

МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ АССОРТИМЕНТА МАГАЗИНА

В статье рассматриваются методы анализа и оптимизации ассортимента в магазине.

In deals with methods of analysis and optimization of assortment in the store.

Ключевые слова: ассортимент; структура ассортимента; товарная категория; ширина и глубина ассортимента; ассортиментная стратегия магазина.

Key words: the assortment; the assortment structure; product category; width and depth of assortment; store assortment strategy.

В современных условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, поэтому задачей субъектов торговли является лучшее и более эффективное удовлетворение спроса, чем у конкурентов. При неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение потенциального и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости субъекта торговли. По мере развития бизнес-процессов в магазине вопрос управления ассортиментом из разряда волевых переходит в разряд стратегических решений, принимаемых командой лиц (специалистов) на основе аналитической работы.

В современных условиях в торговой практике сложились две полярные крайности. С одной стороны, существуют магазины, где не используют 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. Также для крупных или сетевых магазинов, в которых собирается и анализируется большой массив информации. Для этого они используют специализированные программные продукты. Нередко эта информация просто хранится и не является основанием для принятия управленческих коммерческих решений. Слишком большое количество информации, собранное бесцельно и бессистемно, не позволяет повысить эффективность работы 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 магазина и бизнес-процессов по управлению ассортиментом. Основной принцип проведения анализа – его нисходящий характер. Это означает, что на первом этапе анализ проводится по крупным блокам, чтобы увидеть основные тенденции в развитии торговой деятельности магазина, а далее процесс идет вглубь товарной группы и категорий. В результате сразу видны сильные и слабые стороны в организации бизнес-процессов и проблемные аспекты в управлении ассортиментом.

При проведении аналитической работы объектом анализа выступают:

- товарная группа (категория);
- отдельные товарные позиции (наименования);
- торговое пространство магазина;
- покупательная привлекательность магазина.

Направления и методы анализа ассортимента представлены в таблице.

Методы анализа торговой деятельности магазина и структуры ассортимента

Методы анализа	Цель	Содержание	Периодичность проведения
<i>Оценка ассортимента магазина</i>			
Анализ структуры товарооборота магазина	Определение тенденций развития магазина. Оптимизация ассортимента магазина по ширине	Оценка вклада каждой товарной группы в формирование общего товарооборота магазина	В текущем режиме или ежемесячно
Анализ в разрезе товарной группы	Оптимизация ассортимента (балансировка товарной группы)	Оценка вклада отдельных позиций (наименований) в	Ежеквартально

(категории) структуры продаж	по глубине)	реализацию данной товарной группы	
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	Ежеквартально
Анализ ассортимента в разрезе товарных групп по доходности	Балансировка товарной группы по глубине	Выявление высокодоходных и низкодоходных наименований в разрезе товарной группы	Ежеквартально
ABC-анализ	Оценка роли товарной группы в повышении или снижении общего объема товарооборота магазина	Выбор методов	Ежеквартально
XYZ-анализ	Оценка стабильности продаж товарных групп (категорий) и отдельных наименований	Сравнение динамики продаж различных товарных групп (категорий)	Ежемесячно
Совмещенный ABC и XYZ-анализ	Статус каждого товара в товарной матрице		Ежеквартально
<i>Оценка привлекательности торгового пространства магазина для покупателей</i>			
Динамика продаж по дням недели (часам) в целом по магазину и в разрезе отдельных товарных групп	Оптимизация величины завоза товаров и графиков поставки	Оценка интенсивности покупок в течение дня, недели, рабочих и выходных дней. Оценка силы притяжения магазина в глазах покупателя	В текущем режиме или ежемесячно
Анализ сумм и структуры чеков	Определение группы покупателей, преобладающих по уровню доходов в обслуживаемом сегменте потребителей. Оценка эффективности работы торгового персонала. Оптимизация выкладки товаров с применением принципа «перекрестного мерчандайзинга»	Оценка распределения чеков по общей средней сумме чека, среднему количеству купленных позиций у одного покупателя, сочетаемости товаров (с точки зрения совместного приобретения)	В текущем режиме или ежемесячно
Анализ чеков в разрезе купленных товаров	Исследование особенностей поведения покупателей с различным уровнем доходов	Выявление покупаемых товаров в чеках с различной суммой	В текущем режиме или ежемесячно
Коэффициент завершенности покупки (коэффициент конверсии)	Повышение доли удовлетворенных покупателей	Выявление доли покупателей, совершивших покупку, от общего количества посетивших	Ежедневно

Окончание

Методы анализа	Цель	Содержание	Периодичность проведения
<i>Оценка эффективности использования торговой площади магазина</i>			
Товарооборот, приходящийся на 1 м ² торговой площади магазина	Повышение эффективности использования торговой площади магазина	Выявление слабых мест в торговом пространстве магазина, приносящих наименьший товарооборот	Ежемесячно
Коэффициент эффективности использования торговых площадей	Выявление проблемных и перспективных участков в торговом зале. Перераспределение торговой площади и площади выкладки	Определяются доля товарной группы в товарообороте и доля площади, занимаемой товарной группой, в общей торговой площади магазина	Ежеквартально

Анализ статистических данных – это трудоемкий процесс, но грамотное его использование позволяет выявлять проблемные стороны в работе магазина по управлению ассортиментом и своевременно вносить коррективы. Часто анализ ассортимента может быть затруднен в связи с нерациональным разбиением ассортимента на составные элементы (классы, товарные группы, категории). В случае, если ассортиментная матрица магазина составлена грамотно и логично, анализ становится менее трудоемким и более эффективным. Аналитическая работа должна быть организована таким образом, чтобы существовала возможность обмена информацией внутри магазина и была обеспечена сохранность информации.

Поскольку методы анализа ассортимента довольно хорошо изложены в учебной и научной литературе, более подробно охарактеризуем следующие два направления исследования: оценку привлекательности торгового пространства магазина для покупателей и оценку эффективности использования торговой площади магазина [1].

В ходе анализа привлекательности торгового пространства магазина для покупателей целесообразно остановиться на следующих аспектах:

- *Динамика продаж по дням недели и часам работы магазина.* 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, следовательно, и объемы продаж, растут и в выходные дни, это свидетельствует о его привлекательности не только для покупателей, проживающих рядом, но и для остальных, проживающих в других районах, но предпочитающих за покупками приезжать в данный магазин. Однако при анализе данного показателя необходимо принимать в расчет формат магазина. Для магазина формата «магазин у дома» прослеживается динамика уменьшения посещений и снижения объемов продаж в выходные дни, так как в выходные дни покупатели предпочитают посещать крупные форматы (гипер- и супермаркеты).

- *Распределение чеков по общей и 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 на 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 составлять 50 тыс. р.

Такой анализ позволяет понять, какая группа покупателей преобладает в магазине. Безусловно, для магазина более привлекательной является ситуация, когда преобладают покупатели с крупной суммой товарных чеков, так как они обеспечивают основной розничный товарооборот. Есть форматы магазина, которые изначально предполагают преобладание покупателей с небольшой суммой товарного чека. В данном случае анализ позволяет понять, насколько структура чеков соответствует выбранному формату магазина.

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

- *Средний чек является показателем правильного определения сбалансированности ассортимента (его глубины и ширины), и также является показателем эффективности работы торгового персонала.* Рассчитывается как отношение выручки отчетного периода к количеству завершённых покупок (количеству чеков). Важна также динамика среднего чека. Если она положительная, то магазин работает эффективно. Если нулевая или отрицательная, то следует искать причину. При анализе среднего чека следует также определить *среднее количество товаров в одной покупке (длину чека)*. Можно также увидеть закономерности в выборе набора товаров. Это можно в дальнейшем использовать при планировании мероприятий стимулирующего характера.

- *Коэффициент завершенности покупки (коэффициент конверсии)* рассчитывается как отношение покупателей, купивших товар, к количеству покупателей, посетивших магазин за определенный период времени. Этот показатель характеризует профессионализм продавцов. Чем выше этот показатель, тем лучше работает торговый персонал.

В среднем этот показатель в розничной торговле составляет 25–30%. Коэффициент конверсии увеличивается во время проведения распродаж, в выходные дни, в теплое время года; снижается в будние дни в первой половине дня, а также при неверном позиционировании товара, в холодное время года.

Оценка эффективности использования торговой площади магазина оценивается по следующим показателям:

- Товарооборот (объем продаж) на квадратный метр определяется путем деления объема продаж на торговую площадь. Целью данного исследования является выявление слабых мест в торговом пространстве магазина, приносящих наименьший товарооборот.

Можно рассчитать объем продажи за одну транзакцию. Транзакция – это осуществление одной операции продажи. Объем продажи за одну транзакцию равен валовому объему продаж, деленному на количество транзакций. Если значение данного показателя растёт, это свидетельствует о том, что магазин лучше обслуживает своих покупателей.

- Для определения эффективности использования торгового пространства магазина, выделенного для разных товарных групп (товарных категорий), определяют *коэффициент эффективности использования площадей по обороту*, рассчитываемый как отношение доли товарной группы (товарной категории) в товарообороте магазина к доле площади, занимаемой товарной группой (товарной группой) в торговой площади магазина.

Значение данного коэффициента свидетельствует об эффективности использования торговых площадей магазина:

- При $K \geq 1$ происходит эффективное использование торговых площадей. Представленность товара в торговом зале нормальная.

- При $0,6 < K < 1$ присутствует допустимый уровень использования торговых площадей. Необходимо увеличить представленность товара в торговом зале.

- При $K \leq 0,6$ происходит нерациональное использование торговых площадей. Площади, выделенные под отдельные товары, слишком велики. Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с последующим контролем продаж, чтобы не допустить снижения продаж.

После расчета данного коэффициента целесообразно результаты анализа представить графически, раскрасив в разные цвета зоны с эффективным, а также нерациональным использованием торговых площадей. Это позволит наглядно представить наиболее слабые места в торговом зале [2].

По аналогии можно определить коэффициент эффективности использования площадей по прибыли, рассчитываемый как отношение доли товарной группы (товарной категории) в прибыли магазина к доле площади, занимаемой товарной группой (товарной категорией) в торговой площади магазина.

Таким образом, результатом проведенных исследований должны стать коммерческие решения по оптимизации ассортимента, перепланировке торгового зала магазина, совершенствованию системы мерчандайзинга, повышению привлекательности магазина у покупателей.

Список использованной литературы

1. **Чувакова, С. Г.** Управление ассортиментом магазина : практ. пособие / С. Г. Чувакова. – М. : Дашков и К^о, 2014. – 260 с.

2. **Сысоева, С. В.** Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2010. – 288 с.