

ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

В данной статье рассматриваются вопросы, раскрывающие сущность и подходы к оптимизации ассортимента «от хорошего к великому».

This article examines issues that reveal the essence and approaches to optimizing the product range “from good to great”.

Ключевые слова: ассортимент; товарная категория; оптимизация ассортимента «от хорошего к великому»; потребительские нужды; товарные типологии.

Key words: assortment; product category; optimization of the assortment “from good to great”; consumer needs; product typologies.

Главный фактор успеха успешных торговых компаний – глубокий и тщательный анализ ассортимента, позволяющий выстроить стратегический подход к его оптимизации.

Чем лучше проведена оптимизация, тем больше в структуре ассортимента популярных, быстро продаваемых товаров, тем более привлекательны магазины компании в глазах покупателей. Оптимизация позволяет увеличить продажи за счет удовлетворения уже известных и ранее неизвестных потребностей клиентов. Так, например, одна из продовольственных розничных сетей, лидер в своем сегменте рынка, организовала крупную программу по модернизации работы с покупателями, включая оптимизацию ассортимента. По итогам этой комплексной программы объемы продаж выросли на 6%, а операционная прибыль – на 15%.

Оптимизация ассортимента при разработке стратегии, на стадии ее осуществления сталкивается с определенными проблемами.

Чаще всего помехой для преобразований являются следующие факторы:

– Чрезмерная ориентация на поставщиков и их потребности. Ретейлер любой ценой стремится сохранить свою базу поставщиков и отношения с ними, полагается на их представления о рынке вместо того, чтобы глубже изучать потребности покупателей.

– Ориентация на текущие рекламные кампании. Типичные признаки этой проблемы: «засорение» ассортимента специальными предложениями и товарами со скидкой; слишком активное продвижение одних товаров в ущерб другим; необъективная оценка продаж тех или иных продуктов (на фоне успеха рекламных акций).

– Неспособность спланировать и провести оптимизацию в нужном масштабе, обеспечить преобразованиям достаточную организационную и информационную поддержку.

Как правило, подход к оптимизации ассортимента выстраивается последовательно: компания постепенно переходит от простого анализа к более комплексным решениям, т. е. движется «от хорошего к великому», как выражался известный специалист по менеджменту Джим Коллинз [1].

Оптимизация ассортимента «от хорошего к великому» – это переход от простого расширения к продуманному фокусу на высокомаржинальных товарах, соответствующих «концепции ежа» (лучшие в мире, экономика, страсть). Она требует удаления убыточных позиций, использования аналитики для прогнозирования спроса и создания культуры ответственности, а не жесткого контроля.

Рассмотрим подходы к оптимизации ассортимента «от хорошего к великому» (таблица).

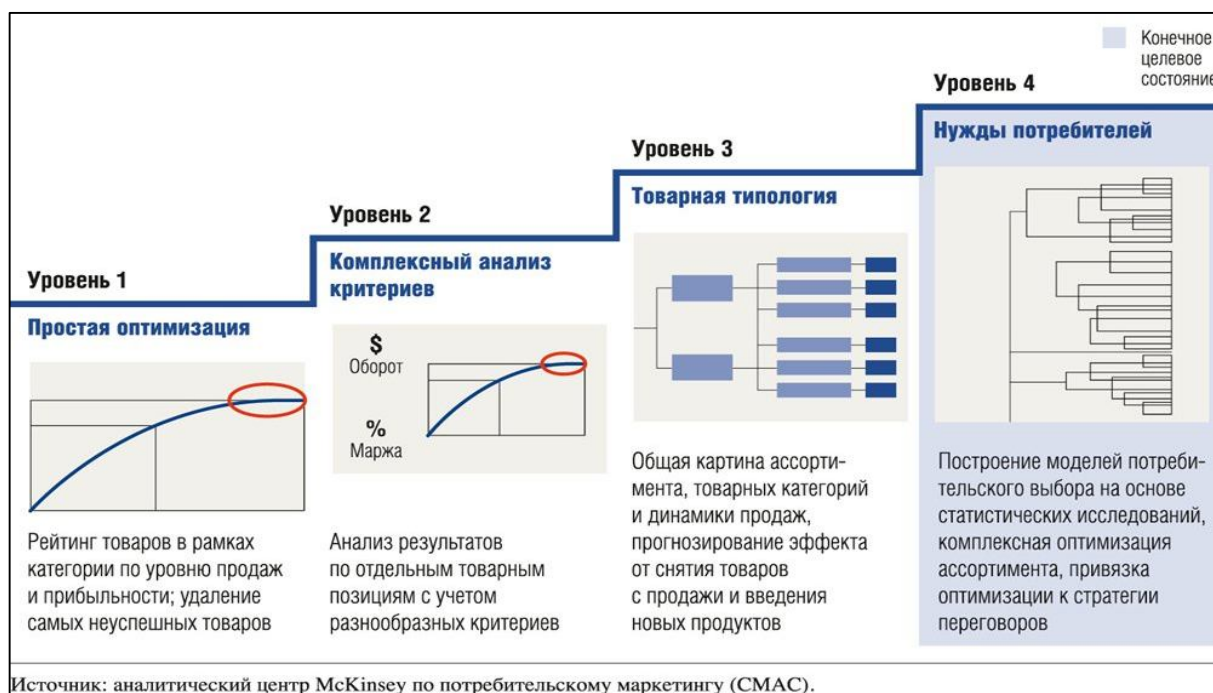
В процессе оптимизации ассортимента необходимо соблюдать стратегические принципы, которые позволяют всестороннее проанализировать и четко описать процесс данного перехода: интеграция с системой управления товарными категориями и стратегией их развития; ориентация на покупателя; продуманный и масштабируемый подход к реализации товаров.

Подходы к оптимизации ассортимента от «хорошего к великому»

Уровни	Подходы	Содержание
Первый	Простая оптимизация	Внутри каждой товарной категории торговая организация выстраивает рейтинг товаров по базовым критериям: объем продаж, прибыль или и то, и другое. С помощью этого рейтинга можно выявить «сильные» и «слабые» товары и исключить те, чьи продажи вносят наименьший вклад в общие продажи
Второй	Анализ с использованием сложных критериев	Рейтинг успешных и неуспешных товаров составляется на основе сразу нескольких параметров, среди которых могут быть как базовые (объем продаж и прибыль), так и дополнительные (наличие заменителей и т. д.)
Третий	Модели товарной типологии	Строятся более сложные аналитические модели, позволяющие сравнивать эффекты различных решений о снятии товаров с продажи и прогнозировать объемы продаж новых товаров
Четвертый	Анализ потребительских нужд	Опираясь на сложную систему критериев, торговая организация может прогнозировать показатели товаров и оценивать общий результат в их взаимодействии, параллельно исключать лишние позиции, добавлять новые

Схематично оптимизация ассортимента «от хорошего к великому» представлена на нижеприведенном рисунке.

Оптимизация ассортимента «от хорошего к великому»



Интеграция с системой управления товарными категориями и стратегией их развития означает, что ретейлерам нужна единая стратегия, увязывающая пересмотр товарных позиций и категорий с маркетинговой политикой, процессом закупки товара и переговоров с поставщиками.

Прежде чем строить такую стратегию, надо сформулировать следующие ключевые правила для анализа товарных категорий:

- Для этого надо определить следующее:
 - Какой целевой объем продаж для продуктов определенной категории? Какую долю он составляет в общем объеме продаж?
 - Какова желаемая и приемлемая прибыльность для этой категории?
 - Каковы ассортиментная стратегия и целевое количество товарных позиций в рамках категории?
 - Как управлять брендами в этой категории? Можно оптимизировать выбор брендов, оставив лишь по две торговые марки на каждую потребность покупателей, либо предложить более широкий выбор брендов и упростить линейку продуктов под каждым брендом.
 - Как будут представлены в каждой категории продукты под собственной маркой (private label)?
 - Какие стратегии стимулирования продаж можно использовать в рамках категории?

– Определиться с распределением торговых площадей магазина под каждую товарную категорию. Необходимо заранее планировать, сколько места в магазинах будут занимать продукты той или иной категории, как это пространство будет меняться, нужно ли дорабатывать ассортиментную стратегию с учетом формата магазинов.

– Маркетинговые соображения. Оптимизация не должна вредить работающим и приносящим пользу маркетинговым кампаниям. С другой стороны, нельзя допускать чрезмерного уклона в сторону действующих акций, если ответственные сотрудники воспринимают их как нечто непреложное. Комплексный подход позволяет занять сильную позицию на переговорах и вести их эффективнее.

Перед началом переговоров с поставщиками необходимо выделить следующее: товары или бренды, решение по которым не подлежит обсуждению; позиции или бренды, по которым возможны уступки.

Используется эта информация, разрабатывается сценарий переговорного процесса для каждого поставщика: что конкретно можно ему предложить, когда стоит обсуждать снятие товаров с продажи и внедрение новых.

Правильная организация процесса закупок и умение вести переговоры с поставщиками позволяют снизить себестоимость реализованной продукции на 0,5–1%.

Покупатели ищут товары и принимают решение о покупке по совершенно иным соображениям, чем поставщики. В основе оптимизации ассортимента должно лежать глубокое понимание потребительских нужд и взаимозаменяемости отдельных товаров с точки зрения потребителя.

Ориентация на покупателя. Набор потребительских инициатив – это группа товаров, которые при определенных обстоятельствах могут выступать для потребителя товарами-заменителями. Поэтому необходимо классифицировать товары внутри каждой товарной категории с учетом поведения покупателей и того, как они принимают решение об их выборе.

Если в ходе оптимизации использовать идею наборов потребительских инициатив, то понадобится классифицировать товары внутри категорий с учетом поведения покупателей и того, как они принимают решения. Для этого необходимо обеспечить систематический сбор и анализ данных из самых разных источников: от программ лояльности и потребительских корзин до изучения магазинов конкурирующих сетей; информации поставщиков и специальных маркетинговых исследований [2].

Продуманный и масштабируемый подход к реализации товаров. Для качественного управления товарными категориями необходимо развитие профессиональных навыков специалистов. Оно опирается на правильно выстроенные торговые процессы в рамках магазинов и по всей цепочке поставок; профессиональное развитие персонала; аналитические и IT-инструменты, облегчающие принятие решений и четкое выполнение принятой стратегии.

Серьезная ошибка, которую допускают при оптимизации ассортимента, – это недостаток внимания к обучению и инструктажу менеджеров по управлению категориями и других сотрудников. Непрерывное обучение должно обеспечивать уровень качества в процессе оптимизации и снижать риск ошибочных ассортиментных решений.

Грамотное управление товарным ассортиментом обеспечивает важное преимущество – сокращение затрат за счет оптимальных планировочных решений торгового зала, улучшения торгово-технологических процессов в магазинах.

Таким образом, оптимизация ассортимента – это непрерывный процесс анализа и корректировки товарного портфеля для увеличения прибыли, снижения издержек и удовлетворения спроса. Он включает удаление неходовых товарных позиций, включение в ассортимент востребованных новинок и поддержание баланса между разнообразием товаров и эффективностью их хранения и продаж. Это помогает сделать товарное предложение точным, прибыльным и конкурентоспособным.

Список использованной литературы

1. Коллинс, Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет? / Д. Коллинс. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2025. – 48 с.
2. Бузукова, Е. А. Категорийный менеджмент. Теоретические основы : учеб. для вузов / Е. А. Бузукова. – М. : Юрайт, 2024. – 181 с.