**Принцип определения ассортиментной политики**

Анализ ассортимента и планирование ассортиментной политики является неотъемлемой частью маркетинговой деятельности любой компании. Однако глубина и осознанность данной работы напрямую зависит от уровня развития компании. Вообще не заниматься ассортиментом в бизнесе невозможно. Даже владелец крохотной палатки и то определяет для себя, какой именно товар и в каких количествах закупать для продажи. Конечно, делает он это чаще всего интуитивно, опираясь на свой опыт, прошлые успехи и неудачи. Другое дело, если обороты компании составляют сотни миллионов рублей, и понятно, что любая, даже полупроцентная ошибка способна принести колоссальные убытки. И здесь без серьезного анализа и последующего планирования ассортимента никак не обойтись. Тем более не будем забывать, что работа с ассортиментом входит в классический маркетинговый комплекс 4 P: товар – цена – продвижение – каналы сбыта. И товар, наряду с клиентом и его потребностью в данном товаре – это та точка отсчета, с которой любая компания начинает свою маркетинговую деятельность. Ведь именно от того, кто целевой клиент компании зависит выбор товара, а от того каким товаром мы располагаем, будет зависеть и его цена, и каналы его распространения и способы его продвижения. В данной статье речь пойдет том, каким критериям должна отвечать оптимальная структура ассортимента, какие ограничения необходимо учитывать при оптимизации ассортимента, какова технология проведения анализа ассортимента и как в компании организовать работу по оптимизации ассортимента.

В начале следует сразу определить, что понимается под «ассортиментом» и «ассортиментной политикой».

Ассортимент – состав и соотношение различных видов продукции, товаров, услуг на предприятии.

Обратим внимание, что в определении отдельно указано соотношение различных наименований продукции. Другими словами, для понимания сути термина ассортимент важно знать не только, что предприятия выпускает / продает 150 наименований товара, но и то, какую долю каждое из наименований занимает в объеме производства / продажи и других показателях (в частности в прибыли).

Ассортиментная политика – политика, суть которой состоит в определении номенклатуры производимых или реализуемых товаров, продукции (услуг) с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры, динамики цен и других факторов.

Другими словами при определении ассортимента компания ориентируется на ряд факторов: принципов, возможностей, ограничений. Совокупность данных факторов и способ их учета при формировании ассортимента и составляют ассортиментную политику.

Принципы формирования ассортимента. Структура оптимального ассортимента

Оптимальная структура ассортимента должна обеспечивать максимальную рентабельность с одной стороны и достаточную стабильность экономических и маркетинговых показателей (в частности объем продаж), с другой стороны.

Достижение максимально возможной рентабельности обеспечивается за счет постоянного мониторинга экономических показателей и своевременного принятия решений по корректировке ассортимента.

Стабильность маркетинговых показателей обеспечивается прежде всего за счет постоянного контроля за ситуацией на рынке и своевременной реакции на изменения, а еще лучше принятие упреждающих действий.

Кроме того, важно, чтобы наименований продукции было не слишком много. По нашему опыту, д ля большинства российских предприятий основной резерв оптимизации ассортимента до сих пор заложен в значительном сокращении ассортиментного ряда. Слишком большой ассортимент плохо сказывается на экономических показателях – появляется много позиций, которые по объемам продаж не могут выйти даже на уровень безубыточности. В итоге общая рентабельность сильно падает. Только исключение нерентабельных и малорентабельных позиций из ассортимента может дать компании увеличение общей рентабельности на 30 – 50%.

Кроме того, большой ассортимент распыляет силы компании, затрудняет грамотное предложение товара клиентам (даже сотрудники отдела продаж не всегда способны объяснить разницу между той или иной позицией или наименованием), рассеивает внимание конечных потребителей.

Здесь будет уместным напомнить о психологии восприятия информации человеком. Реальность такова, что среднестатистический человек способен единовременно воспринять не более 5–7 (реже до 9) смысловых конструктов. Таким образом, человек, делая выбор, сначала выбирает эти самые 5–7 вариантов на основании такого же количества критериев. Если продавец предлагает большее количество критериев выбора, покупатель начинает испытывать дискомфорт и самостоятельно отсеивает незначимые, с его точки зрения, критерии. То же происходит и при выборе собственно товара. Теперь представьте, что происходит, если перед человеком сотня практически не отличимых (для него) товаров, а купить ему нужно один. Люди в такой ситуации ведут себя следующим образом: либо вообще отказываются от покупки, так как не в состоянии сопоставить такое количество вариантов, либо предпочитают то, что уже брали (или что кажется знакомым). Есть и еще одна категории людей (около 7%), любители новинок, которые наоборот выберут что-то, что еще не пробовали.

Таким образом, с точки зрения покупателя (для обеспечения спокойного выбора из поддающихся восприятию вариантов) ассортимент должен состоять не более чем из 5–7 групп по 5–7 наименованиям, т.е. весь ассортимент с точки зрения восприятия оптимально должен состоять из 25 – 50 наименований. Если наименований объективно больше, то выход состоит только в дополнительной классификации.

Считается общепринятым, что покупателю нужен широкий ассортимент. Этот самый широкий ассортимент часто обозначают даже как конкурентное преимущество. Но на деле получается, что для производителя широкий ассортимент – это сотни наименований продукции, а для потребителя – 7 наименований уже более чем достаточно. И таким образом потребителю нужен вовсе не широкий ассортимент, а необходимое для него разнообразие.

Если предприятие исповедует подход широкого ассортимента, то достаточно провести анализ продаж, посмотреть статистику, чтобы убедиться, что лидерами продаж являются 5 – 10, от силы 15% наименований, все остальные позиции продаются очень мало, спрос на них невелик, хотя издержки мало отличаются от издержек по лидерам продаж. Получается ситуация, когда несколько наименований «кормит» весь широкий ассортимент предприятия. И это далеко не всегда оправдано с точки зрения обеспечения полноты ассортимента (любимых аргумент продавцов), то есть представленности различных наименований для покрытия максимально возможных вариантов потребностей клиентов. На практике получается, что полнота вполне обеспечивается, даже если сократить существующий ассортимент вдвое и даже втрое. Главное, в данном случае правильно классифицировать весь товар и добиться того, чтобы в ассортименте были представлены товары из каждой возможной группы данной классификации. Причем чем больше оснований для классификации компания сможет выделить, тем более взвешенным будет решение. Так, классификация товаров может быть по удовлетворяемым потребностям клиентов, по функциональному назначению товара, по выгоде для компании.

Особое значение в такой ситуации имеет то, какую роль играют те или иные позиции ассортимента. Для этого продукцию можно классифицировать по следующим группам:

А – основная группа товаров (которые приносят основную прибыль и находятся в стадии роста);

Б – поддерживающая группа товаров (товары, которые стабилизируют выручку от продаж и находятся в стадии зрелости);

В-стратегическая группа товаров (товары, призванные обеспечить будущую прибыль компании);

Г – тактическая группа товаров (товары, призванные стимулировать продажи основной товарной группы и находящиеся в стадии роста и зрелости);

Д – разрабатываемая группа товаров (товары, не присутствующие на рынке, но готовые к выходу на рынок);

Е – товары, уходящие с рынка (которые не приносят прибыли и их необходимо снимать с производства, выводить с рынка).

После этого, необходимо определить долю каждой группы в общем объеме продукции. Для устойчивого положения компании в структуре ассортимента: группа товаров А и Б должна составлять не менее 70%.

Таким образом, это дает возможность оценить имеющийся ассортиментный набор в компании и, соотнеся его с получаемой прибылью, оценить правильность планирования ассортимента, его сбалансированность.

К тому же не всегда увеличение объема товаров групп, приносящих основной доход, будет способствовать увеличению прибыли компании. Здесь важно обращать внимание на остаток нереализованных товаров (какое увеличение он даст и возможность его дальнейшей реализации).

Пример: Компания (деятельность которой – розничные продажи сезонной продукции) грамотно сформировала ассортимент, 80% которого приносило основную прибыль компании. И впоследствии приняла решение увеличить объем этих товаров с целью увеличения прибыли. Однако не учла тот факт, что с ростом объема продаж, увеличивался и остаток этих непроданных товаров. А это увеличение оказалось критичным для последующей их реализации из-за сезонности этих товаров. Следовательно, в результате компания начала терять запланированную прибыль и столкнулась с дополнительными трудностями реализации этих товаров.

Поэтому, перед принятием решения изначально необходимо было проанализировать спрос со стороны потребителей на эту продукцию и их готовность покрыть предложение.

Учет ограничений при формировании / оптимизации ассортимента

Как следует из вышесказанного, основной принцип формирования сбалансированного ассортимента состоит в том, что структура ассортимента должна обеспечивать максимально возможную общую рентабельность (следовательно, нужно стремиться к повышению рентабельности по каждому наименованию).

Однако, как уже было отмечено, не всегда то, что выгодно компании востребовано рынком. Соответственно, первое ограничение при формировании ассортимента накладывает рынок (общая ситуация в отрасли, спрос на товар и его тенденции, уровень конкуренции и т.д.)

Однако, кроме ситуации во внешней среде (на рынке) на формирование ассортимента влияет и внутренняя ситуация в компании.

Существует ряд внутренних ограничений, которые нельзя оставить без внимания при формировании сбалансированного ассортимента:

1. Цели компании

Пример. Торговая компания поставила перед собой цель вывести на рынок продукцию под собственным брендом. Было запущено производство, начались первые продажи. Новый бренд пока был известен мало, продажи были невысокие. Постепенно новый бренд стал приобретать популярность, но через 2 года после его вывода продажи все еще составляли только 30% от оборота компании. Собственники компании хотели довести продажи собственного бренда минимум до 50%. Но коммерческий директор был против, он считал, что это невыгодно – спрос недостаточен и растет незначительно. И лучше сосредоточиться на известных и хорошо продаваемых брендах. В данном случае цели компании вступили в противоречие с ситуацией на рынке. Тем не менее в данном случае, несмотря на недостаточный пока спрос руководство приняло управленческое решение по продолжению усилий по выводу собственного бренда. Тем более, что рентабельность по данным продуктам была значительно выше, чем по тем товарам, которые хорошо продавались и пользовались спросом.

2. Производственные мощности компании

Любое оборудование имеет свою предельную мощность. Т.е. при полной загрузке оно способно выпускать не более определенного количества наименований продукции. При планировании ассортимента эти данные нужно всегда иметь под рукой. Чтобы сравнивать планируемые объемы выпуска с предельной мощностью оборудования. Бывает, что спрос на товар столь велик, что существенно превышает возможности оборудования. В таком случае целесообразно не сокращать планы производства данного продукта, а рассмотреть вопрос о приобретении дополнительных единиц оборудования или размещении заказа на стороннем предприятии.

3. Ограничения по прочим ресурсам (человеческим, материальным, финансовым)

Кроме производственных ограничений, у любой компании может случиться нехватка других ресурсов для производства планируемого объема продукции.

Производство товаров и услуг в зависимости от того, какие ресурсы ему необходимы в большей мере, могут быть, в частности:

трудоемкие (велика доля затрат на оплату труда)

материалоемкие (велика доля затрат на приобретение сырья и материалов)

капиталоемкие (необходимы большие финансовые ресурсы для осуществления работы) и т.д.

Т.е. необходимо учитывать специфику производства, так как недостаток (или невозможность быстрого пополнения) необходимых ресурсов может привести к тому, что запланированные с учетом обеспечения максимальной выгоды и с учетом спроса объемы производства просто не могут быть достигнуты. Именно поэтому, когда план производства (продаж) готов, важно проверить его по каждому пункту возможных ограничений, и определить, нет ли среди них такого, которое не позволит добиться намеченного.

Пример, региональное рекламное агентство включило в свое предложение (перечень услуг) проведение региональных рекламных кампаний. Это было и выгодно, и пользовалось спросом. Через какое-то время поступил заказ. Агентство приступило к его реализации. Но в процессе работы выяснилось, что компании не хватает некоторых специалистов (дизайнеров и организаторов массовых мероприятий), и никаких договоренностей со сторонними компаниями тоже не было заранее достигнуто. Выполнение заказа было поставлено под угрозу срыва. В данном случае мы видим, что ограничения по человеческим ресурсам могут напрямую влиять на формирование ассортимента, если производство трудоемкое.

Технология проведения анализа ассортимента предприятия.

Ассортиментная политика компании должна непременно включать технологию и периодичность проведения анализа и корректировки ассортимента. Каждая компания вправе самостоятельно решать, какую технологию взять за основу. Можно ограничиться ежегодным совещанием по ассортименту, на котором выслушивать все мнения и принимать решение. А можно проводить регулярный мониторинг всех составляющих (экономические и маркетинговые показатели по каждой позиции, учет всех возможных ограничений) и решения принимать на основе объективных данных. Либо же выбрать один из промежуточных вариантов в зависимости от специфики компании.

Рассмотрим технологию проведения анализа ассортимента в общем виде. Эту технологию можно как сокращать, так и расширять, делать более детальной, в зависимости от конкретной ситуации.

Технология состоит из нескольких этапов:

1. Этап. Маркетинговый анализ.

Маркетинговый анализ представляет собой сбор, изучение и анализ информации о рынке. Информация о рынке подразумевает общее состояние и тенденции развития отрасли, расклад сил по компаниям конкурентам, изменения в потребительских предпочтениях и ожиданиях. Соответственно, маркетинговый анализ проводится по следующим основаниям:

Какой общий спрос на продукцию отрасли: устойчивый, падает, растет.

Как развивается спрос внутри отрасли: на какие товары спрос растет, на какие падает, на что появляется мода.

Какой уровень цен существует на каждую группу товаров

В чем конкурентные преимущества компании и производимых ею товаров

Как ведут себя конкуренты, какова их ассортиментная политика.

Приведем пример проведения маркетингового анализа для рынка речной рыбы

Какой общий спрос на продукцию отрасли: устойчивый, падает, растет.

Общий спрос на продукцию отрасли (речная рыба) постепенно растет в силу общего подъема в экономике, а также в силу моды на здоровый образ жизни (как известно, рыба лучше усваивается, чем мясо, речная рыба менее калорийна). Тем не менее, спрос на речную рыбу меньше, чем на морскую. Анализ выявил несколько причин: привычка потребителей (в продаже исторически речная рыба представлена мало); более сложное приготовление и потребление; стереотип, что морская рыба полезнее. Исходя из этого, при формировании ассортимента важно предусмотреть расширение наименований и больший акцент на полуфабрикаты, которые проще готовить и есть.

Как развивается спрос внутри отрасли: на какие товары спрос растет, на какие падает, на что появляется мода.

Структура спроса на рынке речной рыбы практически отсутствует, в силу того, что весь ассортимент состоит из живой рыбы. Растет спрос на полуфабрикаты, фаршированную рыбу, порционные куски, но слабо, так как эта продукция очень мало представлена. Прогнозируется рост спроса при расширения ассортимента. Поэтому имеет смысл расширять производство полуфабрикатов, готовой к приготовлению рыбы.

Какой уровень цен существует на каждую группу товаров

Например, 1 кг обычной речной рыбы стоит в диапазоне 50 – 70 рублей, поэтому если ваша цена не вписывается в этот уровень вам необходимо дополнительное ее обоснование (лучший внешний вид, больший размер, лучшее качество за счет особого кормления и т.д.).

В чем конкурентные преимущества компании и производимых ею товаров

Например, ваша компания производит полуфабрикаты для предприятий общественного питания (рестораны, кафе). Ваши клиенты закупают у вас полуфабрикаты (и порционные части рыбы, и фаршированную рыбу). Для них важно, купить все наименования, но наибольшим спросом пользуются «карп, фаршированный грибами и сыром, без костей», так как ваша технология обеспечивает очень высокое качество и свежесть продукции. Для вас же это не особенно выгодно именно в силу технологии (много ручной работы). Но отказаться от этой позиции вы не можете, иначе клиенты не будут покупать и все остальное, ведь для них удобнее сделать закупку в одном месте. Повысить цены вы тоже не можете в силу того, что и так ваша цена самая высокая на рынке (при этом клиенты продолжают вас выбирать, и вы не можете злоупотреблять их доверием). Поэтому единственным выходом остается продолжать выпуск не особенно прибыльной позиции, а общую рентабельность получать за счет других позиций.

Как ведут себя конкуренты, какова их ассортиментная политика.

Другие компании предлагают в основном живую рыбу и рыбу очищенную, охлажденную. На рынке практически не предлагается готовых замороженных продуктов из речной рыбы, которые нужно только разогреть, также мало полуфабрикатов – фаршированной рыбы и готовых порционных кусов в упаковке. То есть эти ниши недостаточно заполнены и существует потенциальный неудовлетворенный спрос. Следовательно, имеет смысл ввести у себя такие позиции, расширить действующий ассортимент.

Следовательно, из данного маркетингового анализа в отношении ассортимента можно сделать следующие выводы:

Рассмотреть вопрос расширения ассортимента за счет полуфабрикатов

Рассмотреть вопрос введения полуфабрикатов в индивидуальной упаковке

Рассмотреть вопрос введения в ассортимент готовых замороженных блюд

ввести в группу «фаршированная рыба» недорогие, но вкусные начинки (для повышения рентабельности данной группы)

2 этап. Определение целей компании и выбор маркетинговой стратегии

Проведя на 1 этапе маркетинговый анализ, компания уже понимает, примерно в каком направлении ей имеет смысл двигаться. Однако у нее могут быть цели, которые не совсем совпадают с ситуацией на рынке, более того, компания может поставить задачу изменить ситуацию на рынке, задать новую тенденцию развития отрасли, установить моду и т.д. Поэтому прежде чем точно определять цели, необходимо осознать, а какой именно маркетинговой стратегии компания будет придерживаться. Решение зависит как от возможностей, как и от желания компании.

В рамкам ассортиментной политики обычно выделяют несколько стратегий:

узкая товарная специализация (определяется работой фирмы на узком сегменте рынка и связана с ограничением сферы сбыта продукции в силу ряда причин);

товарная дифференциация (индивидуализация) (связана с выделением фирмой своих товаров и услуг в качестве особых, отличительных от товаров и услуг конкурентов, обеспечивая по ним отдельные ниши спроса).

Эти стратегии в основном свойственны небольшим компаниям.

Преимущества этих стратегий: полный охват выбранного сегмента, полный анализ предпочтений, возможностей клиента, анализ внешних факторов.

Недостатки: риск непокрытия убытков за счет невозможности расширения сегмента или ограничений в формировании ассортимента.

При таких стратегиях необходимо четко знать:

кто ваш клиент (сегмент рынка);

что вы продаете (хотите или планируете);

где вы продаете (каналы сбыта).

Пример:

Директор небольшой компании по продаже обуви, имеющей несколько магазинов в разных частях города, принял решение о расширении своего бизнеса и открыл еще один магазин (в здании торгового центра).

По итогам полугодовой работы (2 сезона) стало очевидно, что данный магазин не приносит ожидаемого дохода. Был проведен анализ ассортимента (сформированного исходя из единого уровня качества для всех магазинов компании), который показал принцип «случайной покупки». А проведенный анализ поведения потребителя показал, что сформированный ассортимент не удовлетворяет вкусам и возможностям клиентов. Более того, клиент не чувствует разницы в качестве данного товара с более дешевым, которым практически на 90% сформирован ассортимент торгового центра.

Таким образом, причина снижения доходности магазина была в изначально неправильном выборе места: определяющую роль выбора места этого магазина сыграла величина арендных платежей, оставив без внимания информацию о том клиенте, который посещает этот торговый центр.

Руководство компании было поставлено перед выбором:

– либо сменить место магазина (что несет дополнительные немалые издержки);

– либо сформировать ассортимент этого магазина под данного клиента (что может негативно сказаться на имидже фирмы по причине снижения качества товаров);

либо, сохранив место и ассортимент, проводить активную рекламную политику по привлечению своего клиента в данный магазин (и не важно, что магазин находится в том месте, куда этот клиент иначе бы не приехал).

Взвесив все «за» и «против» (соотношение затрат и ожидаемого результат) руководство отдало предпочтение последнему варианту.

Этот пример показывает, что специализация – не такая простая стратегия, как кажется на первый взгляд. Несмотря на то, что у компании есть возможность сосредоточиться на чем-то одном, иногда может оказаться, что емкость выбранной ниши явно недостаточна, а чтобы ее расширить, нужно предпринять определенные действия, часто сопровождаемые дополнительными расходами.

товарная диверсификация (значительное расширение сфер деятельности фирмы и осуществление производства большого числа не связанных друг с другом товаров и услуг);

товарная интеграция (расширение деятельности не по горизонтали, а по вертикали: фирма осваивает или присоединяет к себе и контролирует производство (услуги) по одной технологической цепочке (– связи с поставщиками), а также сбытовые функции по одному товару или товарной группе (– связи с посредниками)).

Выбор этих двух стратегий диктует системный подход к анализу ассортимента, своих возможностей и условий внешней среды; и присущ более крупным компаниям с большим и разнообразным ассортиментом.

Часто, выбор стратегии определяется именно возможностями компании, в том числе наработанными связями, возможностью доступа к ограниченным ресурсам, прочими возможностями, которые глупо не использовать, если компания уже ими владеет.

Пример. Компания начиналась с небольшого отдела пластиковой посуды (которую закупали в Юго-восточной Азии) в хозяйственном магазине. Дело пошло удачно, сначала было открыто еще несколько подобных отделов в других магазинах. Потом было организовано производство аналогичной посуды в Подмосковье. Открыли несколько фирменных магазинов. Для магазина только пластиковой посуды было недостаточно, дополнили ассортимент другими пластмассовыми изделиями. Для этого использовали наработанные связи в Юго-восточной Азии.

3 Этап. Постановка задач оценки ассортимента на основе маркетингового анализа и в соответствии с целями компании.

Чаще всего аудит ассортимента может преследовать следующие цели:

обоснование введения новых позиций

обоснование необходимости сокращения ассортимента

необходимость корректировки объемов производства по каждой позиции

необходимость корректировки цены на каждую позицию

Задачей оценки ассортимента может быть и необходимость повышения рентабельности продаж в целом за счет повышения рентабельности каждой позиции в отдельности.

Например, изменение маркетинговой стратегии компании, например, переориентация на другую целевую аудиторию должна привести к необходимости ввода новых ассортиментных линеек. А изменения на рынке, например, появление новой моды, должно привести к замене уставшего ассортимента обновленным. Совершенствование же оборудования, технологий и появление прочих достижений НТП может позволить ввести те ассортиментные позиции, которые до сих пор не производились в связи с техническими ограничениями и исключить более трудозатратные и не пользующиеся спросом наименования.

4 этап. Проведение экономических расчетов и экономического анализа.

После того как цели оптимизации ассортимента понятны, необходимо провести расчет экономических показателей: объем выручки, себестоимость, рентабельность, точка безубыточности, коэффициент вклада на покрытие, операционный рычаг, запас финансовой прочности по каждому наименованию. Данная работа не относится к компетенции маркетологов и специалистов по продажам, поэтому в рамках статьи рассматриваться не будет. Однако, в общем виде, нужно понимать, по каким показателям запросить провести расчеты финансистов. Глубина расчетов будет зависеть от целей анализа ассортимента. Если стоит задача увеличить общую рентабельность за счет оптимизации ассортимента, то без полного экономического анализа не обойтись. Но в любом случае такие показатели как маржинальная прибыль, точка безубыточности и себестоимость по отдельным позициям будут необходимы.

После того, как расчеты проведены, происходит сравнение всех наименований продукции между собой по рассчитанным показателям. В результате анализа выделяют наиболее выгодные и невыгодные с экономической точки зрения позиции.

5 этап. Сопоставление экономического анализа с маркетинговым. Принятие решений по оптимизации ассортимента.

Сопоставление результатов экономического и маркетингового анализа по каждой позиции – дело довольно трудоемкое, требует тщательности, внимания и способности рассматривать ситуацию в комплексе.

В результате этого анализа по каждой позиции существующего ассортимента принимаются следующие возможные решения:

какие позиции имеет смысл вывести из ассортимента

по каким позициям увеличить объем производства (продаж), а по каким сократить

по каким позициям увеличить цену, а по каким уменьшить

Кроме того, оцениваются перспективы введения новых позиций, определяются их планируемые объемы продаж и цены.

При принятии решений можно ориентироваться на следующие основные принципы:

Необходимо сократить позиции (наименования продукции):

с отрицательной рентабельностью и низким или падающим спросом;

с отрицательной рентабельностью и устойчивым спросом, если нет возможности повысить цену или объем реализации до уровня точки безубыточности.

Увеличить плановые объемы реализации по позициям:

имеющим отрицательную рентабельность и растущий спрос (а также колеблющийся спрос, на который есть возможность влиять, используя методы стимулирования сбыта) до уровня точки безубыточности;

имеющим положительную рентабельность и устойчивый спрос до максимально возможного уровня, определяемого спросом.

Сократить объемы производства по позициям:

с явной тенденцией к падению спроса до уровня средней рентабельности;

с рентабельностью значительно ниже средней до уровня, обеспечивающего минимально необходимую представленность позиции в ассортименте (для полноты ассортимента);

с рентабельностью значительно ниже средней и низкой оборачиваемостью до уровня, обеспечивающего средний уровень оборачиваемости.

Увеличить цену по позициям:

имеющим отрицательную рентабельность и растущий спрос до достижения уровня точки безубыточности;

имеющим отрицательную эластичность спроса от цены (при снижении цены – снижается спрос) при наличии растущего спроса.

Cнизить цену по позициям

имеющим положительную рентабельность и хороший уровень спроса с тенденцией к снижению при наличии устойчивой эластичности спроса от цены (повышается цена – снижается спрос).

Организация работы по оптимизации ассортимента

Как мы видели, чтобы качественно провести анализ ассортимента, определить ассортиментную политику и добиться, чтобы ее реализация приносила реальные дивиденды необходимо привлекать к этой работе самые разные службы предприятия. То есть работа по оптимизации ассортимента – это обязательно совместная работа многих специалистов предприятия. Ключевое место в этой работе занимают маркетологи и финансисты. Однако необходимо учесть мнение и специалистов по продажам, и экономистов, и технических специалистов, и руководителей разных уровней.

Организационно эту работу можно выстроить и в рамках рабочих групп или комитетов, но можно обойтись и регулярным проведением тематических совещаний, без придания им официального статуса. Важно, чтобы за конечный результат, а именно новый ассортимент, отвечал один человек, и желательно один из топ-менеджеров компании. Кого именно назначить на эту должность (руководителя комитета или рабочей группы) каждое предприятие решает самостоятельно в зависимости от многих факторов (личности руководителей, их грамотности, лояльности, загруженности, коммуникационных и организационных связей и т.д.).

И идеале, процесс управления структурой ассортимента должен быть регламентирован. Нужно создавать специальные документы, регламентирующие работу по оптимизации ассортимента.

Это может быть, например, Положение об ассортиментной политике предприятия. Такое положение может включать разделы:

Общие принципы ассортиментной политики на определенный период.

Подходы, используемые при формировании / оптимизации ассортимента (например, принятые основания разнесения издержек для экономического анализа).

Формы сбора данных для первичного анализа, расчетные таблицы и т.д.

Периодичность проведения оптимизации ассортимента.

Ситуации, при которых оптимизацию ассортимента необходимо проводить не планово (немедленно).

Структура рабочих органов, ответственных за эту работу, их права и обязанности.

Также «Ассортиментная политика» может быть частью более общего документа, например «Коммерческой политики компании».

В любом случае стоит особо отметить те принципы ассортиментной политики компании, которые отличаются от общепринятых подходов. Например, если в компании есть позиции, которые не подлежат сокращению ни при каких условиях (независимо от рентабельности, спроса и других ограничений), в силу их стратегического значения. Или же для компании важны принципы, которые она хочет закрепить, чтобы процесс оптимизации ассортимента в меньшей степени зависел от субъективных факторов. Например, принимается за правило, что подлежат сокращению все позиции, которые не достигают 10% уровня маржинальной прибыли, кроме специально выделенных. И тогда никакие личные пристрастия маркетологов и продавцов не могут повлиять на решение.

Также немаловажно закрепить периодичность работ по оптимизации ассортимента и случаи, когда такие работы должны проводиться немедленно. К таким случаям можно отнести:

изменение целей компании, выход на новый рынок, смену маркетинговой стратегии;

существенные изменения во внешней среде (появление нового сильного конкурента, государственные ограничения, резкое изменение спроса, появление принципиально новых товаров-заменителей, изменение ситуации с ресурсами и т.д.);

существенные изменения во внутренней среде компании (приобретение нового оборудования или модернизация, появление новых возможностей, например в связи с привлечение новых специалистов, или наоборот, потеря каких-то возможностей или ресурсов и т.д.).

Планово оценку и анализ ассортимента важно проводить регулярно не реже 1 раза в год, в некоторых случаях (особенно при сезонном характере бизнесе) 1 раз в полугодие. Если ситуация требует, то этой работой нужно заниматься немедленно. Но слишком частая смена ассортимента также нежелательна – любой новый ассортимент должен себя «показать», иначе сложно будет делать выводы и по структуре спроса и по тенденциям спроса.

Итак, видно, какие существенные резервы заложены в работе по анализу и оптимизации ассортимента. Если данная работа проводится осознанно, планово в рамках утвержденной ассортиментной политики, то эффект от нее многократно повышается. Компания не только имеет все шансы постоянно поддерживать необходимый уровень рентабельности (и даже повышать его), но и формирует имидж серьезной компании, которая знает, что хочет, в чем ее сильные стороны, и как она себя позиционирует на рынке. И, наоборот, компании, не уделяющие должного внимания своему ассортименту, рано или поздно начинают напоминать или лавку старьевщика – до того причудливые и неуместные позиции в их прайс-листе можно обнаружить, или полный справочник товаров и услуг с тысячами наименований. Вот и получается, что ассортимент компании – это очень точный индикатор уровня и стадии ее развития и качества маркетинга.

**Использованная литература**

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга, 2003 г.

2. Сайт исследовательской фирмы «Аксима» http://www.axima-consult.ru/stati-anassort.html

3. Зотов Владимир Борисович, Ассортиментная политика фирмы: Учебно-практическое пособие, 2007