

УДК 339.138

Е. П. Науменко (ekaplat2008@rambler.ru),
ст. преподаватель

О. В. Пигунова (noao2018@rambler.ru),
канд. экон. наук, доцент

*Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь*

АССОРТИМЕНТНЫЕ МАТРИЦЫ КАК ИНСТРУМЕНТ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

В статье представлены сущность и значение категорийного менеджмента, а также роль ассортиментных матриц в управлении продажами. Даны обобщающие выводы относительно положительного опыта и недостатков существующей системы управления торговым ассортиментом.

The article presents the essence and significance of category management, as well as the role of assortment matrices in sales management. The general conclusions about the positive experience and shortcomings of the existing system of management of the trade assortment are given.

Ключевые слова: торговый ассортимент; управление ассортиментом; категорийный менеджмент; товарная категория; товарный классификатор; ценовые уровни; ассортиментная матрица; розничная торговля.

Key words: commercial assortment; assortment management; category management; product category; commodity classifier; price levels; assortment matrix; retail.

Эффективная работа по управлению ассортиментом товаров в розничной торговле потребительской кооперации не может быть успешной без использования современных инструментов *категорийного менеджмента*, апробированных и с успехом применяемых в розничных торговых сетях. Под категорийным менеджментом понимают процесс управления ассортиментом, при котором каждая товарная категория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица [1, с. 363]. Управление ассортиментом при таком подходе основывается на трех главных тезисах:

- потребитель – основная ценность, вся деятельность ориентируется на максимальное удовлетворение его потребностей;
- товарная категория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица;
- объединение функций закупки и продажи, наличие единственного лица, ответственного за все происходящее в рамках категории.

Цель категорийного менеджмента заключается в максимальном удовлетворении потребностей покупателей и одновременно в повышении эффективности взаимодействия между поставщиком и продавцом. Задачей категорийного менеджмента является оптимизация цикла от закупки, логистики и до продажи товара путем сосредоточения его в едином центре ответственности. При этом так называемый категорийный менеджер отвечает за весь цикл движения товаров, относящихся к четко определенной товарной категории.

Основными инструментами технологии категорийного менеджмента, позволяющими успешно управлять ассортиментом, являются: структурирование ассортимента, выделение категорий; разработка товарного классификатора и ассортиментных матриц по выделенным товарным категориям.

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории [2]. При этом товары на каждом уровне объединяются в класс или категорию, или позицию по общим признакам или свойствам. Правильно составленный и структурированный товарный классификатор позволит анализировать ассортимент и принимать решения об его обновлении или ротации.

В настоящее время для системы потребительской кооперации разработан и утвержден классификатор товаров. *Классификатор товаров* предназначен для создания и управления древовидным классификатором карточек складского учета [3]. Классификатор является единым для всей системы потребительской кооперации и рассылается централизованно из старшей базы данных в подчиненные и ведется централизованно на областном уровне. Группы классификатора содержат атрибуты, которые используются при создании нового артикула, в качестве шаблонов значений при обработке артикулов в разделе карточек складского учета или в качестве значений по умолчанию для артикулов, в случаях, когда для конкретного артикула значение не определено.

Утвержденный для торговых объектов товарный классификатор предусматривает пять уровней деления, что с позиций управляемости ассортиментом вполне достаточно. Классификатор товаров по своей структуре, в основном, соответствует апробированным в торговых сетях принципам построения товарного классификатора, вместе с тем, он имеет ряд недостатков. Например, в отдельных случаях на одном уровне деления находятся группы, категории и подкатегории. Сравнение показателей в данном случае некорректно: группа всегда будет давать более значительные показатели, чем категория, так как в группу заведомо входит несколько категорий, может привести к некорректным выводам о кажущейся «малой значимости» той или иной категории в ассортименте. В любом программном продукте по автоматизации торговли предусмотрена возможность выполнения редактирования путем добавления или удаления узлов в классификаторе товаров. При этом редактирование товарного классификатора может осуществляться только в центральном офисе или на этапе разработки технического задания по внедрению автоматизации.

Основой успешности товарной категории является создание, управление и оценка эффективности ассортиментной матрицы (или товарного портфеля) категории. *Ассортиментная матрица* – это полный перечень всех товарных позиций (SKU – stockkeepingunit), утвержден-

ных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени, с учетом требований ассортиментной политики организации, особенностей формата и расположения магазина [4].

В основе создания матрицы лежит *сегментирование всех категорий по основным принципам*, а именно:

- ценовые уровни;
- критерии выбора товара покупателем [1].

В рамках научного исследования, выполненного кафедрой коммерции и логистики, была проведена работа по оценке существующей системы управления ассортиментом товаров в потребительской кооперации с использованием ассортиментных матриц. В облоп коммерческой службой проведена значительная работа по разработке ассортиментных матриц в соответствии с рекомендациями, закрепленными постановлениями Правления Белкоопсоюза.

В частности, разработаны ассортиментные матрицы по продовольственным товарам для отдельных магазинов «Родны кут», ассортиментные матрицы по кондитерским товарам, алкоголю и табачным изделиям, ассортиментные матрицы по сопутствующим непродовольственным товарам для магазинов форматов «Прод 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8».

Оценивая разработанные матрицы, можно сделать следующие выводы:

1. Специалисты коммерческой службы Белкоопсоюза и областного потребительского общества владеют на достаточно высоком уровне принципами выделения и сегментирования товарных категорий.

2. Ассортиментные матрицы, утвержденные для магазинов «Родны кут» по продовольственным товарам, представляют собой классификатор товаров, в котором выделены товарные категории, перечислен возможный внутригрупповой ассортимент, разновидности упаковки, рекомендуемые производители и поставщики.

3. В ассортиментные матрицы, разработанные в облоп, не заложены ценовые уровни.

4. При определении критериев, которые закладываются в основу ассортиментных матриц, в торговых сетях выбираются только *максимально статичные*. Конкретный поставщик или бренд не являются постоянными (сегодня поставщик поставил товар, а завтра по какой-то причине нет, а товар (сыр, творог) должен быть на полке (в матрице) постоянно). Разработанные в облоп матрицы, наоборот, содержат подробный перечень поставщиков.

5. В матрицах не указывается период их действия, количество товарных позиций (SKU). При составлении данных матриц специалисты облоп исходили из того, что отсутствуют надежные источники и поставщики товаров в розничную торговую сеть, с которыми установлены партнерские отношения по формированию ассортиментных матриц, и сложившаяся система товароснабжения не позволяет обеспечить наличие стабильного ассортимента товаров, установленного ассортиментной матрицей.

6. По товарным категориям, по которым присутствуют надежные источники и поставщики товаров в розничную торговую сеть облоп, установлены надежные договорные отношения (кондитерские изделия, алкоголь, табачные изделия), в ассортиментных матрицах указан полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для типа торгового объекта в зависимости от его торговой площади и месторасположения. При этом типы торговых объектов и их группировка разнятся для матриц «Кондитерские изделия» и «Табачные изделия».

В настоящее время существует ряд объективных и субъективных проблем по внедрению ассортиментных матриц для управления ассортиментом товаров в системе потребительской кооперации, без решения которых и их использование не может быть результативным. К основным проблемам можно отнести следующие:

- несетевая форма организации розничной торговли в системе потребительской кооперации;
- отсутствие компетенций в области категорийного менеджмента;
- организационное построение торговой отрасли системы потребительской кооперации не способствует внедрению системы категорийного менеджмента, требующей объединения функции управления закупкой и продажей категорий товаров в одном центре (или, как минимум, у одного специалиста);
- отсутствие надежных источников и поставщиков товаров в розничную торговую сеть, с которыми установлены партнерские отношения по формированию ассортиментных матриц, так как организации потребительской кооперации также не всегда выступают в роли надежных партнеров;

- сложившаяся система товароснабжения не позволяет обеспечить наличие стабильного ассортимента товаров, установленного ассортиментной матрицей;

- отсутствие комплексной автоматизированной системы управления коммерческой является одним из факторов, лишающих смысла работу в системе по разработке и использованию ассортиментных матриц. Исключение могут составить только автоматизированные торговые объекты. Однако использование ассортиментных матриц в отдельных магазинах, без выстраивания логистики, не позволяет использовать их потенциал полностью.

Таким образом, внедрение системы управления ассортиментом на основе ассортиментных матриц, с учетом рекомендаций авторов, позволит решить следующие стратегические, тактические и оперативные задачи управления торговым ассортиментом:

- разработка ассортиментной политики в рамках тиражируемых форматов;
- анализ рынка товаров и услуг с определением товаров, максимально удовлетворяющих спрос обслуживаемого сегмента рынка;
- повышение эффективности взаимодействия между поставщиком и торговой организацией, при котором увязываются различные блоки логистических цепочек в продвижении товара;
- формирование инструментов коммерческого воздействия на поставщиков товаров, в том числе для их участия в продвижении своей продукции;
- оптимизация управления финансами в каждой категории товаров;
- оптимизация товарных запасов и товарных потоков на основе выявления и реализации товаров, пользующихся максимальным спросом;
- определение оптимального позиционирования товара в категории;
- разработка и проведение промопрограммы в рамках категории;
- анализ влияния различных товаров на продажи других товаров как внутри категории, так и между категориями;
- разработка системы оценки эффективности товарных категорий и системы мотивации категорийных менеджеров.

Список использованной литературы

1. **Есютин, А. А.** Розничные торговые сети / А. А. Есютин, Е. В. Карпова – М. : КНОРУС, 2008. – 424 с.
2. **Сысоева, С. В.** Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2010. – 288 с.
3. **Категорийный менеджмент** : учебно-методический комплекс для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / авт-сост. : С. П. Гурская, Е. П. Науменко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2016. – 116 с.
4. **Чувакова, С. Г.** Управление ассортиментом магазина : практическое пособие / С. Г. Чувакова. – М. : Дашков и К^о, 2014. – 260 с.