

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
Ю.Ю. Сулова
подпись инициалы, фамилия
«___» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.06 Торговое дело
38.03.06.02 Маркетинг в торговой деятельности
код и наименование специальности

Стратегическое управление продуктом: концепция лидерства предприятия.
тема

Руководитель	_____	<u>К.Э.Н., доцент</u>	<u>О.Г.Алешина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>А.А. Самойленко</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>К.Э.Н., доцент</u>	<u>О.Г.Алешина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3-5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Продукт, как объект управления в комплексе маркетинга.....	6-16
1.2. Продуктовая политика фирмы: основные определения, цели и задачи.....	16-45
1.3. Управление продуктовой политикой предприятия.....	46-53
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОДУКТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «КРАСКУЛЬТОПТ»	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Краскультиопт».....	54-67
2.2. Анализ структуры ассортимента ООО «Краскультиопт».....	67-87
2.3 Оценка жизненного цикла и товарного портфеля ООО «Краскультиопт».....	89-104
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «КРАСКУЛЬТОПТ»	
3.1. Оценка рыночных потребностей в товарах ООО «Краскультиопт».....	105-118
3.2. Формирование стратегических альтернатив реализации товарной стратегии предприятия на ООО «Краскультиопт».....	118-127
3.3. Программа мероприятий по совершенствованию товарной стратегии ООО «Краскультиопт».....	128-135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	136
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	144

ВВЕДЕНИЕ

Предметом деятельности любого предприятия является то, на создание чего направлены усилия его коллектива. В общем случае предмет можно назвать продукцией, которую предприятие выводит в рыночную среду. На обычном рынке именно продукция, или другими словами товар (работы, услуги) определяет судьбу рыночной и всей хозяйственной политики предприятия-производителя.

Хорошо продуманная продуктовая политика служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса продуктовой политики, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств отказу от запуска изделий в производство, когда на это затрачены огромные средства. Реализация продуктовой политики предприятия должна сопровождаться решением других вопросов хозяйственной и маркетинговой политики предприятия.

Продуктовую политику невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятия - изготовителя, специфики его профиля. Вместе с тем, находясь в типичных условиях, предприятия по-разному решают свои проблемы: одни проявляют полное неумение и беспомощность, а другие следуют принципам и методам маркетинга, находят перспективные пути.

Основное условие успеха продуктовой политики - планомерное выведение новых товаров на рынок, своевременное обновление ассортимента в соответствии с уровнем конкурентоспособности, результатами и перспективами позиционирования товаров, динамикой их жизненного цикла.

Продуктовая политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к конечному покупателю. Учитывая актуальность данного вопроса в качестве предмета для

исследования были выбраны вопросы формирования стратегии управления продуктом на конкретном предприятии.

Целью написания данной бакалаврской работы является разработка теоретических положений и практических рекомендаций в рамках стратегии управления продуктом на предприятии. Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

1. Проанализировать теоретические аспекты продуктовой политики, стратегические решения в рамках управления продуктом, охарактеризовать методику анализа формирования и реализации стратегии управления продуктом;

2. Провести анализ основных экономических показателей, ассортиментной структуры, концепции и товарного портфеля ООО «Краскультопт»;

3. Рассмотреть альтернативы совершенствования стратегии управления продуктом ООО «Краскультопт»;

4. Провести формирование товарной стратегии ООО «Краскультопт» и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Краскультопт», расположенное по адресу: Красноярск, ул. 2-я Брянская, 21. Данное предприятие занимается реализацией спортивных товаров и инвентаря.

Предмет исследования – продуктовая политика, реализуемая на данном предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования в дипломной работе послужили труды отечественных и зарубежных ученых, таких как: Котлер Ф., Романов А. Н., Багиев Г. Л., Беляевский И. К., Дашков Л. П., Памбухчиянц В. К., Завьялов А.С., Феоктистова Е.М., Красюк И.Н., Голубков Е.П., Панкрухин А. П., Фатхутдинов Р. А., Дихтль Е., Ламбен Ж. Ж. А также использованы материалы периодических изданий: «Маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом».

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: экономико-статистических и экономико-математических методов, факторный анализ и др. Применение каждого из данных методов определялось характером решаемых в процессе исследования задач.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты разработки стратегии управления продуктом на предприятия. В частности, дается анализ видов и этапов формирования стратегии, механизмов управления ассортиментом и методов формирования товарного портфеля фирмы. Также в главе рассматриваются виды и источники информации, необходимые предприятию для разработки эффективной стратегии управления продуктом.

Вторая глава работы посвящена анализу продуктовой политики ООО «Краскультипт». Наряду с организационно-экономической характеристикой предприятия, особое внимание в ней уделено анализу структуры ассортимента, для характеристики которого были рассчитаны коэффициенты широты, полноты, глубины и насыщенности ассортимента.

В третьей главе работы дана общая оценка сбалансированности товарного портфеля ООО «Краскультипт». Также в данной главе были сформулированы возможные альтернативы реализации стратегии управления продуктом ООО «Краскультипт», проведена их оценка на предмет нахождения самой оптимальной и эффективной. В последующем для выбранной стратегии была разработана программа мероприятий по совершенствованию продуктовой политики ООО «Краскультипт».

Общий объем работы 119 страниц. Бакалаврская работа иллюстрирована рисунками; таблицами. Библиографический список включает в себя 70 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Продукт, как объект управления в комплексе маркетинга

Товар, как продукт труда, появился очень давно, когда ещё люди и не думали об операциях купли-продажи, а только обменивались ими для удовлетворения человеческих потребностей. Именно поэтому в экономике принято понимать товар как продукт труда, предназначенный для обмена. Продукт, предназначенный для обмена, должен обладать двумя свойствами:

во-первых, быть полезным для того, кто будет потреблять (иметь потребительскую стоимость),

во-вторых, способным участвовать в обмене (согласно трудовой теории стоимости, способность обмениваться на другие продукты в определенных пропорциях, названа стоимостью).

Для того чтобы товар мог включиться в процесс обмена, он должен заинтересовать потенциального потребителя, т.е. отвечать определенным потребностям, служить для удовлетворения его нужд и запросов.

Проведя анализ литературы, нельзя не заметить, что в основном авторы определяют товар как продукт труда, предназначенный для удовлетворения потребности потребителя. Товар – это сложное, многоаспектное понятие, включающее совокупность многих свойств, главными среди которых являются потребительские свойства, т.е. способность удовлетворять потребности того, кто его приобретает. Но важно не только то, что этот товар можно продать, но и то, что этот товар можно потреблять, использовать.

Товар в маркетинге – это совокупность свойств, качеств, функциональных особенностей, которая удовлетворяет запросы потребителя, это объект, который в будущем будут потреблять.

Потребительская ценность товара выступает как совокупность свойств, связанных непосредственно как с самим товаром, так и сопутствующими услугами. Эти свойства предстают перед покупателем и определяют его намерение купить и стать постоянным клиентом данного производителя. Для ста-

бильного успеха предприятие должно заботиться о формировании постоянной клиентуры, особое внимание, уделяя упаковке, цвету, дизайну, эргономическим особенностям, сопровождающей документации.

Существует несколько подходов к представлению потребительских и коммерческих характеристик товара. Наиболее известными являются:

1. Многоуровневые модели товара (Ф.Котлер, В.Благоев)
2. Мультиатрибутивные модели (Ж.-Ж. Ламбен)

Все модели объединяет представление товара как совокупности выгод или благ, приобретаемых для удовлетворения нужд и потребностей. Но мнения о том, какие именно блага являются в товаре наиболее важными для потребителя, у данных подходов разные. Наиболее простой многоуровневой моделью товара является двухуровневая концепция товара (рисунок 1).



Рисунок 1 - Двухуровневая концепция товара.

Данная модель представлена в работах Багиева Г. и Голубкова Е. Согласно данному подходу товар представляет собой фактический продукт (его свойства, эксплуатационно-технические характеристики, определяющие основное предназначение продукта) и его окружение (то, что делает приобретение продукта привлекательным для потребителя) \. Основными элемента-

ми, которые формируют соответствующее окружение товара и способствуют его эффективному продвижению и потреблению, являются следующие: возможность приобретения, полезность, цена, качество, срок службы, форма, упаковка, имидж, марка, экологичность.

Наиболее широкое распространение в маркетинге получила трехуровневая модель товара или, как ее часто называют, модель Ф. Котлера (рисунок 2).

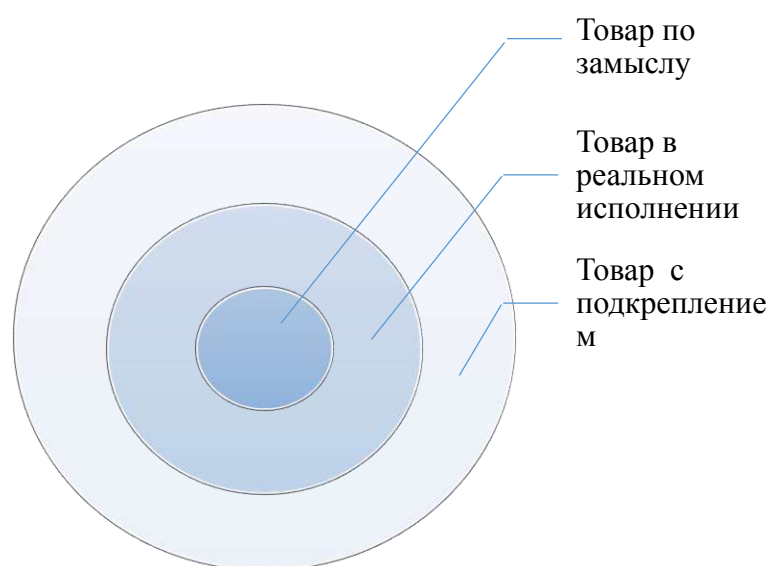


Рисунок 2 - Три уровня товара

В многоуровневой модели товара представленной Ф.Котлером, выделяется основная выгода товара, предназначенная для удовлетворения базовой потребности и дополнительные коммерческие характеристики товара. Коммерческие характеристики товара предназначены для адаптации товара к имеющимся у потребителя второстепенным потребностям. Таких характеристик достаточно много, и они сгруппированы на разных уровнях. Основная выгода соответствует первому уровню товара и является товаром по замыслу. Второй и третий уровень товара определяет набор полезных, с точки зрения потребителя, коммерческих характеристик товара.

По классификации Ф. Котлера товар воспринимается потребителем в трех измерениях:

- товар *по замыслу (ядро товара)* – это набор функциональных характеристик товара или основная потребность, которая должна быть удовлетворена (например, посудомоечная машина должна мыть и сушить посуду);

Задача деятелей рынка – выявить скрытые за любым товаром нужды и продавать не свойства этого товара, а выгоды от него. Отсюда следует, что товар по замыслу – сердцевина понятия товара в целом.

Разработчику предстоит превратить товар по замыслу в товар в реальном исполнении.

- товар *в реальном исполнении* – внешний вид, материал, эргономика, эстетические свойства (например, габариты, вес и внешний вид посудомоечной машины);

Товар в реальном исполнении может обладать пятью характеристиками: уровнем качества, набором свойств, специфическим оформлением, марочным названием и специфической упаковкой.

- товар *с подкреплением* – гарантии, сервис, доставка (сервисное обслуживание посудомоечной машины, бесплатная доставка и установка).

Идея подкрепления товара заставляет деятеля рынка присмотреться к существующей у клиента системе потребления в целом, к тому, как покупатель товара комплексно подходит к проблеме, которую он пытается решить благодаря использованию товара. При таком подходе деятель рынка выявит немало возможностей подкрепить свое товарное предложение наиболее эффективным с точки зрения конкуренции способом.

Рассмотренная многоуровневая модель удобна, например, для анализа роли и места отдельных функциональных подразделений фирмы в создании отдельных потребительских уровней товара. Но для того, чтобы использовать не только интуитивные, но и инструментальные подходы к разработке маркетинговой деятельности предприятия, необходимо уметь «измерять» как потребности человека, так и свойства товаров, удовлетворяющих эту потребность.

Мультиатрибутивный подход к товару исходит из понимания практической полезности товара для потребителя, как набора *атрибутов* (существенных, неотъемлемых свойств). Термин «атрибут» обозначает выгоду, которую ищет покупатель; именно атрибут «создает» услугу и удовлетворение и как таковой используется в качестве критерия выбора. Это «дизайн» часов, «надежность» автомобиля, «бесшумность» принтера, «эффект статуса» для одежды, «чистота сжатого воздуха» компрессора и т.д. Покупатель обычно учитывает многие атрибуты поэтому данную модель товара принято называть мультиатрибутивной. Она является основой для принятия решений по развитию и совершенствованию функциональных и эмоциональных составляющих товара.

Основная идея мультиатрибутивной модели заключается в следующем. С точки зрения покупателя, товар или марку можно определить, как «совокупность свойств или атрибутов», обеспечивающую ему не только основную услугу, специфичную для данного класса товаров, но и ряд вторичных качеств или полезностей, которые могут оказывать определяющее влияние на выбор и оценку товаров.

При формировании рыночного предложения часто применяется мультиатрибутивная модель товара, состоящая из пяти уровней (рисунок 3). Все вместе эти пять уровней образуют иерархию ценностей для потребителя, и переход на новый уровень означает увеличение ценности товара для потребителя.

1 уровень – стержневая выгода. Это основная потребность покупателя, которая должна быть удовлетворена. Например, для постояльца гостиницы — это отдых и сон.

2 уровень – основной товар. Он основывается на его ключевой выгоде. Это значит, что тот же самый постоялец гостиницы предполагает, что в номере будет кровать, шкаф, стол, туалет и ванная комната.



Рисунок 3 - Мультиатрибутивная модель товара

3 уровень – ожидаемый товар. Это тот набор свойств и условий, которые потребитель ожидает получить при покупке – его минимальный набор ожиданий. Для гостиницы это наличие чистого постельного белья в номере, свежие полотенца, свет и относительная тишина.

4 уровень – расширенный товар. Это предложение продавца сверх того, что ожидает потребитель, или сверх того, что является для него привычным. Например, в гостиничном номере может находиться современный телевизор с пультом дистанционного управления, кондиционер, свежие цветы; изысканная кухня в гостиничном ресторане, высококачественный сервис и т.д.

5 уровень – потенциальный товар. Это все, что потенциально может быть осуществлено с товаром для получения выгод потребителем. Именно на уровне потенциального товара компании ищут новые возможности удовлетворения потребителей и совершенствуют свои рыночные предложения. Так, например, гостиничный номер, состоящий из нескольких комнат и оборудованный кухней, наличие в номере вазы с фруктами, конфет, DVD-плеер с набором дисков с фильмами и музыкой или индивидуальный подход к каждому постояльцу, внимание к его привычкам при подготовке номеров и т.д. Такие неожиданные преимущества не только удовлетворяют потребителя, но и вызывают чувство удовольствия, что является результатом превышения нормальных ожиданий.

Эту модель можно разделить на базовые характеристики товара и добавленную стоимость:

Базовые характеристики товара:

1 и 2 уровни (стремительные выгоды и основной товар) = уровень производства

3 уровень (ожидаемый товар) = уровень продаж

Добавленная стоимость = имидж:

4 уровень (расширенный товар) = уровень конкуренции

5 уровень (потенциальный товар) = уровень лояльности

Соответственно, на этапе разработки концепции рекламируемого товара необходимо найти и выбрать те ключевые параметры или свойства товара (расширенного или потенциального), представляющие наибольшую ценность для покупателя и, возможно, превосходят его ожидания. Разумеется, основываться только на этой модели недостаточно и каждая компания, чтобы получить конкурентное преимущество, пытается найти свои собственные способы дифференцирования.

В таблице 1 приведены элементы, составляющие мультиатрибутивную модель товара.

Таблица 1 -Мультиатрибутивная модель товара

Элементы модели		Что отражают	Как могут быть определены
Объективные свойства		Реальность	Техническое описание
Атрибуты		Потребительское восприятие	Исследование потребителя
Оценка атрибутов	Важность	Индивидуальные приоритеты	
	Присутствие	Индивидуальное восприятие	
	Дифференциация	Разброс оценок группы потребителей	Статистическая обработка
	Характерность	Оценку важности атрибута для маркетингового позиционирования	Интегральная модель
Частные полезности		Ценности потребителя	
Полная полезность			

Давая интегральную оценку этим элементам, можно извлечь меру

общей полезности, которую определенный покупатель приписывает конкретному товару (марке). Эту общую полезность, в свою очередь, можно рассматривать как определитель вероятности приобретения товара покупателями.

Компании редко занимаются одним определенным продуктом, поскольку стремятся расширить свою деятельность для максимизации прибыли, обеспечить стабильное и устойчивое положение на рынке. В этом случае важно понятие «ассортимент».

Ассортимент – набор товаров с общим признаком, который предлагается данным производителем или продавцом. Выделяют следующие признаки, по которым могут формироваться ассортиментные группы:

- по назначению (например, канцелярские товары);
- цене (например, дорогие товары);
- потребителям (например, женские товары);
- каналам сбыта (например, ассортимент товаров для киоска).

Ширина ассортимента показывает количество различных продуктовых линий, а глубина – количество изделий внутри определенной продуктовой линии.

Продуктовая линия – это группа товаров, взаимосвязанных между собой, поскольку они либо удовлетворяют одну и ту же потребность, либо используются взаимосвязано, либо реализуются через один канал сбыта и т.д.

Таблица 2 – Условный пример показателей ассортимента

Характеристика ассортимента	Структура ассортимента	Для строительной компании	Для компании, оказывающей услуги в области ЖКХ
Ширина ассортимента	Ассортиментная группа	Дома	Услуги по обслуживанию коммунального хозяйства
	Товарная группа	Многоэтажные дома, коттеджи, дачи, офисные здания	Обслуживание территории, проведение ремонтных работ и т.д.
	Виды товаров	Многоэтажные дома (панельные, кирпичные, блочные, монолитные и т.д.)	Обслуживание территории (уборка территории, создание детских площадок, создание цветника и т.д.)
Глубина ассортимента	Модели, марки, сорта

Номенклатура – это совокупность ассортиментной группы товаров

конкретного производителя или продавца. Например, компания «Проктер энд Гэмбл» производит моющие средства, косметику, обезболивающие средства, зубную пасту, дезодоранту, туалетные полотенца.

Расширение номенклатуры – диверсификация производства или торговой деятельности; нужна для того, чтобы уверенно чувствовать себя на рынке.

Также ассортимент характеризуется устойчивостью и высотой. Под устойчивостью ассортимента понимается взаимосвязь между различными продуктовыми линиями. Под высотой понимается средняя цена товаров в продуктовой линии.

Структура ассортимента, выраженная в характеристиках ширины, глубины, устойчивости и высоты, называется продуктовым комплексом. Решения относительно продуктового комплекса носят стратегический характер и влияют на деятельность предприятия в долгосрочной перспективе.

Таблица 2 – Система показателей продуктового комплекса предприятия

Показатель	Методика расчета	Условные обозначения
А	Б	В
Широта ассортимента	$\Pi = V_i$	V_i – количество i-х видов товара в номенклатуре
Коэффициент широты ассортимента	$K_{\Pi} = \frac{\Pi_{\text{ф}}}{\Pi_{\text{б}}}$	$\Pi_{\text{ф}}$ – фактическая широта (действительный набор товаров в магазине) $\Pi_{\text{б}}$ – базовая широта (количественный состав набора продукции, зафиксированный на рынке, в каталоге, в стандарте)
Полнота ассортимента - вида товара - общая	$\Pi_{\text{в}} = \frac{h_i}{n}$ $\Pi_{\text{о}} = \sum_{i=1} h_i$	h_i – количество i-х ассортиментных позиций отдельного вида товара n – количество видов товаров в ассортименте
Глубина ассортимента - вида товара - общая	$\Gamma_{\text{в}} = \frac{x_i}{k}$ $\Gamma_{\text{о}} = \sum_{i=1} x_i$	x_i – количество i-х разновидностей, наименований отдельной ассортиментной позиции n – количество ассортиментных позиций или групп товаров
Коэффициент устойчивости ассортимента	$K_{\text{у}} = \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{n * N_{\text{max}}}$	N_n – количество учетных единиц товара (видов, разновидностей, групп) на дату оценки n – количество периодов учета
Коэффициент обновляемости ассортимента	$K_{\text{об}} = \frac{N}{N_{\text{общ}}}$	N – число новых видов товаров $N_{\text{общ}}$ – общее число видов товаров

Показатель структуры ассортимента - общая структура - доля товарной группы	$S = \sum d_i$ $d_i = \frac{Q_i}{\sum Q_i}$	Q_i – объем производства (продаж) вида, группы i -го наименования товара $\sum Q_i$ – общий объем производства (продаж) предприятия d_i – доля i -го наименования товара в структуре ассортимента
Коэффициент рациональности структуры ассортимента	$K_p = \frac{\Phi_c}{\Pi_c}$	Φ_c – фактическая структура ассортимента Π_c – предпочтительная структура ассортимента
Интегральный показатель ассортимента	$U = \sum_{i=1}^n M_i * K_{ia}$	M_i – весомость i -го показателя ассортимента k_{ia} – величина показателя ассортимента n – число показателей ассортимента

Формирование ассортимента продукции – это непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и заканчивая изъятием его из товарной программы.

Таким образом, управление ассортиментом возникает на стыке маркетингового и экономического анализа. Суть любого подхода в управлении ассортиментом заключается в том, что при принятии решения о широте, глубине, насыщенности и гармоничности товарного ассортимента необходимо определить, насколько выпускаемые фирмой изделия соответствуют запросам покупателей и приближают предприятие к достижению намеченных целей. Именно на этой основе принимаются решения: о снятии с производства устаревших товаров; о модификации существующих товаров; о разработке новых видов продукции; о стратегиях формирования привлекательности товарного предложения. А сам процесс формирования ассортиментной номенклатуры предприятия и управления ее параметрами и показателями является непрерывным и охватывает не только всю производственно-сбытовую деятельность предприятия, но и спектр аналитических функций маркетинговой деятельности. С позиции оценки эффективности товарной категории основной целью разработки стратегии является увеличение количества удовлетворенных покупателей из числа целевых. Управление ассортиментом в компании является одной из

ключевых задач специалиста по маркетингу. От того, насколько правильно составлена ассортиментная матрица, насколько точно воплощены нужные потребителю характеристики в продукте, насколько правильно выбрана цена, зависит прибыль компании. Можно сказать, что управление ассортиментом – это поиск ответа на вопрос, какой товар будет наиболее востребован покупателями и наиболее выгоден для предприятия.

1.2. Продуктовая политика фирмы: основные определения, цели и задачи

Предпринимательская деятельность является эффективной, когда производимый фирмой товар или оказываемая ею, услуга находит спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря, приобретению данного товара или услуги приносит прибыль.

Для того чтобы производимый товар или оказываемая услуга были всегда конкурентоспособными и имели спрос, необходимо осуществлять множество предпринимательских и, конечно, маркетинговых решений.

Понятие товаркак инструмент маркетинга раскрывается через широкий круг категорий: норма и масса потребительной стоимости, качество, ассортимент, дизайн, товарная марка и упаковка, жизненный цикл на рынке, товарная стратегия, потребительская оценка ассортимента, отдельные свойства. Соответственно широк и спектр направлений деятельности предприятия при работе с товаром, [23].

Продукция предприятия, предназначенная для реализации в условиях рынка, т.е. для продажи, называется товарной продукцией. Отсюда и политика производителя продукции в отношении создаваемых им для продажи объектов определяется как продуктовая или товарная политика предприятия. В ее основе должны лежать оценка возможностей, перспектив развития предприятия, учет текущих, и, что еще более важно, стратегических целей деятельности, а также необходимость деятельности в условиях ограниченных ресурсов. Уже в силу этих обстоятельств, вся совокупность

мер, связанных с товаром, т. е. его создание, производство и совершенствование, реализация на рынках, предпродажное и сервисное обслуживание, разработка рекламных мероприятий, а также снятие товара с производства, бесспорно, занимает центральное место во всей деятельности производителя, [14].

Обычно под продуктовой политикой компании понимается комплекс действий товаропроизводителей по следующим направлениям:

- обеспечение и формирование ассортимента;
- поддержание конкурентоспособности товара на требуемом уровне;
- разработка стратегии упаковки;
- разработка системы мероприятий, связанных с обслуживанием товара.

Продуктовая политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управления; поддержание конкурентоспособности товара на требуемом уровне; нахождение для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработки и осуществление стратегии упаковки, маркировки, обслуживание товаров. Отсутствие продуктовой политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия негативных факторов, потерь контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров, [57].

Следует заметить, что все решения, связанные с продуктовой политикой компании, являются первостепенными в общей маркетинговой стратегии фирмы-производителя, так как именно товары и услуги — важнейшие элементы воздействия на рынок, помогающие завоевать лояльность потребителей и в конечном счете обеспечить получение запланированного стабильного дохода. Кроме того, именно продукт представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга (4P), так как цена, сбытовая и коммуникативная политика основываются на особенностях товара.

Часто под продуктовой политикой фирмы, организации рассматривают маркетинговую деятельность по планированию и реализации комплекса мероприятий и стратегий, связанных с формированием конкурентных преимуществ и созданием таких характеристик товара, которые делают его ценным для потребителя и удовлетворяют ту или иную его потребность, принося, таким образом, прибыль фирме.

Практические и методические аспекты проблем работы предприятий с товарной номенклатурой актуальны, сформировались и авторские взгляды в отношении формирования процессов товарной политики предприятия. Даже само определение понятия «товарная политика», в трактовке отдельных авторов различно (таблица 3).

Таблица 3 - Определение понятия «продуктовая политика»

Понятие	Определение	Автор
Продук- товая/ Товарная политика	Общие ориентиры, которых следует придерживаться при принятии продуктовых решений для достижения поставленных целей	Бассовский Л.С.
	Определённый курс действий предприятия в отношении производимых им товаров и услуг	Котлер Ф.
	Программа действий в отношении товара, которая определяется исходя из технологических возможностей производства, мнения покупателей об ожидаемых выгодах от данного товара, наличия на рынке аналогичных товаров	Арефьева Е.Н.
	Маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара (услуги), которые делают их постоянно ценными для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную его потребность, обеспечивая соответственно прибыль фирме	Алексеев А.А
	Совокупность мероприятий и стратегий, ориентированных на постановку и достижение предпринимательских целей.	Эриашвили Н.Д.

Составлено автором по [23, 34, 55, 67, 69]

Нельзя утверждать, что они противоречат друг другу. Скорее имеет место различная детализация самой сущности понятия «продуктовая политика», что свидетельствует о сложности и многоаспектности данной проблемы, [29].

Опираясь на предлагаемые определения, позволим себе утверждать,

что продуктовая политика охватывает не только производственную и сбытовую деятельность предприятия, но и всю аналитическую работу, связанную с потреблением (изучение тенденций спроса на обслуживаемых рынках, анализ потребительских запросов и предпочтений), а также мероприятия комплексного исследования рынка (анализ товарного предложения, исследование конкурентной структуры рынка и др.).

Продуктовая политика решает такие важные задачи, как оптимизация ассортимента, соотношение долей между старым и новым продуктами компании; внесение обновлений в характеристики уже производимой продукции; определение сроков снятия с производства устаревших товаров, теряющих свои рыночные позиции; разработка и вывод на рынок новых товаров.

Среди основных целей продуктовой политики фирмы обычно рассматриваются следующие:

- обеспечение формирования оптимального товарного ассортимента;
- поддержание конкурентоспособности товара;
- нахождение для товаров целевого рынка;
- разработка новых товаров, марок и упаковок.
- темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла;
- соотношение новых и старых изделий в программе, новых и освоенных рынков при сбыте;
- уровень обновления товаров;
- выход на рынок с принципиально новыми товарами;

выбор времени выхода на рынок с новыми товарами и изъятие из программы соответствующих, но теряющих рыночные позиции товаров, и др

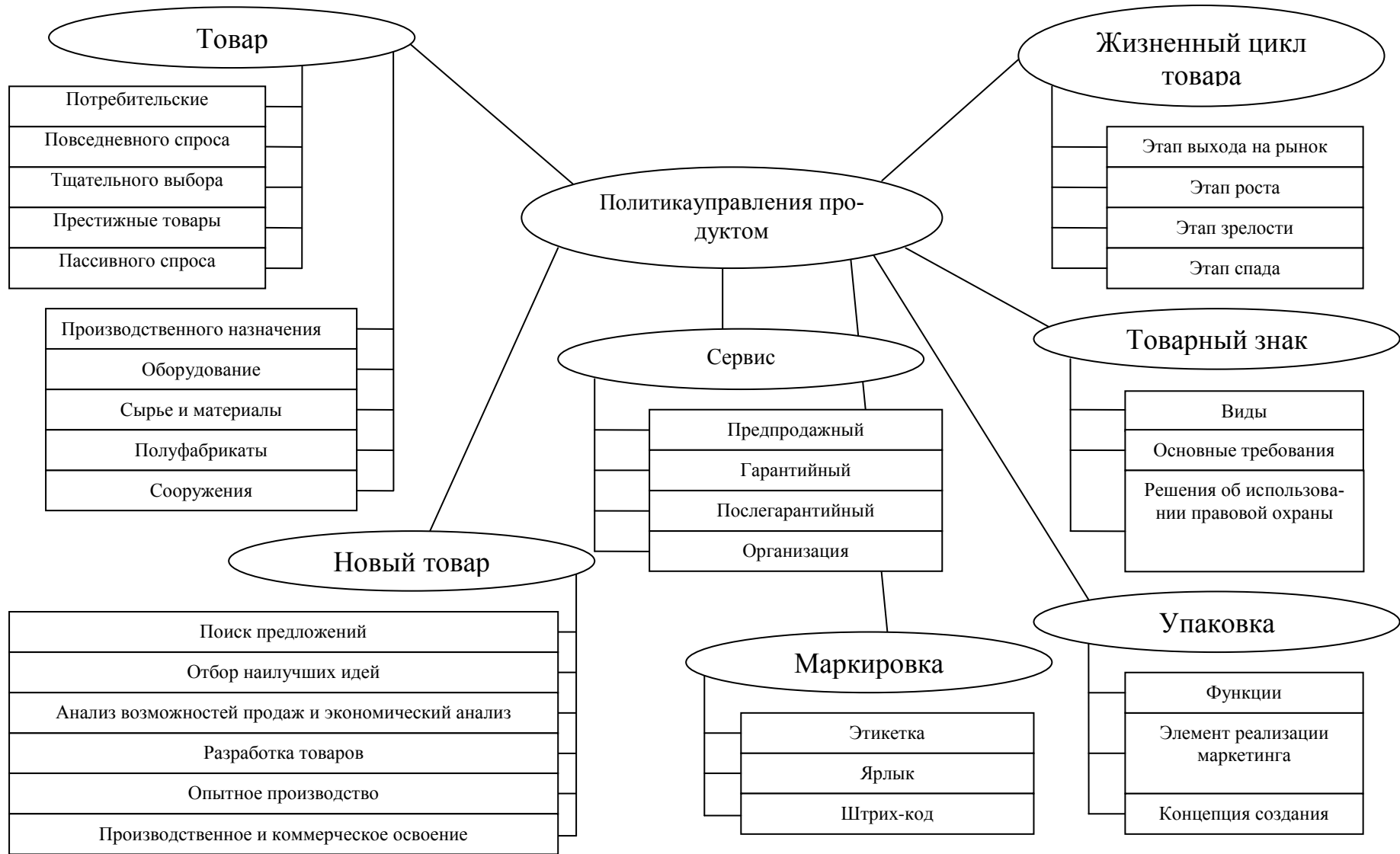


Рисунок 4 – Составные элементы политики управления продуктом [110]

Главным критерием оценки деятельности предприятий является соответствие его продукции требованиям реальных и потенциальных потребителей. Именно на основе изучения рынка, перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов управления ассортиментной номенклатурой, [13].



Рисунок 5 – Цели и задачи политики управления продуктом[110]

Итак, можно сделать вывод: продуктовая политика фирмы — это деятельность компании, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик продукта, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную его потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме.

Детализация приведённого перечня общих задач продуктовой политики предприятия определит направления её реализации (рисунок 6). Прежде

всего, это работа с товаром, в рамках которой важными аспектами будут обеспечение качества и конкурентоспособности продукции предприятия, управление товарной номенклатурой, организация системы сервиса, работа с товарной атрибутикой, управление процессами внедрения новых товаров на рынок, моделирование и управление жизненным циклом товаров предприятия, [40].

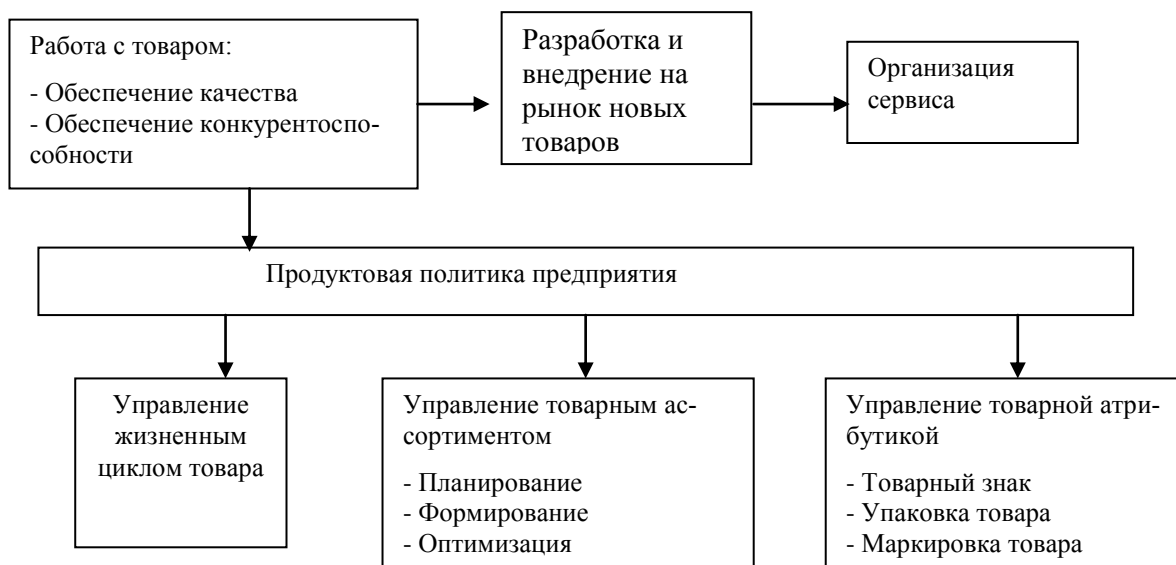


Рисунок 6 - Продуктовая политика: направления реализации

Составлено автором по [34]

Продуманная продуктовая политика позволит комплексно подойти к проблеме реализации основного принципа рыночной деятельности предприятия, – ориентации конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей. Таким образом, реализация продуктовой политики требует соблюдения условий четкого представления о целях производства, сбыта на перспективу; а также знания особенностей и тенденций развития рынка и характера его требований, [9]. Определяя принципы реализации эффективной продуктовой политики для предприятия, остановимся на таких обязательных положениях как: соответствие товара потребительским предпочтениям; разработка товара, отвечающего рыночным требованиям конкурентоспособности; возможность адаптации потенциала предприятия к требованиям рынка и, естественно, эффективность реализации работ в рамках товарной политики, [68].

Таблица 4 – Этапы разработки плана политики управления продуктом предприятия

Название этапа	Характеристика этапа
Б	В
Постановка целей и задач	<p>Определяются основные цели и задачи в области продуктовой политики предприятия. Цели продуктовой политики могут касаться таких проблем как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ассортимент производимых товаров и услуг; - темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам; - вывод на рынок принципиально новых товаров; - изменение соотношения новых и старых товаров; - внедрение новых форм обслуживания клиентов; - повышение конкурентоспособности изделий ит.д. <p>В плане маркетинга необходимо сформулировать цели и задачи как продуктовой политики предприятия в целом, так и для отдельных товаров или групп товаров.</p>
Выбор товарных стратегий	<p>Любое решение в сфере продуктовой политики должно приниматься с учетом долгосрочных целей предприятия.</p> <p>Товарные стратегии должны согласовываться с главными стратегиями и стратегиями отдельных инструментов комплекса маркетинга.</p>
Выбор концепции и продуктовой политики	<p>3.1. Ассортиментная концепция</p> <p>Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития производственного ассортимента данного вида товаров. Цель концепции ассортимента - сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.</p> <p>В ассортиментной концепции должны быть отражены следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Характеристика текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенности покупательского поведения на соответствующих целевых рынках. - Оценка существующих товаров конкурентов и анализ конкурентоспособности выпускаемых предприятием товаров. - Анализ возможностей производства новых и усовершенствованных продуктов, учитывая вопросы цен, себестоимости и рентабельности. - Решение вопросов: какие продукты должны быть включены в ассортимент, какими должны быть ширина и глубина ассортимента; каким образом и в каком направлении будет проходить изменение ассортимента со временем и пр. - Основные рекомендации в отношении качества, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д. - Рекомендации в отношении создания новых товаров, технологии производства, хранения, методам продаж и продвижению. - Перечень маркетинговых исследований и методы их проведения необходимых для успешного управления ассортиментом. - Методы управления ассортиментом и контроля. <p>3.2. Концепции нового товара</p> <p>В концепции нового товара должны отражаться следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Основные требования к новому товару, которыми он должен удовлетворять с учетом прогнозов будущих требований потребителей. - Анализ конструкторского и творческого потенциала фирмы. - Прогнозы рынка к моменту выхода товара и далее по времени. - Прогнозируемые технико-экономические показатели новых товаров. - Характер возможной конкуренции и степень ее развития. - Позиционирование товара
Составление товарного плана	<p>В товарном плане указываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - перечень товаров и услуг всех ассортиментных групп, которые предприятие должно произвести за планируемый период времени; - объем выпускаемых изделий в натуральном и стоимостном выражении; - средний размер партий; - график производства; - сроки начала и окончания производства.

Составление плана действий (мероприятий)	<p>В планы действий входят мероприятия, которые необходимо проводить для достижения поставленных целей в рамках выбранных стратегий и концепций. Перечень мероприятий зависит от особенностей работы предприятия в конкурентной среде и его внутренней специфики. Большая часть мероприятий направлены в область создания новой продукции: создание концепции нового товара; проведение конструкторской и технологической подготовки; рыночное испытание нового образца; выпуск опытной партии; подготовка бизнес-планов; уточнение методов продаж; проведение различных маркетинговых исследований; проведение согласований с другими подразделениями предприятия и т.д.</p> <p>В плане мероприятий необходимо привести следующие данные:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Перечень всех мероприятий и действий с кратким описанием их проведения. - Сроки проведения мероприятий. - Ожидаемый итог проведения мероприятий. - Ответственных исполнителей и контролирующих лиц. - Перечень статей затрат и необходимый объем финансовых средств на их проведение.
Определение бюджета	<p>Бюджет продуктовой политики предприятия основывается на затратах по всем проводимым мероприятиям и действиям относящимся к формированию товарной политики, созданию новых товаров и внедрению их в жизненный цикл. В обсуждении бюджета участвуют, практически, все ведущие специалисты и руководство фирмы, так как разработка и производство новых товаров затрагивает все основные подразделения предприятия.</p> <p>Во время составления бюджета осуществляются следующие действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Определяются возможные статьи затрат по всем мероприятиям. - Подсчитываются затраты по каждому мероприятию. - Суммируются одноименные статьи затрат для всех маркетинговых мероприятий. - Определяется общая величина бюджета на проведение товарной политики предприятия.
Контроль продуктовой политики	<p>Объектами контроля являются: ассортимент выпускаемой продукции: качество товаров и услуг; затраты на создание новой продукции; мероприятия проводимые в рамках товарной политики и их эффективность; методы и результаты маркетинговых исследований и т.д.</p> <p>Составление плана контроля осуществляется по следующим этапам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Определяются области контроля товарной политики предприятия. - Перечисляются детально объекты и параметры, которые необходимо подвергнуть контролю, составляются карты контроля. - Выбираются ответственные лица, осуществляющие контроль и определяются их полномочия. - Определяются сроки, периодичность контроля и форму предоставления результатов контроля.

Составлено автором по [26, 51]

Разработка и осуществление продуктовой политики требует соблюдения как минимум следующих условий: четкого представления о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу; хорошего знания рынка и характера его требований; ясного представления о своих возможностях и ресурсах (исследовательских, научно-технических, производственных, сбытовых) в настоящее время и в перспективе.

В условиях необходимости мобилизации все более крупных ресурсов для решения производственно-сбытовых и иных задач, неопределенности коммерческих результатов, требуется тщательная проработка всего комплекса вопросов, входящих в продуктовую политику. Эти вопросы решаются в тесной привязке к рынку, его требованиям, поведению

конкурентов, [65].

Формирование товарно-ассортиментной номенклатуры предприятия представляет собой единый процесс, начиная с исследования рыночной потребности в товарах предприятия и организации производства, до вопросов оперативного контроля за процессами реализации продукции.

Каждый из этапов формирования продуктовой политики и реализации стратегии управления продуктами предприятия представляет собой отдельную подсистему, выполняющую ту или иную функцию, без реализации которой невозможно достижение основных целей хозяйствующего субъекта, [31]. Структурируя процедуры процесса формирования стратегии управления продуктом можно выделить этапы её разработки в виде схемы (рисунок 7).



Рисунок 7 - Формирование стратегии управления продуктом предприятия, [22]

Структура процесса выработки продуктовой стратегии предприятия, и понимание того, что в рамках политики работы предприятия с товаром могут предлагаться разные стратегические направления для тех или иных номенклатурных позиций ассортиментного перечня позволит определить следующие этапы формирования и реализации продуктовой политики предприятия (рисунок 4):

1 этап аналитической работы, включающий оценку потребности в товаре предприятия, анализ конкурентного положения предприятия и экономический анализ работы предприятия, или другими словами оценку потенциала реализации товарной стратегии;

2 этап выбора стратегических зон хозяйствования и определение товарных стратегий для набора СЗХ предприятия;

3 этап формирования модели товаров и планирование структуры товарного ассортимента;

4 этап оптимизации продуктовой политики предприятия;

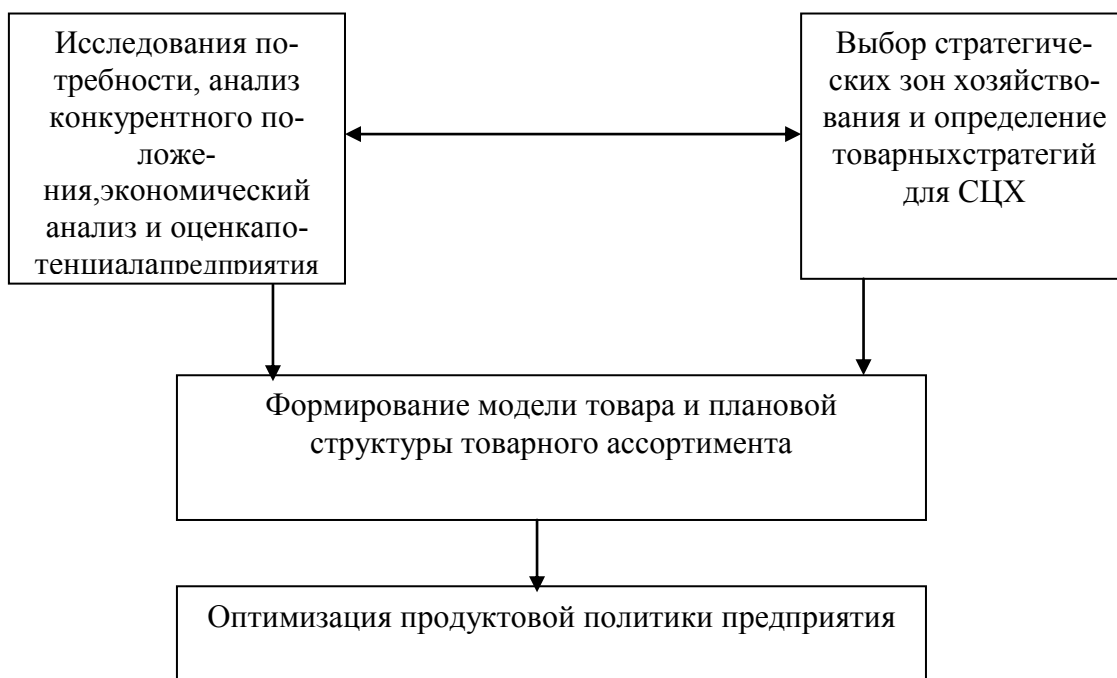


Рисунок 8 - Этапы разработки и формирования продуктовой политики предприятия, [22]

Конечная цель проведения исследований потребности в товаре - разработка стратегии поведения предприятия на целевых сегментах рынка. Для этого осуществляется исследование факторов и расчёты ёмкости рынка, определяется степень соответствия товаров предприятия рыночным требованиям, проводится сегментация рынка потребителей продукции предприятия, оценивается объём и структура предъявляемого спроса в разрезе выделенных сегментов. Результатом подобных исследований, в том числе, должен стать набор свойств каждого товара номенклатуры предприятия, наиболее полно отражающих потребности реальных и потенциальных пользователей, [16].

Оценка конкурентного положения предприятия позволяет определить факторы и оценить степень ограничивающего воздействия конкурентного окружения предприятия. Для этого необходимо выявить основных и потенциальных конкурентов предприятия, оценить их сильные и слабые стороны, провести анализ товарной, ценовой политики конкурентов. Необходимо определить основные тенденции развития и степень интенсивности конкуренции на интересующем предприятии товарном рынке, провести исследование конкурентоспособности товаров номенклатуры предприятия в сравнении с основными и ведущими на рынке конкурентами.

Экономический анализ работы предприятия и оценка потенциала реализации стратегии продуктовой политики позволяет определить степень готовности предприятия к реализации планируемых направлений и стратегических рекомендаций в рамках продуктовой политики. Так будет дана оценка темпов динамики объёмов сбыта в разрезе видов продукции, степени загрузки производственных мощностей. Необходим анализ покрытия затрат, объёмов производства и остатков продукции на складах предприятия. Всё это позволит оценить степень адекватности продукции (в разрезе номенклатуры) экономическим целям работы предприятия. Таким образом, может быть дано обоснование дальнейших решений предприятия в отношении отдельных единиц его ассортиментной структуры. Будет ли продолжено производство данного товара, следует ли исключить его из производственной программы

вовсе, какова необходимость разработки конкретных мероприятий, стимулирующих сбыт, – ответы на данные вопросы могут быть получены лишь после детального анализа производственного и сбытового процессов предприятия. Необходимо также получение оценки внутренних резервов и потенциальных возможностей предприятия при работе на анализируемом рынке, для обоснования стратегических направлений развития предприятия в рамках работы с товаром, [71].

В условиях научно-технического прогресса жизненные циклы товаров и технологий их производства укорачиваются. Едва на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения становится для фирмы делом важнейшего стратегического выбора: сохранять (и как долго) традиционную технологию или переходить на новую, из-за которой определенная часть продукции оказывается устаревшей. Анализ потенциальных характеристик СЗХ позволяет определить наиболее рациональное направление развития товарной номенклатуры предприятия.

Для этого необходимо, во-первых, определить соответствующие СЗХ, исследовать их вне связи со структурой предприятия или его текущей продукцией. Результатом такого анализа будет оценка перспектив, открывающейся любому конкуренту. Во-вторых, следует разработать соответствующую номенклатуру изделий и распределить ответственности между структурными подразделениями предприятия за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и стратегий продвижения продукции, [50].

Формирование модели товаров и плановой структуры товарного ассортимента подразумевает работы по обоснованию системы технологических и потребительских параметров товара, обеспечивающих, во-первых, его конкурентоспособность на рынке, во-вторых, позволяющих повысить эффективность его производства на предприятии. На основании аналитических работ по изучению спроса на продукцию предприятия, оценки конкурентоспособности товаров, оценки потенциала предприятия принимаются решения по

модернизации или модификации отдельных ассортиментных полиций предприятия. В основе формирования продуктовой политики предприятия лежат принципы соответствия товаров, выпускаемых на предприятии, потребительским предпочтениям; создания для производства конкурентоспособной номенклатуры, что позволяет обеспечить устойчивый спрос на продукцию предприятия и превзойти товары-аналоги по совокупности потребительских и стоимостных свойств. Для этого на предприятии осуществляются работы по планированию товарного ассортимента, структура которого наиболее полно отвечает рыночным требованиям, [62].

Оптимизация продуктовой политики предприятия. Решения предприятия об объёмах и структуре производства определяют величина ёмкости рынка, результаты рыночных исследований спроса на продукцию, конкурентных условий. Однако, разработанная плановая номенклатура продукции в некоторых случаях должна быть скорректирована в связи с существующими реальными ограничениями по величине производственных мощностей предприятия, наличием трудовых, производственных и финансовых ресурсов, [11].

Оптимизация продуктовой политики предприятия представляет собой также необходимое условие его деятельности в условиях нестабильности и некоторой непредсказуемости рыночных условий. Так изменившиеся условия конкуренции, ресурсного обеспечения, демографические, политические изменения могут определить необходимость корректировки объёмов производства, структуры ассортимента, уровня цен, набора приёмов и методов продвижения продукции предприятия, согласование интересов рынка с его конкретными целями и возможностями по выпуску товаров и принятие решения об оптимальном плане выпуска.

Таким образом, в рамках этапа оптимизации продуктовой политики предприятия, из нескольких вариантов плановой номенклатуры предприятия должна быть выбрана та, которая наилучшим образом согласует интересы и возможности предприятия с требованиями рынка, [71].

1.3. Управление продуктовой политикой предприятия

Формирование товарного портфеля является основным элементом стратегического управления продуктовой политикой предприятия, связанным с товаром.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков,[61]. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала. Желательно, чтобы товары находились на разных стадиях жизненного цикла. Когда торговля одним товаром осуществляется плохо и приносит убытки, торговля другим может идти хорошо, принося доход и способствуя процветанию фирмы. Такой товарный портфель обеспечивает во временной перспективе устойчивое функционирование фирмы.

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании,[59].

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и

привлекательности рынка,[5]. В литературе наиболее известны следующие подходы:

- ✓ Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ);
- ✓ «Дженерал Электрик – МакКинзи» или "экран бизнеса";
- ✓ ABC-анализ;
- ✓ Анализ ЖЦТ;
- ✓ Анализ показателей продуктового комплекса.

Рассмотрим далее более подробно методы, которые будут использоваться при анализе в данной работе (таблица 5).

Таблица 5 –Методы анализа товарного портфеля фирмы

Название метода	Графическое отображение	Сущность	Применение	Недостатки
1	2	3	4	5
Матрица BCG		анализ положения продуктов относительно их роста и занимаемой доли. Отнесение продуктов к одному из 4 секторов	Стратегический анализ и планирование	-сильное упрощение ситуации -допущение что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара
ABC-анализ		Разбивка товаров на 3 категории. А-20%товаров,80%-оборота. В-20% товаров, 15% оборота, С-60% тов. 5-10%оборота	Оптимизация ассортимента	
Анализ ЖЦТ		зависимость между объемом реализации товара и соответствующими периодами времени	Анализ тов.политики	-изменчивая продолжительность жизненного цикла

Составлено автором по [37]

При анализе товарного портфеля нам представляется, что наиболее доступными и информативными будут такие методы анализа как ABC-анализ, анализ жизненных циклов продукции и метод BCGMatrix. Все перечисленные методы предполагают в основе своей использование информации внутренней отчетности предприятия, что делает их весьма доступными и достоверными. Кроме того в методическом плане все перечисленные виды анализа являются достаточно простыми, что делает возможным проведение анализа человеком не имеющим большого практического опыта. Теперь рассмотрим каждый из этих методов подробнее.

Метод BCGMatrix – самый известный инструмент управления портфелем. Он основывается на теории жизненного цикла товара. Метод был разработан в начале 70-ых BostonConsultingGroup. BCGMatrix можно использовать для определения приоритетов в товарном ассортименте организационной бизнес единицы, [9].

Матрица BCG содержит два параметра: доля на рынке и рост рынка. Основная идея заключается в следующем: компании выгоднее, когда продукт имеет большую долю на рынке или, когда рынок продукта растет быстрыми темпами, [13]. Для обеспечения долгосрочного процесса создания ценности компания должна иметь ассортимент товаров - как товаров с высоким потенциалом роста, требующих вложений денежных средств, так и товаров с низким потенциалом роста, поставляющих денежные средства (рисунок 9).

Размещение продуктов в BCGMatrix обеспечивает 4 категории в портфеле компании:

- 1) «Звезда» – продукт, который имеет значительную долю в растущем рынке. Круг, изображающий этот продукт, находится в левом верхнем квадранте матрицы. Компания, имеющая такие продукты, особенно если они имеют значительные доли в продажах компании (то есть радиусы кругов, изображающих эти продукты, велики), затрачивают значительные средства на поддержание этих продуктов.

Темп роста рынка	Высокий	«Вопросительный знак» Способствовать избранным или убрать с рынка	«Звезды» Поддерживать рост, разрешить сиять
	Низкий	«Бешеные собаки» Расширять на целевом рынке или ликвидировать	«Дойная корова» Забирать денежную наличность
		Низкая	Высокая
Относительная доля рынка			

Рисунок 9 – Матрица BCG,[9]

2) «Дойная корова» – продукт, имеющий значительную долю на малорастущем или сокращающемся рынке. Круг продукта расположен в левом нижнем квадранте матрицы. Потребность в расходах на поддержания и сбыт такого продукта низка, а за счет высокой доли, занимаемой на рынке, такой продукт приносит доход. Такой продукт обычно является донором средств для развития новых продуктов, [13].

3) «Трудный ребенок» (или, иначе, «Вопросительный знак») – это продукт с низкой долей на быстрорастущем рынке. Круг продукта расположен в правом верхнем квадранте матрицы. Рынок (то есть потребность) в таком продукте растет, но для увеличения его выпуска и захвата значительной доли рынка, требуются значительные средства. Эти средства могут быть получены за счет «дойных коров». Однако может быть принято и решение о снятии такого продукта.

4) «Собака» – продукт с низкой долей на стабильном или уменьшающемся рынке. Круг продукта расположен в правом нижнем квадранте матрицы. Как правило, такие продукты требуют непропорционально больших объемов ресурсов, [59].

При использовании матрицы BCG необходимо помнить:

-отсутствие учета финансового аспекта, удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звезд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;

-допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;

-условно допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара. Бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса, [9].

Исходными данными для принятия решений при разработке или корректировке товарной стратегии является анализ жизненного цикла товара на рынке, который представляет собой модель рыночной реакции, отраженной в параметрах времени и стоимостных показателях. Зная закономерности развития жизненного цикла отдельных групп (видов) товаров и прогнозы длительности отдельных его фаз, предприятие может определить момент начала НИОКР, запуска в производство и внедрения на рынок новых изделий и модернизации существующих, время ухода с данного рынка устаревших, не пользующихся спросом изделий, планировать объемы реализации и прибыли, капиталовложений во времени, [41]. Традиционный Ж Ц Т представлен на рисунке 10.

Традиционный жизненный цикл товаров состоит из 5 последовательных этапов: разработка продукции, внедрения, роста, зрелости и спада.

Первый этап-выведение товара на рынок и внедрение. Это решающий момент в жизни товара, в этот период становится *ясно*: «провалится» товар или он будет иметь успех. Прибыль чаще всего отсутствует, иногда фирмам приходится работать даже в убыток по данному товару, так как значительные средства идут на амортизацию исследований, выпуск товара и его продвижение (реклама, сбыт). В связи с этим некоторые фирмы предпочитают не быть первыми, а внедрять товары, которые уже зарекомендовали себя на рынке, [11].

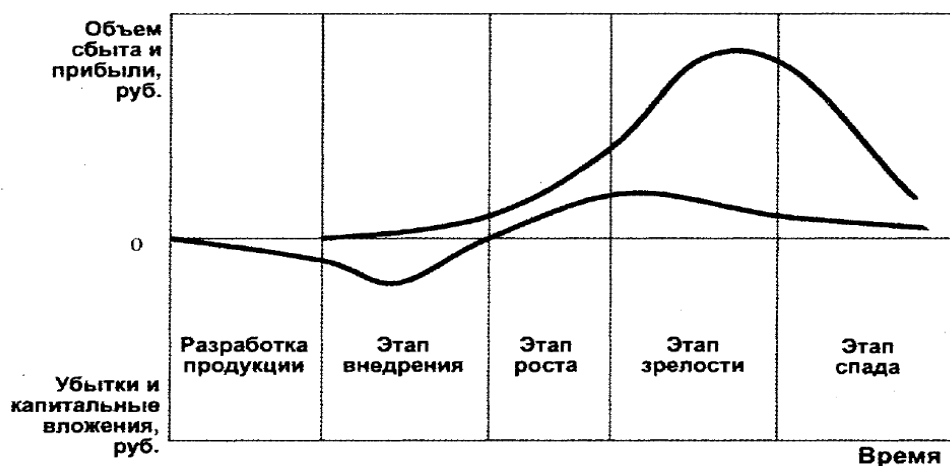


Рисунок 10 - Традиционный жизненный цикл товаров, [41]

Второй этап- рост и развитие. Если товар в первой стадии выжил, он продолжает развиваться и начинает приносить прибыль. Если потребители дают ему хорошую оценку, он быстро покрывает все необходимые издержки и становится источником значительной прибыли, хотя рекламная поддержка и поддержка продвижения на рынке требуют ещё больших затрат. На этой стадии усиливается интенсивность конкуренции, так как другие фирмы стремятся также пополнить свой ассортимент пользующимся успехом товаром. Меняются и цели коммуникационной политики: поскольку товар уже известен, акцент делается на то, чтобы сделать его узнаваемым, дифференцировать от аналогичных товаров других фирм. Этот этап может характеризоваться как снижением цены на товары, на которые изначально была установлена высокая цена, так и повышением цены на дешевые товары, товар может подвергнуться модификации в направлении большего соответствия его характеристик запросам потребителей. На этапе роста цель маркетинга — расширить сбыт и совокупность доступных модификаций товара. На высоко прибыльный рынок проникает все больше фирм, и отраслевой сбыт быстро увеличивается. Прибыли высокие, поскольку богатый массовый рынок приобретает новые товары у ограниченного числа фирм и готов платить за них. Для соответствия растущему рынку предлагаются модифицированные варианты базовой модели, сбыт расширяется, [4].

Третий этап- зрелость. Товар имеет свой рынок, он пользуется популярностью и дает более или менее регулярный доход, так как он находится в самом прибыльном периоде, у фирмы уже нет необходимости продвигать его, самое большее, что она делает,— это вложение денег в «рекламную поддержку» и «поддержку известности». Однако фирма должна прислушиваться к рынку, так как этап зрелости может продолжаться довольно долго, но может неожиданно перерасти в четвертый этап. Во время этапа зрелости фирмы, реализуя программу СТИС, пытаются сохранить отличительное преимущество (более низкие цены, более высокие параметры качества, расширенные гарантийные обязательства) как можно дольше. Конкуренция достигает максимума, что является причиной сохранения прибыли в целом и на товарную единицу, так как распространяется и система предоставления скидок. На этом этапе покупки совершает рынок со средними доходами.

Четвертый этап - насыщение и спад. Объем продаж резко или постепенно сокращается. Причины могут быть самые разнообразные. Непредсказуемая причина сокращения объема продаж— техническое устаревание. Товар, не претерпевающий никаких изменений, надоедает потребителям или же потребность, которую товар был призван удовлетворять, исчезает, [41].

На этапе спада происходит устойчивое снижение спроса, объема продажи прибылей. Массовый потребитель теряет интерес к товару, основные покупатели - «консерваторы» с низкой платежеспособностью. У изготовителей при этом есть три альтернативных направления действий. Можно, во-первых, сократить маркетинговые программы, снижая тем самым количество производимых продуктов, а затем сократить число торговых точек и используемые каналы продвижения; во-вторых, оживить продукт, изменив его положение на рынке, упаковку или способ сбыта; в-третьих, прекратить выпуск продукции. На этом этапе сокращается сбыт в отрасли, и многие фирмы уходят с рынка, поскольку сокращается число потребителей.

Изменение положения товара на рынке осуществляется через придание существующим товарам новых функций или приспособление их к новым сегментам потребителей, [8].

Переход от этапа к этапу в жизненном цикле товара происходит достаточно плавно, поэтому нужно внимательно следить за изменениями объема продаж и прибыли для своевременной корректировки программы маркетинга. Важно уловить этап зрелости и особенно спада, поскольку держать на рынке морально и физически устаревший товар убыточно.

При оценке ассортимента тоже используется ABC-анализ. Товар в этом случае разбивается на три группы — А, В и С в соответствии с тем вкладом, который вносит каждая товарная позиция в общий оборот компании. Это позволяет выделить в ассортименте приоритетные направления, на которых и мобилизуется внимание торгового персонала.

В рамках общего рейтингового списка выделяют три группы объектов - А, В и С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль магазина (в зависимости от выбранного результата):

- 1) Товары А - самые важные товары, приносящие первые 75-80% результата.
- 2) Товары В - «средние» по важности, приносящие еще 15-20% результата.
- 3) Товары С - «проблемные» товары, приносящие остальные 5-10% результата, [41].

Умение выявить неэффективную группу товаров и отказаться от ненужного ассортимента позволит фирме освободить значительную часть оборотных средств, а также сориентировать своих менеджеров на работу с более узким и ходовым ассортиментом. Исключение составляет новый ассортимент, который только выводится на рынок. Также важно понимание ключевого ассортимента, который приносит основной доход и в итоге формирует товарное предложение, являющееся привлекательным для потребителей. В подавляющем большинстве случаев это приводит к повышению качества обслуживания клиентов и к увеличению доходности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует достаточно большое количество определений понятия «товарная стратегия», которые встречаются в современной литературе. В общем виде, товарная стратегия - это принципиальные направления товарной политики, следуя которым предприятие может обеспечивать стабильный объем продаж и прибыль на всех стадиях жизненного цикла продукта, и гарантировать себе конкурентоспособность и эффективную деятельность, [17].

В сферу задач товарной стратегии входит обеспечение преемственности решений и мер по формированию ассортимента, поддержанию конкурентоспособности товаров нахождению оптимальных товарных ниш. Кроме этого сюда входит разработка и осуществление стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Продуманная товарная стратегия служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации, [25].

Процесс формирования и реализации товарной стратегии предприятия структурирован и представлен совокупностью последовательных этапов. Для анализа и выработки основных направлений реализации продуманной и эффективной товарной стратегии на исследуемом предприятии ООО «Краскультопт» автор бакалаврской работы разработал определенную схему – алгоритм анализа реализации имеющейся товарной политики, а также путем к формированию новой товарной стратегии.

Программа разработки товарной стратегии для предприятия включает в себя 4 этапа, первые два из которых направлены на анализ и оценку имеющейся товарной политики, а последующие два этапа на выработку эффективной товарной стратегии.

Выбор той или иной стратегии осуществляется на основании предварительно выполненного портфельного анализа. При анализе товарного портфеля нам представляется, что наиболее доступными и информативными

будут такие методы анализа как ABC-анализ, анализ жизненных циклов продукции и метод BCG Matrix.

Применение вышеуказанной теоретической и методологической базы изучения товарной политики и формирования товарной стратегии предприятия рассмотрено в работе на примере ООО «Краскультопт».

Миссией ООО «Краскультопт» является удовлетворение потребностей населения в спортивных товарах и инвентаре. В настоящее время единственным видом деятельности предприятия является оптовая торговля спортивными товарами и инвентарем. Структура управления предприятием ООО «Краскультопт» имеет линейно-функциональный вид, при котором четко выражено разделение труда и специализация. Структура управления компании является линейно – функциональной. Данная структура управления позволяет четко разделять полномочия каждого отдела, работники четко понимают, какие функции они выполняют в своем отделе. Она достаточно гибкая и постоянно совершенствуется с учётом изменения конъюнктуры рынка.

Проведенные в п. 2.1 расчеты позволяют сделать некоторые выводы об экономической деятельности ООО «Краскультопт». Выручка исследуемого предприятия в отчетном году составила ___ тыс. руб., что на 4,17% больше, чем в 2015г. Однако рост себестоимости в отчетном году был выше, чем рост выручки и составил ____, это привело к снижению уровня валовой прибыли. Так валовая прибыль в 2016 году составила _____ тыс. руб., что ниже чем в прошлом году на __%, данную динамику следует оценить отрицательно.

Тем не менее, за счет снижения издержек обращения почти на 20% (в частности благодаря сокращению штата работников) прибыль от продаж за 2 года увеличилась на _____% и составила ___ тыс. руб., а рентабельность продаж составила __%, что на ___% больше чем в 2015 году.

Основные фонды ООО «Краскультопт» за анализируемый период увеличились на _____% и составили в 2016 году _____ тыс. руб. Однако фондоотдача снизилась на __%, а фондоемкость за 2 года увеличилась на

такую же величину в процентном отношении, что следует оценить отрицательно, так как на 1 рубль основных фондов стало приходится выручки на ___ рублей меньше. В целом на предприятии динамика основных фондов носит негативный характер, так как средства вложенные в их увеличение, превышают отдачу от этих вложений за рассматриваемый нами период.

Относительно оборотных средств, складывается неблагоприятная ситуация: среднегодовая стоимость оборотных средств выросла более чем на %, при этом время обращения увеличилось на ___ дня, скорость обращения оборотных средств снизилась в отчетном году на 0,56 оборота – данная ситуация является отрицательной для предприятия, так как в динамике должно наблюдаться снижение время обращения и увеличение скорости.

Анализ показал, что в 2016 году произошло снижение численности персонала на _____ человек. Снижение штата сотрудников обосновано снижением издержек обращения компании в кризисный период, экономия фонда заработной платы составила _____ тыс. руб. или почти 18% в относительном выражении.

Самый большой вклад в структуре продаж исследуемого предприятия занимает такая ассортиментная группа как «Товары для туристов». За два года темп роста этой группы составил __%, а в структуре продаж увеличился на __%, что в 2016 году составило ___% от всех проданных товаров предприятия. Следующей по величине группой являются «Товары для легкой атлетики», однако за анализируемый период их продажи снизились на 9% и в отчетном году они заняли в структуре продаж всего __%. Динамично растущими являются также следующие товарные группы: «Товары для спортивных игр» - рост продаж на __%, «Товары для легкой атлетики» - __%, «Товары для спортивной гимнастики» - __%. Снижение продаж произошло по группам «Товары для легкой атлетики» на ___%, а ее удельный вес в структуре продаж едва достигает _____% в 2016 году, и «Товары для

конькобежного спорта» снижение на ___% или почти на ___% в структуре продаж.

Показатели полноты по 5 группам из 7 имеют максимальное значение единица, что несомненно оценивается нами положительно и говорит о внимательном отношении руководства к ассортиментной политике предприятия и стремлении его максимально удовлетворить имеющееся разнообразие вкусов потребителя. Однако по двум товарным группам – «Товары для легкой атлетики» и «Товары для спортивных игр» эти показатели несколько ниже и имеют достаточно низкие значения 0,43 и 0,6 соответственно.

Как видно из расчетной таблицы, ни одна из товарных групп не представлена в продаже на 100%. Данная ситуация связана с сезонностью продаж, с ограниченным торговым пространством магазина, факторами спроса и так далее. Как правило заявленные в перечне позиции появляются периодически, чтобы у потребителя создавалось ощущение новизны. Достаточно высокие коэффициенты глубины наблюдались по группам «Товары для спортивных игр», «Товары для легкой атлетики», «Товары для спортивной гимнастики». Самый низкий коэффициент был у группы «Товары для конькобежного спорта».

Согласно ABC-анализа, структура ассортимента не является оптимальной, поскольку группа «А», на которую приходится 80% товарооборота предприятия, охватывает 40% номенклатуры вместо положенных 20%. В связи с этим можем наблюдать структурные сдвиги в группах В и С. Группа «В» охватывает 31% номенклатуры и дает 14,5% оборота (данная группа менее важна, достаточен обычный контроль и учет). Группа «С» охватывает 29% номенклатуры, и в обороте доля составляет 4,5% (малоценная группа, достаточен упрощенный контроль и учет). В целом, структура ассортимента не является достаточно эффективной, так как более рациональным будет уменьшить количество товаров группы А, то есть заставить некоторые из них приносить больше прибыли, в результате чего

две остальные группы увеличатся. Сокращение же группы С, как альтернативный вариант решения проблемы, может привести к уменьшению прибыли, поскольку после сокращения в эту группу попадут другие товары из группы В, при том, что в настоящий момент товары из группы С приносят относительно небольшую, но стабильную прибыль.

По результатам БКГ анализа, мы видим, что большинство ассортиментных групп распределилось по полям «Звезды» и «Собаки». Однако давайте рассмотрим поля матрицы более конкретно.

К группе «Звезды» относятся практически все «Товары для туристов». Среди других товарных групп к «звездам» относятся «Товары для настольных игр», «Товары для игр с ракетками», «Коньки роликовые», «Товары для легкой атлетики», «Товары для корригирующей гимнастики», «Товары для лазанья», «Снаряды для акробатических упражнений». Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

«Коньки зимние» относятся к «Знакам вопроса». Это означает, что товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

В группу «Дойные коровы» попали «Товары для игр с надувными мячами», «Принадлежности для организации легкоатлетических соревнований», «Товары для лыжного спорта», «Снаряды для упражнений в упоре», «Снаряды для прыжков». Это товары, способные принести больше прибыли, что необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – "сбор урожая".

В группу «Дикие собаки» попали «Товары для автотуризма», «Товары для спелеотуризма». Рекомендуется сократить данную группу товаров или с

помощью больших инвестиций переместить в разряд «Дойных коров». Однако Товары для туристов, принадлежащие данной группе, составляют не основной ассортимент товаров и содержат в себе огромное количество позиций, а они являются привлекающими, что говорит о том, что данную группу сократить нельзя. Из товаров в данную категорию так же попали «Принадлежности для занятий бегом» и «Принадлежности для метания и толкания» - данные группы товаров были введены в ассортимент относительно недавно, поэтому имеет смысл продолжать инвестировать эти группы. Также в разряд «диких собак» попала почти вся Товары для конькобежного спорта и Товары для лыжного спорта, а также Тренажеры и Снаряды для упражнений в висе.

Далее на основе проведенного анализа можно выделить альтернативы совершенствования товарной политики ООО «Краскультопт» и спланировать ее элементы.

Для выявления возможностей развития предприятия на рынке спортивных товаров была использована известная методика SWOT-анализа.

Как показали оценки экспертов наиболее слабыми сторонами в работе ООО «Краскультопт» являются относительно высокие транспортные расходы, использование старых технологий продаж и достаточно высокая уязвимость к конкурентному давлению рынка. С точки зрения экспертов наиболее сильными сторонами в работе ООО «Краскультопт» являются хорошая репутация предприятия и достаточно низкий уровень издержек обращения. Также эксперты отметили значительный охват рынка предприятием, имеющим торговую сеть из 2 магазинов. Дальнейшие возможности развития предприятия связаны прежде всего с развитием новых, современных методов сбыта продукции, например, создание электронного интернет-магазина, с расширением границ рынка через выход на новые географические рынки (например, города Красноярского края). В качестве потенциальных угроз деятельности ООО «Краскультопт»

экспертами отмечены: возрастающее конкурентное давление, высокая зависимость от поставщиков продукции и устаревшие методы сбыта.

При разработке стратегий для ООО «Краскультопт» необходимо учитывать факторы, представляющие собой потенциальные возможности дальнейшего развития.

Такие виды стратегии как инновация и вариация товара, в силу своих особенностей присущи производственным предприятиям. Так, к примеру, ООО «Краскультопт» не имеет возможности в силу специфики своей деятельности использовать данные стратегии. Специфика предприятия заключается в том, что производственная функция на данном предприятии преобразована, предприятие не занимается непосредственным производством продукции, а лишь реализует ее по средствам розничной продажи.

Из возможных альтернатив совершенствования товарной стратегии ООО «Краскультопт» нами были выделены следующие:

- развитие существующих товарных групп/добавление новых товаров;
- разработка мероприятий для поддержания товаров, занимающих значимые позиции в товарообороте фирмы;
- сокращение ассортимента: снятие с продажи наименее прибыльных позиций.

Как показали экспертные оценки наиболее рациональной для ООО «Краскультопт» является стратегия «Развитие существующих товарных групп/добавление новых товаров».

Выбранные нами для введения в продажу дополнительные товарные группы, ориентированные на сегмент «юридические лица» и «государственные организации» Мы рекомендуем начать реализацию такой товарной группы, как «Гироскутеры», «Сигвеи», «Моноколесо»; «Детские комплексы: специализированные уличные, домашние, мягкие»; «Теннисные столы» и «Стол для игровых видов спорта».

Первоначально программа рассчитана на четыре месяца, в дальнейшем стратегия может быть изменена в связи с быстрыми колебаниями конъюнктуры рынка. Общая стоимость реализации проекта в планируемый период равна _____ тыс.руб. Общий доход рассчитан на основе экспертных оценок с применением Делфи-метода и равен _____ тыс. руб., в том числе прибыль – _____- тыс. руб. Контроль за реализацией товарной стратегии возложен на коммерческого директора организации.

Как показывают расчеты объемы продаж по трем группам товаров в начале реализации будут достаточно небольшими (в пределах 200-250 тыс.руб.), однако через 4 месяца ожидается их рост на 60%. В общем за время реализации проекта предприятие получит дополнительный товарооборот на сумму _____ тыс. руб.

Коэффициент PI для предложенных мероприятий рассчитан.

$$PI=1137587,78/990000=1,15$$

$NPV > 0$, следовательно проект является прибыльным.

Выдвинутый проект доказал свою целесообразность, поскольку имеет достаточно высокий уровень рентабельности. Исходя из полученных данных, проект следует принять.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3-5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Продукт, как объект управления в комплексе маркетинга.....	6-16
1.2. Продуктовая политика фирмы: основные определения, цели и задачи.....	16-45
1.3. Управление продуктовой политикой предприятия.....	46-53
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОДУКТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «КРАСКУЛЬТОПТ»	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Краскультиопт».....	54-67
2.2. Анализ структуры ассортимента ООО «Краскультиопт».....	67-87
2.3 Оценка жизненного цикла и товарного портфеля ООО «Краскультиопт».....	89-104
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «КРАСКУЛЬТОПТ»	
3.1. Оценка рыночных потребностей в товарах ООО «Краскультиопт».....	105-118
3.2. Формирование стратегических альтернатив реализации товарной стратегии предприятия на ООО «Краскультиопт».....	118-127
3.3. Программа мероприятий по совершенствованию товарной стратегии ООО «Краскультиопт».....	128-135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	136
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	144

ВВЕДЕНИЕ

Предметом деятельности любого предприятия является то, на создание чего направлены усилия его коллектива. В общем случае предмет можно назвать продукцией, которую предприятие выводит в рыночную среду. На обычном рынке именно продукция, или другими словами товар (работы, услуги) определяет судьбу рыночной и всей хозяйственной политики предприятия-производителя.

Хорошо продуманная продуктовая политика служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса продуктовой политики, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств отказу от запуска изделий в производство, когда на это затрачены огромные средства. Реализация продуктовой политики предприятия должна сопровождаться решением других вопросов хозяйственной и маркетинговой политики предприятия.

Продуктовую политику невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятия - изготовителя, специфики его профиля. Вместе с тем, находясь в типичных условиях, предприятия по-разному решают свои проблемы: одни проявляют полное неумение и беспомощность, а другие следуют принципам и методам маркетинга, находят перспективные пути.

Основное условие успеха продуктовой политики - планомерное выведение новых товаров на рынок, своевременное обновление ассортимента в соответствии с уровнем конкурентоспособности, результатами и перспективами позиционирования товаров, динамикой их жизненного цикла.

Продуктовая политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к конечному покупателю. Учитывая актуальность данного вопроса в качестве предмета для

исследования были выбраны вопросы формирования стратегии управления продуктом на конкретном предприятии.

Целью написания данной бакалаврской работы является разработка теоретических положений и практических рекомендаций в рамках стратегии управления продуктом на предприятии. Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

1. Проанализировать теоретические аспекты продуктовой политики, стратегические решения в рамках управления продуктом, охарактеризовать методику анализа формирования и реализации стратегии управления продуктом;

2. Провести анализ основных экономических показателей, ассортиментной структуры, концепции и товарного портфеля ООО «Краскультопт»;

3. Рассмотреть альтернативы совершенствования стратегии управления продуктом ООО «Краскультопт»;

4. Провести формирование товарной стратегии ООО «Краскультопт» и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Краскультопт», расположенное по адресу: Красноярск, ул. 2-я Брянская, 21. Данное предприятие занимается реализацией спортивных товаров и инвентаря.

Предмет исследования – продуктовая политика, реализуемая на данном предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования в дипломной работе послужили труды отечественных и зарубежных ученых, таких как: Котлер Ф., Романов А. Н., Багиев Г. Л., Беляевский И. К., Дашков Л. П., Памбухчиянц В. К., Завьялов А.С., Феоктистова Е.М., Красюк И.Н., Голубков Е.П., Панкрухин А. П., Фатхутдинов Р. А., Дихтль Е., Ламбен Ж. Ж. А также использованы материалы периодических изданий: «Маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом».

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: экономико-статистических и экономико-математических методов, факторный анализ и др. Применение каждого из данных методов определялось характером решаемых в процессе исследования задач.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты разработки стратегии управления продуктом на предприятия. В частности, дается анализ видов и этапов формирования стратегии, механизмов управления ассортиментом и методов формирования товарного портфеля фирмы. Также в главе рассматриваются виды и источники информации, необходимые предприятию для разработки эффективной стратегии управления продуктом.

Вторая глава работы посвящена анализу продуктовой политики ООО «Краскультипт». Наряду с организационно-экономической характеристикой предприятия, особое внимание в ней уделено анализу структуры ассортимента, для характеристики которого были рассчитаны коэффициенты широты, полноты, глубины и насыщенности ассортимента.

В третьей главе работы дана общая оценка сбалансированности товарного портфеля ООО «Краскультипт». Также в данной главе были сформулированы возможные альтернативы реализации стратегии управления продуктом ООО «Краскультипт», проведена их оценка на предмет нахождения самой оптимальной и эффективной. В последующем для выбранной стратегии была разработана программа мероприятий по совершенствованию продуктовой политики ООО «Краскультипт».

Общий объем работы 119 страниц. Бакалаврская работа иллюстрирована рисунками; таблицами. Библиографический список включает в себя 70 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Продукт, как объект управления в комплексе маркетинга

Товар, как продукт труда, появился очень давно, когда ещё люди и не думали об операциях купли-продажи, а только обменивались ими для удовлетворения человеческих потребностей. Именно поэтому в экономике принято понимать товар как продукт труда, предназначенный для обмена. Продукт, предназначенный для обмена, должен обладать двумя свойствами:

во-первых, быть полезным для того, кто будет потреблять (иметь потребительскую стоимость),

во-вторых, способным участвовать в обмене (согласно трудовой теории стоимости, способность обмениваться на другие продукты в определенных пропорциях, названа стоимостью).

Для того чтобы товар мог включиться в процесс обмена, он должен заинтересовать потенциального потребителя, т.е. отвечать определенным потребностям, служить для удовлетворения его нужд и запросов.

Проведя анализ литературы, нельзя не заметить, что в основном авторы определяют товар как продукт труда, предназначенный для удовлетворения потребности потребителя. Товар – это сложное, многоаспектное понятие, включающее совокупность многих свойств, главными среди которых являются потребительские свойства, т.е. способность удовлетворять потребности того, кто его приобретает. Но важно не только то, что этот товар можно продать, но и то, что этот товар можно потреблять, использовать.

Товар в маркетинге – это совокупность свойств, качеств, функциональных особенностей, которая удовлетворяет запросы потребителя, это объект, который в будущем будут потреблять.

Потребительская ценность товара выступает как совокупность свойств, связанных непосредственно как с самим товаром, так и сопутствующими услугами. Эти свойства предстают перед покупателем и определяют его намерение купить и стать постоянным клиентом данного производителя. Для ста-

бильного успеха предприятие должно заботиться о формировании постоянной клиентуры, особое внимание, уделяя упаковке, цвету, дизайну, эргономическим особенностям, сопровождающей документации.

Существует несколько подходов к представлению потребительских и коммерческих характеристик товара. Наиболее известными являются:

1. Многоуровневые модели товара (Ф.Котлер, В.Благоев)
2. Мультиатрибутивные модели (Ж.-Ж. Ламбен)

Все модели объединяет представление товара как совокупности выгод или благ, приобретаемых для удовлетворения нужд и потребностей. Но мнения о том, какие именно блага являются в товаре наиболее важными для потребителя, у данных подходов разные. Наиболее простой многоуровневой моделью товара является двухуровневая концепция товара (рисунок 1).



Рисунок 1 - Двухуровневая концепция товара.

Данная модель представлена в работах Багиева Г. и Голубкова Е. Согласно данному подходу товар представляет собой фактический продукт (его свойства, эксплуатационно-технические характеристики, определяющие основное предназначение продукта) и его окружение (то, что делает приобретение продукта привлекательным для потребителя) \. Основными элемента-

ми, которые формируют соответствующее окружение товара и способствуют его эффективному продвижению и потреблению, являются следующие: возможность приобретения, полезность, цена, качество, срок службы, форма, упаковка, имидж, марка, экологичность.

Наиболее широкое распространение в маркетинге получила трехуровневая модель товара или, как ее часто называют, модель Ф. Котлера (рисунок 2).

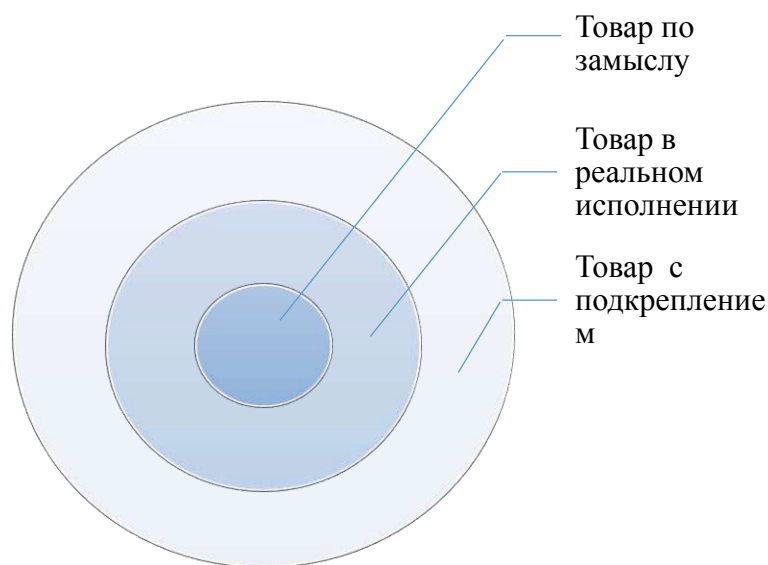


Рисунок 2 - Три уровня товара

В многоуровневой модели товара представленной Ф.Котлером, выделяется основная выгода товара, предназначенная для удовлетворения базовой потребности и дополнительные коммерческие характеристики товара. Коммерческие характеристики товара предназначены для адаптации товара к имеющимся у потребителя второстепенным потребностям. Таких характеристик достаточно много, и они сгруппированы на разных уровнях. Основная выгода соответствует первому уровню товара и является товаром по замыслу. Второй и третий уровень товара определяет набор полезных, с точки зрения потребителя, коммерческих характеристик товара.

По классификации Ф. Котлера товар воспринимается потребителем в трех измерениях:

- товар *по замыслу (ядро товара)* – это набор функциональных характеристик товара или основная потребность, которая должна быть удовлетворена (например, посудомоечная машина должна мыть и сушить посуду);

Задача деятелей рынка – выявить скрытые за любым товаром нужды и продавать не свойства этого товара, а выгоды от него. Отсюда следует, что товар по замыслу – сердцевина понятия товара в целом.

Разработчику предстоит превратить товар по замыслу в товар в реальном исполнении.

- товар *в реальном исполнении* – внешний вид, материал, эргономика, эстетические свойства (например, габариты, вес и внешний вид посудомоечной машины);

Товар в реальном исполнении может обладать пятью характеристиками: уровнем качества, набором свойств, специфическим оформлением, марочным названием и специфической упаковкой.

- товар *с подкреплением* – гарантии, сервис, доставка (сервисное обслуживание посудомоечной машины, бесплатная доставка и установка).

Идея подкрепления товара заставляет деятеля рынка присмотреться к существующей у клиента системе потребления в целом, к тому, как покупатель товара комплексно подходит к проблеме, которую он пытается решить благодаря использованию товара. При таком подходе деятель рынка выявит немало возможностей подкрепить свое товарное предложение наиболее эффективным с точки зрения конкуренции способом.

Рассмотренная многоуровневая модель удобна, например, для анализа роли и места отдельных функциональных подразделений фирмы в создании отдельных потребительских уровней товара. Но для того, чтобы использовать не только интуитивные, но и инструментальные подходы к разработке маркетинговой деятельности предприятия, необходимо уметь «измерять» как потребности человека, так и свойства товаров, удовлетворяющих эту потребность.

Мультиатрибутивный подход к товару исходит из понимания практической полезности товара для потребителя, как набора *атрибутов* (существенных, неотъемлемых свойств). Термин «атрибут» обозначает выгоду, которую ищет покупатель; именно атрибут «создает» услугу и удовлетворение и как таковой используется в качестве критерия выбора. Это «дизайн» часов, «надежность» автомобиля, «бесшумность» принтера, «эффект статуса» для одежды, «чистота сжатого воздуха» компрессора и т.д. Покупатель обычно учитывает многие атрибуты поэтому данную модель товара принято называть мультиатрибутивной. Она является основой для принятия решений по развитию и совершенствованию функциональных и эмоциональных составляющих товара.

Основная идея мультиатрибутивной модели заключается в следующем. С точки зрения покупателя, товар или марку можно определить, как «совокупность свойств или атрибутов», обеспечивающую ему не только основную услугу, специфичную для данного класса товаров, но и ряд вторичных качеств или полезностей, которые могут оказывать определяющее влияние на выбор и оценку товаров.

При формировании рыночного предложения часто применяется мультиатрибутивная модель товара, состоящая из пяти уровней (рисунок 3). Все вместе эти пять уровней образуют иерархию ценностей для потребителя, и переход на новый уровень означает увеличение ценности товара для потребителя.

1 уровень – стержневая выгода. Это основная потребность покупателя, которая должна быть удовлетворена. Например, для постояльца гостиницы — это отдых и сон.

2 уровень – основной товар. Он основывается на его ключевой выгоде. Это значит, что тот же самый постоялец гостиницы предполагает, что в номере будет кровать, шкаф, стол, туалет и ванная комната.



Рисунок 3 - Мультиатрибутивная модель товара

3 уровень – ожидаемый товар. Это тот набор свойств и условий, которые потребитель ожидает получить при покупке – его минимальный набор ожиданий. Для гостиницы это наличие чистого постельного белья в номере, свежие полотенца, свет и относительная тишина.

4 уровень – расширенный товар. Это предложение продавца сверх того, что ожидает потребитель, или сверх того, что является для него привычным. Например, в гостиничном номере может находиться современный телевизор с пультом дистанционного управления, кондиционер, свежие цветы; изысканная кухня в гостиничном ресторане, высококачественный сервис и т.д.

5 уровень – потенциальный товар. Это все, что потенциально может быть осуществлено с товаром для получения выгод потребителем. Именно на уровне потенциального товара компании ищут новые возможности удовлетворения потребителей и совершенствуют свои рыночные предложения. Так, например, гостиничный номер, состоящий из нескольких комнат и оборудованный кухней, наличие в номере вазы с фруктами, конфет, DVD-плеер с набором дисков с фильмами и музыкой или индивидуальный подход к каждому постояльцу, внимание к его привычкам при подготовке номеров и т.д. Такие неожиданные преимущества не только удовлетворяют потребителя, но и вызывают чувство удовольствия, что является результатом превышения нормальных ожиданий.

Эту модель можно разделить на базовые характеристики товара и добавленную стоимость:

Базовые характеристики товара:

1 и 2 уровни (стремительные выгоды и основной товар) = уровень производства

3 уровень (ожидаемый товар) = уровень продаж

Добавленная стоимость = имидж:

4 уровень (расширенный товар) = уровень конкуренции

5 уровень (потенциальный товар) = уровень лояльности

Соответственно, на этапе разработки концепции рекламируемого товара необходимо найти и выбрать те ключевые параметры или свойства товара (расширенного или потенциального), представляющие наибольшую ценность для покупателя и, возможно, превосходят его ожидания. Разумеется, основываться только на этой модели недостаточно и каждая компания, чтобы получить конкурентное преимущество, пытается найти свои собственные способы дифференцирования.

В таблице 1 приведены элементы, составляющие мультиатрибутивную модель товара.

Таблица 1 -Мультиатрибутивная модель товара

Элементы модели		Что отражают	Как могут быть определены
Объективные свойства		Реальность	Техническое описание
Атрибуты		Потребительское восприятие	Исследование потребителя
Оценка атрибутов	Важность	Индивидуальные приоритеты	
	Присутствие	Индивидуальное восприятие	
	Дифференциация	Разброс оценок группы потребителей	Статистическая обработка
	Характерность	Оценку важности атрибута для маркетингового позиционирования	Интегральная модель
Частные полезности		Ценности потребителя	
Полная полезность			

Давая интегральную оценку этим элементам, можно извлечь меру

общей полезности, которую определенный покупатель приписывает конкретному товару (марке). Эту общую полезность, в свою очередь, можно рассматривать как определитель вероятности приобретения товара покупателями.

Компании редко занимаются одним определенным продуктом, поскольку стремятся расширить свою деятельность для максимизации прибыли, обеспечить стабильное и устойчивое положение на рынке. В этом случае важно понятие «ассортимент».

Ассортимент – набор товаров с общим признаком, который предлагается данным производителем или продавцом. Выделяют следующие признаки, по которым могут формироваться ассортиментные группы:

- по назначению (например, канцелярские товары);
- цене (например, дорогие товары);
- потребителям (например, женские товары);
- каналам сбыта (например, ассортимент товаров для киоска).

Ширина ассортимента показывает количество различных продуктовых линий, а глубина – количество изделий внутри определенной продуктовой линии.

Продуктовая линия – это группа товаров, взаимосвязанных между собой, поскольку они либо удовлетворяют одну и ту же потребность, либо используются взаимосвязано, либо реализуются через один канал сбыта и т.д.

Таблица 2 – Условный пример показателей ассортимента

Характеристика ассортимента	Структура ассортимента	Для строительной компании	Для компании, оказывающей услуги в области ЖКХ
Ширина ассортимента	Ассортиментная группа	Дома	Услуги по обслуживанию коммунального хозяйства
	Товарная группа	Многоэтажные дома, коттеджи, дачи, офисные здания	Обслуживание территории, проведение ремонтных работ и т.д.
	Виды товаров	Многоэтажные дома (панельные, кирпичные, блочные, монолитные и т.д.)	Обслуживание территории (уборка территории, создание детских площадок, создание цветника и т.д.)
Глубина ассортимента	Модели, марки, сорта

Номенклатура – это совокупность ассортиментной группы товаров

конкретного производителя или продавца. Например, компания «Проктер энд Гэмбл» производит моющие средства, косметику, обезболивающие средства, зубную пасту, дезодоранту, туалетные полотенца.

Расширение номенклатуры – диверсификация производства или торговой деятельности; нужна для того, чтобы уверенно чувствовать себя на рынке.

Также ассортимент характеризуется устойчивостью и высотой. Под устойчивостью ассортимента понимается взаимосвязь между различными продуктовыми линиями. Под высотой понимается средняя цена товаров в продуктовой линии.

Структура ассортимента, выраженная в характеристиках ширины, глубины, устойчивости и высоты, называется продуктовым комплексом. Решения относительно продуктового комплекса носят стратегический характер и влияют на деятельность предприятия в долгосрочной перспективе.

Таблица 2 – Система показателей продуктового комплекса предприятия

Показатель	Методика расчета	Условные обозначения
А	Б	В
Широта ассортимента	$\Pi = V_i$	V_i – количество i-х видов товара в номенклатуре
Коэффициент широты ассортимента	$K_{\Pi} = \frac{\Pi_{\text{ф}}}{\Pi_{\text{б}}}$	$\Pi_{\text{ф}}$ – фактическая широта (действительный набор товаров в магазине) $\Pi_{\text{б}}$ – базовая широта (количественный состав набора продукции, зафиксированный на рынке, в каталоге, в стандарте)
Полнота ассортимента - вида товара - общая	$\Pi_{\text{в}} = \frac{h_i}{n}$ $\Pi_{\text{о}} = \sum_{i=1} h_i$	h_i – количество i-х ассортиментных позиций отдельного вида товара n – количество видов товаров в ассортименте
Глубина ассортимента - вида товара - общая	$\Gamma_{\text{в}} = \frac{x_i}{k}$ $\Gamma_{\text{о}} = \sum_{i=1} x_i$	x_i – количество i-х разновидностей, наименований отдельной ассортиментной позиции n – количество ассортиментных позиций или групп товаров
Коэффициент устойчивости ассортимента	$K_{\gamma} = \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{n * N_{\text{max}}}$	N_n – количество учетных единиц товара (видов, разновидностей, групп) на дату оценки n – количество периодов учета
Коэффициент обновляемости ассортимента	$K_{\text{об}} = \frac{N}{N_{\text{общ}}}$	N – число новых видов товаров $N_{\text{общ}}$ – общее число видов товаров

Показатель структуры ассортимента - общая структура - доля товарной группы	$S = \sum d_i$ $d_i = \frac{Q_i}{\sum Q_i}$	Q_i – объем производства (продаж) вида, группы i -го наименования товара $\sum Q_i$ – общий объем производства (продаж) предприятия d_i – доля i -го наименования товара в структуре ассортимента
Коэффициент рациональности структуры ассортимента	$K_p = \frac{\Phi_c}{\Pi_c}$	Φ_c – фактическая структура ассортимента Π_c – предпочтительная структура ассортимента
Интегральный показатель ассортимента	$U = \sum_{i=1}^n M_i * K_{ia}$	M_i – весомость i -го показателя ассортимента k_{ia} – величина показателя ассортимента n – число показателей ассортимента

Формирование ассортимента продукции – это непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и заканчивая изъятием его из товарной программы.

Таким образом, управление ассортиментом возникает на стыке маркетингового и экономического анализа. Суть любого подхода в управлении ассортиментом заключается в том, что при принятии решения о широте, глубине, насыщенности и гармоничности товарного ассортимента необходимо определить, насколько выпускаемые фирмой изделия соответствуют запросам покупателей и приближают предприятие к достижению намеченных целей. Именно на этой основе принимаются решения: о снятии с производства устаревших товаров; о модификации существующих товаров; о разработке новых видов продукции; о стратегиях формирования привлекательности товарного предложения. А сам процесс формирования ассортиментной номенклатуры предприятия и управления ее параметрами и показателями является непрерывным и охватывает не только всю производственно-сбытовую деятельность предприятия, но и спектр аналитических функций маркетинговой деятельности. С позиции оценки эффективности товарной категории основной целью разработки стратегии является увеличение количества удовлетворенных покупателей из числа целевых. Управление ассортиментом в компании является одной из

ключевых задач специалиста по маркетингу. От того, насколько правильно составлена ассортиментная матрица, насколько точно воплощены нужные потребителю характеристики в продукте, насколько правильно выбрана цена, зависит прибыль компании. Можно сказать, что управление ассортиментом – это поиск ответа на вопрос, какой товар будет наиболее востребован покупателями и наиболее выгоден для предприятия.

1.2. Продуктовая политика фирмы: основные определения, цели и задачи

Предпринимательская деятельность является эффективной, когда производимый фирмой товар или оказываемая ею, услуга находит спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря, приобретению данного товара или услуги приносит прибыль.

Для того чтобы производимый товар или оказываемая услуга были всегда конкурентоспособными и имели спрос, необходимо осуществлять множество предпринимательских и, конечно, маркетинговых решений.

Понятие товаркак инструмент маркетинга раскрывается через широкий круг категорий: норма и масса потребительной стоимости, качество, ассортимент, дизайн, товарная марка и упаковка, жизненный цикл на рынке, товарная стратегия, потребительская оценка ассортимента, отдельные свойства. Соответственно широк и спектр направлений деятельности предприятия при работе с товаром, [23].

Продукция предприятия, предназначенная для реализации в условиях рынка, т.е. для продажи, называется товарной продукцией. Отсюда и политика производителя продукции в отношении создаваемых им для продажи объектов определяется как продуктовая или товарная политика предприятия. В ее основе должны лежать оценка возможностей, перспектив развития предприятия, учет текущих, и, что еще более важно, стратегических целей деятельности, а также необходимость деятельности в условиях ограниченных ресурсов. Уже в силу этих обстоятельств, вся совокупность

мер, связанных с товаром, т. е. его создание, производство и совершенствование, реализация на рынках, предпродажное и сервисное обслуживание, разработка рекламных мероприятий, а также снятие товара с производства, бесспорно, занимает центральное место во всей деятельности производителя, [14].

Обычно под продуктовой политикой компании понимается комплекс действий товаропроизводителей по следующим направлениям:

- обеспечение и формирование ассортимента;
- поддержание конкурентоспособности товара на требуемом уровне;
- разработка стратегии упаковки;
- разработка системы мероприятий, связанных с обслуживанием товара.

Продуктовая политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управления; поддержание конкурентоспособности товара на требуемом уровне; нахождение для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработки и осуществление стратегии упаковки, маркировки, обслуживание товаров. Отсутствие продуктовой политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия негативных факторов, потерь контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров, [57].

Следует заметить, что все решения, связанные с продуктовой политикой компании, являются первостепенными в общей маркетинговой стратегии фирмы-производителя, так как именно товары и услуги — важнейшие элементы воздействия на рынок, помогающие завоевать лояльность потребителей и в конечном счете обеспечить получение запланированного стабильного дохода. Кроме того, именно продукт представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга (4P), так как цена, сбытовая и коммуникативная политика основываются на особенностях товара.

Часто под продуктовой политикой фирмы, организации рассматривают маркетинговую деятельность по планированию и реализации комплекса мероприятий и стратегий, связанных с формированием конкурентных преимуществ и созданием таких характеристик товара, которые делают его ценным для потребителя и удовлетворяют ту или иную его потребность, принося, таким образом, прибыль фирме.

Практические и методические аспекты проблем работы предприятий с товарной номенклатурой актуальны, сформировались и авторские взгляды в отношении формирования процессов товарной политики предприятия. Даже само определение понятия «товарная политика», в трактовке отдельных авторов различно (таблица 3).

Таблица 3 - Определение понятия «продуктовая политика»

Понятие	Определение	Автор
Продук- товая/ Товарная политика	Общие ориентиры, которых следует придерживаться при принятии продуктовых решений для достижения поставленных целей	Бассовский Л.С.
	Определённый курс действий предприятия в отношении производимых им товаров и услуг	Котлер Ф.
	Программа действий в отношении товара, которая определяется исходя из технологических возможностей производства, мнения покупателей об ожидаемых выгодах от данного товара, наличия на рынке аналогичных товаров	Арефьева Е.Н.
	Маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара (услуги), которые делают их постоянно ценными для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную его потребность, обеспечивая соответственно прибыль фирме	Алексеев А.А
	Совокупность мероприятий и стратегий, ориентированных на постановку и достижение предпринимательских целей.	Эриашвили Н.Д.

Составлено автором по [23, 34, 55, 67, 69]

Нельзя утверждать, что они противоречат друг другу. Скорее имеет место различная детализация самой сущности понятия «продуктовая политика», что свидетельствует о сложности и многоаспектности данной проблемы, [29].

Опираясь на предлагаемые определения, позволим себе утверждать,

что продуктовая политика охватывает не только производственную и сбытовую деятельность предприятия, но и всю аналитическую работу, связанную с потреблением (изучение тенденций спроса на обслуживаемых рынках, анализ потребительских запросов и предпочтений), а также мероприятия комплексного исследования рынка (анализ товарного предложения, исследование конкурентной структуры рынка и др.).

Продуктовая политика решает такие важные задачи, как оптимизация ассортимента, соотношение долей между старым и новым продуктами компании; внесение обновлений в характеристики уже производимой продукции; определение сроков снятия с производства устаревших товаров, теряющих свои рыночные позиции; разработка и вывод на рынок новых товаров.

Среди основных целей продуктовой политики фирмы обычно рассматриваются следующие:

- обеспечение формирования оптимального товарного ассортимента;
- поддержание конкурентоспособности товара;
- нахождение для товаров целевого рынка;
- разработка новых товаров, марок и упаковок.
- темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла;
- соотношение новых и старых изделий в программе, новых и освоенных рынков при сбыте;
- уровень обновления товаров;
- выход на рынок с принципиально новыми товарами;

выбор времени выхода на рынок с новыми товарами и изъятие из программы соответствующих, но теряющих рыночные позиции товаров, и др

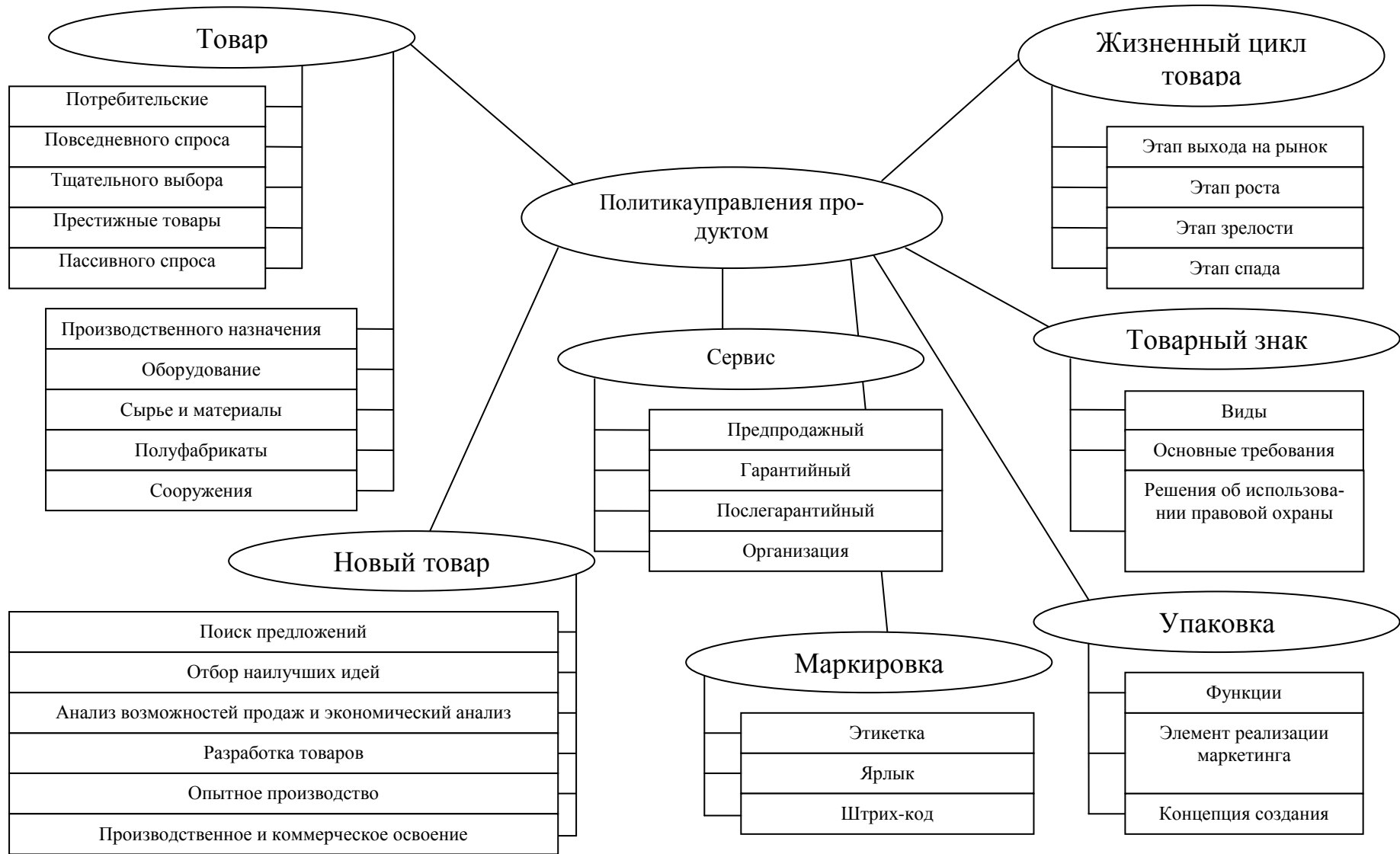


Рисунок 4 – Составные элементы политики управления продуктом [110]

Главным критерием оценки деятельности предприятий является соответствие его продукции требованиям реальных и потенциальных потребителей. Именно на основе изучения рынка, перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов управления ассортиментной номенклатурой, [13].



Рисунок 5 – Цели и задачи политики управления продуктом[110]

Итак, можно сделать вывод: продуктовая политика фирмы — это деятельность компании, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик продукта, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную его потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме.

Детализация приведённого перечня общих задач продуктовой политики предприятия определит направления её реализации (рисунок 6). Прежде

всего, это работа с товаром, в рамках которой важными аспектами будут обеспечение качества и конкурентоспособности продукции предприятия, управление товарной номенклатурой, организация системы сервиса, работа с товарной атрибутикой, управление процессами внедрения новых товаров на рынок, моделирование и управление жизненным циклом товаров предприятия, [40].



Рисунок 6 - Продуктовая политика: направления реализации

Составлено автором по [34]

Продуманная продуктовая политика позволит комплексно подойти к проблеме реализации основного принципа рыночной деятельности предприятия, – ориентации конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей. Таким образом, реализация продуктовой политики требует соблюдения условий четкого представления о целях производства, сбыта на перспективу; а также знания особенностей и тенденций развития рынка и характера его требований, [9]. Определяя принципы реализации эффективной продуктовой политики для предприятия, остановимся на таких обязательных положениях как: соответствие товара потребительским предпочтениям; разработка товара, отвечающего рыночным требованиям конкурентоспособности; возможность адаптации потенциала предприятия к требованиям рынка и, естественно, эффективность реализации работ в рамках товарной политики, [68].

Таблица 4 – Этапы разработки плана политики управления продуктом предприятия

Название этапа	Характеристика этапа
Б	В
Постановка целей и задач	<p>Определяются основные цели и задачи в области продуктовой политики предприятия. Цели продуктовой политики могут касаться таких проблем как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ассортимент производимых товаров и услуг; - темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам; - вывод на рынок принципиально новых товаров; - изменение соотношения новых и старых товаров; - внедрение новых форм обслуживания клиентов; - повышение конкурентоспособности изделий ит.д. <p>В плане маркетинга необходимо сформулировать цели и задачи как продуктовой политики предприятия в целом, так и для отдельных товаров или групп товаров.</p>
Выбор товарных стратегий	<p>Любое решение в сфере продуктовой политики должно приниматься с учетом долгосрочных целей предприятия.</p> <p>Товарные стратегии должны согласовываться с главными стратегиями и стратегиями отдельных инструментов комплекса маркетинга.</p>
Выбор концепции и продуктовой политики	<p>3.1. Ассортиментная концепция</p> <p>Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития производственного ассортимента данного вида товаров. Цель концепции ассортимента - сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.</p> <p>В ассортиментной концепции должны быть отражены следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Характеристика текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенности покупательского поведения на соответствующих целевых рынках. - Оценка существующих товаров конкурентов и анализ конкурентоспособности выпускаемых предприятием товаров. - Анализ возможностей производства новых и усовершенствованных продуктов, учитывая вопросы цен, себестоимости и рентабельности. - Решение вопросов: какие продукты должны быть включены в ассортимент, какими должны быть ширина и глубина ассортимента; каким образом и в каком направлении будет проходить изменение ассортимента со временем и пр. - Основные рекомендации в отношении качества, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д. - Рекомендации в отношении создания новых товаров, технологии производства, хранения, методам продаж и продвижению. - Перечень маркетинговых исследований и методы их проведения необходимых для успешного управления ассортиментом. - Методы управления ассортиментом и контроля. <p>3.2. Концепции нового товара</p> <p>В концепции нового товара должны отражаться следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Основные требования к новому товару, которыми он должен удовлетворять с учетом прогнозов будущих требований потребителей. - Анализ конструкторского и творческого потенциала фирмы. - Прогнозы рынка к моменту выхода товара и далее по времени. - Прогнозируемые технико-экономические показатели новых товаров. - Характер возможной конкуренции и степень ее развития. - Позиционирование товара
Составление товарного плана	<p>В товарном плане указываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - перечень товаров и услуг всех ассортиментных групп, которые предприятие должно произвести за планируемый период времени; - объем выпускаемых изделий в натуральном и стоимостном выражении; - средний размер партий; - график производства; - сроки начала и окончания производства.

Составление плана действий (мероприятий)	<p>В планы действий входят мероприятия, которые необходимо проводить для достижения поставленных целей в рамках выбранных стратегий и концепций. Перечень мероприятий зависит от особенностей работы предприятия в конкурентной среде и его внутренней специфики. Большая часть мероприятий направлены в область создания новой продукции: создание концепции нового товара; проведение конструкторской и технологической подготовки; рыночное испытание нового образца; выпуск опытной партии; подготовка бизнес-планов; уточнение методов продаж; проведение различных маркетинговых исследований; проведение согласований с другими подразделениями предприятия и т.д.</p> <p>В плане мероприятий необходимо привести следующие данные:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Перечень всех мероприятий и действий с кратким описанием их проведения. - Сроки проведения мероприятий. - Ожидаемый итог проведения мероприятий. - Ответственных исполнителей и контролирующих лиц. - Перечень статей затрат и необходимый объем финансовых средств на их проведение.
Определение бюджета	<p>Бюджет продуктовой политики предприятия основывается на затратах по всем проводимым мероприятиям и действиям относящимся к формированию товарной политики, созданию новых товаров и внедрению их в жизненный цикл. В обсуждении бюджета участвуют, практически, все ведущие специалисты и руководство фирмы, так как разработка и производство новых товаров затрагивает все основные подразделения предприятия.</p> <p>Во время составления бюджета осуществляются следующие действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Определяются возможные статьи затрат по всем мероприятиям. - Подсчитываются затраты по каждому мероприятию. - Суммируются одноименные статьи затрат для всех маркетинговых мероприятий. - Определяется общая величина бюджета на проведение товарной политики предприятия.
Контроль продуктовой политики	<p>Объектами контроля являются: ассортимент выпускаемой продукции: качество товаров и услуг; затраты на создание новой продукции; мероприятия проводимые в рамках товарной политики и их эффективность; методы и результаты маркетинговых исследований и т.д.</p> <p>Составление плана контроля осуществляется по следующим этапам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Определяются области контроля товарной политики предприятия. - Перечисляются детально объекты и параметры, которые необходимо подвергнуть контролю, составляются карты контроля. - Выбираются ответственные лица, осуществляющие контроль и определяются их полномочия. - Определяются сроки, периодичность контроля и форму предоставления результатов контроля.

Составлено автором по [26, 51]

Разработка и осуществление продуктовой политики требует соблюдения как минимум следующих условий: четкого представления о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу; хорошего знания рынка и характера его требований; ясного представления о своих возможностях и ресурсах (исследовательских, научно-технических, производственных, сбытовых) в настоящее время и в перспективе.

В условиях необходимости мобилизации все более крупных ресурсов для решения производственно-сбытовых и иных задач, неопределенности коммерческих результатов, требуется тщательная проработка всего комплекса вопросов, входящих в продуктовую политику. Эти вопросы решаются в тесной привязке к рынку, его требованиям, поведению

конкурентов, [65].

Формирование товарно-ассортиментной номенклатуры предприятия представляет собой единый процесс, начиная с исследования рыночной потребности в товарах предприятия и организации производства, до вопросов оперативного контроля за процессами реализации продукции.

Каждый из этапов формирования продуктовой политики и реализации стратегии управления продуктами предприятия представляет собой отдельную подсистему, выполняющую ту или иную функцию, без реализации которой невозможно достижение основных целей хозяйствующего субъекта, [31]. Структурируя процедуры процесса формирования стратегии управления продуктом можно выделить этапы её разработки в виде схемы (рисунок 7).



Рисунок 7 - Формирование стратегии управления продуктом предприятия, [22]

Структура процесса выработки продуктовой стратегии предприятия, и понимание того, что в рамках политики работы предприятия с товаром могут предлагаться разные стратегические направления для тех или иных номенклатурных позиций ассортиментного перечня позволит определить следующие этапы формирования и реализации продуктовой политики предприятия (рисунок 4):

1 этап аналитической работы, включающий оценку потребности в товаре предприятия, анализ конкурентного положения предприятия и экономический анализ работы предприятия, или другими словами оценку потенциала реализации товарной стратегии;

2 этап выбора стратегических зон хозяйствования и определение товарных стратегий для набора СЗХ предприятия;

3 этап формирования модели товаров и планирование структуры товарного ассортимента;

4 этап оптимизации продуктовой политики предприятия;

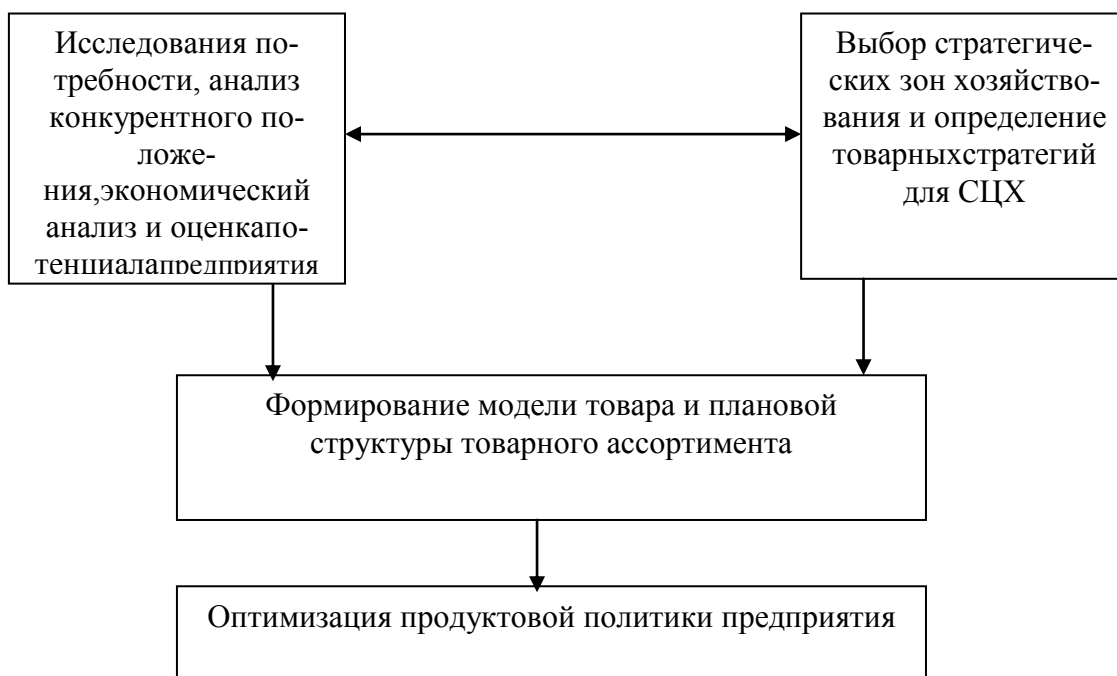


Рисунок 8 - Этапы разработки и формирования продуктовой политики предприятия, [22]

Конечная цель проведения исследований потребности в товаре - разработка стратегии поведения предприятия на целевых сегментах рынка. Для этого осуществляется исследование факторов и расчёты ёмкости рынка, определяется степень соответствия товаров предприятия рыночным требованиям, проводится сегментация рынка потребителей продукции предприятия, оценивается объём и структура предъявляемого спроса в разрезе выделенных сегментов. Результатом подобных исследований, в том числе, должен стать набор свойств каждого товара номенклатуры предприятия, наиболее полно отражающих потребности реальных и потенциальных пользователей, [16].

Оценка конкурентного положения предприятия позволяет определить факторы и оценить степень ограничивающего воздействия конкурентного окружения предприятия. Для этого необходимо выявить основных и потенциальных конкурентов предприятия, оценить их сильные и слабые стороны, провести анализ товарной, ценовой политики конкурентов. Необходимо определить основные тенденции развития и степень интенсивности конкуренции на интересующем предприятии товарном рынке, провести исследование конкурентоспособности товаров номенклатуры предприятия в сравнении с основными и ведущими на рынке конкурентами.

Экономический анализ работы предприятия и оценка потенциала реализации стратегии продуктовой политики позволяет определить степень готовности предприятия к реализации планируемых направлений и стратегических рекомендаций в рамках продуктовой политики. Так будет дана оценка темпов динамики объёмов сбыта в разрезе видов продукции, степени загрузки производственных мощностей. Необходим анализ покрытия затрат, объёмов производства и остатков продукции на складах предприятия. Всё это позволит оценить степень адекватности продукции (в разрезе номенклатуры) экономическим целям работы предприятия. Таким образом, может быть дано обоснование дальнейших решений предприятия в отношении отдельных единиц его ассортиментной структуры. Будет ли продолжено производство данного товара, следует ли исключить его из производственной программы

вовсе, какова необходимость разработки конкретных мероприятий, стимулирующих сбыт, – ответы на данные вопросы могут быть получены лишь после детального анализа производственного и сбытового процессов предприятия. Необходимо также получение оценки внутренних резервов и потенциальных возможностей предприятия при работе на анализируемом рынке, для обоснования стратегических направлений развития предприятия в рамках работы с товаром, [71].

В условиях научно-технического прогресса жизненные циклы товаров и технологий их производства укорачиваются. Едва на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения становится для фирмы делом важнейшего стратегического выбора: сохранять (и как долго) традиционную технологию или переходить на новую, из-за которой определенная часть продукции оказывается устаревшей. Анализ потенциальных характеристик СЗХ позволяет определить наиболее рациональное направление развития товарной номенклатуры предприятия.

Для этого необходимо, во-первых, определить соответствующие СЗХ, исследовать их вне связи со структурой предприятия или его текущей продукцией. Результатом такого анализа будет оценка перспектив, открывающейся любому конкуренту. Во-вторых, следует разработать соответствующую номенклатуру изделий и распределить ответственности между структурными подразделениями предприятия за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и стратегий продвижения продукции, [50].

Формирование модели товаров и плановой структуры товарного ассортимента подразумевает работы по обоснованию системы технологических и потребительских параметров товара, обеспечивающих, во-первых, его конкурентоспособность на рынке, во-вторых, позволяющих повысить эффективность его производства на предприятии. На основании аналитических работ по изучению спроса на продукцию предприятия, оценки конкурентоспособности товаров, оценки потенциала предприятия принимаются решения по

модернизации или модификации отдельных ассортиментных полиций предприятия. В основе формирования продуктовой политики предприятия лежат принципы соответствия товаров, выпускаемых на предприятии, потребительским предпочтениям; создания для производства конкурентоспособной номенклатуры, что позволяет обеспечить устойчивый спрос на продукцию предприятия и превзойти товары-аналоги по совокупности потребительских и стоимостных свойств. Для этого на предприятии осуществляются работы по планированию товарного ассортимента, структура которого наиболее полно отвечает рыночным требованиям, [62].

Оптимизация продуктовой политики предприятия. Решения предприятия об объёмах и структуре производства определяют величина ёмкости рынка, результаты рыночных исследований спроса на продукцию, конкурентных условий. Однако, разработанная плановая номенклатура продукции в некоторых случаях должна быть скорректирована в связи с существующими реальными ограничениями по величине производственных мощностей предприятия, наличием трудовых, производственных и финансовых ресурсов, [11].

Оптимизация продуктовой политики предприятия представляет собой также необходимое условие его деятельности в условиях нестабильности и некоторой непредсказуемости рыночных условий. Так изменившиеся условия конкуренции, ресурсного обеспечения, демографические, политические изменения могут определить необходимость корректировки объёмов производства, структуры ассортимента, уровня цен, набора приёмов и методов продвижения продукции предприятия, согласование интересов рынка с его конкретными целями и возможностями по выпуску товаров и принятие решения об оптимальном плане выпуска.

Таким образом, в рамках этапа оптимизации продуктовой политики предприятия, из нескольких вариантов плановой номенклатуры предприятия должна быть выбрана та, которая наилучшим образом согласует интересы и возможности предприятия с требованиями рынка, [71].

1.3. Управление продуктовой политикой предприятия

Формирование товарного портфеля является основным элементом стратегического управления продуктовой политикой предприятия, связанным с товаром.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков,[61]. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала. Желательно, чтобы товары находились на разных стадиях жизненного цикла. Когда торговля одним товаром осуществляется плохо и приносит убытки, торговля другим может идти хорошо, принося доход и способствуя процветанию фирмы. Такой товарный портфель обеспечивает во временной перспективе устойчивое функционирование фирмы.

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании,[59].

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и

привлекательности рынка,[5]. В литературе наиболее известны следующие подходы:

- ✓ Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ);
- ✓ «Дженерал Электрик – МакКинзи» или "экран бизнеса";
- ✓ ABC-анализ;
- ✓ Анализ ЖЦТ;
- ✓ Анализ показателей продуктового комплекса.

Рассмотрим далее более подробно методы, которые будут использоваться при анализе в данной работе (таблица 5).

Таблица 5 –Методы анализа товарного портфеля фирмы

Название метода	Графическое отображение	Сущность	Применение	Недостатки
1	2	3	4	5
Матрица BCG		анализ положения продуктов относительно их роста и занимаемой доли. Отнесение продуктов к одному из 4 секторов	Стратегический анализ и планирование	-сильное упрощение ситуации -допущение что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара
ABC-анализ		Разбивка товаров на 3 категории. А-20%товаров,80%-оборота. В-20% товаров, 15% оборота, С-60% тов. 5-10%оборота	Оптимизация ассортимента	
Анализ ЖЦТ		зависимость между объемом реализации товара и соответствующими периодами времени	Анализ тов.политики	-изменчивая продолжительность жизненного цикла

Составлено автором по [37]

При анализе товарного портфеля нам представляется, что наиболее доступными и информативными будут такие методы анализа как ABC-анализ, анализ жизненных циклов продукции и метод BCGMatrix. Все перечисленные методы предполагают в основе своей использование информации внутренней отчетности предприятия, что делает их весьма доступными и достоверными. Кроме того в методическом плане все перечисленные виды анализа являются достаточно простыми, что делает возможным проведение анализа человеком не имеющим большого практического опыта. Теперь рассмотрим каждый из этих методов подробнее.

Метод BCGMatrix – самый известный инструмент управления портфелем. Он основывается на теории жизненного цикла товара. Метод был разработан в начале 70-ых BostonConsultingGroup. BCGMatrix можно использовать для определения приоритетов в товарном ассортименте организационной бизнес единицы, [9].

Матрица BCG содержит два параметра: доля на рынке и рост рынка. Основная идея заключается в следующем: компании выгоднее, когда продукт имеет большую долю на рынке или, когда рынок продукта растет быстрыми темпами, [13]. Для обеспечения долгосрочного процесса создания ценности компания должна иметь ассортимент товаров - как товаров с высоким потенциалом роста, требующих вложений денежных средств, так и товаров с низким потенциалом роста, поставляющих денежные средства (рисунок 9).

Размещение продуктов в BCGMatrix обеспечивает 4 категории в портфеле компании:

1) «Звезда» – продукт, который имеет значительную долю в растущем рынке. Круг, изображающий этот продукт, находится в левом верхнем квадранте матрицы. Компания, имеющая такие продукты, особенно если они имеют значительные доли в продажах компании (то есть радиусы кругов, изображающих эти продукты, велики), затрачивают значительные средства на поддержание этих продуктов.

Темп роста рынка	Высокий	«Вопросительный знак» Способствовать избранным или убрать с рынка	«Звезды» Поддерживать рост, разрешить сиять
	Низкий	«Бешеные собаки» Расширять на целевом рынке или ликвидировать	«Дойная корова» Забирать денежную наличность
		Низкая	Высокая
Относительная доля рынка			

Рисунок 9 – Матрица BCG,[9]

2) «Дойная корова» – продукт, имеющий значительную долю на малорастущем или сокращающемся рынке. Круг продукта расположен в левом нижнем квадранте матрицы. Потребность в расходах на поддержания и сбыт такого продукта низка, а за счет высокой доли, занимаемой на рынке, такой продукт приносит доход. Такой продукт обычно является донором средств для развития новых продуктов, [13].

3) «Трудный ребенок» (или, иначе, «Вопросительный знак») – это продукт с низкой долей на быстрорастущем рынке. Круг продукта расположен в правом верхнем квадранте матрицы. Рынок (то есть потребность) в таком продукте растет, но для увеличения его выпуска и захвата значительной доли рынка, требуются значительные средства. Эти средства могут быть получены за счет «дойных коров». Однако может быть принято и решение о снятии такого продукта.

4) «Собака» – продукт с низкой долей на стабильном или уменьшающемся рынке. Круг продукта расположен в правом нижнем квадранте матрицы. Как правило, такие продукты требуют непропорционально больших объемов ресурсов, [59].

При использовании матрицы BCG необходимо помнить:
-отсутствие учета финансового аспекта, удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звезд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;

-допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;

-условно допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара. Бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса, [9].

Исходными данными для принятия решений при разработке или корректировке товарной стратегии является анализ жизненного цикла товара на рынке, который представляет собой модель рыночной реакции, отраженной в параметрах времени и стоимостных показателях. Зная закономерности развития жизненного цикла отдельных групп (видов) товаров и прогнозы длительности отдельных его фаз, предприятие может определить момент начала НИОКР, запуска в производство и внедрения на рынок новых изделий и модернизации существующих, время ухода с данного рынка устаревших, не пользующихся спросом изделий, планировать объемы реализации и прибыли, капиталовложений во времени, [41]. Традиционный Ж Ц Т представлен на рисунке 10.

Традиционный жизненный цикл товаров состоит из 5 последовательных этапов: разработка продукции, внедрения, роста, зрелости и спада.

Первый этап-выведение товара на рынок и внедрение. Это решающий момент в жизни товара, в этот период становится *ясно*: «провалится» товар или он будет иметь успех. Прибыль чаще всего отсутствует, иногда фирмам приходится работать даже в убыток по данному товару, так как значительные средства идут на амортизацию исследований, выпуск товара и его продвижение (реклама, сбыт). В связи с этим некоторые фирмы предпочитают не быть первыми, а внедрять товары, которые уже зарекомендовали себя на рынке, [11].

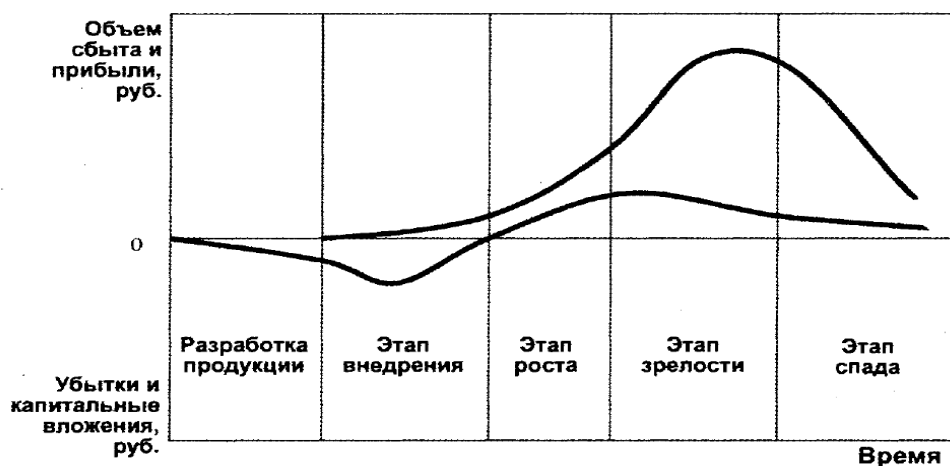


Рисунок 10 - Традиционный жизненный цикл товаров, [41]

Второй этап- рост и развитие. Если товар в первой стадии выжил, он продолжает развиваться и начинает приносить прибыль. Если потребители дают ему хорошую оценку, он быстро покрывает все необходимые издержки и становится источником значительной прибыли, хотя рекламная поддержка и поддержка продвижения на рынке требуют ещё больших затрат. На этой стадии усиливается интенсивность конкуренции, так как другие фирмы стремятся также пополнить свой ассортимент пользующимся успехом товаром. Меняются и цели коммуникационной политики: поскольку товар уже известен, акцент делается на то, чтобы сделать его узнаваемым, дифференцировать от аналогичных товаров других фирм. Этот этап может характеризоваться как снижением цены на товары, на которые изначально была установлена высокая цена, так и повышением цены на дешевые товары, товар может подвергнуться модификации в направлении большего соответствия его характеристик запросам потребителей. На этапе роста цель маркетинга — расширить сбыт и совокупность доступных модификаций товара. На высоко прибыльный рынок проникает все больше фирм, и отраслевой сбыт быстро увеличивается. Прибыли высокие, поскольку богатый массовый рынок приобретает новые товары у ограниченного числа фирм и готов платить за них. Для соответствия растущему рынку предлагаются модифицированные варианты базовой модели, сбыт расширяется, [4].

Третий этап- зрелость. Товар имеет свой рынок, он пользуется популярностью и дает более или менее регулярный доход, так как он находится в самом прибыльном периоде, у фирмы уже нет необходимости продвигать его, самое большее, что она делает,— это вложение денег в «рекламную поддержку» и «поддержку известности». Однако фирма должна прислушиваться к рынку, так как этап зрелости может продолжаться довольно долго, но может неожиданно перерасти в четвертый этап. Во время этапа зрелости фирмы, реализуя программу СТИС, пытаются сохранить отличительное преимущество (более низкие цены, более высокие параметры качества, расширенные гарантийные обязательства) как можно дольше. Конкуренция достигает максимума, что является причиной сохранения прибыли в целом и на товарную единицу, так как распространяется и система предоставления скидок. На этом этапе покупки совершает рынок со средними доходами.

Четвертый этап - насыщение и спад. Объем продаж резко или постепенно сокращается. Причины могут быть самые разнообразные. Непредсказуемая причина сокращения объема продаж— техническое устаревание. Товар, не претерпевающий никаких изменений, надоедает потребителям или же потребность, которую товар был призван удовлетворять, исчезает, [41].

На этапе спада происходит устойчивое снижение спроса, объема продажи прибылей. Массовый потребитель теряет интерес к товару, основные покупатели - «консерваторы» с низкой платежеспособностью. У изготовителей при этом есть три альтернативных направления действий. Можно, во-первых, сократить маркетинговые программы, снижая тем самым количество производимых продуктов, а затем сократить число торговых точек и используемые каналы продвижения; во-вторых, оживить продукт, изменив его положение на рынке, упаковку или способ сбыта; в-третьих, прекратить выпуск продукции. На этом этапе сокращается сбыт в отрасли, и многие фирмы уходят с рынка, поскольку сокращается число потребителей.

Изменение положения товара на рынке осуществляется через придание существующим товарам новых функций или приспособление их к новым сегментам потребителей, [8].

Переход от этапа к этапу в жизненном цикле товара происходит достаточно плавно, поэтому нужно внимательно следить за изменениями объема продаж и прибыли для своевременной корректировки программы маркетинга. Важно уловить этап зрелости и особенно спада, поскольку держать на рынке морально и физически устаревший товар убыточно.

При оценке ассортимента тоже используется ABC-анализ. Товар в этом случае разбивается на три группы — А, В и С в соответствии с тем вкладом, который вносит каждая товарная позиция в общий оборот компании. Это позволяет выделить в ассортименте приоритетные направления, на которых и мобилизуется внимание торгового персонала.

В рамках общего рейтингового списка выделяют три группы объектов - А, В и С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль магазина (в зависимости от выбранного результата):

- 1) Товары А - самые важные товары, приносящие первые 75-80% результата.
- 2) Товары В - «средние» по важности, приносящие еще 15-20% результата.
- 3) Товары С - «проблемные» товары, приносящие остальные 5-10% результата, [41].

Умение выявить неэффективную группу товаров и отказаться от ненужного ассортимента позволит фирме освободить значительную часть оборотных средств, а также сориентировать своих менеджеров на работу с более узким и ходовым ассортиментом. Исключение составляет новый ассортимент, который только выводится на рынок. Также важно понимание ключевого ассортимента, который приносит основной доход и в итоге формирует товарное предложение, являющееся привлекательным для потребителей. В подавляющем большинстве случаев это приводит к повышению качества обслуживания клиентов и к увеличению доходности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует достаточно большое количество определений понятия «товарная стратегия», которые встречаются в современной литературе. В общем виде, товарная стратегия - это принципиальные направления товарной политики, следуя которым предприятие может обеспечивать стабильный объем продаж и прибыль на всех стадиях жизненного цикла продукта, и гарантировать себе конкурентоспособность и эффективную деятельность, [17].

В сферу задач товарной стратегии входит обеспечение преемственности решений и мер по формированию ассортимента, поддержанию конкурентоспособности товаров нахождению оптимальных товарных ниш. Кроме этого сюда входит разработка и осуществление стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Продуманная товарная стратегия служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации,[25].

Процесс формирования и реализации товарной стратегии предприятия структурирован и представлен совокупностью последовательных этапов. Для анализа и выработки основных направлений реализации продуманной и эффективной товарной стратегии на исследуемом предприятии ООО «Краскультопт» автор бакалаврской работы разработал определенную схему – алгоритм анализа реализации имеющейся товарной политики, а также путем к формированию новой товарной стратегии.

Программа разработки товарной стратегии для предприятия включает в себя 4 этапа, первые два из которых направлены на анализ и оценку имеющейся товарной политики, а последующие два этапа на выработку эффективной товарной стратегии.

Выбор той или иной стратегии осуществляется на основании предварительно выполненного портфельного анализа. При анализе товарного портфеля нам представляется, что наиболее доступными и информативными

будут такие методы анализа как ABC-анализ, анализ жизненных циклов продукции и метод BCG Matrix.

Применение вышеуказанной теоретической и методологической базы изучения товарной политики и формирования товарной стратегии предприятия рассмотрено в работе на примере ООО «Краскультопт».

Миссией ООО «Краскультопт» является удовлетворение потребностей населения в спортивных товарах и инвентаре. В настоящее время единственным видом деятельности предприятия является оптовая торговля спортивными товарами и инвентарем. Структура управления предприятием ООО «Краскультопт» имеет линейно-функциональный вид, при котором четко выражено разделение труда и специализация. Структура управления компании является линейно – функциональной. Данная структура управления позволяет четко разделять полномочия каждого отдела, работники четко понимают, какие функции они выполняют в своем отделе. Она достаточно гибкая и постоянно совершенствуется с учётом изменения конъюнктуры рынка.

Проведенные в п. 2.1 расчеты позволяют сделать некоторые выводы об экономической деятельности ООО «Краскультопт». Выручка исследуемого предприятия в отчетном году составила ___ тыс. руб., что на 4,17% больше, чем в 2015г. Однако рост себестоимости в отчетном году был выше, чем рост выручки и составил ____, это привело к снижению уровня валовой прибыли. Так валовая прибыль в 2016 году составила _____ тыс. руб., что ниже чем в прошлом году на __%, данную динамику следует оценить отрицательно.

Тем не менее, за счет снижения издержек обращения почти на 20% (в частности благодаря сокращению штата работников) прибыль от продаж за 2 года увеличилась на _____% и составила ___ тыс. руб., а рентабельность продаж составила __%, что на ___% больше чем в 2015 году.

Основные фонды ООО «Краскультопт» за анализируемый период увеличились на _____% и составили в 2016 году _____ тыс. руб. Однако фондоотдача снизилась на __%, а фондоемкость за 2 года увеличилась на

такую же величину в процентном отношении, что следует оценить отрицательно, так как на 1 рубль основных фондов стало приходится выручки на ___ рублей меньше. В целом на предприятии динамика основных фондов носит негативный характер, так как средства вложенные в их увеличение, превышают отдачу от этих вложений за рассматриваемый нами период.

Относительно оборотных средств, складывается неблагоприятная ситуация: среднегодовая стоимость оборотных средств выросла более чем на %, при этом время обращения увеличилось на ___ дня, скорость обращения оборотных средств снизилась в отчетном году на 0,56 оборота – данная ситуация является отрицательной для предприятия, так как в динамике должно наблюдаться снижение время обращения и увеличение скорости.

Анализ показал, что в 2016 году произошло снижение численности персонала на _____ человек. Снижение штата сотрудников обосновано снижением издержек обращения компании в кризисный период, экономия фонда заработной платы составила _____ тыс. руб. или почти 18% в относительном выражении.

Самый большой вклад в структуре продаж исследуемого предприятия занимает такая ассортиментная группа как «Товары для туристов». За два года темп роста этой группы составил __%, а в структуре продаж увеличился на __%, что в 2016 году составило ___% от всех проданных товаров предприятия. Следующей по величине группой являются «Товары для легкой атлетики», однако за анализируемый период их продажи снизились на 9% и в отчетном году они заняли в структуре продаж всего __%. Динамично растущими являются также следующие товарные группы: «Товары для спортивных игр» - рост продаж на __%, «Товары для легкой атлетики» - __%, «Товары для спортивной гимнастики» - __%. Снижение продаж произошло по группам «Товары для легкой атлетики» на ___%, а ее удельный вес в структуре продаж едва достигает _____% в 2016 году, и «Товары для

конькобежного спорта» снижение на ___% или почти на ___% в структуре продаж.

Показатели полноты по 5 группам из 7 имеют максимальное значение единица, что несомненно оценивается нами положительно и говорит о внимательном отношении руководства к ассортиментной политике предприятия и стремлении его максимально удовлетворить имеющееся разнообразие вкусов потребителя. Однако по двум товарным группам – «Товары для легкой атлетики» и «Товары для спортивных игр» эти показатели несколько ниже и имеют достаточно низкие значения 0,43 и 0,6 соответственно.

Как видно из расчетной таблицы, ни одна из товарных групп не представлена в продаже на 100%. Данная ситуация связана с сезонностью продаж, с ограниченным торговым пространством магазина, факторами спроса и так далее. Как правило заявленные в перечне позиции появляются периодически, чтобы у потребителя создавалось ощущение новизны. Достаточно высокие коэффициенты глубины наблюдались по группам «Товары для спортивных игр», «Товары для легкой атлетики», «Товары для спортивной гимнастики». Самый низкий коэффициент был у группы «Товары для конькобежного спорта».

Согласно ABC-анализа, структура ассортимента не является оптимальной, поскольку группа «А», на которую приходится 80% товарооборота предприятия, охватывает 40% номенклатуры вместо положенных 20%. В связи с этим можем наблюдать структурные сдвиги в группах В и С. Группа «В» охватывает 31% номенклатуры и дает 14,5% оборота (данная группа менее важна, достаточен обычный контроль и учет). Группа «С» охватывает 29% номенклатуры, и в обороте доля составляет 4,5% (малоценная группа, достаточен упрощенный контроль и учет). В целом, структура ассортимента не является достаточно эффективной, так как более рациональным будет уменьшить количество товаров группы А, то есть заставить некоторые из них приносить больше прибыли, в результате чего

две остальные группы увеличатся. Сокращение же группы С, как альтернативный вариант решения проблемы, может привести к уменьшению прибыли, поскольку после сокращения в эту группу попадут другие товары из группы В, при том, что в настоящий момент товары из группы С приносят относительно небольшую, но стабильную прибыль.

По результатам БКГ анализа, мы видим, что большинство ассортиментных групп распределилось по полям «Звезды» и «Собаки». Однако давайте рассмотрим поля матрицы более конкретно.

К группе «Звезды» относятся практически все «Товары для туристов». Среди других товарных групп к «звездам» относятся «Товары для настольных игр», «Товары для игр с ракетками», «Коньки роликовые», «Товары для легкой атлетики», «Товары для корригирующей гимнастики», «Товары для лазанья», «Снаряды для акробатических упражнений». Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

«Коньки зимние» относятся к «Знакам вопроса». Это означает, что товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

В группу «Дойные коровы» попали «Товары для игр с надувными мячами», «Принадлежности для организации легкоатлетических соревнований», «Товары для лыжного спорта», «Снаряды для упражнений в упоре», «Снаряды для прыжков». Это товары, способные принести больше прибыли, что необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – "сбор урожая".

В группу «Дикие собаки» попали «Товары для автотуризма», «Товары для спелеотуризма». Рекомендуется сократить данную группу товаров или с

помощью больших инвестиций переместить в разряд «Дойных коров». Однако Товары для туристов, принадлежащие данной группе, составляют не основной ассортимент товаров и содержат в себе огромное количество позиций, а они являются привлекающими, что говорит о том, что данную группу сократить нельзя. Из товаров в данную категорию так же попали «Принадлежности для занятий бегом» и «Принадлежности для метания и толкания» - данные группы товаров были введены в ассортимент относительно недавно, поэтому имеет смысл продолжать инвестировать эти группы. Также в разряд «диких собак» попала почти вся Товары для конькобежного спорта и Товары для лыжного спорта, а также Тренажеры и Снаряды для упражнений в висе.

Далее на основе проведенного анализа можно выделить альтернативы совершенствования товарной политики ООО «Краскультопт» и спланировать ее элементы.

Для выявления возможностей развития предприятия на рынке спортивных товаров была использована известная методика SWOT-анализа.

Как показали оценки экспертов наиболее слабыми сторонами в работе ООО «Краскультопт» являются относительно высокие транспортные расходы, использование старых технологий продаж и достаточно высокая уязвимость к конкурентному давлению рынка. С точки зрения экспертов наиболее сильными сторонами в работе ООО «Краскультопт» являются хорошая репутация предприятия и достаточно низкий уровень издержек обращения. Также эксперты отметили значительный охват рынка предприятием, имеющим торговую сеть из 2 магазинов. Дальнейшие возможности развития предприятия связаны прежде всего с развитием новых, современных методов сбыта продукции, например, создание электронного интернет-магазина, с расширением границ рынка через выход на новые географические рынки (например, города Красноярского края). В качестве потенциальных угроз деятельности ООО «Краскультопт»

экспертами отмечены: возрастающее конкурентное давление, высокая зависимость от поставщиков продукции и устаревшие методы сбыта.

При разработке стратегий для ООО «Краскультопт» необходимо учитывать факторы, представляющие собой потенциальные возможности дальнейшего развития.

Такие виды стратегии как инновация и вариация товара, в силу своих особенностей присущи производственным предприятиям. Так, к примеру, ООО «Краскультопт» не имеет возможности в силу специфики своей деятельности использовать данные стратегии. Специфика предприятия заключается в том, что производственная функция на данном предприятии преобразована, предприятие не занимается непосредственным производством продукции, а лишь реализует ее по средствам розничной продажи.

Из возможных альтернатив совершенствования товарной стратегии ООО «Краскультопт» нами были выделены следующие:

- развитие существующих товарных групп/добавление новых товаров;
- разработка мероприятий для поддержания товаров, занимающих значимые позиции в товарообороте фирмы;
- сокращение ассортимента: снятие с продажи наименее прибыльных позиций.

Как показали экспертные оценки наиболее рациональной для ООО «Краскультопт» является стратегия «Развитие существующих товарных групп/добавление новых товаров».

Выбранные нами для введения в продажу дополнительные товарные группы, ориентированные на сегмент «юридические лица» и «государственные организации» Мы рекомендуем начать реализацию такой товарной группы, как «Гироскутеры», «Сигвеи», «Моноколесо»; «Детские комплексы: специализированные уличные, домашние, мягкие»; «Теннисные столы» и «Стол для игровых видов спорта».

Первоначально программа рассчитана на четыре месяца, в дальнейшем стратегия может быть изменена в связи с быстрыми колебаниями конъюнктуры рынка. Общая стоимость реализации проекта в планируемый период равна _____ тыс.руб. Общий доход рассчитан на основе экспертных оценок с применением Делфи-метода и равен _____ тыс. руб., в том числе прибыль – _____- тыс. руб. Контроль за реализацией товарной стратегии возложен на коммерческого директора организации.

Как показывают расчеты объемы продаж по трем группам товаров в начале реализации будут достаточно небольшими (в пределах 200-250 тыс.руб.), однако через 4 месяца ожидается их рост на 60%. В общем за время реализации проекта предприятие получит дополнительный товарооборот на сумму _____ тыс. руб.

Коэффициент PI для предложенных мероприятий рассчитан.

$$PI=1137587,78/990000=1,15$$

$NPV > 0$, следовательно проект является прибыльным.

Выдвинутый проект доказал свою целесообразность, поскольку имеет достаточно высокий уровень рентабельности. Исходя из полученных данных, проект следует принять.