей и особенностям потребления товаров могут быть разделены на группы товаров повседневного спроса, предварительного выбора, особого и пассивного спроса.

По срокам эксплуатации различают товары длительного и кратковременного использования.

По отраслевому признаку товарную номенклатуру выпускаемых товаров подразделяют на товары для промышленности, капитального строительства, сельского хозяйства, непроеизводственной сферы и др. Это особенно характерно для производителей сложной техники.

Товарную номенклатуру большинства предприятий делят по рынкам сбыта на товары для внутреннего рынка, товары для ближнего и дальнего зарубежья. Такое деление обусловлено различиями в требованиях потребителей, характере конкуренции, особенностях нетарифного регулирования.

В зависимости от типа заказчиков различают товары, выпускаемые по государственному заказу, заказам конкретных потребителей, без предварительных заказов. Наиболее защищенными в рыночных условиях являются те предприятия, которые работают по предварительным заказам.

Приведенные классификационные признаки применяются для целей маркетингового анализа товарной номенклатуры промышленного предприятия.

## **2. Решения в области товарной номенклатуры.**

Управлять товарной номенклатурой — значит постоянно предлагать рынку такое многообразие товаров, которое удовлетворяет покупателей с точки зрения широты, длины, глубины, гармоничности, новизны. Выделяют следующие возможные направления товарной стратегии предприятия.

### **Изменение широты номенклатуры.**

Расширение номенклатуры — освоение выпуска товаров новых ассортиментных групп. Решение по расширению номенклатуры может быть принято при наличии возможностей освоения выпуска других товаров. Оно требует от предприятий расходов на приобретение нового оборудования или переналадку существующего, переквалификацию кадров, поиск новых источников сырья, материалов и др.

Сужение номенклатуры — прекращение производства некоторых ассортиментных групп товаров. Такое решение может быть принято в связи с переходом предприятия на узкую специализацию или по причине снижения экономической эффективности деятельности на конкретном рынке вследствие появления более агрессивных конкурентов, поступления в продажу современных и доступных по цене товаров-заменителей.

Широта товарной номенклатуры определяется целями предприятия. Если цель — достичь высокой доходности, то более предпочтительна узкая номенклатура, если максимальная доля рынка, то широкая.

**Изменение длины номенклатуры.** Осуществляется путем сокращения или удлинения отдельных ассортиментных групп. Сокращение ассортиментных групп становится необходимым, поскольку ассортиментная группа имеет устойчивую тенденцию со временем увеличиваться и достигать критического размера.

Удлинение одних ассортиментных групп может сопровождаться одновременным сокращением других.

Оптимальный товарный ассортимент должен обеспечивать предприятию максимальную прибыль. Ассортиментная группа слишком короткая, если можно получить дополнительную прибыль, добавив в нее новые ассортиментные подгруппы или марки. Ассортиментная группа слишком длинная, если прибыль можно увеличить, исключив из нее ряд изделий.

Удлинение ассортиментных групп осуществляется путем увеличения количества входящих в них ассортиментных подгрупп или марок.

Удлинение ассортиментных групп или товарных линий предприятия происходит путем применения стратегии наращивания.

Наращивание — это стратегия освоения производства новых изделий для новых целевых рыночных сегментов предприятия. Различаются три разновидности этой стратегии: наращивание вниз, наращивание вверх, двустороннее наращивание.

Наращивание вниз - начало производства товаров более низкого качества по более низким ценам для сегмента экономных потребителей, (например, продукция компании Kodak долгое время была ориентирована на сектор дорогостоящих систем, где конкуренция слабее. Постепенно компания освоила выпуск товаров массового спроса, норма прибыли по которым значительно ниже, однако велика ее масса за счет огромного количества экономных потребителей).

Стратегия имеет свои недостатки. Данное решение может негативно отразиться на имидже товаров высокого качества, (например, появление на рынке доступных по цене ручек Parker разрушило имидж эксклюзивности этого товара).

Наращивание вверх — начало производства товаров более высокого качества по более высоким ценам для более требовательных потребителей. Сложность реализации этой стратегии заключается в том, что компания должна значительно улучшить качество выпускаемого товара, что осуществляется за счет совершенствования каждой его составляющей: оборудования, сырья, материалов, условий производства, квалификации персонала и т.д. Поэтому в большинстве случаев стратегия реализуется путем слияний и поглощений. (Примером является приобретение концерном Chrysler компании Lamborghini).

Двустороннее наращивание — стратегия, ориентированная на предложение товара, наряду с существующим позиционированием, в более низком и более высоком ценовых диапазонах одновременно, т.е. работа со многими сегментами потребителей. (Данная стратегия была использована компанией Sony при расширении ассортимента аудиоплееров Walkman, которые первоначально предлагались в среднем ценовом диапазоне, а в настоящее время представлено более сотни моделей по самым различным ценам).

**Изменение глубины номенклатуры.** Реализуется путем увеличения или сокращения вариантов предложения товаров, т.е. отдельных ассортиментных позиций в ассортиментных подгруппах или марках.

Углубление реализуется посредством стратегии насыщения.

Насыщение — это добавление в ассортиментной группе новых изделий. Однако в отличие от стратегии наращивания, ориентированной на другой сегмент рынка, данная стратегия реализуется за счет незначительных изменений дизайна, набора свойств и функций товара, (например, разрабатываются модели часов в водонепроницаемом исполнении, с питанием от солнечных батарей, сверхлегкие по весу и т.д.) При этом поддерживается единый ценовой диапазон товаров.

Основными причинами использования стратегии насыщения являются:

- стремление получать дополнительную прибыль;
- предоставление дилерам исчерпывающего ассортимента;
- загрузка неиспользуемых производственных мощностей;
- формирование преимуществ перед конкурентами;
- завоевание лидирующих позиций.

Применение стратегии насыщения имеет ограничения. При выпуске новых товаров предприятию следует удостовериться, что новинка заметно отличается от уже выпускаемых изделий. Перенасыщение ассортимента приводит к уменьшению общей

прибыли, так как товары начинают подрывать друг друга, их продажи уменьшаются. Это явление носит название «товарного каннибализма».

**Изменение гармоничности номенклатуры.** Решение об увеличении или уменьшении гармоничности номенклатуры принимается в зависимости от стратегических целей предприятия завоевать хорошую репутацию в одной сфере (гармонизация номенклатуры) или осуществлять хозяйственную деятельность в нескольких областях (диверсификация номенклатуры).

**Изменение коэффициента обновления.** Обновление ассортимента непрерывно реализуется предприятиями, работающими в условиях быстроразвивающихся товарных рынков, например, программное обеспечение, микропроцессоры. Основной задачей является сохранение приверженности потребителей марке. При этом важно правильно выбрать время вывода очередной новинки на рынок, чтобы не нанести ущерб товарам текущего ассортимента и не потерять потребителей.

Для отраслей, находящихся в стадии снижающейся зрелости, характерным решением предприятий является стабилизация ассортимента.

Принимая решения в области товарного ассортимента, необходимо определять, насколько выпускаемые на предприятии изделия соответствуют потребностям потребителей, и на этой основе принимать решения о снятии с производства устаревших товаров, модификации изготавливаемых товаров, разработке новых видов продукции.

### **3. Управление товарной номенклатурой.**

Ассортиментная политика — это взаимосвязанные процессы планирования, формирования и управления ассортиментом промышленного предприятия с тем, чтобы производить и предлагать рынку определенную совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяют требованиям определенных категорий покупателей и пользуются устойчивым спросом на рынке.

Управление товарной номенклатурой предполагает управление как всеми ассортиментными группами вместе, так и каждой в отдельности. Управление отдельными ассортиментными группами на предприятии осуществляется руководством среднего звена и базируется на стратегических решениях высшего руководства по управлению товарной номенклатурой, основанных на изучении маркетинговой среды.

Процесс управления товарной номенклатурой представляет собой совокупность мероприятий и мер по управлению отдельными ассортиментными группами, подгруппами, марками.

В условиях построения организационной структуры управления предприятием по товарному признаку за развитие каждой ассортиментной группы на предприятии отвечает конкретный менеджер по товару или руководитель товарного департамента (подразделения).

Составляющими элементами процесса управления товарной номенклатурой являются разработка ассортиментной концепции и формирование товарного ассортимента.

Основой процесса управления является разработка ассортиментной концепции предприятия, которая является частью стратегического плана.

Ассортиментная концепция — документ, долгосрочная программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров; цели, задачи, основные направления формирования ассортимента на 5—15 лет вперед, определяемые руководством предприятия или организации. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, когда за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных сегментов, а с другой — необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и прочих ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция - система показателей, характеризующих возможности оптимального развития ассортиментных групп товаров. К таким показателям относятся: разнообразие видов, разновидностей товаров с учетом типологии потребителей; уровень и частота обновления ассортимента и др.

Цель разработки ассортиментной концепции — сориентировать предприятие на производство товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

На основании разработанной ассортиментной концепции осуществляется формирование товарного ассортимента, которое является составной частью тактического управления предприятием.

Формирование ассортимента - непрерывная деятельность по преодолению проблем конкретных товаров, отдельных серий, определению соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «наукоемкими» и «обычными» товарами, овециествленными товарами, лицензиями, ноу-хау. При формировании ассортимента возникают проблемы цен, качества, гарантий, сервиса и др. Основной задачей является приведение характеристик выпускаемых товаров в соответствие с требованиями потребителей.

Формирование ассортимента осуществляется на основе планирования и представляет непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего срока жизни продукта, начиная с

момента зарождения замысла и заканчивая изъятием из производственной программы.

#### **4. Планирование товарного ассортимента.**

Планирование товарного ассортимента промышленного предприятия - разработка комплекса мероприятий по созданию и совершенствованию продукции, и своевременному снятию с производства устаревших изделий с целью формирования оптимальной производственной программы.

Мероприятия планирования направлены на решение следующих задач:

- обеспечение постоянного совершенствования и обновления продукции;
- поддержание оптимального соотношения между новыми, модернизированными, устаревшими изделиями;
- определение рациональной структуры ассортимента в разрезе сегментов и рынков;
- разработка, создание и своевременный выход на рынок с принципиально новыми изделиями;
- принятие обоснованных решений о своевременном изъятии из производственной программы изделий, теряющих рыночные позиции.

Процесс планирования включает следующие основные этапы.

Этап 1. Анализ фактически выпускаемого ассортимента продукции.

Этап 2. Анализ изменений во внутренней и внешней среде предприятия. К факторам внутренней среды относятся использование производственных мощностей, проблема отходов производства, кадровые изменения, наличие оборотных средств, к внешним — достижения НТП, изменение продукции конкурентов, изменение спроса на товары.

Этап 3. Анализ предложений потребителей по совершенствованию продукции. Предложения можно изучить благодаря работе торгового персонала в фирменных магазинах и секциях, на выставках и ярмарках, по итогам анкетирования, из содержания рекламаций.

Этап 4. Анализ предложений конструкторской службы. Специалисты службы маркетинга анализируют соответствие предложений перспективным потребностям потребителей, прогнозируют рыночную ситуацию ко времени выведения потенциальных новинок на рынок, определяют возможный жизненный цикл.

Этап 5. Разработка предварительного плана ассортимента продукции.

Этап 6. Анализ финансовых и производственных возможностей пересмотра ассортимента выпускаемой продукции. Наибольшие расходы связаны с освоением выпуска новых изделий - это закупка и/или переналадка

оборудования, поиск новых источников сырья и материалов, подготовка кадров.

Этап 7. Принятие решений по трем важнейшим направлениям:

1. о запуске в производство новой продукции;
2. о производстве модернизированных изделий;
3. об исключении из производственной программы устаревших изделий.

В процессе решения вопроса о снятии с производства необходимо проанализировать основные причины низкого спроса на товары и возможности их преодоления. При разработке мероприятий по продлению ЖЦТ необходимо сравнить затраты на их осуществление с возможной прибылью от реализации реанимированного товара, определить целесообразность этих мероприятий. Принятие решения об исключении изделия из производственной программы требует определения сроков начала и завершения процесса, обеспечения сервиса и снабжения запчастями, загрузки высвобождающихся производственных мощностей.

Этап 8. Определение плановых объемов производства традиционной продукции, новой и модифицированной.

Этап 9. Разработка плана мероприятий по распределению и продвижению на рынок новых и модернизированных изделий.