

Алгоритм формирования оптимальной структуры товарного ассортимента**Stages of forming the optimal structure of the assortment in retail***Храмова Людмила Владимировна**студентка магистратуры**РЭУ им. Г.В.Плеханова**г.Москва, Россия**khramova.lyudmila@mail.ru****Khramova Lyudmila****Student**Plekhanov Russian University of Economics**Moscow, Russia**khramova.lyudmila@mail.ru***Аннотация.**

В связи с ростом уровня конкуренции на рынке розничной торговли и дифференциацией покупательских предпочтений, появляется необходимость актуализации методов развития торговых сетей для поддержания их конкурентоспособности. В настоящее время для сотрудников многих предприятий процесс управления ассортиментом не является структурированным и заключается лишь в периодическом обновлении, сокращении или расширении ассортиментного ряда внутри товарных категорий. В статье исследуются существующие методики управления ассортиментом розничных торговых предприятий; предложен авторский алгоритм формирования оптимальной структуры товарного ассортимента.

Annotation.

Due to the high level of competition in the retail market and the differentiation of consumer preferences, there is a need to update the methods of development of retail chains to maintain their competitiveness. Until now, in many enterprises, assortment management is not a structured process. This is the reason that for many employees the management of the assortment consists only in the periodic reduction, updating or expansion of the assortment range. The article examines the existing methods of managing the assortment of retail companies.

Ключевые слова: ассортиментом; товарная категория; категорийный менеджмент; розничная торговля; ассортиментная матрица; товарный классификатор.

Key words: assortment; product category; category management; retail; assortment matrix.

Наиболее полно роль ассортимента в управлении торговой организации отражается в следующем определении. Товарный ассортимент – это совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков, предназначенных для реализации торговой организацией. Товарный ассортимент определяет и отражает корректность выбранного стратегического направления деятельности предприятия и успешность его работы в целом. По причине постоянного изменения потребительских предпочтений, происходящих под влиянием внешней среды, торговым предприятиям необходимо оперативно адаптировать товарный ассортимент, представляющий их рыночное предложение, чтобы поддерживать уровень собственной конкурентоспособности. Усложняющим фактором также выступает увеличивающееся количество торговых предприятий-конкурентов на рынке.

Оптимальная структура ассортимента позволяет обеспечить максимальную рентабельность и достаточную стабильность работы предприятия. Важным фактором, который следует учитывать в процессе планирования ассортимента, является то, что разнообразие ассортимента увеличивает затраты на запасы. Поэтому важно оптимизировать ассортимент.

Одной из самых известных концепций управления товарным ассортиментом является концепция, разработанная Ф.Котлером. Она предполагает наличие двух этапов формирования ассортимента.

Этап первый – анализ ассортимента. Он включает в себя анализ финансовых показателей деятельности предприятия, объем продаж, прибыльность отдельных товарных категорий и единиц, определение их долей в общем объеме продаж, определение и формулировка позиционирования магазина, анализ конкурентов.

Этап второй – принятие решение о размере ассортимента, необходимости его обновления, корректировки и сокращения. На этом этапе обязательным является учет стратегических целей компании. Все решения о корректировке ассортимента основываются на общей прибыльности магазина.

Сысоева С. и Бузукова Е. выделяют следующие этапы в алгоритме формирования структуры товарного ассортимента:

1. Определение формата магазина и его основной концепции.
2. Изучение покупательского спроса.
3. Изучение ассортимента конкурентов.
4. Принятие решения о товарах, которые будут продаваться в магазинах, и об уровне цен на них.
5. Выделение категорий, групп и классов товаров.
6. Углубление классификатора, выделение подкатегорий.
7. Анализ сбалансированности ассортимента.
8. Оформление ассортиментной матрицы. [1, с.179]

В вышеописанном алгоритме отсутствует этап описания бизнес-процессов, связанных с ассортиментным планированием и назначением ответственных лиц в общей структуре компании. На этом этапе важно определить ответственных за закупки товара (должность и их обязанности), способы доставки товара от поставщика, способы распределения товара по магазинам и ответственных за это лиц, ответственных за загрузку данных в информационную базу компании (заказы, поставки и т.д.), ответственных за ведение документооборота (договоры с поставщиками, накладные, оплата поставщикам).

В маркетинговый подходе к формированию товарного ассортимента, разработанном Абоюду А.К., большое внимание уделяется прогнозированию покупательского поведения и спроса на товары, входящие в ассортимент розничного предприятия, помимо аналитики и анализа рынка.

По мнению О.В.Чкаловой алгоритм формирования ассортимента должен состоять из пяти последовательных этапов:

1. Изучение рынка (рынка товаров, их конкурентоспособности, анализ конкурентов, их ассортиментная и ценовая политика, методика продвижения и стимулирования продаж, выявление целевых покупателей).
2. Исследование возможностей компании (анализ материально-технической базы, законодательства, анализ объемов продаж и структуры имеющегося ассортимента товаров, базы поставщиков, планирование объема закупок и товарооборота).
3. Выбор ассортиментной стратегии. На этапе разработки ассортиментной стратегии оцениваются перспективы развития товарных групп и категорий, оцениваются сильные и слабые стороны существующей структуры ассортимента, ставятся конкретные цели и пути рационализации и оптимизации ассортиментной матрицы, групп, категорий и SKU, формирующих ассортиментный перечень, формируется прогноз результатов оптимизации и совершенствования ассортимента.
4. Формирование ассортимента (выделение групп, категорий и их долей в ассортименте, разработка конкретного перечня товаров).
5. Оценка рентабельности обновленного ассортимента, расчет точки безубыточности. [2, с.175]

На основе изученных моделей формирования ассортимента, разработан следующий алгоритм формирования оптимальной структуры товарного ассортимента:

1. Общая характеристика предприятия и определение его формата: выбор стратегии и основной концепции, специализации, позиционирование на рынке, размер предприятия, территориальное расположение. Составление перечня плановых бизнес-показателей, которых компания собирается достичь. Ассортиментная стратегия не универсальна, ее необходимо разрабатывать в соответствии с параметрами каждого отдельного предприятия, учитывая особенности продукции, из которой строится товарное предложение, региональные особенности, а также возможности и ресурсный потенциал предприятия.

2. Изучение покупательского спроса и внешней среды: анализ покупательской способности, сегментирование рынка, определение целевого покупателя, социальные изменения и тренды, политические события, модные тенденции. Необходимо определить решающие для покупателя факторы при совершении покупок, построить Дерево Покупательских Решений, где будет описан подробный алгоритм принятия решения о покупке отдельных товарных категорий. Основная цель данного этапа – это построение оптимальной структуры ассортимента и наполнение ее товарами, которые наиболее полно будут удовлетворять потребности потенциальных покупателей, а соответственно приносить наибольшую прибыль компании. Знание особенностей целевых сегментов потребителей и особенностей их поведения в процессе совершения покупок позволяет предприятиям повысить эффективность маркетинговых кампаний, мероприятий по стимулированию сбыта, повысить конкурентоспособность магазинов и адаптировать товарный ассортимент с учетом актуальных потребностей потребителей, тем самым сократив риски и издержки на содержание невостребованного товара.

3. Выбор конкурентной стратегии: изучение ассортимента конкурентов, определение конкурентного преимущества, на основе результатов анализа покупателей. Конкурентная стратегия компании будет определять все дальнейший шаги по формированию ассортимента (выбор товаров, поставщиков, цен, методов продвижения и т.д.). Основные виды конкурентных стратегия: лидерство по издержкам (поддержание цен на уровне ниже уровня конкурентов), уникальность (привлечение покупателей уникальным предложением или сервисом), оптимальные издержки (средний уровень цен, повышенный уровень сервиса, дополнительные услуги).

4. Разработка организационной структуры компании: описание структуры компании, подбор и обучение персонала, обеспечение ИТ-системой, торговыми и складскими помещениями. Составление основных документов, регламентирующих ассортиментную политику и назначение ответственных за это лиц.

5. Разработка ассортимента: структура ассортимента, оформление ассортиментной матрицы (составление товарного классификатора с нуля или корректировка существующего), разработка стратегии ценообразования, мерчандайзинга, стимулирования сбыта. Ассортиментная политика позволяет определить и описать реализуемые предприятием товары, на какие группы и категории они делятся, какие категории являются основными, насколько ассортимент глубокий и широкий, на какого покупателя компания ориентируется, с какими поставщиками работает, какой уровень цен в магазине. Ценообразование должно учитывать внешний рыночные факторы, такие как, уровень конкуренции на рынке, уровень спроса, предложения и их соотношение, внутренние факторы – издержки предприятия, соотношение качества и уровня цен на продукцию.

6. Прогнозирование спроса и разработка плана продаж. В процессе прогнозирования продаж принимается решение, какой объем продукции необходимо реализовать для достижения стратегических целей компании. При расчете прогнозируемых продаж необходимо учитывать рост, сезонность, мероприятия по стимулированию сбыта. [3, с.1] Если в план мероприятий по стимулирования сбыта вносятся кампании, затрагивающие цены на товары (скидки, акции, предполагающие суммарные скидки на чек, бонусы и т.д.), то необходимо заранее спрогнозировать объем спроса и объем продаж с учетом всех планируемых скидок, для того, чтобы оценить потенциальную эффективность подобных мероприятий и возможно достижения поставленных целей: увеличение валового оборота или объема реализации в единицах продукции.

7. Анализ эффективности и корректировка ассортиментной и ценовой политики: анализ финансовых показателей, анализ оборота, прибыли, оборачиваемости, процента остатков и неликвидов, и других показателей. Наиболее известными методами анализа эффективности управления ассортиментом являются: ABC-анализ и XYZ-анализ, а также их использование в комбинации, матрица БКГ, матрица Мак-Кинзи, матрица Ансоффа, анализ жизненных циклов товаров, принцип Парето, карта позиционирования. Основным недостатком всех перечисленных методов заключается в невозможности некоторых, особенно мелких и средних предприятий, собрать необходимый для анализа объем данных (статистика продаж за продолжительный период, продажи в динамике). Кроме того, в случае если в компании существуют проблемы с существующей ассортиментной матрицей или распределением товаров, согласно этой матрицы, то результаты применения перечисленных методик анализа ассортимента могут быть недостоверными и принимать тактические и стратегические решения на их основании не представляется возможным. Для анализа эффективности ценовой политики необходимо оценить размер затрат, уровень цен на аналогичные товары в магазинах-конкурентах, а также проанализировать категории ассортимента предприятия с позиции их ролей в этом ассортименте.

Выделяют следующие роли категорий:

- привлекательная (уникальная) – обеспечивает узнаваемость магазина у покупателей, выделяет среди конкурентов;
- приоритетная – определяет общую специализацию магазина, характеризуется высоким спросом покупателей и высокой доходностью;
- базовая категория должна присутствовать в ассортименте любого магазина определенного товара и обладать конкурентоспособной ценой;
- сезонная – имеет пик продаж во время сезона или в период праздников;
- удобная – состоит из вспомогательных и сопутствующих товаров.

Важно проанализировать информацию о рынке, о потребителях и их потребностях, оценить потенциальных поставщиков и конкурентов. Для категорий разных ролей требуется разный уровень анализа. Так, например, для приоритетных категорий требуется анализ большего объема информации, чем для удобных категорий.

Розничные продавцы оказываются в сложной ситуации, поскольку им нужны точные прогнозы спроса, чтобы более эффективно планировать ассортимент для своих и других каналов продаж. Однако средняя точность прогнозов в сфере розничной торговли составляет всего 60% (согласно неофициальным данным), независимо от того, какую методологию прогнозирования использовать. Более того, устаревшие ERP-системы и инструменты прогнозирования на основе Excel не обладают возможностями определения причинно-следственных взаимосвязей между спросом, предложением, ценовой эластичностью, распределением и планированием поставок и другими факторами.

Список используемой литературы:

1. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице (+электронное приложение). – СПб.: Питер, 2020. – 400 с.: ил. – (Серия «Розничная торговля»).
2. Чкалова, О. В. Торговое дело. Организация, технология и проектирование торговых предприятий : учебник / О.В. Чкалова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2013. — 384 с. — (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-804-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/424923> (дата обращения: 12.05.2021). – Режим доступа: по подписке.
3. Rohan Agarwal. Category Management: Definitions, Significance and 8-Steps Process, 2017