

ЧТО ТАКОЕ АССОРТИМЕНТ?

*Бузукова Е.А. специально для бизнес-школы SRC.
декабрь 2010*

Существует множество различных типов менеджмента – финансовый, кадровый, организационный... Мы с легкостью соглашаемся с тем, что управлять деньгами, людьми, организацией – нужно и обязательно. Но удивительно в менеджменте то, что теме ассортимента уделяется незаслуженно мало внимания – речь об управлении ассортиментом не ведется до тех пор, пока компания не начинает испытывать трудности с продажами, финансами, персоналом... и так далее).

Как ни странно, но, несмотря на то, что ассортимент есть в любой компании, управлять им стремятся немногие. А ведь это – один из важнейших ресурсов компании! Ассортимент не только есть у любой компании, он еще и пронизывает всю компанию насквозь. Какое подразделение мы не взяли бы – везде ассортимент присутствует: продажи – продают ассортимент, закупки – его закупают, логистика – хранит и распределяет, маркетинг – исследует рынок, персонал – и продает, и закупает и хранит... Ассортимент – центральное звено, к которому стягиваются основные бизнес-процессы в компании, один из главных ресурсов. Давайте попробуем разобраться, что такое ассортимент и рассмотрим главные моменты в его управлении. Если угодно, поговорим об ассортиментном менеджменте.

Итак, что же такое ассортимент? Начнем с терминологии. Если брать официальное определение, то это совокупность товаров, которые представлены в Вашем магазине (компании) или перечне предлагаемых услуг. Если говорить проще – это то, чем мы торгуем. Ассортимент – одно из важнейших конкурентных преимуществ компании. Как правило, это инертная масса, склонная к самостоятельной жизни (вчера на пробу привезли пять позиций, сегодня их уже пятнадцать...). Если не управлять ассортиментом, то он начинает управлять нами, забирая себе торговые и складские площади, оборотные средства, человеческие и информационные ресурсы. Управлять ассортиментом можно, применяя принципы **Категорийного менеджмента**. Но о категорийном менеджменте мы скажем отдельно позже, так как это самостоятельная дисциплина, достойная отдельной статьи.

Основной документ, который определит все наше представление об ассортименте и регламентирует работу по управлению ассортиментом – это «**Положение об ассортиментной политике**». Такой документ описывает комплекс мер и приемов, направленных на управление ассортиментом и создание системы развития и построения ассортимента. Как правило, он отвечает на вопросы:

- что именно мы продаем? Какие группы товаров представлены в нашем магазине?
 - какой ассортимент у нашего магазина – широкий (для широкого круга покупателей) или глубокий (специализированный)?
 - сколько примерно товарных позиций насчитывает наш ассортимент? Какие основные бренды являются основными для нашего ассортимента?
 - каков уровень цен в магазине? На какого покупателя мы ориентируемся?
 - с какими поставщиками мы работаем и каких принципов работы придерживаемся? Каковы критерии отбора поставщиков и требования к ним?
 - какие основные форматы магазинов представлены и как формируется ассортиментная матрица, что входит в ассортиментный минимум?
 - кто отвечает за развитие ассортимента?
 - каков порядок ввода и вывода товаров в ассортимент? Каков порядок ротации товаров?
- И другие вопросы, важные для компании с точки зрения ассортимента.

В документе могут содержаться таблицы, классификаторы, результаты анализов (например, кросс-категориального анализа) и исследований (например, покупательских сегментов).

В небольших компаниях ассортиментная политика может быть не формализована, но тем не менее, ответить на ключевые вопросы в построении ассортимента необходимо, что бы все специалисты, отвечающие за развитие ассортимента (категорийные менеджеры или менеджеры по закупкам, маркетологи или товароведы) имели единое представление об ассортиментной политике компании.

Продолжение следует...