

Премахването на продукти от номенклатурата на фирмата: Причини да се прави и причини да се пренебрегва

Красимир Маринов

***Product deletion: reasons to implement and reasons to neglect:** The paper reveals the main arguments for product deletion. Reasons for product abandonment are analyzed, among which are unproductive use of resources, several marketing and management problems. Focus of this paper is also put on some obstacles to product deletion, such as scope of product mix, coverage of indirect costs, lack of appropriate financial data and unreasonable expectations concerning weak products.*

Key words: product deletion, product mix, product management.

ВЪВЕДЕНИЕ

Критичният анализ на предлаганите към определен момент продукти и основаните на него решения са важна предпоставка за бъдещото развитие и успех на фирмата. От една страна, хората, които отговарят за разработването на продуктите на фирмата и в крайна сметка за техния успех, се стремят да избегнат рисковете, свързани с процеса на продуктова иновация. От друга страна конкурентите, които са все още на пазара, когато той е достигнал етап на зрялост, обикновено се радват на добра печалба, което подсилва изкушението им да продължат да предлагат съществуващите продукти. Тези обстоятелства налагат фирмата да изработи своя политика по премахването на продукти от портфейла си. Често решението за премахване на продукт се взема в условията на криза, когато не е налице достатъчно време за анализ и обмисляне на проблема, както и при отсъствие на нов продукт, с който да се запълни празнотата в продуктовия микс.

При премахването на продукт залогът е висок, тъй като трябва да бъдат пожертвувани направени по-рано инвестиции в съответната марка. Не е изненадващо, че това решение, въпреки доказаната му важност, често бива избягвано от мениджърите. Проблемите на премахването на продукти са пренебрегвани – както от практиците, така и от учените, особено в сравнение с тези на разработването на нови продукти. Безспорно е, че премахването на продукти е важна дейност, доколкото развитието на продуктовия микс изисква не само добавяне на нови продукти, но и премахване на остарелите.

1. Необходимостта от премахване на продукти

Премахването на продукти се налага, за да се предотврати развитието на редица проблеми за фирмата. По-значимите сред тях са:

1.1. Непроодуктивно изразходване на ресурси

Ако се вземе предвид, че всяка компания разполага с ограничени финансови ресурси, може да се твърди, че средствата, изразходвани за слаб продукт, са инвестирани за получаване на по-малка доходност, в сравнение с това, в което биха могли да бъдат инвестирани, ако биха били на разположение за производство, насърчаване или дистрибуция на нов или на друг съществуващ продукт. Като слаби могат да се определят продуктите с намаляваща рентабилност, или с намаляващи продажби, или с намаляващ принос за постигане на целите на компанията.

Разходите по поддържането на слабия продукт не се ограничават само до производствените разходи. Слабите продукти ангажират фирмата с множество косвени разходи, някои от които трудно се обхващат от счетоводната й отчетност. Става дума за разходи за пренастройка на машините поради производство на по-къси серии; за разходи за обработка на малки поръчки; за разходи за съхранение на запаси от по-слабо оборотни артикули. Ако броят на продуктите в портфейла на фирмата е твърде голям, това увеличава разходите за дейността, а ако броят е твърде малък

се пропускат пазарни възможности и се появява проблем с неоползотворен производствен капацитет. И двете крайности са свързани с допълнителни разходи и влияят отрицателно върху печалбата.

1.2. Маркетингови проблеми

Пренаселеният продукт микс води до недостатъчни маркетингови ресурси за всеки отделен артикул. Това от своя страна създава допълнителни проблеми. Например прогнозирането на продажбите силно се затруднява. Дори някои от рутинните маркетингови дейности (например ценообразуването на продуктите) стават сложни и времеемки. Конструирването на комуникационния микс, съпровождащ продуктите, също се затруднява, когато трябва да се насърчават продажбите на голям брой артикули. Наличието на излишни асортиментни позиции в стоквата номенклатура води не само до вътрешна конкуренция между продуктите на фирмата, но и до объркване на потребителя, тъй като възприеманите различия между отделните артикули постепенно се размиват, когато само се добавят нови продукти към номенклатурата, без да се премахват остарели такива.

1.3. Управленски проблеми

Слабият продукт ангажира производствен и/или обслужващ капацитет на фирмата и внимание от страна на ръководството ѝ, които не съответстват на приноса му. За него се изискват допълнителни усилия от страна на мениджърите в посока на ценообразуване, продажби, дистрибуция, комуникация, управление на складовото пространство, което обикновено е много важен ресурс за фирмите, които реализират предварително произведени и държани на склад количества от продукта.

Непечеливият продукт може да се превърне в пречка за бъдещето на компанията. Освен че уврежда имиджа и води до неудовлетворение в маркетинговия канал, той може да причини на фирмата алтернативни разходи. Притъпявайки нуждата от разработване на нови продукти и изразходвайки жизненоважни ресурси на фирмата, слабият продукт може да отнеме скъпоценно време и да забави процеса на разработване на нови продукти.

Планирането и контролирането на голям брой продукти предизвиква сериозни проблеми. Например ръководството на фирмата трябва да се справя с координирането на голям брой материали, в т.ч. суровини, основни материали, възли и детайли. Фирмата трябва да взема решения относно разпределяне на производствени разходи към различни продукти и закупуване на допълнително производствено оборудване. Насочването на усилията на ръководството на фирмата към по-широк и по-променлив продукт микс отслабва възможността му да развива и контролира портфолиото от продукти. Когато компанията предлага ограничен брой продукти, мениджърите ѝ имат възможност да се задълбочат и съсредоточат по-добре върху проблемите на всеки отделен продукт, при това още с възникването им.

Въпреки че най-очевидната причина за насочване на вниманието към отпадането на продукти е да се спре изтичането на ресурси и потенциална загуба, за него може да има и други причини. Например продукт може да бъде премахнат от продуктовия микс с цел да се освободят ресурси, които да се употребят за нови възможности, или да се опростят позиционирането на продукта и стратегията за маркетингови комуникации. Както се вижда от таблица 1, всяко последствие от наличието на излишни продукти в продуктивния микс на фирмата може да се свърже с различна цел на премахването на продукт.

Таблица 1. Възможни цели, преследвани с премахването на продукт от продуктовия микс на фирмата

Последствия от наличието на излишни продукти в продуктивния микс на фирмата	Цели на премахването на продукти от продуктивния микс на фирмата
1. Свръх натоварване на ресурсите на фирмата, в т.ч.	
1.1. На физическите ресурси	Освобождаване на складово пространство с цел по-гъвкава доставка на основните продукти
1.2. На финансовите ресурси	Прехвърляне на ресурси за комуникация от залежали продукти към по-малък брой, но по-жизнеспособни продукти
1.3. На управленските ресурси	Опростяване на позиционирането на продукта
2. Неизмерими разходи	Опростяване на продажбените процедури; намаляване на разходите по изпълнение на малки поръчки
3. Алтернативни разходи	Заделяне на физически, финансови и управленски ресурси с цел оползотворяване на възможности за нови продукти
4. Ограничени ресурси са разпръснати към голям брой проекти	Опростяване на планирането на производството
5. Старите продукти вредят на имиджа на фирмата	Начало на разработването на нови продукти

Въпреки че големия брой цели, свързани с премахването на продукти от продуктивния микс на фирмата, показва важността на тази дейност, управлението на продуктите често се разглежда като равнозначно на разработването на нови продукти. Този подход не е изненадващ, ако се вземе предвид еволюцията на маркетинговото мислене от масово производство към диференциация на продукта, при която управленските идеи биват доминирани от нуждата да се предложи група продукти, съответстващи на различни пазарни условия. При развитието от еднопродуктова към многопродуктова организация възниква необходимостта мениджърите да вземат предвид възможността за изтегляне от пазара на продуктите, които не удовлетворяват потребителското търсене. Въпреки това премахването на продукти е дейност, която мениджърите често избягват.

2. Причини за нежеланието да се премахват продукти

Авлонитис отбелязва, че целият кръг от въпроси, свързани с премахването на продукти, се пренабегва от маркетинг мениджърите и икономистите. Литературата по този въпрос е разпокъсана, слабо структурирана; не съществува достатъчно натрупано знание, което да насочва изследователите. Не може да се направи синтез на малките количества, несвързани едни с други данни, събрани в различен контекст, и така да се изгради цялостна концепция за проблемите в тази сфера [1, 41].

Въпреки, че констатацията на Авлонитис е отпреди повече от десет години, и след нея не се наблюдава изобилие от изследвания за премахването на продукти. Редица съвременни учени продължават да смятат, че от натрупаните до момента изследвания все още не могат да се извлекат ясни методологически правила за това как да се осъществява премахването на продукти [2, с. 532]. Пренебрегването на този въпрос в академичната сфера намира отражение в реалния бизнес.

Рационалните причини да се пренебрегва премахването на продукт могат да се систематизират по следния начин:

1. Съживяване
2. Обхват на продуктовата линия
3. Покриване на непреки разходи
4. Липса на подходяща финансова информация
5. Необосновани очаквания

2.1. Съживяване

Една от причините за нежеланието да се премахва продукт е разбирането, че ситуацията може да се спаси т.е., че по някакъв начин продуктът може да бъде съживен. Действието, което мениджърите предпочитат да предприемат, е да проучат причината за проблема и потърсят възможно разрешение.

2.2. Обхват на продуктовата линия

Дори когато се окаже, че няма лекарство за съживяване на продукта или че лечението не е икономически оправдано, продуктът може да бъде задържан по причини, свързани с ефекта, който премахването му би имало върху останалата дейност на фирмата. Например на ефекта на премахването може да се отдава твърде голямо значение ако ръководството на компанията е привърженик на идеята за пълна и изчерпателна номенклатура. В този случай е вероятно да се прецени, че загубите от предлагането на продукта са по-малки от тези, които би причинило наличието на празнина в продуктовия микс. Обикновено лидерите на пазара се представят с пълен асортимент и оряването на артикули се възприема като нещо, което застрашава статуса им.

Подкрепата от страна на клиентите също може да насърчи запазването на слаби продукти. Това е особено важно за бизнес пазара, на който потребителите често предпочитат да пазаруват от едно място. В този смисъл премахването на продукт може да доведе до загуба на клиенти, които са свикнали да купуват продукти от един и същ доставчик.

2.3. Покриване на непреки разходи

Много от разходите на компаниите с голям брой продукти са разпределени между всички техни артикули. Ако един продукт се премахне, тогава поеманите до момента от него непреки разходи трябва да се разпределят върху останалите продукти, т.е. разходите за продуктите, които остават в портфолиото на фирмата, ще нарастнат. Този ефект например се получава, когато два или повече продукта се произвеждат на една и съща производствена линия – при хранителни стоки, облекла, обувки и т.н.

2.4. Липса на подходяща финансова информация

Неадекватната финансова информация, с чиято помощ трябва да се вземе решение дали се задържи продукта в портфолиото на фирмата, може да доведе до пасивност относно премахването на продукта. Причината е в това, че печалбата от продукта, която играе ролята на основен критерий при вземането на решение, зависи от разпределянето на непреките разходи между артикулите на фирмата. Печалбата може да бъде различна при прилагането на различни подходи, а това води до несигурност при вземането на решение за премахване.

Решението за отпадане на продукта се затруднява и от това, че самото изключване на определен артикул от портфолиото на фирмата не променя фиксирани разходи на фирмата особено, когато те са общи за няколко различни продукта.

Друг проблем е, че методите за ценообразуване не държат сметка за неосезаеми разходи като тези за пренастройване на производствените мощности и за уп-

равление на малки по размер поръчки, които се правят за по-бавнооборотни стоки. Затова при тези артикули сравнително трудно се стига до решение за премахване.

2.5. Необосновани очаквания

Става дума за неправилно отношение на мениджърите към премахването на продукти, което изследователите наричат метафорично „поза на щрауса“.

На първо място, у мениджърите като цяло липсва интерес към премахването на продукти. Тази задача се разглежда като непривлекателна и отегчителна, особено при сравнението ѝ например с положителните емоции при разработването на нови продукти. Психологически премахването неизбежно се свързва с неуспех, поради което за тази задача отсъстват политики и цели, които да подпомогнат изпълнението ѝ и измерването на резултата от осъществяването ѝ.

На второ място, при анализа на данните за продажбите е трудно да се прецени кога става дума за временен спад на продажбите, и кога - за изявена тенденция. Това затруднение, съчетано с факта, че за премахването на продукта рядко се поставят срокове, води до удължаване на живота на слабите продукти.

На трето място, обикновено в един продукт са преплетени интересите на голям брой хора - от продуктовете мениджъри до търговския персонал, за които продуктът е източник на доход, макар и незначителен, до изпълнителния директор, на когото продуктът може да е слабост.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От казаното до тук става ясно, че решението за премахване на продукт съвсем не е просто и лесно. В същото време приносът на научната общност за усъвършенстване на това решение за момента е твърде недостатъчен. При отсъствието на цялостна концептуална рамка авторите и изследователите се насочват към различни аспекти на проблема и от различни изходни позиции.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Homburg, Christian, Andreas Furst, Jana-Kristin Prigge. A customer perspective on product eliminations: how the removal of products affects customers and business relationships. *Journal of the Academy of Marketing Sciences* (2010) Vol. 38:531-549.

[2] Avlonitis, George, Susan Hart, Nikolaos Tzokas. An analysis of product deletion scenarios. *Journal of Product Innovation Management* (2000), Vol.17: 41-56.

За контакти:

Гл. ас. д-р Красимир Маринов, Катедра "Маркетинг и стратегическо планиране", Университет за национално и световно стопанство, София, тел. 0889 61 61 48, e-mail: k_marinov@mail.bg