ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТЕЛЕКАНАЛУ

ІРИНА КОЗЛОВА
магістр з маркетингу
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Анотація: *В статті узагальнено теоретичні положення та наукові дослідження щодо управління в галузі асортиментної політики підприємств. Представлено основні етапи управління асортиментом в телевізійному просторі. Графічно зображено та проаналізовано динаміку зміни загального телеперегляду протягом доби.*

Ключові слова: *асортиментна політика, управління асортиментом, планування та формування асортименту, асортиментна концепція.*

Діяльність будь-якого сучасного телеканалу є ефективною, коли його програмне наповнення задовольняє потреби усіх учасників телевізійного бізнесу. Тому управління асортиментною політикою є важливим, нелегким процесом, адже глядачі завжди можуть у будь-який момент переключитися із одного каналу на інший, тобто, користуючись маркетинговою термінологією, для споживачів немає бар'єрів переключення від одного телеканалу («виробника») до іншого.

Виготовленням більшості телепродуктів в ефірі займаються окремі продакшн-студії, задача ж каналу – вибрати найкраще і сформувати із цього сітку мовлення, яка б найкраще задовольнила потреби аудиторії.

Необхідно, щоб процес управління асортиментною політикою здійснювався у певній логічній послідовності, тобто поетапно. Огляд сучасних літературних джерел [6], [7], [8] дозволяє виявити наступні етапи цього управління (рис. 1).

Пропоную розглянути ці етапи більш детально. Планування товарного асортименту підприємства – це розробка комплексу заходів щодо створення і постійного вдосконалення продукції, а також своєчасного зняття з виробництва застарілих виробів з метою формування оптимальної виробничої програми [6].

Одним із найважливіших і найскладніших завдань під час планування асортименту є розроблення асортиментної концепції.

Асортиментна концепція – це своєрідна програма управління розвитком виробництва та реалізації товарів. Цільова частина цієї програми стосується оптимізації структури асортименту, а програмна – передбачає систему заходів для досягнення такої структури у заздалегідь визначений період. Досягнення відповідності між асортиментним пропонуванням товарів і попитом на них базується на визначенні та прогнозуванні структури асортименту [4].

Розробка асортиментної концепції, як правило, передує наступному – другому етапу – власне формуванню асортиментної політики. Формування асортименту продукції – види, типи, сорти, розміри, марки, артикули продукції, що випускається підприємствами – базується на необхідності найбільш повного задово-

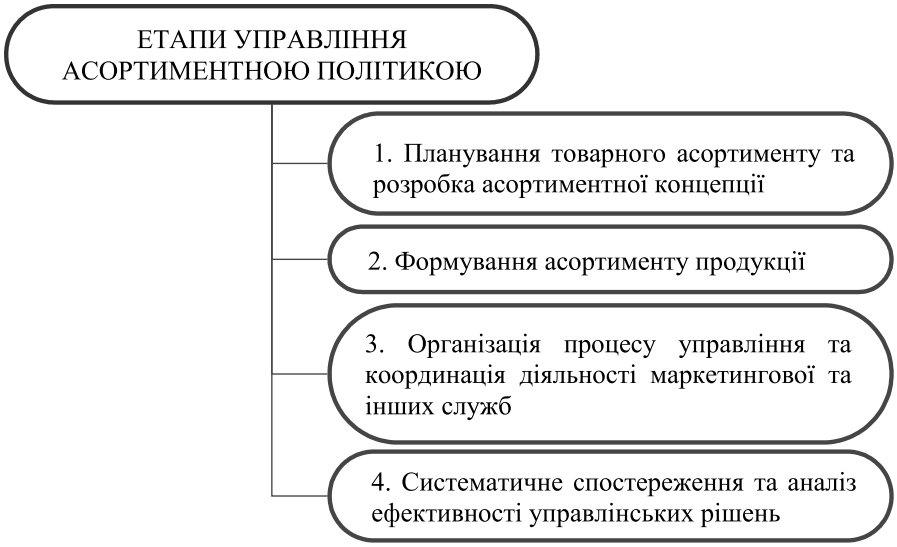

Рис. 1. Етапи управління асортиментною політикою

лення потреб суспільства у виробах, що користуються попитом.

При формуванні асортименту необхідно дотримуватися наступних принципів (таблиця 1).

Основними напрямками в галузі формування асортименту є: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення та гармонізація асортименту (рис. 2).

Проаналізувавши роботи українських науковців Куденко Н.В. [6], Кардаша В.Я., Павленко І.А., Шафалюка О.К., Василькової Н.В. [4] можна зробити висновки, що система формування асортименту передбачає здійснення наступних заходів:

- ✔ аналіз асортименту продукції, що випускається, з позицій як фірми, так і покупців;
- ✔ вивчення пропозицій та можливостей щодо створення нових продуктів, поліпшення властивостей продукції, що виробляється, а також нових способів і сфер використання товару;
- ✔ економічне обґрунтування системи цілей і завдань формування товарного асортименту;
- ✔ оцінка можливих варіантів структури товарного асортименту, пошук найкращого з них по кожній товарній групі, формування оптимального товарного асортименту по його обсягу і структурі;
- ✔ ухвалення рішень по трьом найважливішим напрямам: запуск у виробництво нової продукції, виробництво модернізованих виробів, виключення з виробничої програми застарілих виробів;
- ✔ постійне критичне оцінювання та корегування асортименту.

Третім етапом є організація управління асортиментною політикою. Організація як функція менеджменту спрямована, в першу чергу, на налагодження взаємозв'язків, розподіл влади та обов'язків між учасниками певної організації (підприємства) [5]. Тому організація процесу управління асортиментною політикою покликана вирішити наступні завдання:

Таблиця 1

Принципи формування асортиментної політики

Назва	Сутність
Поєднання	асортиментна стратегія повинна знаходитися у відповідності і сприяти розвитку збутової, цінової, комунікаційної та іншим стратегіям розвитку компанії
Орієнтація на покупців	товар має відповідати потребам і очікуванням покупців
Розвиток	асортимент повинен змінюватися не тільки у відповідності з новими потребами, а й випереджаючи їх появу
Професіоналізм	управління асортиментом та оцінка його параметрів має здійснюватися професіоналом, тобто людиною, яка не тільки знає теоретичні основи управління асортиментом, але й має навички їх використання, а також має здатність аналітично мислити, здійснювати факторний аналіз і приймати виважені рішення
Ефективність	управління асортиментом має приносити свої плоди – збільшувати прибуток компанії; кожна асортиментна позиція повинна вносити свій вклад у збільшення маржинального прибутку і прибутковості підприємства

Джерела: [3, с. 49]

Рис. 2. Основні напрямки у сфері формування асортименту продукції

- ✔ налагодження горизонтальних зв'язків між підрозділами, які задіяні в управлінні асортиментною політикою на підприємстві, сприяння обміну інформації між ними;
- ✔ узгодження цілей виробничого, збутового та маркетингового відділів;
- ✔ налагодження кооперації та координації між працівникам різних відділів;
- ✔ визначення зон відповідальності за результати діяльності щодо асортиментної політики;
- ✔ визначення єдиного центру прийняття рішень щодо питань управління товарним асортиментом.

Одним із важливих завдань організації управління є координація діяльності між різними виконавцями. Управління асортиментною політикою також припускає координацію взаємозалежних видів діяльності: комплексне дослідження ринку, організація збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Проблема розв'язку даної задачі складається в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з обліком поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися вироби, розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача [7].

Ефективна реалізація всіх елементів системи асортиментної політики підприємства і цілеспрямоване управління ними вимагає виконання наступного, четвертого етапу – систематичного проведення аналізу діяльності з управління асортиментом. Проведення будь-якого аналізу, у тому числі аналізу ефективності асортиментної політики підприємств, неможливе без наявності своєчасної і достовірної інформації. Адже інформація є основою процесу керування, підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Без неї неможливо визначити цілі управління, оцінити ситуацію, сформулювати проблему, прийняти рішення і проконтролювати його виконання. Інформаційне забезпечення в широкому змісті включає не тільки збір конкретних облікових даних, але і їхню систематизацію, наукову обробку й оцінку. Реалізація маркетингової концепції діяльності підприємств, у тому числі і формування системи управління їхньою асортиментною політикою, базується на аналітичних процедурах, тобто на системному комплексному аналізі. Тому важливо визначити, на яких напрямках маркетингової діяльності підприємств, які із застосованих видів і методів аналізу найбільш ефективні [7].

Розглянемо особливості етапів, за якими здійснюється управління асортиментною політикою на телеканалі на відміну від інших видів бізнесу.

Процес планування товарного асортименту телеканалу на наступний рік наведено у таблиці 2.

Планування товарного асортименту телеканалу на наступний рік розпочинається, як правило, ще весною попереднього року. На цьому, попередньому («нульовому») етапі, здійснюється аналіз поточних показників і оцінюється правильність вибору загальної асортиментної концепції.

Основний, перший етап планування, починається на початку весни попереднього року. Для телеканалів таким основним плановим документом виступає план по частці, яку збиратиме канал протягом наступного року. Саме частка виступає основним показником конкурентоспроможності і саме на її основі розра-

Таблиця 2

Етапи планування товарного асортименту телеканалу

№ етапу	Сутність кожного етапу
0	Аналіз поточних показників і оцінка ефективності обраної асортиментної концепції
1	Розробка планів по частці на наступний рік
2	Пошук продукції для заповнення сітки мовлення
3	Придбання прав на продукцію, видача замовлень на виробництво стороннім та власним студіям
4	Формування перспективної сітки на наступний рік із визначенням планових показників по кожному продукту

ховуються, як правило, всі інші планові показники (такі як загальний рейтинг, інвентар тощо). На цьому ж етапі планові показники розраховуються для окремих слотів (на основі даних по телепереглядy за попередній рік). Таких планів на підготовчому етапі може бути складено декілька, як правило, два чи три – оптимістичний, реалістичний, і, за потреби, песимістичний.

Другий етап полягає у пошуку продукції для заповнення сітки. Як правило, для таких цілей проводяться спеціальні події – так звані телеярмарки. Навесні і восени проходить найбільший в Європі Канський телеярмарок, на який з'їжджаються представники телеканалів з усього світу. Там демонструються останні досягнення телевізійного ринку, найновіші проекти і найуспішніші проекти за останній рік, а також укладається більшість угод про закупівлю міжнародних форматів. Як правило, топ-менеджери каналів завжди приблизно уявляють, що саме їм потрібно, тому передивляються відповідні проекти. Проте будь-який цікавий новий формат відразу стає мішенню для багатьох каналів.

Наступний етап – основна робота з планування сітки – здійснюється восени. Як правило, програмний директор здійснює розрахунок, скільки програм/художніх фільмів/серіалів йому ще потрібно, як збалансувати асортимент (співвідношення теле- і художніх програм). На цьому етапі вже укладаються контракти на придбання прав на трансляцію серіалів (готових чи тих, зйомки яких тільки починаються), художніх фільмів та телепрограм на найближчий час (як правило, зимовий час та весняний сезон), розміщуються замовлення на виробництво.

У кінці осені більшість контрактів зі сторонніми організаціями вже укладено. Тоді розпочинається останній, четвертий етап планування товарного асортименту – формується перспективна сітка із закладеною на наступний рік плановою часткою. Продукти розставляються по перспективних слотах із плановою часткою, сітка оцінюється з точки зори доходності. Створені планові сітки є важливою звітністю та контролем за плановими показниками.

Формування товарного асортименту

телеканалу також має цілий ряд особливостей. Найперша з них пов'язана ще зі створенням асортиментної концепції. На телебаченні її роль виконує програмна концепція – обов'язковий додаток до ліцензії на мовлення, яким визначаються основні змістовні характеристики мовлення.

Програмна концепція мовлення телерадіоорганізації визначає:

- ✔ частку програм власного виробництва;
- ✔ мінімальну частку національного аудіовізуального продукту;
- ✔ максимальну частку аудіовізуальної продукції іноземного виробництва;
- ✔ максимальні обсяги ретрансляції та орієнтовний перелік (за жанрами) програм та передач, які передбачається ретранслювати;
- ✔ жанровий розподіл програм та передач [1].

Отже, асортиментна концепція для телеканалу є не тільки важливим внутрішнім документом, вона є обов'язковою для видачі телеканалу ліцензії. Програмна концепція, яка подається до Нацради, носить загальний характер, тому найчастіше уточнюється на телеканалі за видами та програмами. Вибираються основні типи програм, на які робиться ставка та вибирається відрізок часу, в який вони транслюватимуться.

Саме із часом виходу програм пов'язана друга особливість формування асортименту. Справа в тому, що загальний рейтинг телебачення (телепереглядів) значно змінюється протягом дня. На рисунку 3 показана динаміка зміни загального телепереглядів протягом доби за 2013 рік.

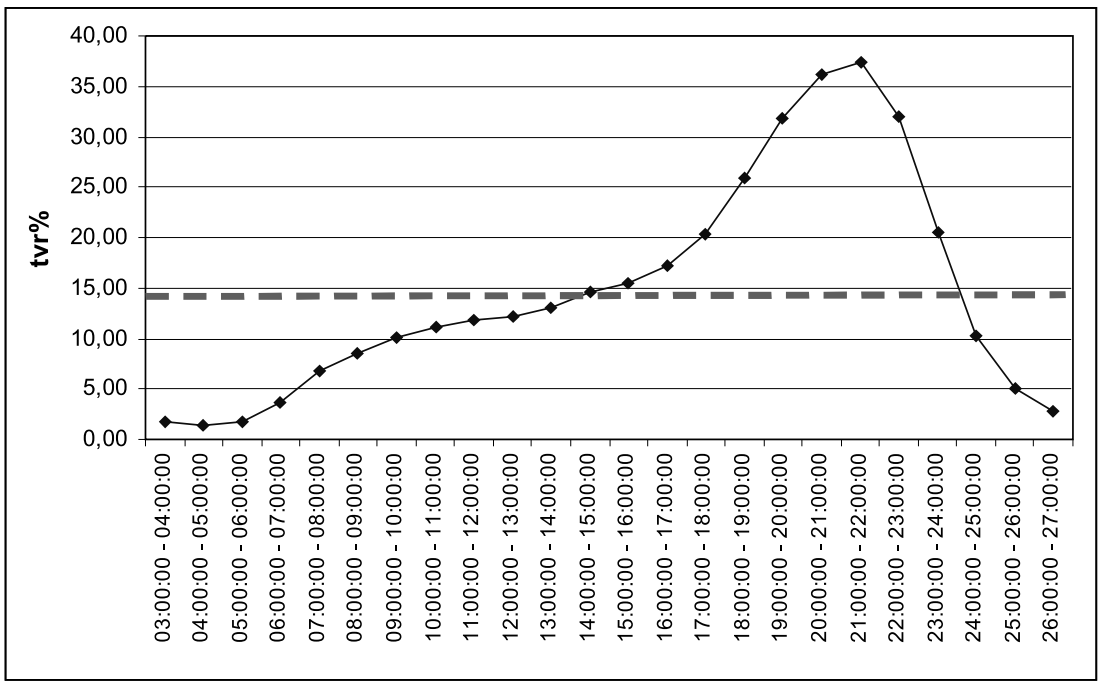

Рис. 3. Динаміка загального телепереглядів по аудиторії 4+ (Україна) протягом доби 2013 р. [2]

Пунктирною лінією на графіку позначений середній рівень телепереглядy за 2013 рік (14,65%). Як видно з графіка, ввечері рейтинг телебачення значно зростає (взимку показник зазвичай доходить до 50%). Саме тому час із 18:00 до 23:00 є найбільш цінним і приносить телеканалам найбільше рейтингових пунктів, тому і називається «прайм-тайм». Через це найкращі продукти завжди ставлять в ефір саме на ці години, а менш популярні – у денний час. Так само загальний перегляд зростає і у вихідні дні, тому вони також зазвичай вважаються «прайм-таймом».

З урахуванням зміни рівня загального телепереглядy розставляються і рекламні блоки (на тих проміжках, де він зростає, рекламу намагаються ставити у кінці години, на тих, де знижується – на початку, це сприяє збільшенню загального рейтингу реклами, що збільшує дохід телеканалів).

Крім того, при формуванні асортиментної політики необхідно пам'ятати, що глядачі споживають телепродукти не повністю (дивляться від першої до останньої секунди), а, як правило, частково. При цьому завдяки сучасним системам вимірювання навіть секунди, які проводять глядачі на каналі, є важливими, бо також підвищують його загальний рейтинг. Проте глядач, який переключився на інший канал, може вже до вас не повернутися. Тому асортиментна політика має формуватися таким чином, щоб утримувати глядача на каналі якомога довше.

Асортименту телеканалу також не загрожує явище товарного канібалізму, коли одні продукти в лінійці забирають частку ринку в інших продуктів, адже вони всі виходять у різний час. Проте явище «товарного канібалізму» на ринку все одно присутнє, адже багато каналів входять до складу однієї групи, і можуть відтягувати аудиторію один в одного.

Також однією з особливостей формування асортименту телеканалу є те, що він формується кожного тижня у вигляді програми передач на наступний тиждень. Після здачі програми у вівторок (на наступний тиждень) будь-які зміни в програму вносити вкрай небажано, бо вони не будуть відображені у програмах телепередач, які друкуються в ЗМІ.

Організація управління асортиментною політикою також має на телеканалі свої особливості. Головна відмінність полягає в тому, що на багатьох телеканалах більшість рішень щодо асортименту приймаються на найвищому рівні управління, тобто головою правління або генеральним директором каналу. Якщо на більшості підприємств (особливо тих, які працюють у сфері матеріального виробництва), асортимент переглядається досить рідко, то для телеканалів характерне постійне його оновлення, тому топ-менеджменту каналів доводиться бути постійно включеним у процес управління асортиментною політикою.

І ще однією особливістю організації управління асортиментною політикою в українських телекомпаніях порівняно з іншими сферами бізнесу є розподіл відповідальності між підрозділами щодо формування товарного асортименту. На відміну від інших підприємств, де товарним асортиментом управляє, як правило, маркетолог або бренд-менеджер (продуктовий менеджер), на телебаченні відповідальність за розстановку продуктів у сітці відповідає не спеціаліст з маркетингу, а програмний директор, який, як правило, має великий досвід роботи на телебаченні і знається на тонкощах саме телевізійної «кухні» і особливостях ринку

та добре відчуває цільову аудиторію каналу. На багатьох каналах все зараз іде «прихована» боротьба між спеціалістами-телевізійниками «старої школи» та менеджерами нової генерації, які сповідують більш науковий підхід до роботи.

Останні у своїй роботі спираються на дані, які отримують за допомогою постійного аналізу ефективності управління товарним асортиментом. Такий аналіз є можливим завдяки особливій системі показників, які використовуються на телевізійному ринку.

Узагальнюючи все вище наведене, можна зробити висновок, що процес управління асортиментною політикою є важливим та невід'ємним у діяльності будь-якого підприємства. Не є винятком і діяльність телеканалів. Адже телевізійний ринок у порівнянні з іншими сферами бізнесу має ряд особливостей, пов'язаних зі специфічністю товару, який являє собою інформаційний продукт, що може споживатися глядачами не повністю, а частково; одночасною роботою каналів з двома різними клієнтами – телеглядачами та рекламодавцями; необхідністю набагато частіше оновлювати товарний асортимент, як наслідок – зміною та зближенням у часі етапів планування асортименту. Крім того, сам асортимент телеканалів представлений дуже великою кількістю різноманітних продуктів. Проте всі ці відмінності не змінюють сутності самого процесу маркетингового управління асортиментною політикою, хоч і значно впливають на конкретні форми його прояву (етапи планування, формування, організацію та аналіз, кожен із яких на телеканалі має свої особливості).

Джерела:

1. Ліцензія на мовлення НР № 0183-м від 23.10.2001
2. Дані з сайту Індустріального телевізійного комітету (ІТК) – http://itk.ua 48
3. Жданова Т.С. «Ленивый» маркетинг. Принципы пассивных продаж. –Издательский дом «Дашков и К», 2009. – 148 с.
4. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К., Василькова Н.В. Товарна інноваційна політика: підручник. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.:КНЕУ, 2010. – 390 с.
5. Комарницький І.Ф. Економічна теорія: Курс лекцій / відп. ред. Комарницький І.Ф. – Чернівці: Рута, 2006. – 334 с.
6. Крива Д.В., Куденко Н.В. Маркетингове управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. Випуск 2 – 2008 р. [Електронне джерело:// Режим доступу:// http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_24.pdf]
7. Маслакова Н.Д., Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. // Актуальні проблеми економіки та управління. Випуск 5 – 2011 р. [Електронне джерело:// Режим доступу:// http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2011_17.pdf]
8. Несторишен І.В. Проблеми формування оптимального асортименту промислового підприємства. // Сталий розвиток економіки. №3 – 2011 р. – С. 240-243