

УДК 005  
ББК 65.291.21  
К 29

Авторы-составители: С. П. Гурская, канд. экон. наук, доцент;  
Е. П. Наumenко, ст. преподаватель

Рецензенты: В. А. Михарева, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой профессиональной переподготовки  
Гомельского государственного технического  
университета им. П. О. Сухого;  
О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой коммерции и логистики  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 9 декабря 2014 г.

**К 29 Категорийный менеджмент** : учебно-методический комплекс для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. : С. П. Гурская, Е. П. Наumenко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2016. – 116 с.  
ISBN 978-985-540-283-2

Издание предназначено для магистрантов специальности 1-25 81 09 «Коммерческая деятельность».

Включены тексты лекций, задания для практических занятий и самостоятельной работы, контрольный тест, вопросы для подготовки к экзамену, глоссарий, рекомендуемая литература.

УДК 005  
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-540-283-2

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2016

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Возникновение принципиально новых форм организации бизнеса, отвечающих потребностям «рынка эмоциональной конкуренции», так называемой *surprise economy* (экономики, которая удивляет), вызывает необходимость в удовлетворении усложняющихся эмоционально-эстетических и практических потребностей современного человека. В свою очередь, эффективное реагирование на потребности потребителя обуславливает повышение значимости нового подхода в управлении ассортиментом на основе категорийного менеджмента.

Категорийный менеджмент (управление ассортиментом по товарным категориям) – это современный подход в управлении ассортиментом, построенный на оптимизации всех бизнес-операций, относящихся к определенной товарной категории. Отправной точкой для развития идеи категорийного менеджмента является программа ECR – Efficient Consumer Response (переводится как «эффективное реагирование на запросы потребителей»). Суть категорийного подхода – выделение категорий так, как их выделяет покупатель, а не как удобно сбытовому или товароведу.

Процесс закупки не ограничивается выбором ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале. При этом все операции – от выбора ассортимента до продажи товаров – соединены и контролируются одним сотрудником в рамках каждой категории, т. е. категорийным менеджером.

Внедрение в отечественную торговую практику категорийного менеджмента требует соответствующей подготовки специалистов в области применения современных инструментов управления ассортиментом.

Учебная дисциплина «Категорийный менеджмент» основана на изучении содержания механизма принятия коммерческих (управленческих) решений в сфере управления ассортиментом на основе категорийного менеджмента и позволяет подготовить специалиста, способного активно включаться в процесс управления ассортиментом.

Основная цель учебной дисциплины – сформировать теоретические знания и практические навыки управления ассортиментом на основе категорийного менеджмента. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- уяснить понятие категорийного менеджмента и отличие тради-

ционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям;

- изучить организационные аспекты перехода на категорийный менеджмент;

- уяснить место и роль категорийного менеджера в управлении ассортиментом, его функциональные обязанности, требования к квалификации;

- изучить ассортиментную политику розничного магазина;

- освоить методологию категорийного менеджмента;

- приобрести практические навыки формирования товарного классификатора;

- приобрести практические навыки выделения товарных категорий в ассортименте;

- приобрести практические навыки формирования товарной категории для конкретного формата торговли;

- приобрести практические навыки формирования ассортиментной матрицы товарной категории для конкретного формата торговли;

- изучить технологию управления ассортиментом отдельных категорий;

- овладеть методикой оценки эффективности категорийного менеджмента.

В результате изучения дисциплины магистранты должны:

- *знать*:

- суть кардинальных изменений в управлении ассортиментом;

- методологию категорийного менеджмента;

- роль и функциональные обязанности категорийного менеджера;

- виды, типы товарных категорий, правила и процедуры их формирования;

- процедуру построения ассортиментной матрицы;

- методы анализа и оптимизации структуры ассортимента;

- *уметь*:

- оценивать состояние ассортиментной политики торговой организации;

- участвовать или руководить проектом по разработке товарного классификатора для определенного формата;

- составлять ассортиментную матрицу товарной категории;

- дать оценку оптимизации ассортимента на основе применения ABC- и XYZ-анализа, кросс-категориального анализа;

- оценивать эффективность использования торговых площадей и вклада различных категорий;

– разрабатывать и обосновывать мероприятия по стимулированию розничных продаж.

Кроме того, магистранты должны соответствовать ряду *компетенций*:

- уметь самостоятельно осваивать актуальные знания в области современных подходов в управлении ассортиментом и оценивать их влияние на конечные результаты торговой деятельности;
- разрабатывать и принимать обоснованные коммерческие решения в области бизнес-процессов управления ассортиментом;
- осваивать и внедрять современные инновационные подходы в управлении ассортиментом в организациях торговли.

Издание включает тексты лекций, задания для практических занятий и самостоятельной работы, контрольный тест, вопросы к экзамену. Лекции по темам 1–6, а также задания для практических занятий 1, 2, 5 подготовлены С. П. Гурской; отдельные пункты из тем 1, 2, 5, а также задания для практических занятий 3, 4, 6 и 7 – Е. П. Науменко.

Издание может быть использовано магистрантами специальностей «Маркетинг», «Товароведение и торговое предпринимательство», а также руководителями и специалистами организаций торговли, индивидуальными предпринимателями, занимающимися торговым бизнесом.

## ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ

### 1. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

#### План

1. Сущность ассортиментной стратегии. Составляющие ассортиментной стратегии: ассортиментная политика, ассортиментная концепция, система планирования.
2. Управление ассортиментом.
3. Виды конкурентных стратегий магазина. Оценка качества существующей стратегии и формирование конкурентных преимуществ в области ассортимента.
4. Позиционирование магазина. Сегментирование покупателей.
5. Алгоритм формирования ассортиментной политики торговой организации.

*Литература:* [1]; [6]; [8]; [10]; [13]; [20].

#### 1.1. Сущность ассортиментной стратегии. Составляющие ассортиментной стратегии: ассортиментная политика, ассортиментная концепция, система планирования

Ассортиментная стратегия торговой организации включает целый ряд компонентов, среди которых:

- ассортиментная концепция;
- ассортиментная политика;
- система планирования ассортимента.

Прежде чем начать формирование ассортимента магазина необходимо разработать *ассортиментную концепцию*, которая представляет собой целенаправленное построение оптимальной ассортиментной структуры. При этом разрабатываемая ассортиментная концепция должна отвечать двум основным требованиям:

- Соответствовать потребительским требованиям и ожиданиям определенных групп потребителей, которые являются для данного магазина целевыми (например, для магазина детской одежды целевым сегментом будут молодые родители).
- Обеспечивать магазину достижение определенных коммерческих

результатов – прибыли, рентабельности, доли рынка, узнаваемости и приверженности со стороны покупателей и т. д.

Ассортиментная концепция должна быть выражена в виде системы показателей, которая включает:

- степень разнообразия видов и разновидностей товаров;
- уровень соотношения цен на товары определенного вида;
- частоту обновления ассортимента и т. д.

Основная цель ассортиментной концепции заключается в разработке ассортимента, в полной мере соответствующего разнообразным требованиям покупателей.

*Ассортиментная политика магазина* – это деятельность, направленная на определение набора товарных групп, которые обеспечивают успешную работу магазина на рынке, его финансовую и экономическую эффективность.

Осуществляя ассортиментную политику, руководство магазина, как правило, решает следующие задачи:

- эффективное использование опыта и знаний персонала магазина;
- наиболее полное (по сравнению с конкурентами) удовлетворение требований покупателей;
- привлечение в магазин новых сегментов покупателей путем оптимизации ассортимента и включения в него новых групп товаров;
- обеспечение финансовых результатов деятельности магазина, таких как прибыль, рентабельность, оборачиваемость основных и оборотных средств и т. д.

В ассортименте магазина независимо от его размеров и специфики деятельности должны быть представлены следующие *группы товаров*:

- основные товары – товары, которые приносят магазину большую часть прибыли (не менее 50%) и находятся на стадии роста;
- поддерживающие товары – товары, которые стабилизируют выручку от продажи и находятся на стадии зрелости;
- стратегические товары – товары, которые находятся на стадии выхода на рынок и способны обеспечить достойную выручку магазина в будущем;
- тактические товары – товары, находящиеся на стадии зрелости и способные стимулировать продажи основных ассортиментных групп.

Выделяют следующие *этапы* в процессе планирования ассортимента:

- исследование фактических и потенциальных (неудовлетворенных) потребностей покупателей;
- анализ особенностей поведения покупателей в каждом сегменте рынка, на который нацелен магазин;

- оценка ассортиментной политики основных конкурентов;
- оценка собственного ассортимента с точки зрения степени соответствия запросам покупателей и соотношения с ассортиментом конкурентов;

- выработка решений по необходимости дополнения ассортимента магазина или исключения товаров из существующего ассортимента.

Товар или целая товарная группа может быть исключена из ассортимента магазина, если она недостаточно рентабельна, морально устарела или является неконкурентоспособной.

Товарный ассортимент предприятия характеризуется двумя свойствами – шириной и глубиной.

*Ширина ассортимента* показывает, сколько товарных групп он включает. Например, можно говорить, что ассортимент магазина является широким, если в нем представлены одежда, обувь, игрушки, канцелярские товары, бытовая химия и т. д. Об узком ассортименте может идти речь в том случае, если в магазине представлена одна товарная группа, например обувь или одежда.

*Глубина ассортимента* показывает, сколько моделей содержит одна товарная группа. Например, магазин обуви имеет узкий, но глубокий ассортимент, так как в нем представлена только одна товарная группа, которая включает множество моделей детской, женской, мужской и спортивной обуви.

В связи с этим торговый объект может выбрать стратегию глубокого или широкого ассортимента, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Так, *стратегия широкого ассортимента* может удовлетворить потребности широкого круга потребителей, но она требует больших финансовых затрат и не всегда отвечает запросам наиболее взыскательных покупателей.

*Стратегия глубокого ассортимента*, напротив, позволяет предложить множество моделей товара, так что каждый потребитель может найти товар по своему вкусу, однако она не позволит охватить широкий круг потребителей.

Стратегии широкого и глубокого ассортимента имеют как свои достоинства, так и недостатки. Так, стратегия широкого ассортимента отличается следующими преимуществами:

- ориентируется на удовлетворение различных потребностей покупателей;
- позволяет диверсифицировать продукцию;
- стимулирует покупателей совершать покупки различных товаров в одном месте.

Вместе с тем данная стратегия имеет свои недостатки:

- требует серьезных финансовых вложений;
- требует глубоких знаний специфики продажи различных категорий товаров.

В свою очередь, стратегия глубокого ассортимента имеет следующие положительные черты:

- позволяет удовлетворить потребность в конкретном товаре различных сегментов потребителей;
- препятствует появлению новых конкурентов;
- позволяет максимально эффективно использовать торговые площади;
- предлагает широкий диапазон цен, ориентированных на различные доходные группы потребителей.

Однако и этой стратегии присущи недостатки, а именно:

- требует существенных затрат на поддержание товарных запасов;
- вызывает трудности в дифференциации между двумя схожими ассортиментными позициями;
- требует дополнительных расходов на модификацию товарного ассортимента;
- в результате концентрации на одной товарной группе магазин становится более уязвимым и в большей степени подверженным угрозам со стороны внешней среды.

Исходя из характеристик покупателя и целей деятельности магазина можно выбрать следующие варианты *ассортиментных стратегий*:

- *Товарную дифференциацию*, когда магазин предлагает «особые» товары, которые практически невозможно встретить в других магазинах, т. е. магазин занимает определенные ниши спроса (например, ассортимент магазина удивительных вещей *Lefutur* включает тысячи оригинальных подарков и сувениров).

- *Узкую товарную специализацию*, предполагающую, что магазин работает на достаточно узком сегменте рынка и предлагает к продаже узкий, но глубокий ассортимент товаров (например, магазин спортивной обуви или магазин по продаже одежды и обуви для занятий бальными танцами).

- *Товарную диверсификацию*, когда ассортимент магазина включает различные классы товаров, не связанные друг с другом, т. е. в стенах одного магазина покупатель одновременно может найти одежду, обувь, продовольственные товары, бытовую химию и т. д.

Стратегия и тактика управления ассортиментом представлена в приложении А.

## 1.2. Управление ассортиментом

В условиях сверхнасыщенности рынка потребительских товаров возникает проблема эффективного управления ассортиментом в торговых организациях. Чтобы оставаться конкурентоспособными, организациям необходимо внедрять и использовать современные подходы к управлению ассортиментом.

Управление ассортиментом товаров в организациях розничной торговли различных форм собственности – это одна из самых сложных управляющих систем, функционирующих в коммерческой деятельности. С функциональной точки зрения содержанием и целевым назначением системы управления ассортиментом в торговле является подготовка и принятие эффективных решений по вопросам планирования, организации и контроля ассортимента товаров. Основные элементы, отражающие структуру системы управления ассортиментом в торговле, представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура системы управления ассортиментом товаров розничной торговой организации

Процесс, протекающий в подсистеме планирования, имеет своей главной целью разработку ассортиментной политики, результатом которого будет создание конкурентоспособного ассортимента торговой организации.

В процессе планирования должны быть реализованы следующие функции:

- функция сбора информации о выбранном сегменте рынка, о товаре, его потребительских свойствах, качестве и назначении, о конкурентах;
- функция анализа потребителя, складских возможностей торговой организации, уровня товарных запасов;

- функция синтеза, определения широты, глубины ассортимента, качества товаров в соответствии с развитием спроса и потребностей населения, а также прогнозами изменений в производстве.

*Подсистеме организации* в процессе формирования ассортимента товаров народного потребления присущи следующие функции:

- организация эффективных хозяйственных связей с поставщиками;
- определение макроструктуры ассортимента товаров в соответствии со спросом населения;
- разработка микроструктуры ассортимента товаров.

Кроме того, подсистема организации в процессе реализации товаров выполняет такие функции, как наблюдение за ходом реализации каждой группы, подгруппы и разновидности товаров, а также оперативное реагирование на изменения в спросе населения.

Деятельность *подсистемы контроля и регулирования* направлена на поддержание сбалансированности между спросом населения и поступающими в торговую организацию товарами. В ходе данного процесса подсистема контроля и регулирования осуществляет функции:

- анализа устойчивости, рентабельности и обновляемости ассортимента;
- контроля за реализацией ассортимента товаров с использованием ряда экономических показателей, а также исходя из расчета коэффициентов полноты и устойчивости ассортимента.

Составляющие элементы процесса управления торговым ассортиментом представлены на рисунке 2.

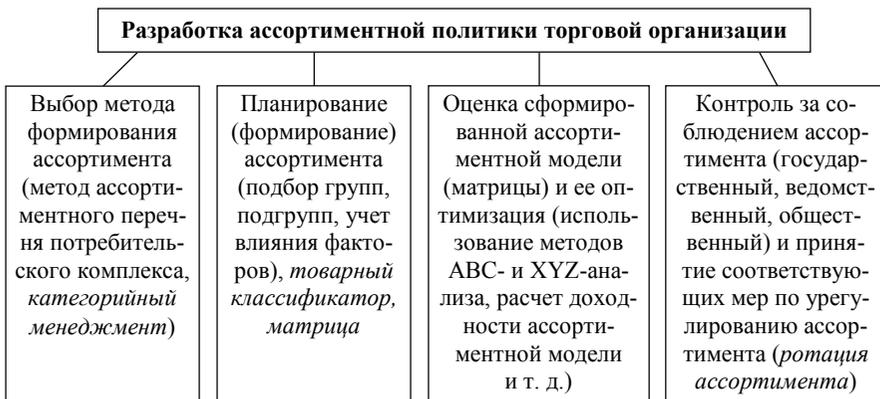


Рисунок 2 – Составляющие элементы процесса управления торговым ассортиментом

### **1.3. Виды конкурентных стратегий магазина. Оценка качества существующей стратегии и формирование конкурентных преимуществ в области ассортимента**

Рассмотрим основные конкурентные стратегии магазина.

*Стратегия самых низких цен (лидерство по издержкам)* предполагает поддержание цен ниже, чем у конкурентов, с помощью сокращения оперативных издержек. Этой стратегии придерживаются практически все компании, продающие товары по низким ценам для широких слоев населения. Это в основном политика дискаунтеров, иногда гипермаркетов и специализированных магазинов, объявляющих о частых распродажах, скидках и акциях. Низкая цена в магазине отнюдь не говорит о том, что магазин мало зарабатывает. Скорее всего, прибыль магазина обычная и достигается она за счет снижения издержек, низкой себестоимости бизнеса. Что касается ассортимента, то у такого магазина ассортимент скорее широкий, нежели глубокий, так как глубина ассортимента требует значительных вложений в складской запас.

*Стратегия уникального товара и уникального сервиса* предполагает привлечение покупателей за счет максимального отличия предлагаемых товаров и услуг. Цены в таких магазинах и салонах выше среднего уровня, но не всегда эти торговые объекты имеют сверхприбыли. Обычно издержки на поддержание ассортимента и запаса, оформление магазина, аренду площадей, заработную плату и обучение персонала велики. Как правило, покупатель платит цену выше рыночной за удобство совершения покупок и за особенные, уникальные товарные предложения магазина. В этом заключается поддержка стратегии – донесение до покупателя заявленной ценности предложения. Поэтому в таких магазинах часто используются программы повышения лояльности и активные рекламные кампании.

Следующая стратегия – *средний уровень цен для товаров повышенного качества или особой ценности (оптимальные издержки)* основана на повышении ценности товара за счет более высокого качества услуг, предоставления дополнительного сервиса или иных мероприятий, сопровождающих процесс покупки, при ценах на уровне конкурентов. Средние наценки продиктованы средним уровнем себестоимости бизнеса, который складывается из поддержания оптимального ассортимента, запасов и вложений в создание какого-либо преимущества, отличающего такие магазины от конкурентов. Эти магазины также заинтересованы в привлечении как можно большего количества покупателей, поэтому широко используются накопительные системы и акции, направленные на семейные покупки.

Для того чтобы компания была успешной и достигла установленных целей, руководителю необходимо знать, насколько эффективна существующая стратегия продаж. Для этого применяют следующие способы определения эффективности существующей стратегии: анализ выполнения плана продаж, SWOT-анализ существующих процессов в компании, анализ издержек.

Основным критерием эффективности существующей стратегии продаж является *выполнение плана продаж* за определенные периоды времени. Для этого анализируют:

- степень выполнения плана продаж за данный период времени;
- возможные причины, по которым план не был выполнен;
- влияние внутренних и внешних факторов на процесс продаж;
- произошедшие изменения в ассортименте продукции;
- изменения в ценовой политике;
- эффективность маркетинговых программ продвижения товара;
- уровень ротации торгового персонала;
- степень подготовки и мотивации торговых представителей;
- размеры дебиторской задолженности;
- изменения в клиентской базе.

Каждый из перечисленных пунктов может влиять на выполнение плана продаж. Поэтому необходимо провести тщательный анализ проделанной работы.

Полученная информация послужит основой для проведения *SWOT-анализа*. Задача проведения такого анализа состоит в определении сильных и слабых сторон процесса продаж, существующих опасностей и угроз.

Основные правила работы руководителя при использовании SWOT-анализа заключаются в следующем:

- укреплять сильные стороны и использовать их для достижения поставленных целей;
- постоянно работать над слабыми сторонами, стараясь их изменить или превратить в возможности для компании;
- трансформировать возможности компании в сильные стороны и максимально эффективно использовать их для достижения поставленных целей;
- предотвратить наступление угроз.

*Анализ издержек* является одним из действенных способов проверки эффективности существующей стратегии. Особенно важен он для сферы производства и продажи товаров широкого потребления, где продавцы часто предлагают покупателям одинаковые потреби-

тельные товары и услуги. Именно тогда большое значение приобретает существующая стратегия компании по издержкам.

К основным издержкам компании относятся:

- исследования для разработки новых видов продукции;
- производство товара;
- учет, хранение и транспортировка продукции;
- процесс продаж и маркетинговые мероприятия по продвижению продукции;
- послепродажное обслуживание клиентов.

Главным индикатором успешной стратегии по издержкам являются цены на конечную продукцию. Это означает, что менеджерам компании необходимо решить все вышеперечисленные задачи и обеспечить приемлемые цены на товар, поддерживая постоянный покупательский спрос.

Если рассматривать процесс продаж любой торговой компании, то на основные издержки влияют следующие *направления* деятельности:

- деятельность торговых представителей (работа по их поиску, заработная плата, премии, компенсации, обеспечение инструментами продаж);
- работа по обучению, контролю и мотивации торгового персонала руководителями отделов продаж;
- поиск новых клиентов и поддержание отношений с существующими партнерами (командировки, выставки, реклама в средствах массовой информации, программы поддержки дилеров и дистрибьюторов, вознаграждения по итогам работы, собрания и конференции);
- маркетинговые программы продвижения продукции (разработка программ, оплата услуг маркетинговых агентств, реклама в средствах массовой информации, изготовление инструментов для проведения рекламных кампаний, оплата работы дополнительного персонала по продвижению продукции в местах продаж);
- поддержание отношений с общественностью (конференции, статьи в журналах и газетах, выступления по радио и на телевидении, сайт в Интернете);
- работа аналитических агентств (исследование рынка и его отдельных областей, изучение потребительских предпочтений, создание фокус-групп, проведение телефонных опросов, интервью).

Дополнительные расходы приводят к росту цены на предоставляемый товар и, как правило, снижают конкурентное преимущество компании. Существует большая вероятность того, что потребитель переключится на другой товар с более низкой ценой и товар, предлагаемый компанией, потеряет спрос.

Анализируя ситуацию с издержками и сравнивая ее с ситуацией конкурентов, руководитель компании сможет оценить правильность выбранной стратегии и в случае необходимости внести в нее коррективы.

#### **1.4. Позиционирование магазина. Сегментирование покупателей**

*Позиционирование* – обеспечение магазину не вызывающего сомнений, четко отличного от других желательного места в конкурентном окружении и в сознании целевых потребителей.

Понимание конкурентной стратегии и позиционирования магазина положено в основу для принятия решения категорийного менеджера:

- при выборе товара (качество, цена);
- при выборе поставщика (имидж, репутация, договорные условия);
- при определении цены и скидок на товар;
- при разработке мероприятий по мерчандайзингу и распределению полочного пространства (торговое оборудование, выкладка);
- при продумывании мероприятий по продвижению товара.

Закупка товаров должна начинаться после определения общей стратегии и позиционирования компании, чтобы можно было формировать ассортимент согласно общему плану развития. Ситуация, когда сначала товар закупается, а затем принимается решение, как и кому это продавать, приводит к неликвидам, неизбежному образованию провалов в ассортименте и невозможности его в дальнейшем структурировать.

Сегментирование покупателей дает ответ на вопрос «Кто наш покупатель?» и предполагает деление всех потребителей на четкие группы (сегменты) в зависимости от их характеристик, потребностей, ожиданий и особенностей поведения.

*Сегмент* – группа покупателей, которые будут одинаково реагировать на выгоды от посещения магазина, на предлагаемый товар и на побудительные действия маркетинга.

*Целевой сегмент* – сегмент, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа потребителей, покупающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль. Иногда этот сегмент называют целевой клиентской группой. Таких групп может быть в магазине одна, две или даже три, но не больше, так как тогда усилия по фокусировке ассортимента будут напрасны. Суть сегментирования как раз заключается в том, чтобы выделить самые интересные и прибыльные группы клиентов и создать для них предложение, максимально отвечающее их потребностям.

Возможны такие ситуации, когда целевой сегмент в магазине присутствует, но необходимо привлечь новую группу покупателей и сделать ее своим целевым сегментом. Тогда потребуется тщательное изучение поведения, привычек и потребностей сегмента с тем, чтобы сделать максимально интересное предложение по ассортименту и услугам.

Целевой сегмент должен быть достаточно большим для того, чтобы покрыть все издержки магазина по его обслуживанию.

Покупателей можно сегментировать на группы по следующим признакам:

- географическим (демографическим);
- психографическим (поведенческим);
- социально-экономическим;
- профессионально-ролевым и т. д.

Чаще всего используют простое социально-демографическое (описательное) сегментирование. В основе этого вида сегментирования лежит предположение, что люди с одинаковыми социально-демографическими характеристиками имеют одинаковые потребности и ожидания при совершении покупок. И поэтому следует лучше изучить их предпочтения и то, как они совершают покупку, чтобы создать для них привлекательное предложение по ассортименту, ценам и обслуживанию.

Однако данных о возрасте и роде занятий недостаточно, чтобы делать выводы о том, что люди хотят от ассортимента магазина. Чтобы лучше узнать своего покупателя, его стоит сегментировать не просто по полу, возрасту или уровню дохода, а по особенностям поведения, которое покупатель демонстрирует во время посещения магазина, с учетом его потребностей. Сегментирование по особенностям поведения учитывает и социальный статус покупателя, и его скрытые и заявленные запросы, потребности. При таком сегментировании нужно внимательно наблюдать за людьми и процессом совершения покупки.

Узнать потребности покупателей можно с помощью различных методов:

- исследования отдела маркетинга, специализированного агентства, исследования поставщика (производителя);
- опросов и анкетирования покупателей;
- наблюдения за покупателями в зале;
- метода «пробная покупка», или «таинственный покупатель»;
- опросов друзей, знакомых, соседей – тех, кто является представителями целевой группы;
- опросов продавцов в зале;

- анализа статистических данных по продажам (объем по группам товаров, прибыль, распределение продаж по времени, соотношение посетителей и покупателей, средний чек);

- наблюдения за магазинами конкурентов.

Анкетирование и опросы следует проводить в торговых организациях регулярно и результаты исследований должны быть доведены до специалистов коммерческого отдела.

## **1.5. Алгоритм формирования ассортиментной политики торговой организации**

*Ассортиментная политика* – это мероприятия торговой организации, направленные на формирование ассортимента и управление им. Это тактические действия на пути осуществления стратегии, т. е. все то, что делается для предложения покупателям оптимального выбора товаров, цен и услуг.

Ассортиментная политика не является чем-то оторванным от стратегии, она вытекает из нее, определяется общим развитием и целями компании.

В торговой организации должен быть документ, который регламентирует все вопросы, связанные с ассортиментом: кто отвечает за формирование ассортиментной матрицы, на каком основании товар вводится и выводится из ассортимента, что считается неликвидом, сколько времени товар может храниться на складе без движения, какие отчеты, кто и кому составляет, подает и т. д.

Также следует отметить, что перенасыщение ассортимента приводит к «поеданию» одних товаров другими, когда перестают продаваться ранее хорошо продаваемые позиции. К тому же излишний выбор может отпугнуть покупателя – из этого следует вывод о плановости и продуманности введения новых товарных позиций в ассортимент.

Положение об ассортиментной политике служит основой для дальнейшей работы с ассортиментом, оно регламентирует зоны ответственности отделов при работе с ассортиментом, описывает порядок ввода и вывода товарных позиций, закрепляет ассортиментную матрицу, т. е. является документом, определяющим всю работу с ассортиментом в торговой организации.

Для разработки Положения об ассортиментной политике необходимо:

- определить стратегию в целом, позиционирование магазина, покупателя;

- определить цели и задачи управления ассортиментом;
- назначить ответственное за ассортимент лицо и определить людей в его подчинении (отдел);
- установить все аспекты управления ассортиментом.

Отношения с поставщиками также являются частью общей стратегии продукта и относятся к ассортиментной политике. Однако рекомендуется сделать отдельный документ – «Положение о работе с поставщиками» – для оптимизации и контроля работы за закупкой товаров.

Таким образом, *Положение об ассортиментной политике компании* – это документ, регламентирующий стратегический аспект управления ассортиментом. Формируется данный документ как составная часть конкурентной стратегии магазина, на основе данных об особенностях целевой покупательской аудитории, концепции и позиционирования магазина, а также имеющихся ресурсов (финансы, поставщики, особенности рынка).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие компоненты включает ассортиментная стратегия?
2. Какие существуют варианты ассортиментных стратегий?
3. По каким критериям осуществляется классификация продаж и какие в соответствии с этим различают типы и модели продаж?
4. Какие существуют способы оценки эффективности ассортиментных стратегий?
5. Для чего необходимо проведение позиционирования магазина?
6. С какой целью разрабатывается Положение об ассортиментной политике торговой организации?
7. Какой можно составить портрет типичного покупателя часто посещаемого вами магазина?

## **2. ВВЕДЕНИЕ В КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### ***План***

1. Предпосылки формирования системы категорийного менеджмента. Новый подход в управлении ассортиментом – эффективное реагирование на запросы покупателей. Категорийный менеджмент: принципы организации, методы управления.

2. Отличие традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям.

3. Особенности внедрения категорийного менеджмента, его основные преимущества и недостатки. Основные этапы при переходе на категорийный менеджмент.

4. Стратегический, экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты категорийного менеджмента.

5. Категорийный менеджер – специалист по управлению ассортиментом.

Л.: [3]; [8]; [11]; [13]–[16].

## **2.1. Предпосылки формирования системы категорийного менеджмента. Новый подход в управлении ассортиментом – эффективное реагирование на запросы покупателей. Категорийный менеджмент: принципы организации, методы управления**

Появление собственно категорийного менеджмента связывают с компанией *Procter&Gamble*. Именно в этой компании в начале 90-х гг. XX в. товары были объединены в категории не по принципу производства, а по их общим для потребителя свойствам. Говоря условно, зубная щетка и зубная паста хоть и имеют разные свойства и способы производства, должны быть отданы в управление одному менеджеру именно по причине того, что покупатель объединяет эти предметы в своем сознании как предметы для гигиены полости рта.

Этот подход лежит в основе программы *Efficient Consumer Response – ECR* (эффективное реагирование на запросы потребителей), которая стала отправной точкой для развития идеи категорийного менеджмента.

Формирование как всего ассортимента, так и ассортимента отдельных категорий, подчинено стратегии торговой организации и основывается на запросах и потребностях покупателей. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Здесь затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале.

При этом вся цепочка – от выбора ассортимента до продажи товаров – соединена и контролируется одним сотрудником в рамках каждой категории (категорийным менеджером) и коммерческим директором по всем категориям.

*Категорийный менеджмент* – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Эта система управления позволяет координировать интересы потребителей, производителей и торговых посредников в единой стратегии развития ассортимента.

Категорийный менеджмент означает:

- ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка и организацию торгового ассортимента, соответствующего индивидуальным запросам потребителей;
- выделение товарных категорий в структуре ассортимента, сформированных по признаку потребительских предпочтений;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты управления товарной категорией;
- постоянное стремление к повышению эффективности всего торгово-технологического процесса, получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- постоянную оптимизацию структуры ассортимента, целей и программ по его управлению в зависимости от конъюнктуры рынка;
- выявление конечного результата деятельности предприятия на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии обоснованных управленческих решений.

Категорийный менеджмент предполагает:

- разделение всего ассортимента на товарные категории не в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а на основании в первую очередь психологии и восприятий покупателей;
- ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории – от закупки до продажи;
- рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п.;
- подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий – так, как покупатель воспринимает магазин в целом.

## **2.2. Отличие традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям**

Деятельность по закупкам распределяется между отделами закупок и товароведов, работающими вместе. Продажами занимаются сотрудники магазина, дирекция продаж, директор по рознице и т. д. Цепочка управления ассортиментом разорвана: выбор ассортимента осуществляют одни сотрудники, закупки – другие, контроль остатков товара – третьи, мерчандайзинг – четвертые.

Из-за этого возникает несогласованность действий, в результате чего одних товаров остро не хватает, другие закуплены в избытке, по третьим – недостаточный ассортимент, по четвертым – избыточный, а какие-то товары вообще отсутствуют. Главная проблема заключается в оторванности процесса закупок от реальной ситуации по продажам в магазине. Отдел закупок делает акцент на оперативных задачах (купить нужный товар вовремя по выгодной цене), но игнорирует стратегические аспекты управления ассортиментом. Он не отвечает за продажи, и, по сути, вся его задача сводится к логистическим операциям.

При внедрении категорийного менеджмента меняется структура отдела закупок, меняются и отношения с поставщиками. При обычной, традиционной постановке работы поставщик и магазин находятся как бы по разные стороны. При внедрении категорийного менеджмента их взаимоотношения принципиально меняются: они перестают работать на себя и взаимодействуют сообща, исходя из интересов роста объемов продаж категории. Ведь задача теперь у них общая – продать как можно больше. Объединив свои усилия по продаже категории (данные о покупателях, рекламные бюджеты, обучение продавцов, исследования, рекомендации по выкладке товаров), можно быстрее достичь успешных продаж.

## **2.3. Особенности внедрения категорийного менеджмента, его основные преимущества и недостатки. Основные этапы перехода на категорийный менеджмент**

Для внедрения в деятельность магазина системы категорийного менеджмента необходимо наличие шести составляющих, две из которых являются базовыми, а остальные четыре сопутствующими.

К базовым компонентам относятся стратегия и бизнес-процесс, к сопутствующим элементам – партнерские отношения, информационные технологии, оценка результатов и возможности магазина. Только

наличие в магазине всех этих элементов может свидетельствовать о том, что здесь внедрена система категорийного менеджмента.

*Стратегия* торговой организации по внедрению данной системы будет реализована при наличии следующих условий:

- Внедрение категорийного менеджмента должно быть поддержано высшим руководством торговой организации, так как это достаточно сложный процесс, который требует существенных изменений в организационной структуре магазина, механизме перераспределения ресурсов между его подразделениями, распределении ответственности и полномочий ключевых менеджеров торговой организации.

- Необходимо объединение всех функциональных стратегий в одном центре управления, т. е. стратегии закупки, продажи, транспортировки, продвижения должны быть объединены в рамках одной товарной категории. Именно такой подход позволяет чутко реагировать на постоянно изменяющиеся требования покупателей.

Однако целостные стратегии товарных категорий не должны быть противоречивы и должны быть согласованы с общей стратегией развития магазина. Кроме того, разработка категорийных стратегий означает сосредоточение всех управленческих функций в руках категорийных менеджеров, которые управляют всем процессом по разработке и реализации стратегии относительно одной товарной категории. Организация, работающая по системе категорийного менеджмента, имеет четко выраженную *матричную структуру*, где категорийные менеджеры управляют подшефными им товарными категориями, взаимодействуя при этом со всеми магазинами компании, филиалами и другими службами организации.

Товарная категория должна рассматриваться как самостоятельная стратегическая бизнес-единица. При этом категорийный менеджер, управляя своей товарной категорией, как независимой бизнес-структурой, пользуется услугами таких подразделений магазина, как отдел кадров, финансовый отдел, бухгалтерия и др. Однако наиболее крупные торговые сети могут организовывать свой бизнес таким образом, что в рамках каждой товарной категории будет свой бухгалтер, мерчандайзер, маркетолог и др.

Немаловажная составляющая системы категорийного менеджмента – это *бизнес-процесс*, под которым можно понимать:

- методы осуществления ежедневной работы по решению задач, заложенных в общую стратегию развития товарной категории;
- последовательность и регламент действий, выполнение которых позволит решить поставленные задачи.

В рамках категорийного менеджмента бизнес-процесс включает восемь последовательных этапов (рисунок 3).



Рисунок 3 – Этапы бизнес-процесса категорийного менеджмента

План перехода к категорийному менеджменту должен включать следующие элементы:

1. Нормативные значения плановых показателей, которые магазин рассчитывает достичь в результате внедрения системы категорийного менеджмента:

- увеличение доли рынка магазина за определенный период;
- рост числа магазинов, если речь идет о торговой сети;
- прирост товарооборота;
- рост валовой и чистой прибыли;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- увеличение стоимости среднего чека;
- снижение количества неликвидных и низкооборотных товаров.

2. Инвентаризацию финансовых, трудовых, информационных и иных

ресурсов магазина, которыми он располагает на момент внедрения системы категорийного менеджмента. Определение соответствия располагаемых ресурсов целям и задачам категорийного менеджмента.

3. Разработку (в случае отсутствия) или корректировку документов, регламентирующих ассортиментную политику магазина, – положений об ассортиментной политике, работе с поставщиками, ценовой политике и др.

4. Пересмотр организационной структуры управления магазином.

5. Разработку нормативных документов, регламентирующих деятельность новой штатной единицы магазина, – категорийных менеджеров: должностной инструкции, требований к квалификации, положения о подборе, обучении, подготовке и переподготовке персонала.

6. Проведение аттестации собственных сотрудников, поиск сотрудников, обучение и подготовку категорийных менеджеров.

Для того чтобы гибко и оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, необходимо все функции по управлению ассортиментом – от закупки до реализации – сосредоточить в едином центре ответственности, отвечающем за весь цикл движения товаров. Но поскольку при такой организации торгово-технологического процесса необходимо добиться снижения норм управляемости, ключевой идеей нового подхода к организации управления ассортиментом стало разделение сложного на составные части – всего ассортимента на составляющие его категории (классификационные группировки, подсистемы). Такой подход к управлению получил название «категорийный менеджмент».

В отличие от традиционной организации управления категорийный менеджмент предполагает специализацию управленческих работников не по функциям, а по категориям управления. Поскольку один специалист полностью отвечает за товарооборот и рентабельность категории, он работает гораздо эффективнее (он заинтересован купить товар на более выгодных условиях, доставить его с наименьшими издержками, расположить в торговом зале на оговоренных заранее местах и т. д.). Подход к категориям ассортимента не только как к товарным группам, но и как к самостоятельным хозяйственным единицам внутри торговой организации со своей структурой и бизнес-процессами обусловил быстрый рост популярности новой концепции.

В современном понимании категорийный менеджмент – это управление самостоятельным бизнесом внутри торговой организации, построенное на оптимизации всех операций, относящихся к определен-

ной товарной группе. Поэтому в современном представлении категорийный менеджер является скорее предпринимателем, чем функциональным управленцем.

Категорийный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие субъекта и объекта управления.

*Объект управления* в категорийном менеджменте – это торговый ассортимент торговой организации, отдельные товарные категории, связи и соотношения между ними (на практике под объектом управления понимается, как правило, вся система реализации – начиная с закупки товаров у поставщиков и заканчивая реализацией товаров покупателям).

*Субъект управления* в категорийном менеджменте – должностное лицо, подразделение или структура, осуществляющие управленческое воздействие на товарную категорию и принимающие решения по этому воздействию.

Категорийный менеджмент характеризуется рядом преимуществ и недостатков (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки категорийного менеджмента

Преимущества категорийного менеджмента	Недостатки категорийного менеджмента
Наличие единого центра принятия решений и ответственности на всех этапах товародвижения от склада поставщика до тележки покупателя: наполнение ассортиментной матрицы, ценообразование, стимулирование сбыта и мерчандайзинг	Коренное переломное изменение действующей организационной структуры, штатного расписания подразделений и должностных обязанностей персонала, что вызовет (как минимум) пересмотр системы мотивации. Каждая организация действует в соответствии со сложившейся корпоративной культурой, поэтому категорийный менеджмент в чистом виде сложно найти
Клиентоориентированность бизнеса. Управляющий категорией при принятии решений всегда ставит себя на место покупателя (будет ли покупателю интересно, выгодно, удобно от реализации его решений)	В организации должны быть хотя бы минимально необходимые технические условия для осуществления управления по категориям, а именно, поштрихкодный учет товаров, группировка ассортимента в номенклатурном справочнике товаров по товарным категориям, возможность учета средневзвешенных цен поставки, возможность централизации прав доступа к карточке товара, наличие оперативной аналитической отчетности в разрезе категорий, групп, подгрупп

Окончание таблицы 1

Преимущества категорийного менеджмента	Недостатки категорийного менеджмента
<p>Уточняется конкурентная стратегия розничного предприятия и планируются мероприятия по управлению ассортиментом исходя из нее. Стратегия становится не просто красивыми словами, а четким направлением развития, понятным для сотрудников, занятых в управлении ассортиментом</p>	<p>Компетенции персонала. Функционал изменился, зон ответственности прибавилось, следовательно, добавились и зоны, в которых надо продемонстрировать свою компетентность. Закупщику теперь необходимо рассчитывать место на полке для выкладки каждого товара и предоставлять итоговую информацию в виде планограмм своим коллегам, а сотрудникам магазинов предстоит эти планограммы соблюдать. У сотрудников магазина и топ-менеджмента компании нет опыта выполнения подобных работ. Значит, этот опыт надо приобрести где-то извне. Необходимо заказывать тренинги или посещать семинары. Конечно, можно обойтись и без повышения квалификации, но тогда надо быть готовым к тому, что некомпетентный персонал не сможет извлечь для компании выгоду от проводимых изменений</p>
<p>Оптимизируется организационная структура компании и улучшается взаимодействие всех отделов, прежде всего коммерческого отдела и отдела розничных продаж. Как следствие оптимизируется работа других вспомогательных отделов. Прописываются бизнес-процессы и оформляются документы, регламентирующие управление ассортиментом. Как результат, компания перестает зависеть только от людей – носителей бизнес-процессов (которые могут заболеть, уйти в отпуск, уволиться)</p>	<p>Классическая проблема, ожидающая инициаторов любых изменений в любых организациях, – это сопротивление изменениям со стороны персонала. Не все понимают смысл изменений, не все видят для себя выгоду, кто-то из руководителей может усмотреть в этом угрозу своему авторитету, а кому-то придется выполнять больше работы. Это трудно принять, к этому тяжело приспособиться, гораздо проще сопротивляться в надежде, что в конечном счете все останется как есть. Скепсис необходимо преодолеть, сделать из персонала своих союзников. Хорошо, если руководитель способен сплотить коллектив вокруг идеи, но, к сожалению, харизматичные руководители – большая редкость. В этом вопросе не обойтись без специалистов, а лучше профессионалов своего дела, ведь ваш бизнес слишком дорог, чтобы собственноручно подвергнуть его риску снижения эффективности</p>

## 2.4. Стратегический, экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты категорийного менеджмента

Характерные для категорийного менеджмента черты включают стратегический, экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание *стратегического аспекта* составляет ориентация на постоянное совершенствование торгового ассортимента с учетом потенциальных возможностей торговой организации и обеспеченности ее ресурсами, а именно:

- ориентация всей деятельности субъекта торговли на покупателя и формирование ассортимента, наиболее полно удовлетворяющего рациональные потребности общества;
- формирование и реализация ассортиментной политики и ассортиментной стратегии торговой организации;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии усовершенствования ассортимента;
- постоянная корректировка целей и задач по управлению торговым ассортиментом.

*Экономический аспект* категорийного менеджмента проявляется в повышении эффективности процесса реализации, достигаемой за счет координации материальных и трудовых ресурсов, необходимых для создания большей потребительской ценности всего ассортимента. Он выражается:

- в постоянном стремлении к повышению эффективности бизнес-процессов, получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- во взаимовыгодных отношениях с поставщиками;
- в более полном вовлечении поставщиков в совершенствование торгово-технологического процесса.

*Социально-психологический аспект* характеризует деятельность особой группы лиц по организации и руководству персоналом организации для достижения поставленных целей. Его содержание составляют:

- роль руководства, которое должно создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов категорийного управления;
- обеспечение коллективного участия (каждый специалист должен быть вовлечен в деятельность по управлению ассортиментом товарной категории);

- создание групп по совершенствованию торгово-технологического процесса (групп регулирования процессов);
- обеспечение свободы принятия решений тем, кто несет ответственность за итоги реализации по каждой категории;
- создание системы признания заслуг.

*Организационно-технический аспект* категорийного менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения поставленных целей. К организационно-техническому аспекту относят:

- управление по целям;
- принятие решений, основанных на фактах (необходимо исключить необоснованные (волевые) решения и основываться на статистических методах контроля, анализа и регулирования);
- обеспечение качества функционирования системы категорийного менеджмента.

*Правовой аспект* категорийного менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, определяющих стратегию развития ассортимента, в частности, положения торгового права, антимонопольное законодательство, налоговую политику и др.

Единство стратегического, экономического, социально-психологического и организационно-технического аспектов определяет основные отличия категорийного и традиционного торгового менеджмента (приложение Б).

Категорийный менеджмент как система может применяться:

- в крупных торговых организациях с устойчивым ассортиментом, имеющих в арсенале тысячи товарных позиций;
- в торговых сетях, имеющих от двух и более одноформатных магазинов (с одинаковым позиционированием и сходным ассортиментом);
- в торговых компаниях, торгующих товарами повседневного спроса с высокой оборачиваемостью;
- в организациях, ориентированных на создание торговой сети.

## 2.5. Категорийный менеджер – специалист по управлению ассортиментом

Категорийный менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми в управлении торговым ассортиментом.

*Категорийный менеджер* – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией.

Руководителем, как известно, является человек, который имеет в своем подчинении других работников, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние объекта управления. Такой статус предопределяет его особую роль в организации торгово-технологического процесса и содержания выполняемых им функций.

Смысл и содержание труда категорийного менеджера составляет деятельность по планированию и формированию товарных категорий, определению целей и путей их развития, а также организация исполнения управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей.

Управленческий труд в категорийном менеджменте имеет ряд особенностей, проявляющихся как в характере самого труда, так и в его объекте. При традиционной схеме управления содержание и характер труда менеджера зависит от того уровня иерархии, к которому относится его должность, т. е. от уровня управленческой иерархии. Руководитель высшего уровня значительную часть своего времени и усилий затрачивает на разработку торговой концепции, стратегии и политики предприятия, а также на работу с людьми, работающими в других организациях, с которыми поддерживаются контакты. Менеджеры низшего уровня управления осуществляют инструктаж и распорядительство; менеджеры среднего уровня поддерживают сложную систему отношений с менеджерами и руководителями всех трех уровней иерархии.

Круг обязанностей категорийного менеджера включает следующие *функции*:

- сегментацию рынка по целевым группам потребителей;
- изучение спроса и потребностей целевого сегмента рынка;
- разработку ценовой и ассортиментной стратегии категории;
- формирование структуры товарной категории;
- анализ продаж и прибыльности товаров и категории в целом;
- анализ степени удовлетворенности покупателей;
- установление связей с поставщиками;

- совместное с производителем планирование выпуска товаров (включая создание новых наименований продукции с новыми потребительскими свойствами);

- закупку товара, организацию его доставки и хранения;
- поиск путей оптимизации расходов на снабжение;
- организацию системы мерчандайзинга в организации;
- планирование мероприятий по продвижению товара, организацию промоушен-мероприятий и т. д.

Наряду с маркетинговыми приемами категорийный менеджер должен владеть знаниями из области логистики, торговли и финансов, вести учет использования торговых площадей. Поскольку менеджеры тратят больше времени, работая за пределами компании с коллегами, партнерами, поставщиками и прочими субъектами, которых не могут непосредственно контролировать, существенно необходимым активом становится их умение вести переговоры, ориентироваться в социальных отношениях, выбирать адекватные способы воздействия на работников.

Категорийный менеджер является, по сути, «мини-коммерческим» директором своей категории. Он должен своевременно реагировать на изменения запросов со стороны покупателей, оптимизируя логистику, и отвечать за реализацию продукции. Поэтому компании выдвигают достаточно высокие требования к кандидату.

Перечень *требований* к категорийному менеджеру включает:

- наличие высшего образования в области маркетинга (или дополнительного образования в области менеджмента, экономики, MBA);
- опыт работы от двух лет в должности менеджера по закупкам на требуемом рынке (или опыт работы в области маркетинга, бренд-менеджмента);
- наличие успешного опыта разработки и запуска нового бренда или вывода и адаптации продукта на рынок;
- знание особенностей требуемого рынка, товара, особенностей его продажи;
- опыт продвижения продукции, создания рекламной концепции;
- знание основ логистики, товародвижения, принципов складирования;
- умение планировать, пользуясь системами и методами анализа;
- знание (желательно) иностранного языка;
- аналитические способности и умение структурировать информацию;
- умение вести переговоры, знание переговорной техники, основ делового протокола и общения.

Требования, предъявляемые к специалистам по продажам, включая и специалистов по управлению ассортиментом, приведены в приложении В.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что означает понятие «категорийный менеджмент»?
2. В чем состоит необходимость внедрения категорийного менеджмента?
3. Из каких этапов строится бизнес-процесс категорийного менеджмента?
4. Что является объектом и субъектом в категорийном менеджменте?
5. Что представляют собой стратегический, экономический, социально-психологический и правовой аспекты категорийного менеджмента?
6. В чем состоят отличительные особенности работы категорийного менеджера?
7. Какие требования предъявляются к категорийному менеджеру?

## **3. ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ**

### ***План***

1. Потребность человека как основа для покупки. Модель принятия решения потребителем. Появление категории. Методы и признаки классификации категорий.

2. Структурирование ассортимента. Товарный классификатор и выделение трех уровней (класс, товарная группа, товарная категория).

3. Формирование (выделение) категорий в ассортименте. Традиционный и творческий подходы при выделении категорий.

4. Жесткость и управляемость категории. Жизненный цикл категории.

*Л.:* [3]; [5]; [6]; [8]; [12]; [16].

### **3.1. Потребность человека как основа для покупки. Модель принятия решения потребителем. Появление категории. Методы и признаки классификации категорий**

Рост конкуренции вынуждает субъектов торговли изучать своего потребителя, подстраиваться под его желания. Человек имеет множе-

ство желаний и мотивов для покупки. Мало того, он устроен так, что чем больше потребляет, тем больше желает. Покупатель ждет удовлетворения своих потребностей, а не просто приобретения товара. Следовательно, задача субъекта торговли – предложить потребителю тот продукт, который удовлетворит его потребности.

Рассмотрим модель принятия решения о покупке, которая включает пять этапов.

*Первый этап – осознание проблемы, или актуализация потребности.* На этом этапе важен выбор категории товара, как базового продукта, способного решить возникшую проблему. Например, покупатель чувствует дискомфорт от того, что на улице идет дождь, и принимает решение, что ему нужен зонт, чтобы не мокнуть под дождем. Вариантом решения проблемы может стать куртка с капюшоном, дождевик, поездка в автомобиле (есть крыша над головой) или решение остаться дома.

*Второй этап – поиск информации.* По сути, это сравнение вариантов выбора категории (что же лучше, что более важно в данный момент для покупателя). На этом этапе формируются требования к удовлетворению потребности (автомобиль пока приобрести невозможно, не выходить из дома проблематично, поэтому выбор сужается до вариантов – зонт, куртка или дождевик). Таким образом продолжается выбор покупателя на уровне категории товара.

*Третий этап – оценка альтернатив.* Если выбор сделан и какая-либо категория становится для покупателя единственной (например, покупка зонтика наиболее приемлема), то далее идет оценка собственно выбора. Привычная покупка не занимает много времени, а покупка с высокой степенью вовлеченности выглядит сложной. Так или иначе, в голове потребителя выстраивается шкала ценностей, на основании которой и происходит выбор.

*Четвертый этап – покупка.* После совершения выбора и оценки всех вариантов идет процесс приобретения товара, собственно покупка. На этом этапе важно, чтобы потребитель получил именно тот товар, который соответствует его ожиданиям. Значение имеет и то, в какой обстановке он получит искомый товар – иногда, думая о товаре, покупатель не оценивает обстановки, в которой он будет приобретать сам товар, – и это может серьезно повлиять на дальнейшие его установки.

Это доказывает, что потребности покупателя гораздо глубже, чем он сам это осознает. Например, желая купить сигареты, покупатель думает о том, что он хочет курить, курить определенную марку сигарет и сделать это как можно скорее. Его осознаваемая потребность – курить. Но, увидев огромную очередь в кассу, он отказывается от по-

купки в этом магазине и идет в палатку, где сигареты стоят дороже, но нет необходимости долго ждать. Так потребность курить оказывается более глубокой (курить немедленно). И она перевешивает осознаваемую потребность в экономии денег.

*Пятый этап – оценка покупки.* Если результат оценки приобретенного товара ниже ожидаемой, то потребность не будет удовлетворена (или будет удовлетворена не до конца). В таком случае продолжается поиск решения или следует отказ от данной потребности (например, покупатель решает сейчас не курить (или вообще бросить), если это сопряжено со сложностями приобретения товара). Если же покупка удовлетворяет всем ожиданиям, то возникает привязка к товару или бренду. До тех пор, пока потребность будет оставаться актуальной, товар будет потребляться.

Ключевая идея категорийного менеджмента состоит в выделении товарных категорий в структуре ассортимента с последующим управлением каждой из них по отдельности. Ассортимент товаров в этом случае делится не на товарные группы, а на категории, сформированные по признаку покупательских привычек или предпочтений.

В широком смысле категория – это совокупность элементов, изменяющих свое состояние при изменении состояния отдельного элемента этой совокупности. Категория управления – это часть целого, управление которой наиболее удобно, логично или производительно с точки зрения достижения целей управления.

В розничной торговле под категорией понимают совокупность элементов, объединение которых в группу способно принести положительный эффект в процессе реализации, повышает эффективность и производительность управляющей системы.

*Товарная категория* – совокупность товаров, объединение которых в группу для совместного управления отвечает целям и задачам категорийного менеджмента.

Основополагающими *методами* формирования товарных категорий являются идентификация, группировка и классификация.

*Идентификация* – метод отождествления, установления совпадения одного объекта с другим. Идентификация в категорийном менеджменте направлена на установление связей и взаимных зависимостей между различными элементами торгового ассортимента.

*Группировка* – метод обобщения объектов по общим признакам. Он применяется для выделения различных товарных групп. Обобщению предшествует деление целого на отдельные части, выявление тех частей, для которых характерны общие признаки, и их объединение в группы по общности признаков.

*Классификация* – разделение множества объектов на подмножества по сходству или различию в соответствии с принятыми методами.

Классификация находит широкое применение в практической деятельности любого торгового предприятия, так как огромное количество объектов – товаров, их свойств и характеристик – требует разделения множества на подмножества по определенным признакам.

Объект – элемент классифицируемого множества. В категорийном менеджменте таким элементом выступает товар. Из множества всех товаров ассортимента по определенному признаку выделяются товары с разными потребительскими свойствами и стратегическими характеристиками с последующим отнесением их в разные товарные категории.

Признак классификации – свойство или характеристика объекта, по которому производится классификация. Признаки могут иметь количественное или качественное выражение, называемое значением признака классификации.

Выбор признака классификации определяется также стратегическими целями и задачами предприятия, его специализацией и ассортиментной стратегией. В общем виде классификация торгового ассортимента должна осуществляться по тем признакам, использование которых облегчает задачу управления категориями.

Различают две разновидности метода классификации: иерархический и фасетный.

*Иерархический метод* классификации представляет собой последовательное разделение множества объектов на подчиненные классификационные группировки.

Особенностью иерархического метода является тесная связь между отдельными классификационными группировками, выявляемая через общность или различия основополагающих признаков. В основу деления множества на подмножества по основополагающему для данного этапа признаку положена ступень классификации.

Ступень классификации – этап классификации при иерархическом методе, в результате которого получается совокупность классификационных группировок.

Каждая ступень и группировка выделены по своему основополагающему признаку. Различия между группировками заключаются в разных значениях используемого признака. Поэтому выбор основополагающих признаков является ответственной операцией деления множества, от которой во многом зависит конечный результат классификации. В основе этого выбора должно быть положено целевое назначение классификации.

Особенностью *фасетного метода* является то, что разные призна-

ки не связаны между собой, классификационные группировки независимы и не подчиняются друг другу. Благодаря этому фасетная система отличается большей гибкостью, возможностью ограничивать число признаков и группировок, что создает определенные удобства при ее использовании.

Примером фасетного метода классификации может служить классификация вин: по срокам выдержки – молодые, ординарные, марочные, коллекционные, по цвету – белые, розовые, красные. Количество признаков может быть многократно увеличено: по упаковке, по торговой марке изготовителя и т. д.

Преимущества и недостатки иерархического и фасетного методов классификации представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки иерархического и фасетного методов классификации

Метод	Преимущества	Недостатки
Иерархический	Возможность выделения общности сходства признаков объектов на одной или нескольких разных ступенях классификации. Высокая информационная насыщенность	Чрезмерная громоздкость при большой глубине. Трудность применения. Информационная недостаточность при небольшой глубине
Фасетный	Гибкость системы, удобство использования. Возможность ограничения количества признаков без утраты необходимого охвата объектов	Невозможность выделения общности и различий между объектами в разных классификационных группировках

Классификация осуществляется по следующим правилам:

- Деление множества следует начинать с наиболее общих признаков.
- На каждой ступени можно использовать только один признак, имеющий принципиальное значение для этого этапа.
- Разделение объектов должно осуществляться последовательно от большего к меньшему, от общего к частному.
- Необходимо установить глубину классификации, т. е. оптимальное число признаков, ступеней.

Ключевым моментом любой системы классификации является выбор признака (признаков) классификации. Задачу выбора оптимального признака классификации потребительских товаров пытались решить еще в советский период. Разрабатывались целые потребительские комплексы или категории товаров: товары для женщин, для мужчин, для детей и т. п. Они формировались по множеству вариантов, учитывающих размеры торговой площади, специализацию тор-

говых предприятий, размещение предприятий на территории региона. Однако основными признаками классификации являются следующие:

- возраст (товары для детей);
- пол (товары для женщин, товары для мужчин);
- особенности образа жизни и проведения досуга (товары для садовода, товары для туриста);
- торжественные события в жизни людей (товары для новобрачных);
- общественные события и праздники (товары к началу учебного года);
- покупательские привычки, обусловленные сезоном (летняя мода, товары для дачи).

В большинстве своем потребительские комплексы представляли перечень конкретных разновидностей различных групп товаров, сформированных по функционально-потребительскому признаку. Недостатком этой системы классификации стала ориентация на «безликого», «среднего» потребителя.

Выбор современного ритейлера признаков классификации товаров должен основываться на следующих подходах:

- что логично для потребителя;
- функциональные и практические выгоды потребителя;
- фактор потребительских предпочтений;
- чем легко управлять;
- за счет чего реализуется добавленная стоимость;
- прочие признаки, в наибольшей степени соответствующие целям категорийного управления.

### **3.2. Структурирование ассортимента. Товарный классификатор и выделение трех уровней (класс, товарная группа, товарная категория)**

Правильно составленный и структурированный товарный классификатор является тем ресурсом, который позволит категорийному менеджеру и закупщику анализировать ассортимент и принимать решения об его обновлении или ротации.

Необходимость в классификации товаров организаций розничной торговли появилась вместе с внедрением системы учета и управления ресурсами. До этого в товароведении предлагалось четкое деление товаров на группы, но при сегодняшнем уровне развития современных форматов торговли появилась необходимость в получении большого объема информации по товарным категориям и быстром приня-

тии конкретных управленческих решений. Это возможно только при создании товарного классификатора и ассортиментной матрицы в современной автоматизированной системе управления, используемой торговой организацией.

*Товарный классификатор* – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются или в класс, или в категорию, или в позицию по общим признакам или свойствам.

Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора.

*Первый уровень – класс товаров.* Чем крупнее формат магазина, тем больше уровней деления. Например, продовольственные товары и непродовольственные товары или одежда и обувь, т. е. то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением.

*Второй уровень – товарная группа.* Это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками: видом, способом производства и т. д. Например, молочные продукты, хлебобулочные изделия, швейные изделия, мебель. Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.

*Третий уровень – товарная категория.* Это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория – это то, за чем покупатель идет в магазин (молоко, хлеб, туйфли, моющий пылесос, обои для прихожей).

Для построения классификатора важно, чтобы все уровни имели последующее деление. Класс делится на группы, а группы – на категории. Недопустимо оставлять какой-либо уровень без дальнейшей детализации. Пример деления товаров на уровни представлен на рисунке 4.

Работу по созданию классификатора следует построить следующим образом:

- Определить возможности информационной программы торговой организации по поддержанию количества уровней классификатора (многие программы не могут поддерживать более двух уровней).

- Определить верхний уровень классификатора. Он определяется специализацией магазина и программным обеспечением. Чаще всего первый уровень – это название крупной товарной группы (алкогольные напитки, молочные продукты).

- Спустится по уровням классификации и следить, чтобы на одном уровне классификатора детализация групп была единой.

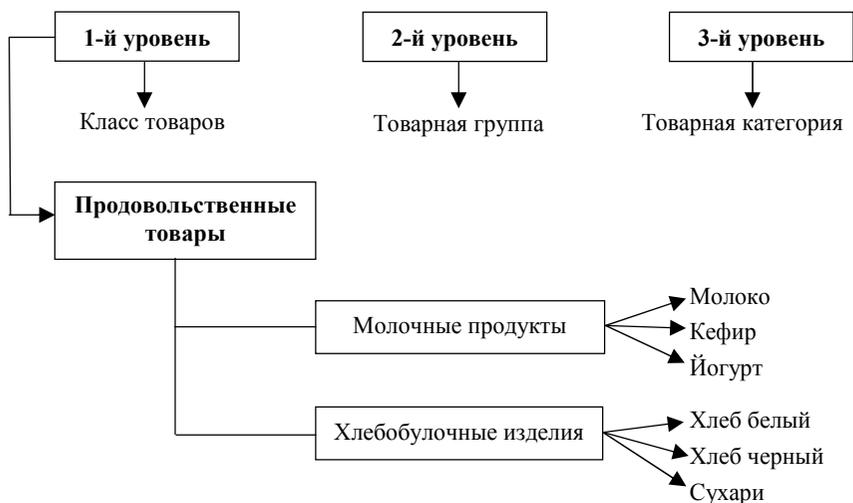


Рисунок 4 – Пример деления товаров на уровни

Многие программы не позволяют задавать больше трех-пяти уровней классификатора, что может усложнить работу по такой классификации товаров. В этом случае дополнительные уровни классификатора можно заменить дополнительными полями в карточке товара.

После создания классификатора необходимо определить, по какому уровню будет вестись работа при создании ассортиментной матрицы. Как правило, за основу берется категория, а последующие уровни классификатора выступают в качестве критериев сегментации.

При разработке товарного классификатора можно исходить из того, что классов в магазине может быть два-три (в крупных гипермаркетах четыре или пять), групп может быть 5–20 (в гипермаркетах до 100), количество категорий в магазине будет зависеть от формата магазина и количества ассортиментных позиций. Например, для мини-маркета «у дома» площадью 350 м<sup>2</sup> с 3 000 ассортиментными позициями выделяют около 40 категорий. Для супермаркета площадью 1 000 м<sup>2</sup> с 20 000 ассортиментными позициями выделяют до 300 категорий. Единых стандартов нет, но можно с уверенностью сказать, что от 30 до 300 категорий в ассортименте будет укладываться в условную норму.

В зависимости от формата магазина один и тот же товар может быть группой, а может быть и категорией. Например, часы, продаваемые в специализированном магазине часов, – это класс товаров, а в магази-

не, торгующем бизнес-сувенирами, подарками, – категория; в гипермаркете это будет лишь одна из множества подкатегорий в составе категории «товары для дома».

Примеры товарных классификаторов для отдельных форматов торговли приведены в таблицах Г.1 – Г.3 приложения Г.

### **3.3. Формирование (выделение) категорий в ассортименте. Традиционный и творческий подходы при выделении категории**

Ключевая идея категорийного менеджмента состоит в выделении товарных категорий в структуре ассортимента.

Ассортимент товаров в этом случае делится не на товарные группы, а на категории, сформированные по признаку покупательских привычек или предпочтений.

В розничной торговле под категорией понимают совокупность элементов, объединение которых в группу способно принести положительный эффект в процессе реализации товаров, повышает производительность и эффективность управляемой системы.

Товарная категория – совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца. А более простое определение товарной категории – это то, за чем (за каким товаром) покупатель идет в магазин.

От того, насколько верно выделены категории, будет зависеть в дальнейшем:

- Их представленность в торговом зале. Для категорий с различными ролями отводятся разные по качеству места торгового зала. Товары, которые покупатель воспринимает как сходные, должны и в торговом зале находиться вместе.

- Глубина категории, ее продвижение, маркетинговые мероприятия.

- Сравнение категорий между собой для того, чтобы понять, что пользуется спросом, а что – нет.

- Структура ассортимента.

Чтобы выделить категорию, необходимо выполнить следующее:

- Выделить первые два уровня товарного классификатора – класс и группы товаров.

- Определить целевые группы покупателей магазина, ожидания которых необходимо оправдывать в первую очередь.

- Изучить основные потребности этих групп и понять логику, по

которой они выбирают товар. Это можно сделать с помощью маркетинговых исследований, анкетирования, опросов посетителей, наблюдений за покупателями в торговом зале, опросов продавцов.

Категории можно выделить, используя традиционный и творческий подходы. Традиционное деление товара на категории близко к товароведческому делению: товары объединяются в категории по признаку их общего способа производства (например, молоко, обувь).

Творческое деление подразумевает выделение категорий по признаку их совместного (комплексного) использования. Выделив категории, далее приступают к их построению.

Для того чтобы определить структуру товарной категории и ее ассортиментное наполнение (виды товаров, бренды, размеры упаковок), необходимо изучить *дерево покупательских решений*, т. е. последовательность шагов при выборе товара покупателем. Структура категории должна отражать основные факторы, влияющие на принятие решения о покупке товаров данной категории. Дерево покупательских решений лежит также в основе организации выкладки товара, что упрощает для потребителя процесс выбора и принятия решения о покупке.

Например, «дерево выбора чая» схематично представлено на рисунке 5.

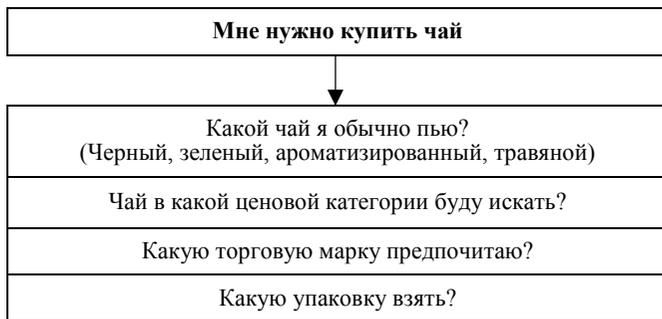


Рисунок 5 – Пример принятия решения о выборе чая

Критериями деления категории являются свойства товара, бренды и коллекции, ценовые сегменты, единицы учета и др.

Категория может делиться на уровни – подкатегории – следующим образом:

1. Учитывая *свойства товара*, включающие:

- конечного пользователя (корм для собак или кошек; обувь дет-

ская, женская, мужская; косметика для молодой, зрелой кожи или антивозрастная; линолеум бытовой или коммерческий);

- форму и фасон (роликовые, твердые дезодоранты или спреи; брюки стрейч, классические, клеш; туалетная вода или духи);

- цвет (рубашка в полоску, клетку, одноцветная);

- состав (кофе с кофеином или без кофеина, шампунь простой или с ополаскивателем, жирность сметаны);

- размер и возраст (костюм S, M, L, XL или 44, 46, 48, 50 размера; керамическая плитка 15×20 см, 30×30 см);

- фактуру и материал (обои влагостойкие, моющиеся, обычные; толстовка из замши, трикотажа, флиса; кресла с обивкой из ткани, кожзаменителя или кожи);

- запахи и вкусы (духи сладкие, цветочные или терпкие; сырок ванильный или с добавками) и др.

2. Учитывая *бренды и коллекции*:

- по торговой марке изготовителя (порошки «Тайд», «Ариэль», «Персил»);

- по производителю (телевизоры «Горизонт», «Сони», «Панасоник»);

- по стране производства (плитка керамическая из Беларуси, Испании, Италии; вина из Грузии, Франции, Чили);

- по коллекциям и сериям (мебель для гостиной «Камелия», коллекция одежды «Весна – лето 2014»);

- по уровню цен (одежда повседневная, классика, секондхенд);

- по стилю (в одежде – деловой, гламурный, классический, молодежный, повседневный).

3. Учитывая *единицы учета*:

- по размеру и форме упаковки (ткань в рулонах или на отрез, уплотнитель в бухтах или в блистерной упаковке);

- по мерам объема, длины, веса (пиво 0,3, 0,5, 1,5 л; торты 0,5 кг или 1 кг; краска в банках по 10, 25, 50 кг и т. п.).

Представление покупателя является главным фактором, позволяющим организовать категорию в пространстве магазина так, чтобы облегчить выбор и принятие решения о покупке. Все уровни категории могут выбираться покупателем в различной последовательности.

### **3.4. Жесткость и управляемость категории. Жизненный цикл категории**

Под *жесткостью категории* следует понимать готовность посетителя отказаться от покупки товара данной категории, если нет

предпочитаемой им марки. Чем дешевле товар, тем слабее привязанность покупателя к определенной марке.

Продукты питания и многие средства бытовой химии и личной гигиены являются товарами повседневного спроса, поэтому в подавляющем большинстве выбор покупателя обусловлен не столько маркой, сколько категорией. Престижные, достаточно дорогие или редко покупаемые товары, напротив, выбираются с учетом бренда или торговой марки.

Наблюдается прямая зависимость от стоимости бренда: чем дороже товар, тем сильнее покупатель привязан к выбору бренда. Аналогичная тенденция наблюдается при выборе свойств товаров (возможно, каких-то специфических). Такие категории считаются жесткими.

Если ассортимент магазина сформирован из жестких брендов, то при построении категории нужно сначала выделить бренды, а затем другие свойства товара. Если же в ассортименте присутствуют товары повседневного спроса, то главным критерием выбора может быть цена, свойства товара.

Развивая категорию, менеджер может вводить товарные позиции в ассортимент, что ведет к общему увеличению товарной массы. Со временем категория «разрастается», становится очень крупной и может включать сотни товарных позиций. Анализ большого количества товарных позиций затруднен. В таком случае нужно разделить категорию на две или три, чтобы проще было ее анализировать и развивать.

Ни для одной категории не существует единого стандарта по составу. Лучше не делать ее более четырех уровней, так как такая категория представляется довольно глубокой и управлять ею сложно. Однако в ряде случаев можно в категорию добавлять большее количество уровней, если ответственный за ее развитие категорийный менеджер принимает такое решение.

Решение о том, какой вариант для управления категорией будет являться лучшим, может принять только категорийный менеджер, опираясь на логику покупателя и свое экспертное мнение и знание ситуации.

Понятие «жизненный цикл» можно использовать как по отношению к товарной группе, так и товарной категории или конкретному товару. Продолжительность жизненного цикла товара может колебаться от нескольких дней до нескольких десятилетий.

Жизненный цикл товара может быть представлен четырьмя *стадиями*: внедрения, роста, зрелости и спада. Иногда между стадией зрелости и стадией спада выделяют еще стадию насыщения или делят

стадию роста на две (медленного и быстрого роста). От стадии жизненного цикла категории зависят объем получаемых прибылей, капиталовложений и расходов на маркетинг и рекламу, степень конкуренции, цена товара, поведение покупателей, их отношение к товару и др.

Товарная категория имеет очень длинный жизненный цикл. Многие товарные категории остаются в стадии зрелости на неопределенное время, поскольку скорость увеличения объема продаж входящих в нее товаров пропорциональна скорости роста численности населения.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что представляет собой модель принятия решения о покупке?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки иерархического и фасетного методов классификации?
3. Что такое товарный классификатор?
4. Что означает понятие «товарная категория»?
5. Каковы этапы формирования товарной категории?
6. Что понимают под жесткостью товарной категории?
7. Как вы составите «дерево выбора» для стирального порошка, обуви для женщин (мужчин), мебели, безалкогольных напитков?

## **4. СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ АССОРТИМЕНТА**

### ***План***

1. Сбалансированность ассортимента. Балансировка ассортимента по ширине. Виды категорий в зависимости от роли магазина в ассортименте.

2. Балансировка ассортимента по глубине. Вклад категорий в достижение целей магазина.

3. Методы анализа и оптимизации структуры ассортимента.

4. Распределение торговых площадей между категориями. Общие правила планировки торгового зала и принципы распределения торговой площади между категориями. Эффективность использования торговых площадей.

*Л.:* [2]; [3]; [5]; [6]; [8]; [12]; [16].

#### 4.1. Сбалансированность ассортимента. Балансировка ассортимента по ширине. Виды категорий в зависимости от роли магазина в ассортименте

Методология категорийного менеджмента позволяет с большой долей вероятности сбалансировать ассортимент таким образом, чтобы он максимально отвечал ожиданиям покупателя.

*Сбалансированность ассортимента* – это сочетание оптимального для покупателя количества категорий (ширины) и видов товара внутри категории (глубины).

*Ширина ассортимента* – это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. Например, товары могут быть таких категорий, как «молоко», «мясо», «сыр», «рыба», «детское питание», «диетическое питание», «салаты», «бытовая химия», «товары для дома», «журналы и открытки», «сувениры и подарки».

С одной стороны, чем шире ассортимент, тем более разнообразные потребности могут быть удовлетворены. Широкий ассортимент позволяет устанавливать различные торговые наценки (от минимальной до максимальной), сохраняя общую прибыль магазина. При этом повышается число импульсных покупок, увеличивается число разных сегментов покупателей. С другой стороны, при сверхвысокой ширине ассортимента потребителю трудно ориентироваться в таком многообразии, что затрудняет выбор нужного товара. Управлять слишком широким ассортиментом также затруднительно – это приводит к огромным логистическим издержкам и в большинстве случаев к избытку замороженных в товарном запасе оборотных средств. При очень широком ассортименте оборачиваемость ниже, учетная политика осложняется необходимостью частых инвентаризаций.

Избыточно широкий выбор действует как отсутствие выбора. Поэтому ширина не может служить единственным показателем правильно подобранного ассортимента и главным конкурентным преимуществом.

Для того чтобы ассортимент был сбалансированным, необходимо все категории соотносить с определенной ролью, которую они играют в данном магазине. *Роль товарной категории* – это определенное состояние товара относительно других позиций ассортимента, характеризующееся уровнем и характером спроса на него, ценою, известными функциями, возложенными на него продавцом.

Не все категории одинаково важны для индивидуального покупателя. Роль, отводимая категории, отражает различия в приоритетах и распределении ресурсов при управлении ассортиментом. Выделяют

пять ролей, которые выполняют категории в ассортименте магазина. Их правильное соотношение показывает, насколько ассортимент сбалансирован. У каждой категории своя роль, задача, которые следует выполнять (таблица 3).

Таблица 3 – Роли и задачи категорий в ассортименте магазина

Виды категорий по выполняемой роли в ассортименте	Рекомендуемое соотношение в процентах от общего количества всех категорий	Основная задача	Примеры
<i>Уникальные товары</i> (нигде больше не продаются либо редкие для магазинов аналогичного формата)	1–3	Создать имидж и увеличить запоминаемость магазина (категория может быть неприбыльной)	Выпечка, горячий хлеб, салаты
<i>Приоритетные товары</i> (самые важные категории, определяют специализацию магазина)	20	Прибыльность и высокий оборот	Колбасная гастрономия, алкоголь; ноутбуки
<i>Базовые товары</i> (товары, пользующиеся наибольшим и устойчивым спросом и имеющие высокие показатели оборота)	40–60	Высокая оборачиваемость и привлечение большого потока покупателей	Макаронные изделия, овощи, яйца, сахар, сыр
<i>Периодические товары</i> (товары, по которым продажи и, соответственно, доходы имеют непостоянный характер; сезонные товары)	До 20	Обновление ассортимента и удержание потребителей (спрос на периодические товары ограничен узким кругом потребителей)	Сезонные товары, имеющие ярко выраженную зависимость продаж от сезона
<i>Удобные товары</i> (являются вспомогательными или сопутствующими)	5–10	Обеспечение постоянного покупательского потока, дополнение к покупке, удобство для покупателя	Пластиковая посуда, салфетки, жевательная резинка, пакеты

Рекомендуемых процентных соотношений в анализе товарных категорий нет. Наполнение категорий в первую очередь зависит от стратегических целей магазина и его позиционирования, что возвращает нас к важности определения общих целей на этапе предварительного формирования ассортимента. Если магазин хочет привле-

каты широкие массы покупателей и ориентирован на товарооборот, то и основу товаров во всех категориях будут составлять недорогие товары. Их процентное соотношение будет выше, чем в магазине, ориентированном на сегмент покупателей с высоким доходом.

Наиболее глубокими должны быть приоритетные категории, что объясняется их важной ролью в ассортименте, а также тем, что самих приоритетных категорий в ассортименте не очень много. Следовательно, здесь можно стремиться к максимуму подкатегорий и товарных позиций, так как ритейлер не рискует сильно увеличить свой складской запас.

Товары внутри базовых категорий также должны иметь значительную глубину, так как по ним покупатель будет судить о специализации магазина. Однако для оптимизации запасов не рекомендуется иметь избыточно глубокий ассортимент.

Сезонные товары в сезон могут иметь значительную глубину. Во внесезонный период количество товарных позиций может снижаться до предела. Однако полный вывод сезонных товаров из ассортимента не рекомендуется, чтобы сохранить общую концепцию магазина и поддержать его имидж.

Удобные категории могут быть представлены в ограниченном объеме.

Уникальные товары также могут не иметь глубокого наполнения. Однако если такие товары все же приносят прибыль, то глубина категории может быть построена по принципу прибыльных категорий, т. е. стремиться к максимуму.

Существуют правила сочетания товаров в товарные категории, заключающиеся в следующем:

- Товары одной категории должны составлять наиболее совместимые комбинации с позиций покупателей, которые стремятся удовлетворять комплекс своих потребностей.

- Комбинация товаров в одной категории должна сочетаться с интересами продавца, который желает использовать эффект взаимосвязанных покупок для привлечения дополнительных покупательских потоков и увеличения прибыли.

При разработке системы классификации необходимо исходить из того, что одни и те же товары или торговые марки в разных магазинах могут восприниматься посетителями по-разному, иметь разный статус и выполнять совершенно разные функции в торгово-технологическом процессе.

Это обусловлено множеством факторов, среди которых можно выделить такие, как товарная специализация магазина, реализуемая ас-

сортиментная стратегия, место размещения магазина, потребительские традиции и характер спроса основного сегмента потребителей, ценовые стратегии производителей товарных марок и ценовая политика торговой организации, уровень доходов населения и платежеспособность покупателей.

## 4.2. Балансировка ассортимента по глубине.

### Вклад категорий в достижение целей магазина

Глубина ассортимента – общее количество товарных позиций внутри каждой товарной категории в ассортименте. Чем глубже представлена категория, тем лучше ритейлер сможет удовлетворить потребности покупателя, предоставляя ему больший выбор товаров. Чем глубже ассортимент – тем выше специализация магазина.

Как правило, глубоким ассортиментом управлять легче, но он привлекает к себе достаточно ограниченное количество покупателей. Зато эти покупатели готовы платить большую цену в ожидании особенного выбора, они более лояльны к магазину, где удовлетворяются их самые тонкие потребности.

Проанализировав соотношение ролей всех категорий, которые есть в магазине, можно увидеть, насколько ассортимент сбалансирован по ширине. У каждой категории своя роль в ассортименте и цели у всех категорий различные (таблица 4).

Таблица 4 – Соотношение роли категории и целей магазина

Категория	Цели магазина					
	Привлечь покупателей и обеспечить поток покупателей	Обеспечить оборот	Принести прибыль	Удержать целевую аудиторию	Увеличить объем покупки, средний чек	Укрепить имидж магазина
Уникальная						+
Приоритетная	+		+			+
Базовая	+	+			+	
Периодическая				+		
Удобная		+			+	

Рассмотрим примеры товаров, которые позволяют обеспечить достижение целей.

Цель *привлечь покупателей, обеспечить поток покупателей* достигается рекламируемыми известными товарами, брендами. Сюда относятся популярные товары, торговые марки и бренды, известные новинки, т. е. то, что хорошо знает большинство покупателей. В продуктах питания и товарах массового спроса это известные бренды, в одежде и обуви – модные актуальные цвета и фасоны, в бытовой технике и средствах связи – рекламируемые новинки (например, суперплоский экран или функция подсветки), в отделочных материалах и мебели – модные расцветки и яркие решения (эти товары могут не быть высокооборачиваемыми). Известный бренд, модный фасон или расцветка, новинка сезона – все это привлекает людей, наталкивает к посещению магазина, создает поток покупателей, хотя эти товары могут и не являться хитом продаж.

Цель *обеспечить оборот* достигается наличием недорогих товаров, товаров массового спроса и для ежедневного использования. Это повседневные товары, необязательно имеющие популярный бренд. Возможно, это самые дешевые товары во всей категории. Но они нужны большинству покупателей для того, чтобы удовлетворять основные потребности. Можно сказать, что при их выборе важнее всего цена, а не известность марки. Такие товары являются самыми высокооборачиваемыми товарами в категории.

В продуктах питания и товарах массового спроса это популярные и наиболее любимые покупателями вкусы, запахи или известные, но недорогие бренды в категории приемлемого качества. Самое главное свойство таких товаров – они гарантированно продаются. Это «дойные коровы» внутри категории.

Такие товары должны быть глубоко представлены в базовых категориях, а также в категории удобных товаров. Но их наличие в уникальных категориях затруднительно (перед уникальными категориями не ставится цель генерации оборота). В приоритетных категориях эти товары должны присутствовать, чтобы удовлетворять всем потребностям покупателей (в том числе и в приобретении недорогих товаров), но не столь широко, как в базовых. В периодических категориях такие товары могут присутствовать в разгар сезона (например, недорогое сливочное мороженое, полусладкое недорогое шампанское).

Цель *принести прибыль* обеспечивается наличием дорогих известных товаров и брендов, новинок. Это самые дорогие товары в категории – как правило, брендированные (бренд известен как качественный и недешевый), популярные (что облегчает продажу таких товаров), имеющие имидж надежных и статусных товаров. Среди них

могут быть новинки ассортимента, имеющие высокую наценку (здесь это свойство рекламируемой новинки также достигает цели привлечения покупателей).

Дорогие и брендированные товары обязательно должны быть глубоко представлены в приоритетных категориях, а также присутствовать в базовых. Наличие таких товаров в периодических категориях важно, так как продажи их нерегулярны и должны компенсироваться высокой прибылью. В уникальных категориях такие товары нужны для создания имиджа магазина, торгующего качественными товарами. А вот в удобных категориях дорогие товары могут отсутствовать (чаще всего перед удобными категориями задача получения прибыли не ставится).

Цель *удержать покупателей* обеспечивается наличием товаров, отвечающих самым глубинным потребностям целевых покупателей. Удерживать покупателя можно, предлагая ему нечто особенное, т. е. то, что отвечает его самым взыскательным запросам. Такие товары нужны для того, чтобы предложить выбор тем, кто желает разнообразия, или тем, кто отличается от основной массы (например, одежда нестандартных размеров). Помимо удовлетворения разных потребностей они служат также цели поддержания имиджа магазина и позволяют покупателям совершать импульсные покупки (с целью попробовать что-то новое).

Наличие таких товаров дает значительное преимущество перед конкурентами. Как правило, у этих товаров более высокая наценка и оборачиваемость их не столь велика, как у массовых товаров, но они должны иметь своего постоянного покупателя. Таких товаров не должно быть много в категории, чтобы не снижалась оборачиваемость, но они должны находиться на виду у покупателей.

Цель *увеличить объем покупки, средний чек* обеспечивается наличием различных упаковок, товарами, составляющими комплексную покупку, а также актуальными для данного сезона товарами. В качестве средства для увеличения объема покупки могут служить не только сами товары в категории, но и выкладка. Это может быть специальная цена на покупку комплекта (такое свойство хорошо применимо для товаров творческих категорий). Например, тематическая выкладка полотенец, войлочной шапочки, шайки, термометра, эфирного масла и веника увеличивает продажи категории «баня» в целом, провоцируя покупку всего комплекта.

Товары повседневного спроса могут предлагаться в различных видах упаковки (самая большая или самая маленькая). Конечно, малая упаковка не увеличивает сумму чека, но она может спровоцировать

покупателя на покупку товара «на пробу». Такая упаковка должна присутствовать там, где импульсность товара высока (сок, торт, шампунь, парфюм, крем и т. п.).

Цель *поддержать имидж магазина* обеспечивается наличием качественных товаров, работой обслуживающего персонала, грамотными консультациями, наличием товарного запаса и различного рода средствами. Впрочем, это могут быть самые дорогие товары в категории, представленные в магазине эксклюзивно.

Важно и то, что действие «имиджевых» товаров и услуг имеет обратную силу – если салаты окажутся несвежими, а продавцы будут недостаточно вежливыми, то эффект распространится и на другие товары в других категориях.

#### **4.3. Методы анализа и оптимизации структуры ассортимента**

Для оптимизации структуры ассортимента используются различные методы анализа (кросс-категориальный анализ, ABC-анализ, XYZ-анализ).

Кросс-категориальный анализ – метод, позволяющий сравнить данные по прибыли и обороту между всеми категориями и наметить путь развития категории.

Идея ABC-анализа строится на основе принципа Парето, который формулируется так: 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата, т. е. 20% всех товаров дают 80% оборота. Применяя это правило к товарам любой торговой компании, можно сделать очень простой шаг по внедрению логистики.

*ABC-анализ* – это метод, позволяющий классифицировать товарные запасы компании по степени их значимости путем деления на три категории. Классические границы этих категорий следующие:

- А – наиболее ценные, 20% – товарных запасов, 80% – продаж;
- В – промежуточные, 30% – товарных запасов, 15% – продаж;
- С – наименее ценные, 50% – товарных запасов, 5% – продаж.

Порядок проведения ABC-анализа включает следующие этапы:

1. Выбор объекта и параметра (признака, по которому будем проводиться анализ). Обычно объектами ABC-анализа являются товарные группы, товарные категории или товарные позиции. Каждый из этих объектов имеет разные параметры измерения: объем продаж как в денежном, так и в количественном выражении, доход (в денежном выражении), товарный запас, оборачиваемость и т. д.

2. Составление рейтингового списка объектов по убыванию значения параметра (вверху располагаются товары с наибольшей долей в обороте, внизу – с наименьшей).

3. Выделение А, В и С групп:

- расчет доли параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом;
- присвоение значения групп выбранным объектам.

Товары из групп А и В обеспечивают основной товарооборот и прибыль компании. Поэтому товары из этих групп должны быть постоянно в наличии в ассортименте магазина, и таким товарам необходимо уделять первостепенное внимание. Товары группы С составляют около 20% оборота (или прибыли) и требуют периодического контроля. Для товаров из этой группы применяют упрощенные методы планирования, учета и контроля.

АВС-анализ можно провести по двум параметрам одновременно, например, по обороту и прибыли. Результаты анализа объединяются в одну таблицу. Для наглядности данные показаны в виде графика (рисунок 6).

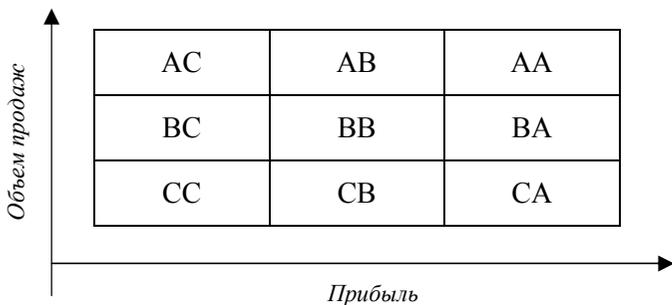


Рисунок 6 – Группы товаров по двум параметрам АВС-анализа

Видно, что группа АА имеет высокий оборот и высокую прибыль, группа СС – низкий доход и низкую прибыль.

Группа СС – товары, которые не вносят существенного вклада в результаты работы магазина. Они являются аутсайдерами и по прибыли, и по обороту. Однако прежде чем исключить эти товары из ассортимента, необходимо тщательно проанализировать их роль в общем ассортименте и выявить причины низких результатов.

Группа ВС – малоприбыльные товары, имеющие средний уровень оборачиваемости. Чтобы не допустить попадания этих товаров в группу СС, необходимо увеличивать прибыльность по ним, разраба-

тывая дополнительные мероприятия по продвижению. Простое повышение цены без дополнительных мероприятий не даст желаемого результата.

Группа СВ – товары с невысоким оборотом, но средней прибыльностью. По ним можно предусмотреть акции по увеличению объема продаж за счет придания товару новых привлекательных свойств в глазах клиента, а также дополнительной выкладки в зонах основного покупательского потока, лучшего места на полке.

Группа ВВ – товары со средним оборотом и средней прибыльностью. По ним можно не планировать дополнительных маркетинговых мероприятий.

Группа СА – товары с низким оборотом, но высокой прибыльностью. Возможно, это уникальные или редкие товары, эксклюзивные или коллекционные предметы, или это новый товар, поступивший в продажу. Поэтому нужно прилагать усилия для увеличения объема продаж такого товара с помощью специальных консультаций продавцов или рекламных кампаний.

Группа АС – товары с низкой прибылью, но высоким оборотом. Чаще всего это товары, привлекающие основную часть покупателей. Обычно на таком товаре не пытаются зарабатывать, так как именно за этим товаром идет основной поток посетителей. Здесь важно не допускать снижения оборота, чтобы товар не перешел в группу ВС.

Группы АВ и ВА – товары с высоким показателем по одному из параметров и средним по второму. Здесь главное, чтобы товар стабильно находился в своей нише и не снижал свои показатели. Кроме того, такой товар требует постоянного мониторинга у конкурентов.

Метод ABC-анализа имеет недостатки. Он не позволяет оценивать сезонные колебания продаж и может давать неправильные результаты, если данных для анализа мало. Статистика данных за период менее, чем три месяца не позволяет дать объективную оценку вклада товаров в результат.

Метод ABC-анализа не используется в случае, если товарная номенклатура состоит из слишком малого числа позиций.

К *преимуществам* метода ABC-анализа можно отнести следующее:

- ABC-анализ позволяет просто и наглядно изучать большую совокупность экономических данных. Данный метод анализа распространен, универсален и эффективен. Он может применяться как в деятельности оптовых и розничных торговых предприятий, так и в деятельности организаций – производителей товаров и услуг.

- Результаты ABC-анализа позволяют в дальнейшем рационализи-

ровать деятельность по управлению ассортиментом. Проще и легче контролировать и поддерживать ассортимент 20 позиций, чем 100 (тем более, когда эти 20 позиций дают 80% прибыли). В результате необходимо лишь вести, скажем, ежедневный ассортиментный и количественный контроль наличия товаров, относящихся к группе А. В то же время выявляются не только прибыльные товары, но и товары, пользующиеся повышенным спросом, зачастую дешевые.

*XYZ-анализ* – математико-статистический метод, который позволяет проанализировать и спрогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товаров.

Цель XYZ-анализа – разделение товаров по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования.

Метод XYZ-анализа сходен с ABC-анализом и основывается на том же принципе: товары подразделяются на три группы X, Y и Z, исходя из значения коэффициента вариации за определенный промежуток времени. Этот анализ делит объекты по степени отклонения от среднего показателя, высчитываемого за несколько периодов.

Чем меньше величина коэффициента вариации, тем точнее прогноз. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять и, соответственно, тем ниже потребность в запасах товара и тем легче планировать движение продукта. Таким образом, появляется дополнительный материал для принятия решений о пребывании товара в ассортиментной матрице магазина.

Порядок проведения XYZ-анализа включает три этапа:

- Выбор объекта анализа (группа, категория, позиция) и параметра, по которому будут сравниваться объекты (например, продажи за месяц). Обычно объектами XYZ-анализа являются товарная категория или товарная единица. За основу анализа берется период продаж не менее трех месяцев.

- Определение количества периодов, подлежащих анализу (неделя, декада, месяц, квартал (сезон), полугодие, год). Чем больше период, тем лучше, точнее будет результат анализа. Если товар имеет оборачиваемость более месяца, то требуется брать период, как минимум в три раза превышающий оборачиваемость.

- Определение коэффициента вариации (среднее квадратическое отклонение) для каждого объекта анализа.

Категория X – товары, которые характеризуются стабильностью продаж и, как следствие, высокими возможностями прогноза продаж. Для таких товаров необходимо держать оптимальные запасы и при-

менять математические методы прогнозирования спроса и модели определения размеров оптимального запаса товара.

Категория Y – товары, имеющие некоторые колебания в спросе и как следствие, средний прогноз продаж.

Категория Z – товары с нерегулярным потреблением, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогноза продаж невысокая. К таким товарам относятся товары, которые привозят на заказ, или товары, которые только появились и совсем недавно поступили в продажу.

Таким образом, если суть ABC-анализа заключается в определении вклада конкретного товара в итоговый результат (чаще всего в общую прибыль компании), то суть XYZ-анализа – в изучении стабильности продаж, отклонений, скачков, нестабильности сбыта продукции.

Конечно, можно использовать каждый вид анализа по отдельности, но это не даст полной картины ассортиментной матрицы компании, поэтому рекомендуется использовать оба вида анализа в комплексе с целью выявления сильных и слабых товаров, стабильности продаж ключевых для компании продуктов.

XYZ-анализ в сочетании с ABC-анализом помогает выявить безусловных лидеров и аутсайдеров в ассортименте магазина.

ABC-XYZ-анализ позволяет разбить данные по продажам на девять групп в зависимости от вклада в выручку компании (ABC-анализ) и регулярности покупок (XYZ-анализ).

После проведения двух данных видов анализа составляется итоговая матрица, оценка которой позволяет оптимальным образом сформировать запас на складе.

Например, в ячейку AX должны быть записаны позиции, отнесенные к группе A при классификации по методу ABC, и к группе X – при классификации по методу XYZ. Такая классификация упрощает работу при планировании и формировании ассортимента.

После проведения двух данных видов анализа составляется итоговая матрица, оценка которой позволяет оптимальным образом сформировать ассортимент.

Рассмотрим вопрос оптимизации ассортимента на основе совместного анализа.

Группы AX и AY – это те товары, которые обеспечивают наибольший объем продаж. Такие товары пользуются достаточно стабильным спросом и соответственно им необходимо уделять наибольшее внимание. Поэтому нужно обеспечить постоянное наличие товара в магазине (на складе), но при этом не следует создавать избыточный страховой запас. Спрос на товары этой группы стабилен, он

хорошо прогнозируется. Во многих случаях целесообразно сократить долю товаров группы Z в ассортиментной матрице компании и тем самым высвободить средства, которые можно направить на увеличение запасов наиболее важных и приоритетных групп.

Товары групп AY и BY при высоком товарообороте характеризуются недостаточно стабильным спросом. Таким образом, для того чтобы обеспечить постоянное наличие товара из этой группы, необходимо увеличить страховой запас.

Товары из групп AZ и BZ отличаются низкой прогнозируемостью спроса при высоком объеме продаж. Если обеспечивать постоянное наличие товаров данной группы только за счет избыточного страхового запаса товаров, то это приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно возрастет. Для товаров из групп AZ и BZ необходимо пересмотреть систему заказов. Одну часть товаров нужно переводить на систему заказов с постоянной суммой или объемом заказа. Другую часть товаров необходимо обеспечить за счет более частых поставок, или же следует выбрать поставщиков, расположенных ближе к складу. Кроме того, можно поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру компании.

Для товаров из группы CX можно применить систему заказов с фиксированной периодичностью, а также уменьшить страховые запасы таких товаров.

Для товаров из группы CY возможно применение системы с постоянной суммой или объемом заказа. В этом случае формировать страховой запас по товарам из этой группы следует исходя из имеющихся у фирмы свободных денежных средств.

Все товары-новинки, сезонные товары, товары, привозимые по заказам, попадают в основном в группу CZ. Часть товаров из этой группы можно выводить из ассортимента без особых сомнений. Другую же часть требуется постоянно контролировать и анализировать, поскольку товары именно из этой группы превращаются в неликвиды, от которых компания в дальнейшем несет потери. Остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, следует постепенно выводить из ассортиментной матрицы компании.

Поручив работу с товарами группы AZ новому и неопытному сотруднику, компания рискует понести потери в тот период, когда такой сотрудник нарабатывает необходимый опыт. Если поручить новому сотруднику работу с товарами из группы CX, то он, отработав определенный период времени, практически не получит никакого опыта. Если поручить ему товары группы CZ, то он и опыт быстро

наберет, и компания от его ошибок не сильно пострадает, а руководству при этом не нужно будет контролировать его каждый шаг.

Матрица совмещенного ABC-XYZ-анализа дает хорошую информацию для стратегического изменения позиций номенклатуры (таблица 5).

Таблица 5 – Результаты совместного проведения ABC- и XYZ-анализа

Группа	X	Y	Z
А	Для группы AX характерны высокий оборот и стабильность спроса. Можно прогнозировать продажи товара. Важно иметь запас на складе, но он не должен быть избыточным	Группы AY и BY важны для оборота магазина, но имеют среднюю прогнозируемость спроса. При высоком товарообороте эти группы имеют недостаточную стабильность расхода. Как следствие, для обеспечения постоянного наличия товара нужно увеличить страховой запас	Группы AZ и BZ важны для оборота, но плохо прогнозируемы. Товары этих групп при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. При попытке обеспечения гарантированного наличия всех товаров данных групп только за счет избыточного страхового товарного запаса средний товарный запас компании значительно увеличивается. Можно предусмотреть резервных поставщиков
В	Для группы VX характерны средний оборот и стабильность спроса. Можно прогнозировать продажи товара, и нежелательно, чтобы товар отсутствовал в продаже. Можно использовать систему «точно в срок», чтобы не создавать избыточный запас		
С	Группа CX – товар-балласт, который, тем не менее, пользуется устойчивым спросом. Для товаров этой группы можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас	Группа CY – малоценный товар, имеющий колебания в продажах. Можно использовать систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей	Группу CZ составляют товары, приносящие малый вклад в прибыль и имеющие значительные колебания в продажах. В эту группу попадают новые товары, товары непостоянного спроса, поставляемые по заказам и т. п. Часть из них можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или трудно реализуемые запасы

Таким образом, использование совмещенного ABC-XYZ-анализа имеет ряд существенных *преимуществ*, к которым можно отнести следующие:

- повышение эффективности системы управления товарами и товарными запасами;
- повышение доли высокорентабельных товаров без нарушения основных принципов ассортиментной политики;
- выявление приоритетных товаров, т. е. товаров, приносящих максимальный доход и характеризующихся стабильным потреблением;
- перераспределение усилий персонала в зависимости от квалификации и имеющегося опыта;
- сокращение количества продаж, утраченных вследствие отсутствия необходимых товаров;
- снижение риска потери товаров в связи с окончанием срока годности.

В то же время можно отметить следующие *недостатки* данных методов:

- Возможность попадания в группу С товаров-новинок. Возникают трудности в случае динамично меняющейся ситуации, например, при выводе на рынок нового товара (аналогами которого компания до сих пор не торговала) или однократного приобретения каких-то товарных позиций. Когда количество продаж новинки еженедельно растет, XYZ-анализ ничего не даст, товар неизбежно попадет в «нестабильную» группу Z.

- XYZ-анализ лишен смысла для предприятий, работающих по заказам, подобные прогнозы им просто не нужны.

- На сегментах рынка, где разброс значений ежедневных продаж в течение месяца может составлять 50% и более, применение XYZ-анализа может оказаться бесполезным, поскольку все товары попадут в категорию Z.

- Как и ABC-анализ, XYZ-анализ ориентирован на использование в относительно стабильных условиях внешней среды. Кризисные явления, существенные изменения курса валют, изменение конкурентной ситуации резко уменьшают прогнозную ценность полученных результатов. Особенно это касается XYZ-анализа, поскольку даже в стабильной ситуации делать прогнозные выводы на основе данных для трех-пяти временных периодов надо с большой осторожностью. Следует также признать, что фактическое значение доли оборота объекта имеет больше практического смысла, чем коэффициент вариации.

Для каждой категории необходимо устанавливать свой уровень торговой наценки.

Подход к *ценообразованию* в рамках категорийного менеджмента таков: логику построения ценовой политики подсказывает сама роль

категории. Это первый уровень анализа цены. Второй уровень анализа цены внутри товаров категории заключается в том, что на различные виды товаров нужно устанавливать разную наценку в зависимости от роли товаров в категории.

*Уникальные категории* уникальны тем, что по этим категориям отсутствует конкуренция. Наценка на товары уникальных категорий должна быть максимально высокая, но общая цена на товар не должна превышать «разумные» пределы. Различают два подхода к ценообразованию на товары этих категорий:

- Товары-мечта могут стоить достаточно дорого, так как решение об их покупке будет приниматься не в силу необходимости, а как средство удовлетворения особенных потребностей. Спрос на этот товар неэластичен, поэтому нет смысла снижать цену.

- Товары с хорошей оборачиваемостью, но уникальные для магазина данных форматов (например, свежая выпечка) должны иметь наценку, позволяющую определить цены на уровне покупательского восприятия. Это товары эластичные по спросу, поэтому цена будет важна для покупателя.

*Приоритетные категории* – категории, сформированные из товаров с хорошей оборачиваемостью и высокой прибыльностью. В них должно быть достаточно товаров, имеющих высокую торговую наценку, поэтому в целом наценка на эти категории должна быть высокой, но с учетом конкурентной среды.

Задача категории – зарабатывать прибыль. Так как такие товары тоже имеются у конкурентов, то необходимо на товары-индикаторы ставить цену, которая учитывает фактор конкуренции. Для популярных новинок используется стратегия «снятия сливок». Следовательно, основная политика ценообразования для таких товаров – в ориентации на конкурентную среду и отслеживании жизненного цикла товара.

Товары массового спроса внутри приоритетной категории имеют цену на уровне конкурентов или чуть выше, если конкуренция слаба. Для продуктов питания цены на массовые приоритетные товары должны быть на уровне конкурентов или чуть ниже, чтобы привлечь покупателей и обеспечивать оборот по прибыльной категории.

*Базовые категории* – категории, имеющиеся у конкурентов в полном объеме. Эти товары нужны большинству покупателей. Основная политика ценообразования для базовых категорий – ориентация на конкурентную среду.

Спрос на базовые категории большой и отличается постоянством. Необходимо тщательно исследовать цены этих категорий на рынке и устанавливать ту цену, которая будет привлекательной для покупателей – на уровне конкурентов или ниже. Нужно внимательно следить

за уровнем логистических операционных издержек по товарам этих категорий, чтобы не допускать снижения прибыльности. Важно выбрать внутри категории товары – индикаторы покупательского спроса. Это самые высокооборотные позиции, цены на товары которых покупатели помнят и могут сравнить с другими магазинами. Этот список товаров-маркеров включит в себя около 5% наименований всего ассортимента из разных товарных категорий. Отслеживание цен конкурентов и уровня издержек по этим товарам должно вестись регулярно (в зависимости от оборачиваемости).

*Периодические и сезонные категории.* Если товар сезонный, то ценообразование на эти категории будет зависеть от сезона (оно будет меняться в зависимости от того, насколько ярко выражена сезонность, как много конкурентов торгует таким товаром в сезон и насколько актуален этот товар будет, когда сезон кончится).

Как правило, в сезон цены держатся на уровне конкурентов или выше, если конкурентная среда это позволяет. К концу сезона цена снижается практически до себестоимости. Во внесезонный период цена может быть минимальной, если нужно распродать товар (не распространяется на статусные товары и товары для профессионалов), и максимальной, если покупателям больше нигде купить такие товары (цена устанавливается из принципа «кому надо – тот купит за любые деньги», так как конкуренция по этим товарам вне сезона практически отсутствует).

Цены на товары, покупаемые периодически (без выраженных сезонных продаж), должны быть на уровне конкурентной среды.

Слишком низкая цена не стимулирует продажи *удобных категорий* – многие дешевые товары неэластичны по цене.

Чем дешевле товар, тем выше может быть торговая наценка – разница в цене будет незначительная, а процент наценки увеличится. Но даже при высокой наценке валовая прибыль от продажи этих категорий не внесет существенного вклада в развитие продаж.

Если цена на многие товары удобных категорий быстро запоминается покупателям, то эти товары тоже становятся своеобразными индикаторами, помогающими запомнить уровень цен в магазине. К тому же это товары не первой необходимости, поэтому при очень высокой цене они просто не будут куплены или покупательская лояльность будет потеряна.

От товаров массового спроса удобных категорий не следует ожидать особой прибыли. Это объясняет среднюю торговую наценку на такие удобные категории – используется метод ценообразования «текущие цены», т. е. «как у всех».

Товары имиджевые, дополняющие покупку, могут иметь высокую

наценку.

#### **4.4. Распределение торговых площадей между категориями. Общие правила планировки торгового зала и принципы распределения торговой площади между категориями. Эффективность использования торговых площадей**

Распределение торговых площадей между категориями имеет важное значение для торгового объекта.

Высокие по приоритету зоны – вершины «золотых треугольников» предназначаются для товаров приоритетных категорий. Здесь располагают товары постоянного спроса, которые являются приоритетными для магазина («звезды» ассортимента), так как они приносят максимальную прибыль и пользуются высоким спросом. Правильно будет их расположить в лучших местах торгового зала по ходу основного покупательского потока, но не на самом входе и не в первой части зала. Вершины «золотых треугольников» будут «приглашать» покупателей пройти как можно большее пространство зала, чтобы они могли увидеть все, что есть в ассортименте магазина.

Существенное значение по приоритету имеет противоположная стена от входа («алтарная» стена). Здесь проходит 80% покупателей, поэтому у этой стены располагаются товары базовые и приоритетные, но имеющие характер целевой или запланированной покупки, а также крупногабаритные товары, которые видны будут от входа.

Средняя по приоритету стена – максимально удаленная от входа. Она предназначена для базовых и периодических категорий. Сюда можно отнести все базовые категории с целевым спросом, а также крупные товары или товары, привлекающие покупателей (например, имеющие запах – выпечка, кофе). Здесь могут располагаться отделы, привлекающие максимальное число покупателей, чтобы «заманивать» покупателя вглубь, мотивируя его пройти через весь магазин.

Кассовая зона подходит для удобных категорий и мелких товаров с высоким импульсивным спросом, но продажи дорогого и статусного товара здесь нельзя организовывать. Товар на входе кажется покупателям менее престижным, к тому же корзина покупателя полна и покупательский бюджет исчерпан.

Менее приоритетной зоной считаются внутренние ряды в центре зала – для базовых и периодических категорий. Все товары, спрос на которые имеет периодический характер, располагают внутри торгового зала, потому что, во-первых, спрос на эти товары, как правило, целевой, а во-вторых, – если сюда поместят товары приоритетные, то неминуемо будут потери в продажах, так как только 40% покупателей

заходят во внутренние ряды.

Однако прямого соответствия нет, хотя бы потому, что есть мелкие и крупные товары, товары импульсивных покупок и целевого спроса, товары сопутствующие и основные, дорогие и дешевые, узнаваемые и неизвестные. Однако важно заметить, что товары одной категории должны располагаться рядом, а категории, принадлежащие к одной группе, тоже могут составлять единую зону.

Для оценки эффективности использования торговых площадей отдельными товарными группами или категориями товара используют такие относительные показатели, как коэффициенты эффективности использования торговой площади по обороту и по прибыли.

Коэффициент эффективности использования торговой площади товарной категорией по обороту ( $K_{\text{по обороту}}$ ) рассчитывается в следующем порядке:

$$K_{\text{по обороту}} = \frac{\text{Доля категории в товарообороте}}{\text{Доля категории в торговой площади магазина}}.$$

Коэффициент эффективности использования торговой площади товарной категорией по прибыли ( $K_{\text{по прибыли}}$ ) определяется следующим образом:

$$K_{\text{по прибыли}} = \frac{\text{Доля категории в прибыли}}{\text{Доля категории в торговой площади магазина}}.$$

Если данные коэффициенты значительно ниже 1, то это свидетельствует о том, что соответствующие категории занимают слишком много площади либо имеют избыточно широкий (глубокий) ассортимент, и поэтому площади используются неэффективно. В этом случае рекомендуется уменьшение занимаемой площади с контролем продаж, чтобы не допустить их снижения, либо контролируемое сужение ассортимента.

Если коэффициенты значительно выше 1, то соответствующие категории, скорее всего, имеют недостаточную площадь выкладки либо слишком узкий ассортимент, либо и то, и другое. Как правило, они имеют потенциал к росту продаж. Для этого необходимо увеличить площадь либо расширить ассортимент.

В случае, если коэффициенты близки по значению к 1, то площади, занимаемой товарами соответствующей категории, достаточно.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что означают понятия «ширина» и «глубина» ассортимента?
2. Что представляют собой виды категорий по выполненным ролям в ассортименте магазина?
3. В чем заключается суть кросс-категориального анализа?
4. В чем состоит суть ABC-XYZ-анализа и каковы условия их применения?
5. С какой целью проводится совмещенный ABC- и XYZ-анализ и в чем его преимущества?
6. Какие применяются подходы в ценообразовании в зависимости от роли категории в ассортименте магазина?
7. Какие показатели используются для оценки эффективности выделения торговой площади под отдельные товарные группы (категории)?

## **5. АССОРТИМЕНТНАЯ МАТРИЦА И ЕЕ ПОСТРОЕНИЕ**

### ***План***

1. Понятие ассортиментной матрицы и ее роль в управлении ассортиментом.
2. Организация работы с товарной матрицей.
3. Роль автоматизированной системы управления в управлении ассортиментом. Возможности специализированных программных продуктов для управления ассортиментом в торговых организациях.

*Л.:* [1]; [3]; [9]; [11]; [13].

### **5.1. Понятие ассортиментной матрицы и ее роль в управлении ассортиментом**

Основой успешности категории является создание, управление и оценка эффективности ассортиментной матрицы (или товарного портфеля) категории.

*Ассортиментная матрица* – это полный перечень всех товарных позиций (SKU – Stock Keeping Unit), утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики торговой организации и особен-

ностей формата и расположения магазина.

Матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента. К уровням деления в классификаторе добавляются субкатегории, бренды и иные единицы учета.

На основе существующей ассортиментной матрицы составляется *ассортиментный минимум* – перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в магазине в определенный период времени. Это ядро ассортимента, его основа. Он стандартен для всех магазинов торговой сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны контролироваться постоянно. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо.

Построение ассортиментной матрицы нужно вне зависимости от того, внедрен в ней категорийный менеджмент или нет. Подход к построению матрицы универсален для торговой организации с любой организационной структурой.

Чтобы грамотно построить ассортиментную матрицу, нужно выполнить следующее:

- определить формат магазина и его основную концепцию (что и как продавать);
- изучить покупательский спрос (кто основной потребитель – возраст, уровень доходов, образование и т. п.);
- изучить ассортимент товаров у конкурентов;
- на основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров, составить товарный классификатор, определив три уровня;
- углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатеорию;
- проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций.

Основными принципами сегментирования товаров для создания матрицы являются ценовые уровни, критерии выбора товара покупателем.

К моменту построения матрицы в розничной торговой организации уже должны иметь представление о том, на каком рынке, в каком формате и для каких покупателей они будут работать, а следовательно, в каких ценовых сегментах должен быть представлен товар. Исходя из этого, определяются ценовые уровни, например, суперэконом, эконом, средний, элит и премиум. Если организация работает в нескольких форматах, то матрица составляется исходя из максимального количества ценовых уровней, после чего ассортимент магазинов корректируется путем регулирования количества товара внутри каждого ценового диапазона. При определении ценовых уровней важной задачей является не только определение количества, но и ценовых

диапазонов.

Необходимым условием при оценке ценовых уровней является использование одинаковых видов цен (закупочной или розничной) и сопоставимых товарных единиц (например, сок 1 л, масло сливочное 200 г) или приводить имеющиеся единицы к одной базе.

Определить ценовые уровни можно следующим образом:

- используя данные поставщиков о позиционировании товара;
- с помощью экспертной оценки сотрудников торговой организации;
- определив минимальную и максимальную цену на рынке на товарную позицию и поделив ассортимент по ценовым сегментам исходя из этих данных;

- определив минимальную и максимальную цену исходя только из ассортимента, уже представленного в магазинах (или с учетом ассортимента конкурентов близких по формату магазинов).

В начале необходимо выделить, описать и ранжировать *основные критерии*, на основании которых покупатель принимает решение о покупке.

При этом определяются все возможные критерии, которыми, по экспертному мнению специалистов торговой организации или каким-либо другим имеющимся данным, может руководствоваться покупатель при выборе товаров, ранжировать их по значимости. Затем выбираются три-четыре критерия для сегментирования. Критерии и их значимость могут быть различными для разных товарных групп.

При определении критериев, которые будут положены в основу матриц, выбирают только *измеримые критерии* и *максимально статичные*.

Качество, безусловно, важный критерий, но его нельзя использовать в таблице, так как измерить «количество качества» невозможно.

Если же используют страну производства как критерий (закупаемые товары производятся только в одной стране, и это неизменно), то попытка расширить матрицу товарами других стран приведет к необходимости постоянно добавлять в матрицу новые страны (это же относится к производителям, поставщикам и брендам).

Общую схему разработки ассортиментной матрицы можно представить следующим образом:

1. Составление шаблона ассортиментной матрицы в табличном виде:

- сегментирование по свойствам;
- сегментирование по ценовому уровню.

2. Выбор торговых марок.

3. Заполнение шаблона торговыми марками.

4. Создание готовой ассортиментной матрицы.

Построение матрицы необходимо не зависимо от того, внедрен ли

в организации категорийный менеджмент или нет.

Таким образом, ассортиментная матрица представляет собой *структуру ассортимента торгового объекта*, разнесенного по ценовым уровням и основным категориям.

В ассортиментной матрице могут присутствовать следующие данные: свойства товара (цвет, размер, фактура); торговая марка; расфасовка и упаковка товара (банка, бутылка, мягкая упаковка, без упаковки, ПЭТ); поставщики и условия работы с ними; данные о менеджере, ведущем данную товарную категорию; отношение к ассортиментному минимуму; соответствие определенному формату магазина; роль, выполняемая товаром; отношение к группе по ABC- и XYZ-анализу данной категории или товара.

Образец ассортиментной матрицы по отдельным типам магазинов представлен в таблицах Д.1 и Д.2 приложения Д.

Ассортиментная матрица является результатом изучения и учета покупательского спроса, ассортимента конкурентов, специфики региона, особенностей местоположения, требований формата и т. п.

Итак, если товарный классификатор – это общая структура, по которой затем строится ассортимент, то ассортиментная матрица – документ, на основании которого затем ведется работа по управлению ассортиментом.

## **5.2. Организация работы с товарной матрицей**

Работа с ассортиментными матрицами проводится по различным направлениям.

*Оценка целостности и сбалансированности всего ассортимента и каждой матрицы в отдельности* заключается в том, чтобы определить, отвечает ли наполнение матриц стратегическим целям, формату и позиционированию компании, соблюдены ли установленные пропорции между наполнением товаром ценовых ниш и выбранных критериев сегментации.

Направление по *отслеживанию рынка товаров категории и мониторингу конкурентов по товарам категории* предполагает составление ассортиментных матриц по категории у основных конкурентов для принятия решений по целесообразности включения в ассортиментные матрицы тех или иных товаров, проведения ценовой политики.

*Разработка нормативов для товаров категории по основным показателям* (товарооборот, прибыль, оборачиваемость, товарные запасы, доход с площади выкладки) имеет важное значение.

Необходимо стремиться к выработке нормативов по основным фи-

нансовым и коммерческим показателям, на основании которых сотрудники могли бы оценивать эффективность работы ассортимента. Для этого в компании должна собираться и систематизироваться информация, регулярно проводится работа по оценке ассортимента не только внутри групп, но и в сравнении групп и подгрупп между собой, в динамике, в сравнении с общими показателями. Это поможет установить достаточно четкие и приближенные к реальностям нормативы для каждой группы в отдельности.

*Глубокий анализ структуры категории*, необходимость ее сужения или расширения (ABC-XYZ-анализ) предполагает использование всевозможных отчетов. При этом желательно анализировать не только показатели по товарообороту и прибыли, но также и оборачиваемость товарных запасов, товарооборот на квадратный метр площади выкладки, сопоставлять полученные данные внутри категорий и подкатегорий. При этом необходимо проводить анализ в разрезе каждого критерия, каждой ниши и их пересечений, а также конкретных артикулов.

*Внесение изменений в матрицу*. Чтобы матрица была живым, действенным механизмом, в нее необходимо вносить изменения и дополнения, отвечающие требованиям и веяниям времени. Но это, как уже отмечалось ранее, следует делать с установленной регулярностью и по заданным принципам. Еще перед созданием матриц необходимо определить два периода, первый – в течение которого не будут пересматриваться принципы сегментации товаров, ценовые уровни и процентное распределение внутри критериев сегментации, второй – в течение которого позиции, утвержденные в ассортименте, не подлежат изменению. В зависимости от рынка первый период не должен быть меньше года, второй – не менее квартала.

*Работа с матрицей в отделе закупок*. Необходимо, чтобы ассортиментная матрица была одним из основополагающих документов, которыми руководствуется менеджер отдела закупок, занимающийся формированием ассортимента и его поддержанием для работы с договорами, требованиями к поставщикам, правилами мерчандайзинга.

Любая номенклатурная единица, предлагаемая поставщиком, будь она принципиально новая, чуть модифицированная или дополняющая старый ассортимент, должна сначала проверяться на соответствие матрице (есть ли в матрице «вакансия», на заполнение которой претендует новинка поставщика, или необходимо вывести какой-либо товар для введения нового, а может быть, пока вообще нет смысла вносить изменения в ассортимент).

Фиксированное количество артикулов в каждом сегменте и ценовой группе позволит менеджеру по закупкам «привлекать» поставщика к большей ответственности за предлагаемый товар, внесет элемент кон-

курении и в конечном итоге должен привести к лучшим продажам.

Если четко определена частота ротации ассортимента, то основными задачами менеджера по закупкам в период между обновлением ассортимента становятся:

- сбор и оценка предложений поставщиков по изменению и дополнению ассортимента;
- аналитическая работа по выявлению слабо продающихся или неприбыльных позиций и подготовка их к замене.

Основные виды анализа ассортиментных матриц рассмотрены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные виды анализа ассортиментных матриц

Вид анализа	Периодичность проведения
Оборачиваемость товарных запасов	Проводится по обстоятельствам, но не реже одного раза в месяц
Прогнозирование спроса на основе статистики (сверка прогноза продаж с текущей ситуацией)	Проводится ежемесячно с корректировкой по мере подготовки товара
Определение точки перезаказа и выявление страхового запаса	Проводится раз в квартал. Данные могут корректироваться при изменении условий работы с поставщиками
ABC-анализ (желательно по двум параметрам) – ранжирование ассортимента по прибыли и обороту на основе принципа Парето	Проводится ежемесячно
XYZ-анализ, показывающий уровень стабильности продаж номенклатурной единицы (товарной группы, товарной категории, подкатегории)	Проводится по товарным позициям ежеквартально или посезонно
Совмещенный ABC-XYZ-анализ – сочетание вклада товара в оборот и стабильность продаж	Проводится не реже одного раза в полугодие для стабильной организации, для развивающегося бизнеса – ежеквартально

Рекомендации по работе с ассортиментом на основе совмещенного анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Рекомендации по работе с ассортиментом на основе совмещенного анализа

Группа	X	Y	Z
--------	---	---	---

А	Невысокий страховой запас, возможно наличие резервного поставщика, теоретически можно работать по системе ЛТ	Запас с небольшим избытком, наличие резервного поставщика, тщательный контроль остатков	Наличие резервных поставщиков, постоянный контроль
---	--	---	--

Окончание таблицы 7

Группа	X	Y	Z
В	Невысокий запас, поставки ЛТ, наличие резервного поставщика	Запас с очень небольшим избытком, наличие резервного поставщика, контроль остатков	Частичная работа по заказам, контроль остатков, наличие важнорезервных поставщиков
С	Фиксированный заказ, система ЛТ, партии с увеличенным интервалом	Можно отдать новичку, поставка фиксированными, но более частыми партиями, чуть больше страхового запаса	За новыми товарами следует наблюдать, старые – выводить; поставка осуществляется по заказам

Ассортиментная матрица является результатом изучения и учета покупательского спроса, ассортимента конкурентов, специфики региона, особенностей местоположения, требований формата и т. п.

Таким образом ассортиментная матрица – это документ, на основании которого ведется работа по управлению ассортиментом.

### **5.3. Роль автоматизированной системы управления в управлении ассортиментом. Возможности специализированных программных продуктов для управления ассортиментом в торговых организациях**

Управлять ассортиментом будет сложно, если в торговой организации не применяется автоматизированная система управления ассортиментом. Такая система должна быть современна, чтобы структурировать товар согласно задачам магазина. Кроме того, она должна быть понятна и легка в управлении.

Существует ряд требований, предъявляемых к автоматизированной системе управления ассортиментом:

- Наличие единой (совместимой) системы для всех подразделений компании: магазины, склад, розничный отдел офиса (закупки, бухгалтерия), логистика, маркетинг и т. д.
- Возможность автоматического формирования заказа товара с учетом объема продаж, минимального остатка, торговой статистики, документов, скорости продаж и ассортиментного перечня.

- Управление запасами и ассортиментом, нормирование запасов (расчет страхового запаса, точки перезаказа, оптимальной величины заказа и т. п.).

- Доступность данных в режиме онлайн по всем магазинам сети с учетом планов роста.

- Возможность электронного подтверждения заявки на товар со склада.

- Наличие системы фильтров доступности информации для разных должностей.

- Возможность для достоверного анализа по следующим направлениям: анализ ассортиментной матрицы, почечковая аналитика, товарный анализ.

- Использование ценового анализа товарных позиций (анализ структуры цены, сравнение уровня наценки и себестоимости, а также ценового диапазона).

- Предоставление информации, необходимой для начисления заработной платы в соответствии со схемой материальной мотивации для сотрудников всех уровней.

- Оптимальная скорость обработки данных.

- Возможность работы с несколькими юридическими лицами.

- Регистрация договоров поставки с полной информацией о поставщике, сроках и видах оплаты, ценах по спецификации.

- Полная автоматизация взаиморасчетов на основании товарных отчетов, бухгалтерских документов, плановых данных по срокам оплаты.

- Поддержание функции производства собственной продукции, разделки, фасовки, комплектации и разуконплектации.

- Настройка дополнительных функций системным администратором в случае необходимости.

- Своевременная и недорогая поддержка со стороны разработчиков.

- Возможность безболезненного внедрения и использования во всех магазинах, включая региональные, с учетом необходимости обучения сотрудников на местах.

Существует множество программных продуктов различных разработчиков для использования их в ритейле и, в частности, для управления ассортиментом. Каждый из них имеет свои специфические особенности и возможности. Выбирая программный продукт, необходимо ориентироваться на требования конкретного торгового объекта и его персонала. Однако применительно ко всем можно выделить следующие требования: функциональность, простота в использовании, надежность, точность.

Кроме предоставления широких возможностей по анализу продаж

и прогнозированию спроса, информационные системы облегчают ежедневную работу категорийных менеджеров. Так, например система управления «АСТОР: Торговая сеть» выполняет следующие функции:

- фиксирует и накапливает статистику продаж в каждый конкретный момент времени;
- предоставляет информацию об актуальных остатках товара во время выкладки;
- предоставляет категорийному менеджеру данные для качественного анализа при формировании заказа;
- в момент формирования заказа дает возможность воспользоваться системой автоматического расчета заказа, что снижает риски человеческого фактора;
- позволяет отслеживать передвижение товара по цепочке поставок;
- позволяет организовать различные варианты формирования заказов: от полностью централизованных до распределенных;
- при получении поставок сопоставляет ожидаемые и действительные характеристики новой партии по таким критериям, как количество наименований, дата доставки, цена товара и др.

Модуль управления Oracle Category Management системы Oracle Retail обеспечивает управление ассортиментом в рознице. Это простое в конфигурировании решение, которое предлагает готовый базовый шаблон планирования ассортимента. Модуль Oracle Category Management отвечает требованиям ритейлеров различных форматов и направлений и поддерживает набор методик, которые ритейлеры используют для определения оптимального сочетания продуктов.

Модули системы Oracle Retail позволяют ускорить работу магазина, повысить эффективность управления товародвижением, сократить трудозатраты, поддерживать процессы магазина и управлять.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что означает термин «товарная матрица»?
2. В чем состоит отличие ассортиментной матрицы от ассортиментного минимума?
3. По каким критериям строится ассортиментная матрица?
4. Каковы этапы построения ассортиментной матрицы?
5. Какие существуют методы анализа ассортиментных матриц?

## **6. УПРАВЛЕНИЕ СЕЗОННЫМИ ТОВАРАМИ**

Важным признаком объединения товаров в категории является их сезонность. Со сменой времен года происходят изменения в привычных заботах людей, следовательно, и в структуре потребления. Специалист по продажам должен подстраиваться под эти изменения, делая акцент на товарах, наиболее актуальных для каждого времени года. Это требует от него инициативности, предприимчивости, которые раскрываются перед покупателями в ходе промоушен-акций и делают магазин более привлекательным местом для покупок. Такая форма оживления продаж в зависимости от времени года и предстоящих праздников получила название сезонный мерчандайзинг.

*Сезонный мерчандайзинг* – это комплекс мер по планированию и продвижению торгового ассортимента на основе взаимосвязанных продаж товаров повышенного спроса в каждое время года.

В мерчандайзинге принято выделять четыре сезона:

- весеннее время (апрель, май, июнь);
- летнее время (июль, август, сентябрь);
- осеннее время (октябрь, ноябрь, декабрь);
- зимнее время (январь, февраль, март).

Приход весны, а с нею – ожидание праздника Пасхи, – достаточные причины для обновления ассортимента продовольственных товаров, особенно тех, которые необходимы для приготовления праздничных блюд. В связи с этим в магазине выставляются специально оформленные стенды с изделиями особого спроса. Тематика рекламы должна ненавязчиво ориентировать покупателя на празднование Пасхи. К товарам повышенного спроса относят яйца, пасхальные куличи, творог, а также все кулинарные ингредиенты в количествах, рассчитанных на большой семейный праздник.

Весенние домашние уборки раскрывают перед торговлей возможности для демонстрации и стимулирования покупки многих непродовольственных товаров, приносящие высокую прибыль. Весна – это еще и время поездок на дачи, что определяет тематику стимулирования покупок и требует организации выставок для продажи садово-огородного оборудования и инструментов.

Открытие сезона пикников создает спрос на напитки, пиво, сосиски, мясо, салаты, бумажную посуду, инсектициды, древесный уголь для разжигания костра. Хорошо распродаются переносные грили и шашлычницы.

В летнее время происходит некоторое затишье в розничном бизнесе, что связано с летними отпусками потребителей, отъездом школь-

ников и студентов в летние лагеря. Поэтому необходимо уделять особое внимание стимулированию летних продаж.

Летом в розничных торговых объектах предлагается целый набор товаров для продвижения. В большом изобилии и разнообразии в продаже появляются овощи и фрукты. Пикники продолжают оставаться популярной темой для торговли. По-прежнему хорошо распродаются напитки, мороженое, сосиски, древесный уголь, выставляются сопутствующие товары (соусы, малосольные огурцы, приправы, инсектициды и др.). Также предлагаются кремы и лосьоны для загара и сопутствующая косметика.

К исходу лета выкладки овощей и фруктов для консервирования должны располагаться на основном маршруте движения покупателей. Программы торговли «Снова в школу» напоминают о конце лета и необходимости перемен в образе жизни и питании. К вещам, пользующимся повышенным спросом, относятся школьные принадлежности, одежда, сумки и рюкзаки.

Осенний сезон предлагает наилучшую возможность убедить покупателя потратить деньги на покупки. Во-первых, осенью наблюдается период увеличения продаж высококалорийных продуктов питания (колбасных изделий, мяса, молочной продукции). Домашнее консервирование, начатое еще летом, продолжается и осенью. Важно, чтобы товарный запас овощей, ягод, фруктов находился под должным наблюдением. Контроль качества товара производит хорошее впечатление на покупателя. Изображение фруктов и овощей в ящиках, сумках или бочках рядом с набором инструментов для консервирования способствует продаже и тех, и других.

Декабрьский ассортимент включает игрушки, поздравительные открытки, искусственные елки, подарочные корзинки с фруктами, конфеты и другие сладости, украшения, подарочные упаковки, цветы и многое другое. Магазины становятся ареной для предновогодней торговли. Выставленные на продажу товары, в том числе широкий ассортимент подарков, дают значительную прибыль к годовому доходу.

Сохранение преемственности является главной задачей, стоящей перед торговлей сразу же после Нового года. В начале января вечеринки переходят из офисов под семейный кров. Помимо гастрономического и винно-водочного отделов к торговому буму подключаются отделы, предлагающие закуски и напитки, если предварительно была организована реклама.

Январь требует новых напористых усилий по стимулированию

продаж в период послепраздничного спада в торговле. Зимнее похолодание ведет к изменениям в домашнем меню, характерной чертой которого становятся горячие завтраки, а также ужины с блюдами из мяса. Стимулирование продаж горячих напитков, таких как кофе, чай или какао, приветствуется, поскольку спрос на них в холодную погоду повышается. В зоне торговли сопутствующими товарами проводится продажа кремов для рук и других косметических средств.

Февраль и март – это период Великого поста, когда мясные и молочные продукты запрещено употреблять. Постные продукты должны выдвигаться на передний план и рекламироваться. Это, однако, не исключает и рекламы мясных продуктов. Кроме птицы, говядины, свинины, телятины и баранины, в стандартном перечне продвигаемой продукции присутствует свежая и мороженая рыба, яйца и молочные продукты, макаронные изделия и т. п. По окончании сезона желательно оставлять товар в продаже, выделяя хотя бы минимальное место на полках, если на него остается спрос. Объявление о том, что эти товары имеются в наличии, нередко приводит к росту продаж и вызывает одобрение покупателей.

Для повышения эффективности программы сезонных продаж необходимо разработать бюджет продаж, основанный на показателях прошлого года, текущих тенденциях, календарных изменениях, изменениях в конкурентной обстановке и т. д. Для этого подбирается целый пакет стимулирующих мер, включая рекламу, внутримагазинные промоушен-акции и т. д.

Некоторые торговые организации составляют планы на полгода вперед, делая предварительные наброски с перечислением мероприятий и их тематики. Представители промышленных предприятий также могут помочь в выборе правильного сочетания мерчендайзинговых мероприятий, которые сбалансируют продажи и прибыль, рекламные кампании и общие стратегические планы торговой организации.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что называют сезонным мерчендайзингом?
2. Как используется сезонный мерчендайзинг при организации розничных продаж? (Покажите на примерах розничных торговых объектов.)
3. Как влияет сезонность и праздники на управление ассортиментом? (Приведите примеры.)

Л.: [3]; [10]; [16].

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **Занятие 1. Категорийный менеджмент – управление ассортиментом по товарным категориям**

**Цель занятия:** уяснить теоретические аспекты и отличительные особенности категорийного менеджмента.

#### **Вопросы и задания**

1. Какова история появления категорийного менеджмента?
2. Дайте определение категорийного менеджмента и приведите его отличительные особенности.
3. В чем заключаются организационные моменты перехода управления ассортиментом по товарным категориям?
4. Рассмотрите отличия традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям. Данные оформите по форме таблицы 8.

Таблица 8 – **Отличия традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям**

Характеристики	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
Подход к управлению ассортиментом		
Объект управления		
Субъект управления		
Принцип распределения ответственности		
Выбор поставщика		
Критерии качества работы		
Ценообразование		

5. Изучите должностную инструкцию категорийного менеджера, выделите основные требования, задачи и функциональные обязанности.

сти. Результаты задания представьте по форме таблицы 9.

Таблица 9 – **Функциональные обязанности категорийного менеджера**

Характеристики	Категорийный менеджер
Требования к квалификации	
Требования к специалисту (технические, психологические, коммуникационные)	
Задачи	
Функциональные обязанности	
Права	
Ответственность	
Критерии оценки деятельности	

## **Занятие 2. Организационная структура торговой организации при переходе на категорийный менеджмент**

**Цель занятия:** уяснить отличительные особенности организационной структуры торговой организации при использовании категорийного менеджмента.

### ***Вопросы и задания***

1. Какие преимущества и недостатки присущи для торговой организации? Покажите схематично линейную структуру торговой организации.

2. Изобразите схематично матричную структуру торговой организации. Проанализируйте ее положительные стороны и недостатки.

Результаты сравнительного анализа двух структур представьте по форме таблицы 10.

Таблица 10 – **Сравнительный анализ линейной и матричной структуры**

Вид структуры	Положительные стороны	Недостатки
Линейная		
Матричная		

3. Обсудите взаимодействие функциональных отделов в управлении ассортиментом. Результаты задания оформите в виде таблицы 11.

Таблица 11 – **Взаимодействие специалистов различных служб в управлении ассортиментом**

Коммерческие операции	Категорийный менеджер	Специалисты других функциональных служб
-----------------------	-----------------------	---

### **Занятие 3. Выявление ошибок в выделении категорий в товарном классификаторе, его корректировка**

**Цель занятия:** приобрести практические навыки в выделении товарных категорий и построении товарного классификатора.

#### ***Описание ситуации и постановка задачи кейса***

Магазин «Рассвет» осуществляет розничную продажу продуктов питания и имеет свой товарный классификатор (таблица 12). Анализируя продажи за определенный период, специалист выделил основные товарные группы и получил данные по обороту для анализа. На первый взгляд анализ по группам сделан правильно. Но, внимательно рассмотрев данный классификатор, можно заметить, что *в сравнении участвуют товары на разных уровнях* – например, сравнивается большая группа «алкогольные напитки» и категория «слабоалкогольные напитки». Сравнение показателей в данном случае некорректно: группа всегда будет давать более значительные показатели, чем категория, так как в группу заведомо входит несколько категорий. В результате анализа можно сделать неправильные выводы о кажущейся малой значимости той или иной категории в ассортименте.

#### ***Методические указания по выполнению кейса***

Изучите информацию, представленную в таблице 12, выявите ошибки в выделении товарных категорий.

Постройте для данного магазина товарный классификатор, используя раздаточный материал, представленный преподавателем.

Таблица 12 – **Выявление ошибок в выделении категорий**

Категория (разделение произведено неверно)	Оборот за квартал, р.	Комментарии (группа, категория, подкатегория и т. д.)
Алкогольные напитки	2 087 337	
Мясные продукты	984 516	

Окончание таблицы 12

Категория (разделение произведено неверно)	Оборот за квартал, р.	Комментарии (группа, категория, подкатегория и т. д.)
Мясная гастрономия	909 263	
Овощи и фрукты	527 338	
Пиво	309 667	
Сыры	307 343	
Замороженные продукты	269 957	
Кисломолочные продукты	267 337	
Бакалея	212 232	
Кондитерские изделия	203 922	
Свежая рыба	190 969	
Кофе	160 347	
Хлебобулочные изделия	151059	
Молоко	111 541	
Соки, вода	109 343	
Салаты готовые	101 477	
Масло и маргарин	82 940	
Соусы, специи, майонез	78 222	
Йогурты	74 878	
Чай	72 868	
Суши	55 924	
Сахар	55 291	
Масло подсолнечное	50 215	
Прочее растительное масло	76 948	
Яйцо	41 476	
Копчености	31 419	
Коктейли слабоалкогольные	26 028	
Соль и сода	20 519	
Жевательная резинка	7 393	
Пакеты подарочные	3 840	
Печатная продукция	70 065	

**Занятие 4. Построение структуры товарной категории по ценовым уровням и по принципу «дерева покупательских предпочтений». Разработка шаблона ассортиментной матрицы категории и ее наполнение брендами**

**Цель занятия:** приобрести практические навыки построения ассортиментной матрицы.

**Методические указания по выполнению кейса**

Построение ассортиментной матрицы выполните в следующем порядке:

1. Проанализируйте сложившийся ассортимент стиральных порошков в магазине (раздаточный материал предоставляется преподавателем). Выделите ценовые уровни на стиральные порошки, используя данные о ценах в этом магазине и определяя цену по ассортиментным позициям стиральных порошков в пересчете на 1 000 г (1 кг).

Результаты задания оформите в виде таблицы 13.

**Таблица 13 – Ценовые уровни на стиральные порошки на основании ассортимента, представленного в магазине**

Ценовой уровень	Стоимость за 1 кг
Эконом	
Средний	
Элит	

2. Определите возможные критерии, которыми руководствуются покупатели при выборе стиральных порошков. Выберите три-четыре наиболее значимые критерия сегментирования для построения ассортиментной матрицы по категории «стиральные порошки». Для разработки ассортиментной матрицы по категории «стиральные порошки» условно можно использовать следующие критерии: применение (машинная, ручная стирка), специальные свойства (общего назначения, для цветного белья, для детского белья), масса (до 550 г, от 551 до 1 500 г, от 1 501 до 3 000 г, от 3 001 до 5 000 г, более 5 000 г).

3. Рассортируйте существующую номенклатуру стиральных порошков по выбранным критериям, исходя из имеющейся информации для заполнения шаблона ассортиментной матрицы (таблица 14).

Таблица 14 – **Выделение подкатегорий стиральных порошков на основании данных учета магазина**

Описание товара	Использование	Специальные свойства	Масса, г	Ценовой уровень
Порошок стиральный «Дени»	Для ручной стирки	Для цветных тканей	400	Эконом

4. Сформулируйте выводы (подробность и упорядоченность описания товара должны позволять определить товар в ту или иную категорию, подкатеорию).

5. Составьте шаблон ассортиментной матрицы (примерная форма представлена в таблице 15).

Таблица 15 – **Шаблон ассортиментной матрицы по категории «стиральные порошки»**

Специальные свойства	Масса, г	Для ручной стирки, разновидностей			Для машинной стирки, разновидностей			Итого
		эконом	средний	элит	эконом	средний	элит	
Общего назначения	Более 5 000							
	3 001–5 000							
	1 501–3 000							
	551–1 500							
	До 550							
Для цветного белья	Более 5 000							
	3 001–5 000							
	1 501–3 000							
	551–1 500							
	До 550							
Для детских вещей	Более 5 000							
	3 001–5 000							
	1 501–3 000							
	551–1 500							
	До 550							
Итого								

6. Заполните шаблон матрицы торговыми марками (ТМ), брендами стиральных порошков (в полях матрицы указывается количество разновидностей рекомендуемого для того или иного сегмента матрицы).

В общем случае, отбирая ТМ для ассортимента конкретного магазина, рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- По возможности включать в ассортиментную матрицу только ТМ, популярные у покупателей в настоящее время. Вводить в ассортимент малоизвестную ТМ имеет смысл только для уникального продукта, способного расширить товарную категорию.

- Сокращать количество ТМ. Если можно безболезненно для категории избавиться от нескольких торговых марок, то необходимо это сделать. Меньше торговых марок – выше оборачиваемость, меньше работа по закупке, выкладке товаров и отслеживанию остатков.

7. На основе данных по отдельным категориям товаров, представленных преподавателем:

- проанализируйте сложившийся ассортимент товарной категории в магазине, выделите ценовые уровни;

- определите возможные критерии, которыми руководствуются покупатели при выборе товаров данной категории, выберите три-четыре наиболее значимых критерия сегментирования для построения ассортиментной матрицы по категории;

- расортируйте существующую номенклатуру ассортимента категории по выбранным критериям, исходя из имеющейся информации для заполнения шаблона ассортиментной матрицы (см. таблицу 14);

- сформулируйте выводы о том, насколько структурировано и единообразно описание товаров в карточке;

- составьте шаблон ассортиментной матрицы товарной категории;

- заполните шаблон матрицы торговыми марками, брендами (в полях матрицы указывается количество разновидностей, рекомендуемое для того или иного сегмента матрицы).

## **Занятие 5. Использование методов анализа и оптимизации ассортимента на основе программы СуперМаг**

**Цель занятия:** сформировать практические навыки проведения аналитической работы по анализу ассортимента магазина и выработке коммерческих решений по его оптимизации.

## ***Описание ситуации и постановка задачи кейса***

Любой розничный торговый объект формирует торговый ассортимент, который требует постоянного управления и совершенствования.

По мере развития бизнес-процессов в магазине вопрос управления ассортиментом из разряда волевых решений переходит в разряд стратегических решений, принимаемых командой лиц на основе аналитической работы.

В современных условиях в торговой практике наблюдаются две полярные крайности. С одной стороны, существуют магазины, где не используются аналитические методы и вся их деятельность осуществляется по привычке. Такая ситуация более всего свойственна для небольших магазинов, которые не претендуют на роль лидеров и работают по сложившейся схеме. С другой стороны, есть магазины (как правило, это крупные магазины или сетевые), в которых собирается и анализируется большой массив информации, и используются специализированные программные продукты. Однако нередко эта информация просто хранится и не является основанием для принятия управленческих коммерческих решений. В результате, слишком большое количество информации, собранное бесцельно и бессистемно, не позволяет повысить эффективность деятельности магазина в области управления ассортиментом.

В связи с этим, в каждом магазине в зависимости от его формата, размера, позиции на рынке должны быть выбраны свои методы анализа деятельности и бизнес-процессов по управлению ассортиментом.

На примере специализированного программного продукта СуперМаг и имеющейся базы систематизированы возможные методы анализа деятельности магазина и структуры ассортимента, которые представлены в приложении Е.

При проведении аналитической работы объектом анализа выступают товарная группа (категория), товарные позиции (артикул, наименование), покупательная привлекательность магазина.

## ***Методические указания по выполнению кейса***

Задание выполняется студентом (индивидуально) по конкретной товарной группе. Анализ проводится с использованием базы данных, представленной в программе СуперМаг.

*Оценка ассортимента* магазина проводится по следующим направлениям:

1. Анализ структуры товарооборота магазина. Полученные отчеты дают возможность выявить:

- долю товарных групп и входящих товарных категорий в общей реализации товаров;
- наименование товара с наибольшей суммой реализации в разрезе отдельных товарных групп;
- наименование товара с наименьшей суммой реализации в разрезе отдельных товарных групп;
- десять наименований товарных групп с наибольшей и наименьшей суммой реализации.

2. Анализ доходности по товарам. Полученные отчеты позволяют определить среди всех групп товаров десять наименований товаров с наибольшими и наименьшими доходами.

3. Анализ доходности отдельных наименований товарной группы – десять наименований товаров с наибольшей и наименьшей доходностью.

4. Определение лидеров в группах товаров. Данный отчет позволяет определить десять наименований определенной товарной группы с наибольшей суммой реализации.

5. Определение пар групп товаров – товаров, сочетающихся при покупках, что принципиально важно для увеличения импульсивных покупок и организации выкладки товаров.

*Оценка привлекательности торгового пространства магазина для покупателей* проводится по следующим показателям:

1. Распределение чеков по общей сумме чека и по средней сумме чека. Данный отчет позволяет анализировать структуру чеков исходя из общей суммы чека, так как важно понимать не только, сколько в среднем покупает один покупатель, но и какую сумму он на это тратит. Для этого, исходя из формата магазина, его торговой площади, месторасположения, необходимо выбрать шаг для анализа суммы покупок. Например, для продовольственного магазина формата «магазин у дома» это будет 20 тыс. бел. р.

Такой анализ позволяет понять, какая группа покупателей предпочитает делать покупки в магазине. Безусловно, для магазина более привлекательной является ситуация, когда доминируют покупатели с крупной суммой чеков, так как они обеспечивают основной товарооборот. Однако есть форматы магазина, которые изначально предполагают преобладание покупателей с небольшой суммой чека. В данном случае анализ позволяет понять, насколько структура чеков соответствует выбранному формату магазина.

2. Динамика продаж по часам работы и дням недели. Данный отчет позволяет выявить почасовую статистику по группам товаров в целом, за неделю, в течение рабочего дня, а также по рабочим и выходным дням. Кроме того, данный показатель позволяет оценить силу притяжения магазина в глазах покупателей. Если в выходные дни объемы продаж снижаются, это свидетельствует о невысокой силе притяжения магазина, так как покупатели, имея больше свободного времени, предпочитают совершать покупки в других магазинах. Соответственно, в будние дни делать покупки в данном магазине их стимулирует удобное месторасположение, а не другие факторы (цена, ассортимент и т. п.). Если же число посещений, а следовательно, и объемы продаж растут и в выходные дни, это свидетельствует о привлекательности магазина не только для покупателей, проживающих рядом, но и для проживающих в других районах, но предпочитающих приезжать за покупками в данный магазин. Однако при анализе посещения покупателей необходимо принимать в расчет формат магазина. Так, для магазина формата «у дома» прослеживается динамика уменьшения посещений и снижения объемов продаж в выходные дни, так как в выходные дни покупатели предпочитают посещать крупные форматы (гипермаркеты и супермаркеты).

Для наглядности можно построить диаграммы (круговые, столбиковые), характеризующие почасовую статистику покупателей, а также продажу определенного товара.

3. Анализ структуры чеков по количеству купленных позиций. Если в общей структуре чеков преобладают чеки с одним-двумя товарами, то это свидетельствует о неудовлетворительной работе торгового персонала и магазина в целом, если пять и более товаров – об эффективной работе магазина и профессионализме торгового персонала.

Результаты проведенных исследований должны стать основой для принятия управленческих и коммерческих решений по оптимизации ассортимента и совершенствованию системы мерчандайзинга.

## **Занятие 6. Использование кросс-категориального анализа для управления товарной категорией**

**Цель занятия:** приобрести практические навыки проведения кросс-категориального анализа реализуемого ассортимента в розничном торговом объекте на основе подходов категорийного менеджмента.

***Методические указания по выполнению задания***

Используя исходные данные занятия 4 (определение товарной категории), проведите кросс-категориальный анализ реализуемого ассортимента с целью определения путей развития категории в разрезе товарных позиций и принятия эффективных коммерческих решений по ротации ассортимента.

Кросс-категориальный анализ выполните поэтапно в следующей последовательности:

1. Получите у преподавателя статистические данные по розничному обороту и прибыли товарной категории (данные должны быть статистически достоверными, т. е. период должен составлять не менее трех месяцев) в разрезе товарных позиций (SKU), и отсортируйте их по мере убывания показателей.

Результаты сгруппированного списка отразите в таблице 16.

Таблица 16 – **Определение роли ассортиментных позиций товарной категории в результате кросс-категориального анализа**

SKU	Товарооборот, р.	Прибыль, р.	Роль ассортиментной позиции	Примечание (путь развития категории)
...				
Итого				
Среднее значение			–	–

3. Определите границы данных – минимальные и максимальные значения по прибыли и обороту, которые показали какие-либо ассортиментные позиции.

4. Вычислите среднее арифметическое по прибыли и обороту (для определения точки пересечения осей  $X$  и  $Y$  на графике).

5. Найдите величины, лежащие между средними и крайними значениями, чтобы затем можно было понять, куда отнести SKU с показателями значений «выше среднего» или «ниже среднего» (по прибыли – «выше среднего» и «ниже среднего» значения, по товарообороту – «ниже среднего» значения (значение по обороту «выше среднего» в расчетах не используется). Величины можно округлять, они могут находиться в незначительном диапазоне значений (например, 73 771 р. можно округлить до 70 тыс. р.).

Данные (минимальные, максимальные и средние) по обороту и прибыли переносятся на шкалы  $X$  и  $Y$  графика (рисунок 7). Пересечение осей – средние значения прибыли и оборота.

6. Определите *приоритетные* ассортиментные позиции товарной категории. Для этого в списке SKU выберите только те, чьи значения по прибыли (только по прибыли) выше средних (на графике они займут верхний правый угол).

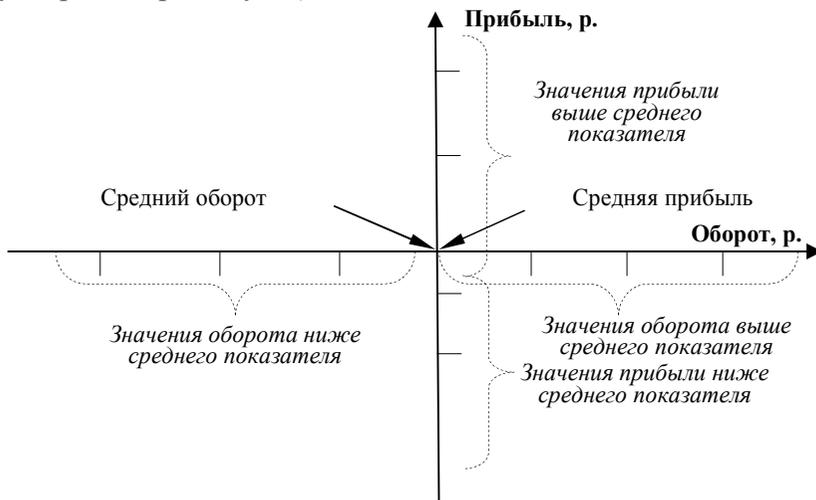


Рисунок 7 – Распределение прибыли и товарооборота по товарным категориям

7. Определите *удобные* ассортиментные позиции. Их значения будут находиться в левом нижнем квадрате – и по прибыли, и по обороту они покажут значения ниже средних. Однако те товарные категории, которые будут находиться на границе средних значений и иметь некоторый отрыв от других удобных SKU, целесообразно перевести в базовые и попытаться в дальнейшем стимулировать спрос по ним.

Следует заметить, что при определении удобных категорий необходимо учитывать, имеют ли отрыв отдельные SKU от остальных, что, возможно, поспособствует их переводу в другую категорию (например, в базовую).

8. Определите *базовые* ассортиментные позиции товарной категории. Их большинство – все SKU со средними значениями, находящиеся в середине поля, будут базовыми.

9. Определите *уникальные* ассортиментные позиции товарной категории. Для этого не нужны значения прибыли и оборота, нужна только оценка конкурентной среды и ценности этого товара для покупателя. Отметьте положение этих SKU на графике.

10. Определите *сезонные* и *периодические* ассортиментные позиции товарной категории. По своим показателям они могут находиться в любом месте графика – в зависимости от сезона их оборот и доход могут быть высокими или низкими. Для этого необходимо рассмотреть SKU в динамике продаж. Сезонные товары покажут колебания, периодические товары также могут быть подвержены неравномерному спросу. Для определения таких товарных категорий необходима экспертная оценка категорийного менеджера, который знает сегментацию покупателей и сезонность продаж.

При определении сезонных SKU необходимо руководствоваться не только полученными значениями, но и тем, какие ассортиментные позиции товарной категории традиционно имеют сезонное или периодическое потребление и по каким причинам (праздники, традиции, знаменательные даты и др.).

11. Заполните колонку «роли ассортиментной позиции» в таблице 16. Данные из таблицы 16 отразите на графике (рисунок 8).

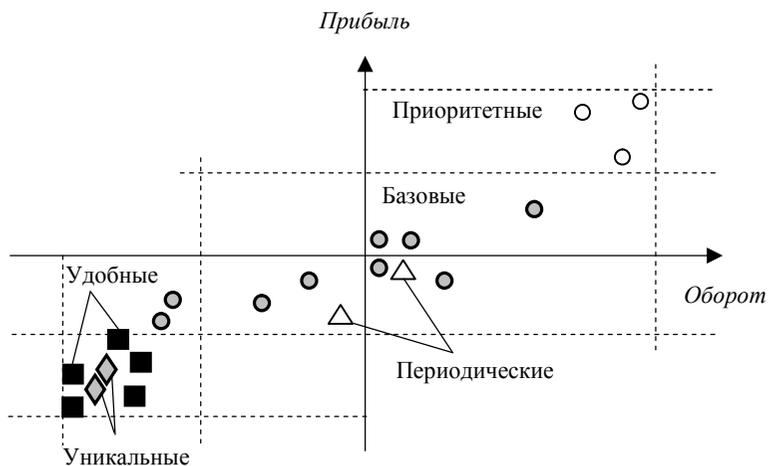


Рисунок 8 – Графическое распределение ролей по отдельным ассортиментным позициям товарной категории

На практике для определения роли SKU нужно опираться не только на данные о продажах в магазине, но и на оценку ситуации в целом – как покупатели воспринимают товар, как будет развиваться SKU дальше, на каком этапе жизненного цикла она находится, как давно эта категория в ассортименте, насколько она представлена у конкурентов, какова сезонность SKU и равномерность спроса.

12. По результатам кросс-категориального анализа определите, какие SKU требуют развития и каких значений можно от этих товарных категорий «потребовать».

В последней колонке таблицы 16 укажите, существует ли необходимость развития SKU (например, пересмотр выкладки, наценки, состава категории, применение средств продвижения, обучение продавцов, пересмотр места нахождения категории в торговом зале и т. п.).

## **Занятие 7. Использование методов ABC- и XYZ-анализа в практике управления ассортиментом**

**Цель занятия:** приобрести практические навыки по применению совмещенного метода ABC- и XYZ-анализа в управлении ассортиментом с использованием ПЭВМ.

### ***Ситуационные задания***

**Ситуация 1.** Проведите ABC-анализ по объемам продаж в разрезе товарных позиций товарных категорий, предложенных преподавателем на занятиях 4 и 6.

**Ситуация 2.** Проведите ABC-анализ по двум параметрам (розничный товароборот, доход) в разрезе товарных позиций товарных категорий, предложенных преподавателем на занятиях 4 и 6.

**Ситуация 3.** Проведите XYZ-анализ по объемам продаж в разрезе товарных позиций товарных категорий, предложенных преподавателем на занятиях 4 и 6.

### ***Методические указания по выполнению ситуаций 1 и 2***

Проведение ABC-анализа осуществляется по этапам.

**Этап 1** – определение объектов анализа (традиционно в розничной торговле объектами ABC-анализа являются товарные группы, товарные позиции).

**Этап 2** – определение параметра, по которому будет проводиться анализ объектов (объем продаж (в стоимостном или количественном выражении), доходы от реализации (в стоимостном выражении), прибыль от реализации (в стоимостном выражении), товарные запасы (в стоимостном выражении) и т. д.).

*Этап 3* – формирование первичного списка по объектам анализа и расчет доли параметра в общей сумме параметров выбранных объектов.

*Этап 4* – формирование упорядоченного списка (сортировка объектов анализа в порядке убывания доли параметра) и расчет доли параметра в общей сумме параметров с накопительным итогом.

*Этап 5* – определение групп А, В и С.

В группу А включаются товарные позиции с накопительным итогом доли параметра до 80%, в группу В – от 80 до 95%, в С – от 95 до 100%.

Товарные позиции группы А (максимальная концентрация) являются приоритетными для торговой организации и составляют базовый ассортимент. Они требуют тщательного планирования, постоянного (возможно ежедневного) учета и контроля за состоянием товарных запасов. На основании этих категорий должны (по мере возможности) определяться расходы, связанные с закупкой, доставкой, хранением и реализацией.

Товарные позиции группы А могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент. Увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль организации.

Товарные позиции группы В (необходимый минимум) требуют к себе меньшего внимания. Здесь осуществляется обычный контроль и сбор информации о состоянии товарных запасов (возможно ежемесячный), который должен позволить своевременно обнаружить основные изменения в использовании запасов. Вместе с тем следует искать пути повышения доходности этих товаров (возможность повышения цен, поиск более выгодных поставщиков), так как за счет высоких объемов продаж даже незначительный рост доходности приведет к осязательному росту прибыли торговой организации в целом.

Товарные позиции группы С (остаточный принцип) являются наименее ценными для торговой организации товарными позициями. Пополнение запасов регистрируется, но текущий учет уровня запасов не ведется. Проверка наличных запасов проводится лишь периодически. Необходимо рассматривать возможность замены ряда товаров из этой группы.

Все расчеты рекомендуется производить с использованием ПЭВМ (программа Microsoft Excel).

Выполните ABC-анализ в следующем порядке:

1. Рассчитайте долю продажи каждой SKU в общем объеме продаж по форме таблицы 17.

Таблица 17 – **ABC-анализ по объемам продаж товарной категории (первичный список)**

Номер товарной позиции	Наименование товарной позиции	Объем продаж, млн р.	Доля товарной позиции в общем объеме продаж, %
------------------------	-------------------------------	----------------------	--

2. Сформируйте упорядоченный список товарных позиций в порядке убывания их доли в общем объеме продаж.

3. Рассчитайте долю каждой товарной позиции с накопительным итогом начиная с наибольшей.

4. Выделите группы А, В и С.

5. Результаты по пунктам 2–4 задания оформите в виде таблицы 18.

Таблица 18 – **ABC-анализ по объемам продаж товарной категории (упорядоченный список)**

Номер товарной позиции	Наименование товарной позиции	Объем продаж, млн р.	Доля товарной позиции в общем объеме продаж, %	Доля товарной позиции накопительным итогом, в %	Группа (А, В, С)
------------------------	-------------------------------	----------------------	--	---	------------------

6. Представьте результаты проведенного ABC-анализа по форме таблицы 19.

Таблица 19 – **Результаты ABC-анализа по объемам продаж**

Группа товаров	Объем продаж, млн р.	Доля в общем объеме продаж, %	Количество SKU	Доля в общем количестве товарных позиций SKU, %
А				
В				
С				
Итого		100		100

7. По указанному алгоритму проведите АСВ-анализ по доходу.

8. Составьте совмещенную матрицу ABC-анализа по двум параметрам (обороту и доходу) и сформулируйте выводы.

### ***Методические указания по выполнению ситуации 3***

Проведение XYZ-анализа осуществляется по этапам.

*Этап 1* – определение объектов анализа (традиционно в розничной торговле объектами XYZ-анализа являются товарные группы, товарные позиции).

*Этап 2* – определение параметра, по которому будет проводиться анализ объектов (объем продаж, например, в суммовом или количественном выражении).

*Этап 3* – определение периода и количества периодов, по которым будет проводиться анализ (неделя, декада, месяц, квартал, полугодие, год).

*Этап 4* – формирование первичного списка по объектам анализа и расчет коэффициента вариации для каждого объекта анализа.

Значение коэффициента вариации ( $v$ ) в разрезе товарных групп определяется по формуле

$$v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{\frac{n}{\bar{X}}}} \cdot 100 \%,$$

где  $X_i$  –  $i$ -е значение спроса по оцениваемой товарной группе;

$\bar{X}$  – среднее значение спроса по оцениваемой товарной группе за период  $n$ ;

$n$  – число периодов.

*Этап 5* – формирование упорядоченного списка (сортировка объектов анализа в порядке возрастания значения коэффициента вариации).

*Этап 6* – определение групп X, Y и Z.

Вариант алгоритма дифференциации ассортимента на группы представлен в виде таблицы 20.

Таблица 20 – **Распределение объектов по группам с учетом значения коэффициента вариации**

Группы	Значение коэффициента вариации, %
X	$0 < v < 10$
Y	$10 < v < 25$
Z	$25 < v < \infty$

В группу X включают товарные позиции, колебания спроса на которые незначительны, спрос на них устойчив. Объем продаж по товарам, включенным в данную группу, хорошо предсказуем.

В группу Y включают товары, которые потребляются в колеблющихся объемах. В частности, в эту группу могут входить товары с сезонным характером спроса. Возможности прогнозирования спроса по товарным позициям группы Y средние.

В группу Z включают товары, спрос на которые возникает достаточно редко, а по отдельным товарам лишь эпизодически. Прогнозировать объемы продаж товаров группы Z сложно.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента используется сочетание ABC-анализа и XYZ-анализа.

Наложение результатов XYZ-анализа на данные анализа по методу ABC позволяет распределить товарные группы по девяти сегментам матрицы, каждый из которых имеет две характеристики: степень влияния на конечный результат и стабильность спроса (см. таблицу 5).

Расчеты по методу XYZ-анализа следует проводить в следующем порядке:

1. Определите коэффициент вариации для каждой товарной группы (период для анализа зависит от товарооборачиваемости товарной категории: год, квартал и т. д.). Результаты представьте по форме таблицы 21.

Таблица 21 – XYZ-анализ по объемам продаж SKU

Номер товарной позиции	Наименование товарной позиции	Объем продаж за год (в натуральных единицах)	В том числе				Средняя реализация за квартал (в натуральных единицах)	Числитель подкоренного выражения	Подкоренное выражение	Значение корня	Значение дроби	Значение коэффициента вариации
			за 1-й квартал	за 2-й квартал	за 3-й квартал	за 4-й квартал						

2. Сформируйте упорядоченный список товарных позиций (сортировка в порядке возрастания значения коэффициента вариации).

3. Выделите группы X, Y и Z.

4. Результаты п. 2 и п. 3 задания оформите в виде таблицы 22.

Таблица 22 – XYZ-анализ по объемам продаж SKU (упорядоченный список)

Номер товарной позиции	Наименование товарной позиции	Объем продаж (в натуральных единицах)	Значение коэффициента вариации	Группа (X, Y, Z)

5. Представьте результаты проведенного XYZ-анализа по форме таблицы 23.

Таблица 23 – Результаты XYZ-анализа по объемам продаж SKU

Группа товаров	Объем продаж (в натуральных)	Доля в общем объеме продаж, %	Количество товарных	Доля в общем количестве товарных

	единицах)		позиций	позиций, %
X				
Y				
Z				
Итого		100		100

6. Совместите полученные результаты ABC- и XYZ-анализа по объемам продаж товарных позиций (таблица 24). Оцените сформированную ассортиментную матрицу и разработайте мероприятия по управлению ассортиментом изучаемой товарной категории.

Таблица 24 – Ассортиментная матрица совмещенного ABC- и XYZ-анализа по объемам товарных позиций товарной категории

Группа	X	Y	Z
A	AX (товарные позиции)	AY (товарные позиции)	AZ (товарные позиции)
B	BX (товарные позиции)	BY (товарные позиции)	BZ (товарные позиции)
C	CX (товарные позиции)	CY (товарные позиции)	CZ (товарные позиции)

7. По результатам кросс-категориального, ABC- и XYZ-анализа ассортимента товарной категории сформулируйте предложения по оптимизации ассортиментной матрицы (товарные позиции, рекомендуемые на замену).

### ***КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ «УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ»***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов, – это:

- а) коммерческая деятельность;
- б) категорийный менеджмент;
- в) мерчандайзинг;
- г) маркетинг.

2. Объектом управления в категорийном менеджменте является:

- а) ассортимент;
- б) номенклатура товаров;
- в) товарные группы;
- г) товарные категории.

3. Руководитель или специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией, – это:

- а) менеджер по продажам;
- б) товаровед;
- в) категорийный менеджер;
- г) маркетолог.

4. Совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца, называется:

- а) товарной группой;
- б) товарной категорией;
- в) товарной разновидностью;
- г) товарным ассортиментом.

5. Товарный классификатор – это:

а) совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца;

б) разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории;

в) совокупность товаров, объединенных каким-либо признаком;

г) перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине.

6. Товарный классификатор делит все товары на следующие уровни:

- а) классы;
- б) подклассы;
- в) товарные группы;
- г) товарные категории.

7. Полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для

продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары, называется:

- а) ассортиментным перечнем;
- б) товарным классификатором;
- в) ассортиментным минимумом;
- г) ассортиментной матрицей.

8. В зависимости от выполняемой роли в ассортименте различают следующие виды категорий:

- а) необходимые;
- б) базовые;
- в) социально ориентированные;
- г) приоритетные.

9. Создать имидж и увеличить запоминаемость магазина – это основная задача:

- а) уникальной категории;
- б) базовой категории;
- в) удобной категории;
- г) приоритетной категории.

10. Базовые категории в общем количестве категорий составляют:

- а) 1–3%;
- б) 5–10%;
- в) 20%;
- г) 40–60%;

11. Сочетание оптимального для покупателя количества категорий (ширины) и видов товара внутри категории (глубины) – это:

- а) структура ассортимента;
- б) сбалансированность ассортимента;
- в) оптимальность ассортимента;
- г) устойчивость ассортимента.

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Сущность ассортиментной стратегии. Составляющие ассортиментной стратегии магазина: ассортиментная политика, ассортиментная концепция, система планирования.

2. Виды конкурентных стратегий магазина: лидерство по издержкам, уникальный товар и уникальный сервис, оптимальные издержки. Выбор конкурентной стратегии.

3. Оценка качества существующей стратегии и формирование конкурентных преимуществ в области ассортимента.

4. Позиционирование магазина. Сегментирование покупателей.

5. Алгоритм формирования ассортиментной политики торговой организации.

6. Предпосылки формирования системы категорийного менеджмента.

7. Новый подход в управлении ассортиментом – эффективное реагирование на запросы покупателей. Категорийный менеджмент: принципы организации, методы управления.

8. Отличие традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям.

9. Особенности внедрения категорийного менеджмента. Основные преимущества и недостатки его внедрения.

10. Объект и субъект управления. Стратегические цели и задачи управления ассортиментом в рамках категорийного менеджмента.

11. Категорийный менеджер – специалист по управлению ассортиментом; требования, предъявляемые к нему.

12. Аспекты категорийного менеджмента: стратегический, экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический.

13. Потребности человека как основа для покупки. Модель принятия решения потребителем.

14. Товарный классификатор: назначение и порядок построения.

15. Товарная категория: сущность, цели и задачи формирования.

16. Основные методы формирования товарной категории: классификация, группировка и идентификация.

17. Выделение категорий в ассортименте: этапы, подходы (традиционный и творческий).

18. Построение категории по принципу «дерева покупательских решений».

19. Жесткость и управляемость категории. Жизненный цикл категории.

20. Сбалансированность ассортимента. Балансировка ассортимента по ширине.
21. Виды категорий в зависимости от роли в ассортименте магазина.
22. Балансировка ассортимента по глубине. Вклад категорий в достижение целей магазина.
23. Методы анализа и оптимизации ассортимента.
24. Сущность и применение ABC- и XYZ-анализа в управлении ассортиментом.
25. Распределение торговых площадей между категориями. Принципы распределения торговой площади между категориями.
26. Эффективность использования торговых площадей отдельными товарными группами или категориями.
27. Понятие ассортиментной матрицы и ее роль в управлении ассортиментом.
28. Организация работы с ассортиментной матрицей в торговой организации.
29. Роль автоматизированной системы управления в управлении ассортиментом. Возможности специализированных программных продуктов для управления ассортиментом.
30. Понятие сезонного мерчандайзинга и планирование продаж в различные сезоны.

## ГЛОССАРИЙ

**Ассортиментная концепция** представляет собой целенаправленное построение оптимальной ассортиментной структуры торговой организации.

**Ассортиментная политика магазина** – это деятельность, направленная на определение набора товарных групп, которые обеспечивают успешную работу магазина на потребительском рынке и его финансовую и экономическую эффективность работы.

**Ассортиментная матрица** – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары.

**Ассортимент товаров** – совокупность товаров в определенном соотношении по видам, моделям, размерам, цветам и иным признакам.

**Категорийный менеджмент** – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов.

**Категорийный менеджер** – руководитель или специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией.

**Мерчандайзинг** – это комплексное направление маркетинга и коммерческой деятельности, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия торгового персонала.

**Мерчандайзер** – специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим продвижение и продажу товаров в магазине.

**Покупатель** – юридическое или физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель, имеющие намерение приобрести или приобретающие товары у субъекта торговли, субъекта общественного питания, поставщика товаров.

**POS-материалы** – это средства, размещаемые непосредственно в

местах продаж для создания эффективных коммуникаций между потенциальным покупателем и товаром для увеличения объема продаж.

**Сезонный мерчандайзинг** – комплекс мер по планированию и продвижению торгового ассортимента на основе взаимосвязанных продаж товаров повышенного спроса в определенное время года.

**Товары** – имущество (предметы личного, семейного, домашнего потребления, продукция производственно-технического назначения и иное имущество), предназначенное для продажи.

**Товарная категория** – совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца.

**Товарный классификатор** – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

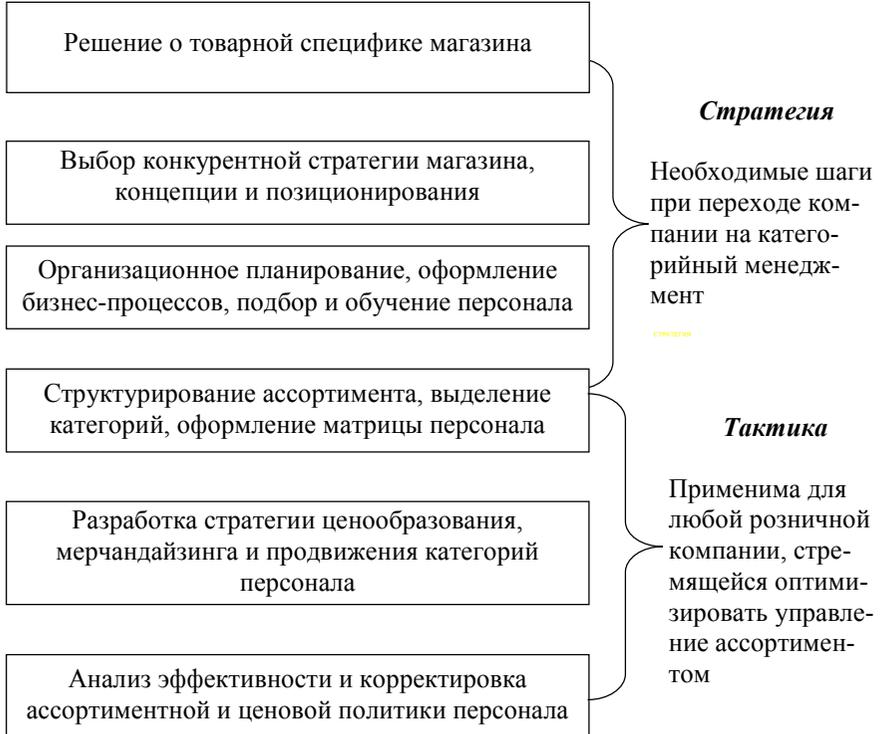
1. **Веллхофф, А.** Мерчандайзинг, эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф, Ж. Э. Масон. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
2. **Венедиктов, С. П.** Управление продажами : учеб. пособие / С. П. Венедиктов. – М. : Экономика, 2007. – 50 с.
3. **Гурская, С. П.** Управление продажами : пособие / С. П. Гурская. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2011. – 204 с.
4. **Гузелевич, Н. Ю.** Мерчандайзинг: практика эффективных продаж / Н. Ю. Гузелевич. – М. : Изд-во Гревцова, 2008. – 192 с.
5. **Комкова, Е.** Товарный портфель и управление закупками в рознице / Е. Комкова. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.
6. **Минвьей, А.** Управление ассортиментом: опыт ведущих ритейлеров / А. Минвьей, А. Сухаревский // Товаровед & торговля. – 2013. – № 2. – С. 4–7.
7. **О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь** : Закон Респ. Беларусь от 8 янв. 2014 г. № 231-3 // КонсультантПлюс : Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.
8. **Просвиркин, Б.** Управление товарным ассортиментом и логистика в розничном товарообороте (некоторые аспекты зарубежного опыта и теории проблемы) / Б. Просвиркин, А. Бекетов // Логистика. – 2013. – № 8. – С. 18–21.
9. **Пигунова, О. В.** Тенденции и прогнозирование спроса на специалистов рыночного профиля в области коммерции и организации торговли / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – 2008. – № 1. – С. 49–53.
10. **Рекомендации** по совершенствованию технологии работы, ассортиментной политики и выкладки товаров в розничной торговой сети потребительской кооперации : постановление Правления Белкоопсоюза «Об итогах выполнения отраслевой программы развития торговли на 2010 год и основных направлениях на 2011 год» от 2 марта 2011 г. № 4 (прил. № 2). – Минск : Белкоопсоюз, 2011. – 59 с.
11. **Розничные торговые сети** : стратегии, экономика и управление : учеб. пособие / А. А. Есютин [и др.] ; под ред. А. А. Есютина, Е. В. Карповой. – 2-е изд. – М. : КноРус, 2008. – 424 с.
12. **Семин, О. А.** Сервис в торговле : учеб. пособие : в 3 кн. / О. А. Семин, В. А. Сайдашева, В. В. Панюкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и сервис, 2006. – Кн. 2. – 112 с.
13. **Снегирева, В. В.** Книга мерчандайзера : пособие / В. В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2006. – 384 с.

14. **Снегирева, В. В.** Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2007. – 416 с.
15. **Сысоева, С. В.** Большая книга директора магазина / С. В. Сысоева, Г. Г. Крок. – СПб. : Питер, 2011. – 416 с.
16. **Сысоева, С. В.** Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2010. – 288 с.
17. **Спиро, Л. Розанн.** Управление продажами / Розанн Л. Спиро, Уильям Дж. Стэнтон, Грегори А. Рич. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2007. – 704 с.
18. **Чеглов, В. П.** Экономика и организация управления розничными торговыми сетями : учеб. пособие / В. П. Чеглов. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 288 с.
19. **Чкалова, О. В.** Торговое дело : учеб. пособие / О. В. Чкалова. – М. : Эксмо, 2008. – 320 с.
20. **Чувакова, С. Г.** Управление ассортиментом магазина : пособие / С. Г. Чувакова. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. – 260 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

### Стратегия и тактика управления ассортиментом



## Характерные отличия торгового и категорийного менеджмента

Основные положения	Характерные отличия	
	Торговый менеджмент	Категорийный менеджмент
Особенности системы управления	Централизованная система управления	Децентрализованная (полицентрическая) система управления, предполагающая создание нескольких центров ответственности
Объект управления	Хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретные сферы	Категории торгового ассортимента и процесс их формирования; процесс реализации
Основная цель деятельности предприятия на рынке	Обеспечение прибыльности или доходности предприятия	Достижение максимального соответствия ассортимента дифференцированным потребностям рынка
Специализация в управлении	По ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы менеджмента	По категориям объекта управления
Преимущественный тип организационной структуры	Линейно-функциональная структура с четким разделением труда и установленной иерархией управления	Матричная организационная структура, ориентированная на самостоятельное принятие решения и координацию деятельности по горизонтали
Порядок распределения ресурсов	Ресурсы внутри товарных групп, как правило, не разделяются	Используется принцип самоуправления категорий. Распределение ресурсов осуществляется по всем товарным категориям
Критерии эффективности управления	Приобретенный стратегический потенциал предприятия, доля рынка, прибыльность	Приобретенный стратегический потенциал предприятия, степень соответствия торгового ассортимента действительному спросу
Характер ассортиментной стратегии	Организация ассортимента тех групп товаров, которые пользуются спросом и способны принести фирме намеренную прибыль	Организация ассортимента тех групп товаров, которые соответствуют потребностям рынка и (или) способны повысить общую потребительскую ценность всего ассортимента
Направления совершенствования ассортимента	Совершенствование структуры торгового ассортимента	Совершенствование концепции торгового ассортимента

## Окончание

Основные положения	Характерные отличия	
	Торговый менеджмент	Категорийный менеджмент
Процесс целеполагания	Постоянная корректировка структуры ассортимента в зависимости от состояния рынка	Постоянное совершенствование структуры ассортимента независимо от состояния рынка
Характер принимаемых решений	Принимаемые решения требуют многовариантных расчетов и основываются на концептуальных навыках руководства	Принимаемые решения основываются на статистических методах контроля, анализа и регулирования
Взаимоотношения с поставщиками	Предприятие имеет большое число поставщиков и возможность выбирать тех из них, которые предлагают поставки на более выгодных условиях	Предприятие устанавливает более широкие партнерские отношения с поставщиками, идет на развитие стратегических союзов и альянсов
Мотивация персонала	На выполнение должностных инструкций, формальных обязанностей	На творческий подход к своим обязанностям, на поиск оригинальных решений

**Требования, предъявляемые к специалистам  
в области продаж**

Основные категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
Мерчандайзер	<p>Специалист по продвижению товаров в розничной торговле. Основная задача – грамотное размещение (выкладка) товара своей компании в магазинах, контроль наличия полного ассортимента товаров, обеспечение магазинов рекламной продукцией, а также контроль собственных цен и сбор информации о ценах на аналогичные товары конкурентов. По результатам представляет отчет руководителю – торговому представителю или супервайзеру мерчандайзеров</p>	<p>Высшее, неоконченное высшее, среднее специальное образование. Возраст – 20–25 лет. Опыт работы необязателен, так как многие компании имеют собственные стандарты размещения продукции, взаимодействия с клиентом и проводят специальное обучение до начала работы. В других случаях крайне необходимы актуальные знания в области классических процедур и приемов мерчандайзинга. Презентабельный внешний вид, коммуникабельность, активность</p>
Торговый представитель	<p>Работает с розничными торговыми точками. Основные функции – поиск новых клиентов, заключение договоров на поставку продукции, контроль своевременности поставок и оплаты за отгруженную продукцию. Иногда продает продукцию за наличный расчет и сразу отгружает (продажа «с колес»). Может выполнять функции мерчандайзера, если в штатном расписании такая должность не предусмотрена. Количество посещений в день (клиентов) в среднем – 12 чел. Составляет отчет и представляет его, как правило, супервайзеру</p>	<p>Высшее образование. Возраст 25–30 лет. Опыт работы не менее одного года. Необходимы умение вести деловые переговоры на различных уровнях, склонность к убеждению и лидерству, коммуникабельность, стрессоустойчивость и умение водить личный автомобиль. Самое распространенное требование – опыт на рынке потребительских товаров быстрой оборачиваемости (продукты питания, напитки, табачная продукция, косметические товары). Следующая ступень – должность супервайзера либо регионального представителя</p>
Супервайзер	<p>Основная задача – организация и контроль работы торговых представителей. В подчинении, как правило, бывает от трех до 15 торговых представителей.</p>	<p>Супервайзером, как правило, становится торговый представитель, имеющий опыт работы не менее двух-трех лет (предъявляются те же требования, что и к торговому представителю)</p>

Продолжение

Основные категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
	<p>Распределяет клиентов между торговыми представителями, определяет индивидуальные планы продаж, контролирует их выполнение. Контролирует работу торговых представителей с клиентами, урегулирует сложные и конфликтные ситуации, оценивает результаты работы торговых представителей и предоставляет информацию для начисления им заработной платы. Может осуществлять продажи нескольким крупным клиентам. Далее может занять место регионального представителя или регионального менеджера</p>	
<p>Региональный представитель</p>	<p>Необходим, если в организации планируются продажи в других регионах (городах, областях). Обычно начинает осуществление продаж в регионе «с нуля», работая при этом в режиме домашнего офиса. Основная задача – реализация программы по продвижению продукции своей компании на закрепленной за ним территории. В программу входит активный поиск и установление партнерских отношений с потенциальными клиентами, презентация товара, заключение договоров на поставку, планирование прибыли и обеспечение выполнения плановых показателей, а также контроль деятельности дистрибьюторов</p>	<p>Высшее образование плюс дополнительное образование в области продаж. Опыт работы в области продвижения продукции в регионе – не менее двух-трех лет; навыки проведения мероприятий, стимулирующих продажи; желательны водительские права и личный автомобиль. Личные качества: высокая самоорганизованность, ответственность, энергичность, умение найти выход из нестандартных ситуаций с максимальной выгодой для обеих сторон. Успешное освоение регионального рынка и наличие коллектива может стать началом открытия в регионе представительства или филиала, возглавить который региональный менеджер может уже в качестве директора</p>
<p>Специалист по продукту (направлению)</p>	<p>Является ответственным за направление работы. Работает с клиентами и отвечает за работу с поставщиками и продвижение продукта на рынке</p>	<p>Высшее специальное образование. Качественный уровень бизнес-мышления, хорошая экономическая база знаний, аналитические способности, отличное знание продукта, рынка потребителей, конкурентов</p>

## Окончание

Основные категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
Специалист по активным продажам	Работает в «поле» и оценивается по количеству посещений клиентов и выполненным заявкам	Среднее или высшее образование. Должен найти подход к каждому клиенту и уметь расположить его к себе. Личные качества: пунктуальность, ответственность, дисциплинированность, умение творчески работать с клиентом, вести отчеты и аналитику. Презентабельная внешность, хорошие манеры, уверенность в себе, находчивость
Специалист по телемаркетингу	Занимается продажами по телефону	Высшее экономическое или среднее специальное образование, коммуникабельность, правильная речь, хорошее владение компьютерными программами Word и Excel, хорошие навыки работы с клиентами, стрессоустойчивость
Специалист по работе с VIP-клиентами (это 20% клиентов, которые приносят компании 80% прибыли)	Устанавливает и поддерживает коммерческие связи, партнерские отношения со стратегическими клиентами. Владеет полной информацией о клиентах, быстро и на высоком качественном уровне обслуживает их	Высшее образование (или два высших образования). Высокий уровень профессиональных знаний и навыков в сфере коммерческой деятельности, исключительные коммуникативные способности, умение поддерживать долгосрочные отношения. Умение располагать к себе и вызывать доверие. Пунктуальность, широкий кругозор наряду с чувством собственного достоинства.
Примечание – Таблица составлена на основе источника [9].		

**Образцы товарных классификаторов**  
(приводятся с сокращениями)

Таблица Г.1 – Супермаркет

Товарная группа	Товарная категория
Винно-водочные изделия	Водка
	Вино
	Коньяк
	Ликер
	Настойки
	Шампанские и игристые вина
	Виски, текила, джин и т. п.
Слабоалкогольные напитки	Пиво
	Коктейли
Безалкогольные напитки	Соки, нектары
	Вода минеральная
	Вода газированная
Молочная продукция	Масло
	Молоко
	Йогурты
	Кефир
	Ряженка
	Творог
	Сметана
	Иные кисломолочные продукты
	Пудинги, десерты, коктейли
	Сырки творожные
	Сливки
	Маргарин
	Муссы
Сыры	Сыры фасованные
	Сыры плавленые
	Сыры полутвердые, брынза
Мясная гастрономия	Колбаса вареная

## Окончание таблицы Г.1

Товарная группа	Товарная категория
	Колбаса копченая
	Колбаса варено-копченая
	Ветчина
	Сосиски
	Сардельки
	Копчености
	Яйцо
Овощи и фрукты	Овощи
	Фрукты
	Зелень
	Сухофрукты
	Орехи, семечки
Деловая одежда	Костюмы
	Пиджаки
	Брюки
	Юбки
	Блузы
	Платья
	Топы
	Джемперы
Повседневная одежда	Пиджаки
	Брюки
	Юбки
	Блузы
	Платья
	Топы
	Джемперы
	Свитеры
	Джинсы
	Футболки
	Майки

Таблица Г.2 – Магазин электроники и бытовой техники

Товарная группа	Товарная категория
Аудио, видео, DVD	Телевизоры
	Музыкальные центры
Связь	Радиотелефоны
	Сотовые телефоны
	Сотовые телефоны с контрактом
	Карты оплаты
	Коммуникаторы
	Аксессуары для телефонов
Фототехника	Цифровые фотоаппараты
	Пленочные фотоаппараты
	Аксессуары

Таблица Г.3 – Магазин женской одежды

Товарная группа	Товарная категория
Деловая одежда	Костюмы
	Пиджаки
	Брюки
	Юбки
	Блузы
	Платья
	Топы
	Джемперы
Повседневная одежда	Пиджаки
	Брюки
	Юбки
	Блузы
	Платья
	Топы
	Джемперы
	Свитеры
	Джинсы
	Футболки
	Майки

**Образцы ассортиментной матрицы  
для отдельных типов магазинов**

Таблица Д.1 – Универсам

Группа	Категория	Подкатегория	Товарная позиция	Поставщик
Слабоалкогольные напитки	Пиво	Пиво импортное	Пиво «Балтика»	ООО «___»
		Пиво отечественное	Пиво «Бочкарев»	ООО «___»
			Пиво «Золотая бочка»	ООО «___»

Таблица Д.2 – Одежда

Группа	Категория	Подкатегория	Товарная позиция	Поставщик	Размеры	Сезон, год
Женская одежда	Брюки	Деловой стиль	Брюки 6208-041-0953, цвет вишневый	ЧП «___»	44–54	Осень-зима 2008/2009
			Брюки 6206-193-0109, цвет серый	ЧП «___»	44–52	Вне сезона
			Брюки 6206-193-0110, цвет песочный	ЧП «___»	44–52	Вне сезона
Мужская одежда	Сорочки, рубашки		Рубашка с длинным рукавом А-123, цвет белый	ЧП «___»	41–44	Вне сезона
			Рубашка с длинным рукавом А-124, цвет голубой	ЧП «___»	41–44	Вне сезона

**Методы анализа деятельности магазина  
и структуры ассортимента**

Методы анализа	Цель	Содержание	СуперМар
<i>Оценка ассортимента магазина</i>			
Анализ структуры товарооборота магазина	Оптимизация ассортимента магазина по ширине	Оценка вклада каждой товарной группы в формирование общего товарооборота магазина	Разделы → Менеджерские → Реализация товаров
Анализ ассортимента магазина по доходности	Определение принципов процедуры ввода и вывода из ассортимента товарных групп с точки зрения их вклада в доход магазина	Выявление высокодоходных и низкодоходных товарных групп, работа с неликвидными товарами	Разделы → Менеджерские → Доходность товаров
Анализ в разрезе товарной группы (категории) структуры продаж	Балансировка товарной группы по глубине	Оценка вклада отдельных позиций (наименований) в реализацию данной товарной группы	Разделы → Менеджерские → Лидеры в группах товаров
Анализ ассортимента в разрезе товарных групп по доходности	Балансировка товарной группы по глубине	Выявление высокодоходных и низкодоходных наименований в разрезе товарной группы	Разделы → Менеджерские → Лидеры в группах товаров
Сочетание товаров	Оптимизация выкладки с применением принципа перекрестного мерчандайзинга	Выявление пары групп товаров с точки зрения совместного приобретения	Разделы → Менеджерские → Сочетание товаров
<i>Оценка привлекательности торгового пространства магазина для покупателей</i>			
Динамика продаж по часам недели в целом по магазину и в разрезе отдельных товарных групп	Оптимизация величины завоза и графиков поставки товаров	Оценка интенсивности покупок в течение дня, недели, рабочих и выходных дней. Оценка силы притяжения магазина в глазах покупателя	Разделы → Магазины → Почасовая статистика по группам товаров
Структура чеков по общей сумме	Определение доминирующей группы покупателей по уровню доходов в обслуживаемом сегменте потребителей.	Оценка распределения чеков по общей сумме чека, средней сумме чека	Разделы → Менеджерские → Распределение сумм в чеках

## Окончание

Методы анализа	Цель	Содержание	СуперМаг
	Разработка ассортиментной стратегии магазина		
Анализ по чекам в разрезе купленных товаров	Исследование особенностей поведения покупателей с различным уровнем доходов	Выявление покупаемых товаров в чеках с различной суммой	–
Структура чеков по количеству позиций	Оценка эффективности работы торгового персонала и магазина	Выявление количества присутствующих позиций в чеке	–
<i>Анализ эффективности использования торговой площади магазина</i>			
Оценка товарооборота, приходящегося на 1 м <sup>2</sup> торговой площади	Повышение эффективности использования торговой площади	Выявление слабых мест в торговом пространстве магазина, приносящих наименьший товарооборот	–
Коэффициент эффективности использования торговых площадей	Определение коэффициента: при $K \geq 1$ – эффективное использование торговых площадей; при $0,6 < K < 1$ – допустимый уровень использования торговых площадей; при $K \leq 0,6$ – нерациональное использование торговых площадей	Коэффициент эффективности использования торговых площадей рассчитывается как отношение доли товарной группы в товарообороте к доле площади, занимаемой товарной группой в общей торговой площади магазина	–

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Пояснительная записка</b> .....	3
<b>Тексты лекций</b> .....	6
1. Стратегия и тактика управления ассортиментом розничной торговой организации .....	6
1.1. Сущность ассортиментной стратегии. Составляющие ассортиментной стратегии: ассортиментная политика, ассортиментная концепция, система планирования .....	6
1.2. Управление ассортиментом .....	10
1.3. Виды конкурентных стратегий магазина. Оценка качества существующей стратегии и формирование конкурентных преимуществ в области ассортимента .....	12
1.4. Позиционирование магазина. Сегментирование покупателей .....	15
1.5. Алгоритм формирования ассортиментной политики торговой организации .....	17
2. Введение в категорийный менеджмент .....	18
2.1. Предпосылки формирования системы категорийного менеджмента. Новый подход в управлении ассортиментом – эффективное реагирование на запросы покупателей. Категорийный менеджмент: принципы организации, методы управления .....	19
2.2. Отличие традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям .....	21
2.3. Особенности внедрения категорийного менеджмента, его основные преимущества и недостатки. Основные этапы перехода на категорийный менеджмент .....	21
2.4. Стратегический, экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты категорийного менеджмента .....	27
2.5. Категорийный менеджер – специалист по управлению ассортиментом .....	29

3. Формирование товарной категории .....	31
3.1. Потребность человека как основа для покупки. Модель принятия решения потребителем. Появление категории. Методы и признаки классификации категорий .....	31
3.2. Структурирование ассортимента. Товарный классификатор и выделение трех уровней (класс, товарная группа, товарная категория) .....	36
3.3. Формирование (выделение) категорий в ассортименте. Традиционный и творческий подходы при выделении категории.....	39
3.4. Жесткость и управляемость категории. Жизненный цикл категории .....	41
4. Сбалансированность ассортимента.....	43
4.1. Сбалансированность ассортимента. Балансировка ассортимента по ширине. Виды категорий в зависимости от роли магазина в ассортименте .....	44
4.2. Балансировка ассортимента по глубине. Вклад категорий в достижение целей магазина .....	47
4.3. Методы анализа и оптимизации структуры ассортимента .....	50
4.4. Распределение торговых площадей между категориями. Общие правила планировки торгового зала и принципы распределения торговой площади между категориями. Эффективность использования торговых площадей.....	60
5. Ассортиментная матрица и ее построение .....	62
5.1. Понятие ассортиментной матрицы и ее роль в управлении ассортиментом.....	62
5.2. Организация работы с товарной матрицей.....	65
5.3. Роль автоматизированной системы управления в управлении ассортиментом. Возможности специализированных программных продуктов для управления ассортиментом в торговых организациях.....	68
6. Управление сезонными товарами.....	70

<b>Задания для практических занятий и самостоятельной работы..</b>	<b>74</b>
Занятие 1. Категорийный менеджмент – управление ассортиментом по товарным категориям .....	74
Занятие 2. Организационная структура торговой организации при переходе на категорийный менеджмент.....	75
Занятие 3. Выявление ошибок в выделении категорий в товарном классификаторе, его корректировка .....	76
Занятие 4. Построение структуры товарной категории по ценовым уровням и по принципу «дерева покупательских предпочтений». Разработка шаблона ассортиментной матрицы категории и ее наполнение брендами .....	78
Занятие 5. Использование методов анализа и оптимизации ассортимента на основе программы СуперМаг .....	80
Занятие 6. Использование кросс-категориального анализа для управления товарной категорией .....	83
Занятие 7. Использование методов ABC- и XYZ-анализа в практике управления ассортиментом.....	87
<b>Контрольный тест «Управление ассортиментом» .....</b>	<b>92</b>
<b>Вопросы к экзамену.....</b>	<b>95</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>97</b>
<b>Список рекомендуемой литературы .....</b>	<b>99</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>101</b>

Учебное издание

## **КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методический комплекс  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II ступени**

Авторы-составители:  
**Гурская** Светлана Петровна  
**Науменко** Екатерина Платоновна

Редактор Е. В. Седро  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 09.02.16. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 6,85. Тираж 55 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра коммерции и логистики

# **КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методический комплекс  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II степени**

Гомель 2016