

А

АССОРТИМЕНТ – 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**.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА – комплекс мер и приемов, направленных на управление ассортиментом и создание системы развития и построения ассортимента. Как правило, это документ, отвечающий 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?
- кто отвечает за развитие ассортимента?

В документе могут содержаться таблицы, классификаторы, результаты анализов (например, **Кросс-категориального анализа**) и исследований (например, покупательских предпочтений).

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.

Б

«БЕЛОЧКА» или **«эффект белочки»** – эффект перегрузки сознания от избытка товаров в ассортименте. Базируется на наблюдениях за зверьком белкой, которая в сознании имеет две доминирующие программы. Первая программа гласит, что «при виде маленького предмета его нужно съесть». Вторая программа: «при виде большого предмета нужно бежать». Когда человек (большой предмет) протягивает белке орешек (маленький предмет), то белочка «зависает» - две программы вступают в противоборство. Подобное происходит с человеком, когда он должен выбрать из слишком большого количества однородных предметов (например, из 15-ти сортов зеленого горошка или 30-ти сортов пива). По исследованиям психологов человек в состоянии водной категории товара воспринять, запомнить и выбрать порядка 7 (а точнее, по правилу 7 ± 2) брендов (или товаров с однородными свойствами). Не стоит перегружать категорию излишним количеством брендов – человек все равно будет помнить только примерно 7 ведущих брендов, ассоциирующихся с данной категорией. Из них лидерами продаж будет 2-3 ведущих, остальные бренды и марки будут «для ассортимента». Поэтому, что бы не ввергать покупателя в состояние «Белочки», следует тщательно продумывать количество товаров и не перегружать его излишним выбором.

БАЗОВЫЕ КАТЕГОРИИ – те категории в ассортиментной **матрице**, которые приносят оборот, но при этом не имеют высокой прибыли. Как правило, их доля 40-50% от общего количества категорий в ассортименте (то есть половина ассортимента - высокооборотачиваемые, но малоприбыльные категории). Эти категории нужны всем покупателям, они есть в любой покупательской корзине (например, в продовольственном магазине это хлеб, молоко, яйца, макароны, пельмени и так далее), они продаются круглый год и они безусловно есть у конкурентов. Отказ от таких категорий означает потерю покупательского потока. Наличие этих категорий поддерживает покупательский интерес и характеризует **формат** магазина. **Цены** на товары таких категорий должны быть на уровне рынка, так как именно по ним покупатель делает вывод о «дороговизне» или «дешевизне» магазина, цены на эти товары покупатель

всегда помнит и сравнивает с конкурентами. Место в торговом зале для этих категорий – практически везде (так как доля товаров велика) – и в местах наибольшего потока, и в центре зала, и в отдаленных местах. Единственное, где не стоит располагать эти категории – при начале покупательского потока (это место для **приоритетных категорий**) и на кассе (а это место для **удобных товаров** и товаров с высоким импульсным спросом).

В

ВВОД И ВЫВОД ТОВАРА – основные действия, которые можно проводить на уровне товарных позиций. Помимо ввода и вывода можно принять решение о развитии продаж товара, сворачивании продаж или решение «оставить как есть». Решение принимается на основании комплекса факторов: какую **роль** играет категория в ассортименте, какова задача товара в данной категории, на какой стадии жизненного цикла находится товар, есть ли заменители (субституты) в категории, каковы показатели по **АВС и XYZ анализам**, учет полочного пространства, кто целевой покупатель, какова представленность товара у конкурентов, условия поставки и транспортировки и так далее.

Г

ГРУППА – общее понятие в структуре ассортимента, которое объединяет товары с общими признаками использования или производства (например, группа «молочные продукты» - все, сделанное из молока, группа «электроинструмент» - все инструменты с использованием электричества, группа «верхняя одежда» - все для ношения на улице, группа «кухонные принадлежности» - все кухонные мелочи, нужные хозяйке на кухне). Группа – довольно обширное понятие, включающее в себя несколько **категорий** (например, группа «алкоголь» может состоять из таких категорий, как «вино», «водка», «шампанское», «коньяки и бренди», «элитный алкоголь», «национальные напитки», «пиво»).

При построении ассортиментной **матрицы** группа выделяется, что бы обозначить наиболее общие направления ассортимента. В дальнейшем группа делится на категории, на подкатегории и так далее, вплоть до уровня товарных позиций.

ГЛУБИНА АССОРТИМЕНТА – одно из главных свойств ассортимента. В ассортименте есть понятие глубины и **ширины**, глубина обозначает количество товаров (брендов, сортов, видов, расцветок, вкусов, ценовых сегментов и так далее) в одной категории и так же как и ширина, является признаком гармоничного ассортимента. Глубина характеризует возможность выбора. Например, покупатель подходит к прилавку и хочет купить сыр. Сыр есть, но всего лишь двух видов (допустим, только «Российский» и «Костромской»). Есть ли у покупателя выбор? Нет, так как в данной категории «сыр» отсутствует глубина ассортимента: сыр есть, а купить нечего... Сбалансированная по глубине категория обозначает, что в ней присутствуют товары с разными свойствами, разных ценовых сегментов, разных брендов – покупатель может выбирать для себя тот товар, который ему нужен. Например, категория «Чайники» может состоять из различных брендов (Tefal, Moulinex, Philips, Bosch, Roventa, Vitek); с различными ценовыми диапазонами (от 600 до 4000 рублей), с разными объемами и разных цветов, с разными функциями, что характеризует ее как сбалансированную по глубине.

Д

ДЕФИЦИТ – состояние товарных запасов, при котором спрос не обеспечен достаточным количеством товаров. Бороться с дефицитом нужно, предварительно выявив причину. Причинами дефицита могут быть: а) слишком низкая цена, б) ошибки в заказах (иногда не только из-за людей, но и из-за несовершенства информационной системы), в) появление новой моды, закона, тенденций, г) активная рекламная кампания, стимулирующая спрос, д) логистические проблемы, опоздания в поставках, е) заказ товара без учета комплексных продаж, ж) стихийные природные факторы (эпидемии, катаклизмы). Как правило, поднятие цены или увеличение количества завозимых товаров решает проблемы дефицита, но стихийные факторы (например, сильная жара, внезапно наступившая и не уходящая с территории России, вызвала сильный спрос на вентиляторы) не всегда можно исправить.

В ряде компаний мониторинг дефицитных позиции проводится ежемесячно и такой отчет носит название OOS (out of stock – «нет на складе»). Часто для **категорийных менеджеров** показатель OOS является одним из факторов **мотивации**.

Е

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ ОТЧЕТЫ необходимы для управления ассортиментом. Все данные необходимо смотреть в динамике: отчет по **оборачиваемости**, **ABC-анализ**, **XYZ- анализ** и **совмещенный анализ**, отчет по **неликвидам**, отчет по товарам OOS (по дефициту), данные по продажам и маржинальной прибыли, динамика продаж (темпы продаж в течение месяца). Данные отчеты необходимы категорийному менеджеру для постоянного управления «своими» товарами. Лучше всего эти отчеты делать по товарным позициям, отслеживая товары, которые показывают отрицательную динамику.

«ЕЛОЧКА» - эффект восприятия товара в магазине, когда магазин перегружен рекламными материалами (плакатами, постерами, воблерами, шелфтокерами, наклейками и так далее). Из-за этого создается впечатление, что магазин похож на новогоднюю елку. Как правило, такая ситуация возникает по инициативе поставщиков, которые хотят «украсить» торговый зал своей рекламой. Красота-красотой, но необходимо помнить, что магазин продает разные товары, а не рекламные материалы и не товары от одного поставщика. Считается нормой, когда рекламные материалы в торговом зале присутствуют не более чем для 15% товаров.

Ж

ЖЕСТКОСТЬ КАТЕГОРИИ - готовность покупателя отказаться от покупки товара данной категории, если нет предпочитаемой им бренда (марки). Чем дешевле товар, тем слабее привязанность покупателя к определенной марке. Например, продукты питания и многие средства бытовой химии и личной гигиены являются товарами повседневного спроса, поэтому чаще выбор покупателя обусловлен не столько брендом, сколько категорией (нужно купить кефир, хлеб, зубную пасту, туалетную бумагу). А вот товары престижные, достаточно дорогие или редко покупаемые (телевизоры, автомобили, дорогие коньяки, икра, часы и т. п.), напротив, выбираются с учетом бренда. Покупаются они с целью удовлетворения каких-то особенных потребностей — самовыражения, статуса, надежности и т. д., а бренд является носителем информации о свойствах товара. И чем больше покупателей поступает аналогично, тем более жесткую категорию мы имеем. Наблюдается прямая зависимость от стоимости бренда — чем дороже товар, тем более покупатель привязан к выбору бренда.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА - это процесс развития продаж товара, состоящий из стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада. В зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится товар, нужно принимать различные решения о расширении ассортимента, о вводе или выводе товара, о проведении промоакций или о сворачивании ассортиментной линейки. Каждой из стадий соответствуют закономерности соотношения объемов продаж и прибыли, расходов на маркетинг, конкуренция, наценки, отношение покупателей к товару.

З

ЗВЕЗДА ЛОГИСТИКИ – шутка логистов, которые говорят о том, что можно «привезти товар дешево, быстро и качественно. Выберите любые два сочетания из трех...»



ЗАКУПКА - это получение товаров нужного качества в нужном количестве из нужного источника по нужной цене, доставляемых в нужное место в нужные сроки.

Стратегия отдела закупок – купить товар, который будет хорошо продаваться сам по себе. Выгодные закупочные цены – это не основная цель закупки (понятие «**неликвид**» хорошо знакомо всем). Это уже тактика работы отдела - получить скидки и лучшие условия.

Можно выделить несколько функций отдела закупок в компании:

- Приобретение нужного товара по наименьшей закупочной цене;
- Поддержание высокой оборачиваемости запасов;
- Обеспечение доставки товара вовремя;
- Обеспечение качественного товара и гарантий по товару от поставщиков;
- Взаимодействие с надежными поставщиками;
- Сотрудничество и взаимодействие с другими подразделениями компании;
- Снижение доли расходов на транспортировку и заказ товаров;
- Поддержка информационной базы по товару и внесение данных **в информационную систему**.

И

ИЗЛИШКИ – избыточный товарный запас нормально продающегося товара. Следует различать термины «неликвид» и «излишек». Излишний запас может быть:

- оборачиваемым, но слишком большим. При этом резко ухудшается показатель оборачиваемости. Имеет смысл в первую очередь снижать объем поставок.
- по причине падения спроса. В таком случае оборачиваемость ухудшается, хотя величина поставляемого товара остается неизменной. В таком случае более правильно сначала снизить цену и стимулировать сбыт.
- «мертвым», то есть по каким-либо внешним причинам (устаревание, **товарный каннибализм**, сезонность и т.п.) не продаваться совсем. Если расход товара за определенный период (3 месяца и более – у каждой компании будет свой критерий) не производился, то он попадает в категорию «неликvida».

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА – важнейший инструмент для управления ассортиментом. Задача ИС – собирать статистику, аккумулировать данные для анализа, отражать структуру ассортимента, показывать тренды развития продаж, отбирать тот или иной товар для анализа.

Возможные требования к информационной системе:

1. Единая (совместимая) система для всех подразделений компании.
2. Возможность автоматического формирования заказа товара.
3. Нормирование запасов (расчет страхового запаса, точки перезаказа, оптимальная величина заказа и т.п.).
4. Доступность данных в режиме он-лайн по всем магазинам сети с учетом планов роста.
5. Возможности электронного подтверждения заявки на товар со склада.
6. Система фильтров доступности информации для разных должностей;
7. Возможности для достоверного анализа таких показателей как: почечковая аналитика, товарный анализ (товары в составе крупных покупок, товары сопутствующие и комплектные, неликвидные и низкооборачиваемые товары, оборот и прибыль на кв. м, анализы (ABC по обороту и прибыли и XYZ, совмещенный ABC-XYZ анализ по группам, категориям, брендам, товарным позициям, периодам); отчеты по видам скидок, посещаемость торгового зала и другие отчеты.
8. Анализ закупок по менеджерам и по поставщикам, по брендам или коллекциям.
9. Предоставление информации, необходимой для начисления заработной платы.
10. Оптимальная скорость обработки данных.
11. Возможность работы с несколькими юридическими лицами.
12. Регистрация договоров поставки с полной информацией о поставщике, сроках и видах оплаты, ценам по спецификации.
13. Поддержание системой функции производства собственной продукции, разделки, фасовки, комплектации и разукомплектации.
14. Настройка дополнительных функций системным администратором в случае необходимости.
15. Своевременная и недорогая поддержка со стороны разработчиков.
16. Возможность безболезненного использования во всех магазинах, включая региональные, с учетом необходимости обучения сотрудников на местах.

К

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – это технология работы организации, которая позволяет эффективно управлять ассортиментом и подразумевает определенные правила построения организации. КМ имеет два понятия: 1. это структура организации, имеющая матричное построение с определенными правилами взаимодействия отделов. За все, что происходит с ассортиментом, отвечают **категорийные менеджеры**. 2. Это методика управления ассортиментом – выделение товарных **категорий**, структурирование ассортимента, специальной системе ценообразования, мерчандайзинга. Методика справедлива для любых торговых компаний, вне зависимости от ее организационной структуры.

КАТЕГОРИЯ - основная единица управления ассортиментом. Категория является основой ассортимента именно потому, что покупатель мыслит категориями – он идет в магазин «за йогуртом, за сапогами, за телевизором». Она первична в сознании покупателя, устойчива, подразумевает выбор среди однородного товара и обладает рядом признаков, которые можно анализировать. Категория может включать в себя разные бренды, разные ценовые сегменты, разные цвета или размеры товара, материал или другие свойства – все, что мы можем сравнивать между собой.

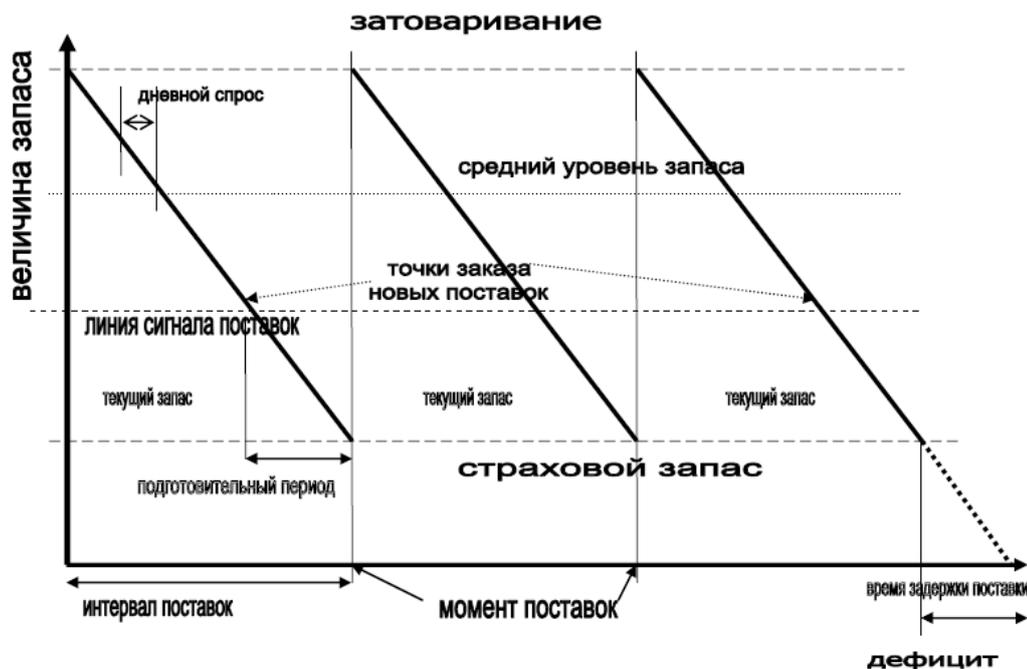
КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖЕР - специалист, отвечающий за продажу своей категории от решений по закупке товара до регулирования продажи этого товара. Именно он решает, что покупаем, сколько, у кого, как возем, по каким ценам будем продавать и как выставлять товар в магазине, как продвигать, какую рекламу запустить.

Это полная и стопроцентная ответственность за товар. Эффективен категорийный менеджер будет при мощной информационной системе, при налаженных бизнес-процессах, при правильной **мотивации** и возможности принимать решения самостоятельно.

КРОСС-КАТЕГОРИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ – способ оценки ассортимента, при котором анализируются данные по обороту и прибыли по категориям. На основе этого анализа определяются роли категорий в ассортименте – базовые, приоритетные, удобные и так далее. Помимо данных по обороту и прибыли так же включаются в анализ тренды развития категории, их конкурентоспособность, сезонность, потенциал.

Л

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ЦИКЛ ТОВАРА – период, за который товар проходит все стадии: от поступления на склад компании до момента его продажи и передачи клиенту. Иногда еще носит название «логистической пилы», потому что на графике имеет вид зубьев пилы. На основании этого цикла можно высчитать величину завозимой партии, страховой запас, точку повторного заказа товара.



М

МАТРИЦА, ИЛИ АССОРТИМЕНТНАЯ МАТРИЦА – перечень всех товаров (вплоть до каждой товарной позиции), предложенных к продаже, включая и сезонные товары. Матрица может быть одна на всю сеть, или сеть может иметь несколько матриц – по числу **форматов магазинов** (например, у сети 30 магазинов, есть гипермаркеты, супермаркеты и магазины «возле дома»). Каждый формат имеет закрепленную за ним ассортиментную матрицу). Матрица обычно формируется на основании **товарного классификатора** и является его «расширенной версией». Матрица находит свое отражение в **информационной системе**.

МОТИВАЦИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖЕРА – система выплат, которые получает специалист за выполнение своих обязанностей (окладная часть) и за достижение результата (премиальная часть). Эффективнее всего применять систему KPI (от англ. «Key Performance Indicator», переводится как «ключевые показатели эффективности»), включающую в себя окладную часть (обычно 20-30% от общего дохода) и премиальную часть (остальные 70-80%). Премиальная часть рассчитывается по сложному алгоритму, где за ключевые показатели берутся такие параметры, как процент от прибыли, выполнение плана по обороту, соблюдение нормативов **оборачиваемости**, процент **неликвидного товара**, процент товаров, отсутствующих в продаже, соблюдение бюджета закупок, кредиты от поставщиков и иные критерии, важные для компании. Но необходимо помнить, что в качестве ключевых показателей нужно брать не более 3-4 критериев.

МЕРЧАНДАЙЗИНГ - это система мероприятий, проводимых в отдельном магазине и направленных на то, чтобы покупателю было удобно, приятно и выгодно совершать покупки. Часто говорят о

мерчандайзинге, как о системе оформления магазина и выкладки товаров. Верно и утверждение, что мерчандайзинг – это приемы, направленные на то, что бы товар продавал сам себя (так называемые «продажи без продавца»).

Мерчандайзинг – это не просто свод правил и приемов типа «уровня глаз» и «золотого треугольника». Это творчество, которое подчиняется законам психологии и основано на аналитике продаж.

С помощью приемов мерчандайзинга можно:

- Эффективно представить товары на полках
- Продвигать **новинки** и нужные нам товары
- Увеличить число импульсных покупок и время пребывания покупателя в магазине.
- Рассказать покупателю о свойствах продукта
- Создать запоминающийся образ магазина

Н

НЕЛИКВИД – товар, который по разным причинам перестал продаваться. Следует разделять понятие «излишков» товара (это то, что продается, но имеет избыточный запас), и «неликвидов» - товара, который не продается совсем или его продажи катастрофически малы по сравнению с запасами.

Причины возникновения неликвидов значительны - от ошибок менеджера до устаревания товара. Есть причины объективные (например, законодательные акты - как было с грузинским вином или прибалтийскими шпротами) или субъективные (ошибка в прогнозе продаж или пересорт). Не существует никаких нормативов по проценту неликвидов, но есть практика, которая показывает, что неликвиды есть всегда в любой компании. Нормой считается тот процент, который компания для себя считает приемлемым (для кого-то это 15%, для кого-то 8% или 5%). Для установления внутренних нормативов в компании нужно сначала прописать, что мы считаем неликвидом.

Например, в одной компании принято следующее определение неликвидного товара:

К неликвидам относятся товары:

1. *чей установленный коэффициент оборачиваемости превышен более чем в три раза.*
2. *«невозобновляемые», то есть снятые с производства поставщиком или выведенные им из ассортимента;*
3. *выводимые из ассортимента, то есть снятые с регулярных поставок по решению категорийного менеджера;*
4. *некомплектный товар, доукомплектация которого невозможна;*
5. *бракованный товар (по возврату от клиента или по причине транспортировки);*
6. *с истекающим сроком годности.*

В неликвиды не попадает товар со статусом «новинка», «тестируемый», «эксклюзив», «уникальный».

НОВИНКА – товар, недавно введенный в ассортимент, еще не имеющий устойчивого спроса, обладающий отличными от других товаров с точки зрения покупателя характеристиками (например, магазин ввел в ассортимент товар, который давно уже продается на рынке и есть у всех конкурентов. Так вот это – не новинка, это просто расширение ассортимента).

Несколько моментов при работе с новинками:

- Сама по себе новинка без дополнительной стимуляции (рекламы, дегустации, акций, специальной выкладки, усилия продавцов) продаваться не будет.
- У продвигаемой и рекламируемой новинки есть прекрасное свойство привлекать внимание покупателей и запускать механизм импульсных покупок.
- На новинке можно хорошо заработать, так как маржа по ней обычно выше.
- Новинка удовлетворяет потребность покупателя в новых ощущениях.
- Новинка может «не пойти» и стать **неликвидом** по причине переоцененного спроса или ошибки маркетологов («мы думали, будет востребована рынком»)
- Новинка на какое-то время выделит магазин из числа конкурентов. До тех пор, пока конкуренты тоже не завезут этот товар...

- Новинка обычно пребывает в этом качестве недолго, зависит от **жизненного цикла** товара (от нескольких дней до нескольких месяцев).
- Слишком частое увлечение вводом новинок в ассортимент лишает его стабильности.
- Редкое введение новинок в ассортимент делает его «серым» и снижает поток покупателей, маржу и актуальность ассортимента.

О

ОБОРОТ – наравне с **Прибылью** ключевое понятие для коммерческого предприятия. Что важнее – оборот или прибыль? Одно без другого не приносит успеха. Рекомендуем составить матрицу «оборот-прибыль» и определить по ним основные направления деятельности, основные категории, бренды и каналы сбыта (магазины, оптовые подразделения). Важно, что бы не было перекоса в какую-либо одну сторону – желательно равномерное распределение по данной матрице, причем позиции, попавшие в нижний левый сегмент (малый оборот малая прибыль) требуют Вашего внимания и ответа на вопрос: «зачем они нам нужны?»

Высокая прибыль Малый оборот 	Высокая прибыль Хороший оборот 
Малая прибыль Малый оборот 	Малая прибыль Хороший оборот 

ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ – не путать с оборотами. Хороший оборот и хорошая оборачиваемость – не всегда аналогичные понятия. Это соотношение скорости продаж (то есть товарооборота) к среднему (не к сегодняшнему!) товарному запасу за период (обычно за месяц). То есть, говоря проще, это за сколько времени мы продаем средний запас, лежащий у нас на складе. Как быстро мы получаем деньги, которые вложили.

Оборачиваемость считается в днях или в разгах.

1. Оборачиваемость в днях показывает, сколько дней нужно для продажи среднего запаса. Чем меньше, тем лучше (но если оборачиваемость будет равна 1 дню, то это означает, что вы работаете без складского запаса).

$\text{Об в днях} = \frac{\text{Средний товарный запас} * \text{кол-во дней}}{\text{Товарооборот за этот период}}$
--

2. Оборачиваемость в разгах говорит, сколько раз за период товар «обернулся», проданся. Чем выше, тем лучше. Полностью соотносится с Оборачиваемостью в днях (например, оборачиваемость «10 дней за месяц» то же самое, что «3 раза в месяц»).

$\text{Об в разгах} = \frac{\text{Товарооборот за период}}{\text{Средний товарный запас за этот же период}}$
--

ОРГСТРУКТУРА КОМПАНИИ – неотъемлемый признак любой компании. Может быть эффективной или нет, выстроенной или хаотичной, простой или сложной. Чем четче структура, тем понятнее в компании бизнес-процессы, тем больше контроль и тем эффективнее получение результата. Нет единой правильной структуры (как не бывает единого правильного чертежа или модели здания). Но есть закономерности, нарушение которых приводит к неэффективной структуре. Часто это:

- нарушение принципа иерархии «от одного руководителя к нескольким подчиненным» (например, у подчиненных два и больше начальников или нет начальников совсем, или начальником является отдаленное от дел лицо),
- нарушение норм управляемости (когда на одного руководителя приходится больше 7-8 подразделений или прямых подчиненных или зон контроля),
- нарушение принципа взаимодействия (каждый отдел работает сам по себе, не согласуя действия с другими отделами, хотя бизнес-процесс касается нескольких подразделений)
- излишнее единоначалие (все процессы завязаны на одного человека или отдел, руководитель не делегирует полномочия, делает все сам (и как правило, плохо)),
- родственные связи, мешающие качеству выполнения работы (невозможно уволить человека, хотя он плохо работает, потому что он сын, брат, сват...),
- «прыжки через голову» (подчиненный имеет возможность решить свой вопрос только обращаясь к руководителю руководителя),
- недостаток полномочий (часто у руководителей среднего звена – например, нет права решать вопрос мотивации своих подчиненных, что делает невозможным контроль за ними).

И так далее... Болезней более чем достаточно. Выстроить эффективно работающую оргструктуру – прямая обязанность и основная работа руководителя предприятия.

П

ПРИБЫЛЬ – ключевой показатель, определяющий эффективность коммерческого предприятия. Может быть маржинальной (то есть «грязной», без учета издержек, рассчитывается как разница между закупочной ценой и ценой продажи). Может быть чистой, то есть прибыль после уплаты всех издержек, налогов и т.п.



ПРИОРИТЕТНЫЕ КАТЕГОРИИ - это самые важные категории в ассортименте. Они определяют общую специализацию магазина. Именно за ними покупатели приходят в магазин и их хотят видеть в максимально представленном количестве. Они нужны покупателям и люди готовы платить за них деньги. Поэтому при высоком спросе на эти товары магазин может на них хорошо заработать, т.е. установить высокие наценки. (Например, в продовольственных магазинах это чаще всего алкоголь, мясо-колбасные изделия, иногда кондитерские изделия). В результате мы имеем и высокий оборот, и высокую маржинальную прибыль.

Важно установить правильные цены и обеспечить широкий выбор таких товаров, что бы максимально удовлетворить ожидания покупателей.

Таких категорий в ассортименте много не будет, нормой является 15-20% от общего числа всех категорий. Если приоритетных категорий меньше, значит компания работает на оборот, но не приносит достаточно прибыли.

ПОСТАВЩИК – наш основной ресурс для формирования ассортимента, оборота и прибыли. Важно помнить, что ассортимент формируется от потребности покупателя, а не по желанию или предложению поставщика (поставщик может поменяться, а вот йогурт в ассортименте останется). Поэтому задача закупщика – правильно выбрать того поставщика, чей товар и условия принесут нам максимальную выгоду. Помните: неправильно выбранный поставщик приносит гораздо больше вреда, чем неправильные цены! Цены можно изменить – поставщика изменить сложно.

Р

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА – в сетях необходимое действие, которое проделывает Категорийный менеджер (или его помощник) для поддержания уровня оптимального **страхового запаса** по магазинам сети. Как правило, распределение основывается на

- а) потребностях магазинов (в любой форме – статистика продаж, заявки, исследование покупательских запросов),
- б) квотах на товар от поставщика (при нехватке товара),
- в) решении менеджера о развитии продаж товара в том или ином магазине,
- г) особенностях ассортиментных матриц магазинов всей сети (одна ли это матрица на всю сеть или несколько матриц в мультиформатной сети).

Учитывать необходимо все три фактора, так как основываться только на запросах магазинов иногда опасно (магазины могут не знать особенностей поставки товара и не владеть информацией о развитии категории или бренда).

РОГА ИСИДЫ – эффект в построении ассортиментной матрицы, когда в товарах одной категории (или в матрице целиком) нарушена пропорция ценовых сегментов. Название происходит от имени египетской богини Исида, имеющей голову коровы с огромными рогами. «Рога» становятся видны, когда из товаров в одной категории исчезает средний ценовой сегмент и остаются только очень дешевые и очень дорогие товары. Этот эффект может наблюдаться при неправильной выкладке товара (дешевое и дорогое рядом, а средний сегмент выложен отдельно и не сразу виден покупателям). Результат – падение продаж и отток покупателей.



РОЛИ КАТЕГОРИЙ – придание товарным категориям ролей, которые они выполняют при сбалансированном ассортименте. Должны присутствовать категории со следующими ролями:

- **уникальная** (для того, что бы запомниться покупателям, для отстройки от конкурентов),
- **приоритетная** (для зарабатывания прибыли),
- **базовая** (для создания потока и оборота),
- **периодическая/сезонная** (для актуальности ассортимента сезон или для редких групп покупателей),
- **удобная** (для создания комплексной покупки).

Категории с разными ролями в определенных (правильных) пропорциях делают ассортимент сбалансированным.

С

СЕЗОННЫЕ КАТЕГОРИИ (И ПЕРИОДИЧЕСКИЕ) – а) категории, необходимые для того, что бы поддерживать интерес покупателей в сезон и давать возможность заработать в этот период прибыль магазину. Характеризуются активными продажами только в короткий период (например, товары для Нового Года, Пасха, школьные товары к 1 сентября, подарки к 8 марта, 23 февраля, товары для пикника, средства для загара, средства от комаров, купальники и т.п.) В сезон чувствительны к цене (так как есть у конкурентов), во внесезонный период лучше эти товары в ассортименте свести к минимуму (или вообще убрать).

б) категории, которые имеют ровные продажи в течение всего года, но предназначены для узкого покупательского сегмента (например, диетические продукты, национальные сладости, корм для кошек или собак или попугаев, мыло ручной работы, косметика для очень юной кожи и т.п.).

Рекомендуемая норма для таких категорий в ассортименте – около 20% от общего количества всех категорий.

СТАГНАЦИЯ АССОРТИМЕНТА – явление в ассортименте, при котором ассортимент долгое время не обновляется, новинки не поступают в продажу. Происходит старение ассортимента (в связи с тем, что жизненный цикл угасает), как следствие – падение продаж и потеря покупательского потока. Что бы избежать этого явления, необходимо на основании жизненных циклов определить периодичность обновления коллекций или брендов.

СТРАХОВОЙ ЗАПАС - постоянная, неприкосновенная часть товарных запасов, предназначенная для непрерывного снабжения магазинов или покупателей даже в случае непредвиденных обстоятельств (например, отклонений в периодичности поставок; возможных задержек товаров в пути; непредвиденного возрастания спроса и т.п.). Страховые запасы являются величиной постоянной и в нормальных условиях неприкосновенной. Более того, считайте страховой запас издержками на ведение бизнеса – это те товары, которые все время будут находиться на складе, это замороженные средства.

Страховой запас считается в штуках и рассчитывается по каждому товару отдельно.

Грубая формула уровня Страхового запаса:

Страховой запас (шт) = Время задержки поставки (дни) x средний дневной спрос (шт).

Данная формула исходит из того, что средний дневной спрос на товар постоянен. Однако при колебаниях спроса придется ввести в формулу поправки на уровень колебаний. Для этого можно воспользоваться ABC-XYZ-анализом.

Т

ТОВАРНЫЙ КЛАССИФИКАТОР – основа управления ассортиментом. Прежде чем мы поймем, что нам нужно делать с товаром, нужно определить, какова структура нашего ассортимента, найти основные направления развития и выделить категории.

На основании ТК затем можно будет определять роли товаров в категории, распределять торговое пространство, видеть общую структуру ассортимента.

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются в класс или группу, или категорию по общим признакам и свойствам.

Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора:

1-й уровень – класс товаров: Чем крупнее формат магазина, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться **класс товаров** – например, *«продовольственные товары»* и *«непродовольственные товары»* или *«одежда»* и *«обувь»* - то есть то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением.

2-й уровень - товарная группа – это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками – видом товара, способом производства и т.д. (Например, *«молочные продукты»*, *«хлебобулочные изделия»*, *«женская одежда»*, *«мужская обувь»*, *«мебель»*, *«светильники»*, *«аксессуары для дома»*).

3-й уровень - товарная категория – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. (*За молоком. За хлебом. За кефиром. За туфлями, за сапогами. За моющим пылесосом. За плазменным телевизором. За обоями для прихожей. За диваном в гостиную*).

Категория далее будет делиться на **подкатегории** по различным признакам (по брендам или свойствам или размерам, цвету, объему и так далее – в зависимости от самой категории). Таких уровней деления может быть до 8-ми (может быть и больше, но это уже не рационально, такой «ветвистый» классификатор трудно поддается управлению).

Важно еще раз отметить, что мы объединяем товары по совокупности общих признаков в **представлении нашего покупателя**. Не так, как удобно категорийному менеджеру или поставщику, а именно та, как воспринимает товар целевой покупатель.

После того, как будет составлен классификатор – а именно выделены категории, сгруппированы и объединены в классы или направления, можно будет проводить анализ сбалансированности всех категорий.

ТОВАРНЫЙ КАННИБАЛИЗМ – эффект, при котором при вводе в ассортимент товара наблюдается падение продаж другого товара с похожими свойствами. Например, завезли новый вид зубной пасты - марку Бленд-а-мед. Но продажи категории «зубная паста» не выросли (так как люди не стали чистить зубы чаще), а спрос просто перекинулся на этот бренд, и упали продажи Колгейта. С точки зрения покупателей эти марки сходны между собой и нет разницы, что покупать – берем то, что дешевле или лучше выложено на полке. Иными словами, введение одной марки убило продажи другой, похожей. Товарный каннибализм может быть сознательный (когда мы специально это делаем), или неосознанный (по ошибке - как говорится, хотели как лучше, а получилось как всегда).

У

УНИКАЛЬНЫЙ ТОВАР (или товар уникальной категории) – один из необходимых в ассортименте товаров, который позволяет магазину быть оригинальным, запомниться и выделиться среди конкурентов. Это товар, который гармонично вписывается в ассортимент, но при этом такого товара нет у ваших конкурентов (*например, профессиональный грим в магазине парфюмерно-косметических товаров, или своя кулинария в продуктовом магазине, или товары для творчества в книжном, или дизайнерские украшения в магазине одежды*). Главное условие – у конкурентов такого товара нет.

Как правило, у этого товара не высокие продажи (так как товар может быть мало известен покупателям, или этот товар для ограниченного круга людей), но зато высокая наценка. Задача данного товара в ассортименте – выделять магазин, создавать ему имидж. Он требует активных продаж и особого продвижения (лучшего места в зале, обученных продавцов, рекламы), поэтому такого товара в ассортименте должно быть немного (иначе затраты на его продажи превысят сами продажи).

УДОБНЫЕ КАТЕГОРИИ – категории, которые на первый взгляд не очень-то и нужны. Это товары с невысоким оборотом и малой валовой прибылью. Они продаются как правило на кассе или в составе крупных покупок как дополняющие (*батарейки, фольга, пакеты, специи, жвачка, зубочистки и прочая мелочь*). Но именно они обладают высокой долей импульсного спроса, они недорогие и хорошо покупаются, они составляют комплексную покупку, повышают средний чек и делают ассортимент гармоничным, законченным. Несмотря на малую долю в продажах, они нужны. Доля таких товаров в ассортименте может достигать до 10-15% от общего числа категорий.

Ф

ФОРМАТ МАГАЗИНА – то, что свойственно сетевым компаниям. Сеть может иметь 3 или 30 или 300 магазинов, и все они будут разные по площади, предлагаемому ассортименту и ценовой политике. В таком случае мы имеем дело с мультиформатной сетью (много магазинов разных форматов). Или наоборот, сеть может иметь 3, 30 или 300 магазинов – и все они одинаковые, то есть имеют один формат.

Формат магазина определяется его площадью (квадратные метры), средним чеком, сегментом покупателей (например, для живущих рядом или для пенсионеров или для работающих рядом офисных сотрудников), проходимость (человек в час/день), расположением (центр или окраина, в ТЦ или отдельно стоящий), типом поселения (город, село).

Суть определения формата в том, что бы типизировать магазины и максимально стандартизировать ассортимент и бизнес-процессы, снизив тем самым управленческую нагрузку.

При небольшом количестве форматов (2-5) сеть работает по принципу конвейера, магазины легко открывать и контролировать их работу. Минус – негибкая ценовая и ассортиментная политика. Если форматов много (7-9 и более), то можно удовлетворять все потребности покупателей, но сеть будет испытывать трудности в управлении разными магазинами. Оптимально, когда крупная сеть имеет 5-7-9 форматов (вне зависимости от числа магазинов), не более - большим количеством трудно управлять. Если сеть небольшая и насчитывает до 20 магазинов, то формат может быть один.

ФОРМУЛА УИЛСОНА. При работе с поставщиками всегда существует дилемма: закупать большими партиями, экономя за счёт редкой транспортировки и теряя на хранении, либо закупать мелкими партиями, часто, тратя время и деньги на заказ и обработку? Модель оптимального заказа или Формула Уилсона позволяет найти ответ на этот вопрос.

Что бы рассчитать оптимальную партию, нужно знать издержки на пополнение заказа (K), издержки хранения (S), среднесуточный спрос (v), стоимость товара в закупочных ценах (s) и общее количество дней, когда товар находится в продаже за год (t).

$$\sqrt{\frac{2 \times \text{количество рабочих дней в году (t)} \times \text{стоимость издержек пополнения (K)} \times \text{средний дневной спрос (v)}}{\text{Процент ежегодных затрат на хранение (S)} \times \text{стоимость единицы товара (s)}}$$

Но есть ограничения, которые не всегда позволяют эту формулу использовать: если у вас в магазине товар исключительно сезонный или коллекционный (салон меховых изделий или бутик обуви, или бутик ювелирных изделий), если большинство товаров имеет группу Z (неравномерный спрос), то нет смысла применять эту модель. Так же есть ограничения по условиям поставки – это обязательно должна быть монопоставка, цена закупки не должна меняться,

Но если мы имеем дело с постоянно продающимися товарами повседневного спроса (продукты питания, бытовая химия, бытовая техника, стоковая одежда и обувь, товары для дома, текстиль, посуда и прочее), то эта модель работает.

Ц

ЦЕЛЕВОЙ СЕГМЕНТ ПОКУПАТЕЛЕЙ – наиболее интересная для компании группа покупателей, на которых стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа покупателей, покупающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль. Иногда этот сегмент называют **целевой клиентской группой**. Таких групп может быть в магазине одна, две или даже три, но не следует выделять больше, так как тогда мы размываем наши усилия по фокусировке ассортимента. Суть сегментирования как раз в том, что бы выделить самые интересные и прибыльные для нас группы клиентов и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп. Целевой сегмент должен быть достаточно большим для того, что бы он мог покрыть все издержки магазина по его обслуживанию. Например, в магазине товаров для дома могут группы покупателей, которые показывают сходное покупательское поведение:

- *молодые семьи с маленькими детьми (приходят в основном по выходным дням и покупают немного предметов быта, обязательно подарок малышу) – 8% покупателей;*
- *молодые самостоятельные женщины (приходят днем в будни, покупают украшения для дома, посуду и ткани) – 12% покупателей;*
- *семейные пары среднего и старшего возраста (приходят чаще вечером и в выходные, если делают покупку, то основательную – мебель, ковры) – 40% покупателей;*

- мужчины 35-50 лет – умельцы или частные мастера (приходят в основном днем, покупают электроинструменты и материалы для ремонта или садовые принадлежности)- 30% покупателей;
- и другие группы -10%.

Здесь целевым сегментом будут состоятельные семейные пары среднего и старшего возраста (они делают наибольшие по объему и стоимости покупки) и мужчины-умельцы 35-50 лет – они тоже наиболее привлекательны для данного магазина.

ЦЕНА – атрибут любого товара. Может формироваться по трем различным стратегиям:

1. «Издержки плюс прибыль» - к своим издержкам прибавляется желаемый процент наценки. Этот метод удобен тем, что позволяет гарантированно заработать, однако он не учитывает конкуренции на рынке.
2. «Конкурентная среда» - цена ставится исходя из существующей конкуренции на рынке (ниже или выше конкурентов, или наравне со всеми). Минус метода в том, что не учитываются издержки.
3. «Покупательский спрос» - цена формируется исходя из восприятия покупателя – сколько он готов заплатить за этот товар.

Эффективно работающие компании обычно сочетают эти три стратегии для разных товаров.



Ш

ШИРИНА АССОРТИМЕНТА - это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. Например, в продуктовом супермаркете могут быть товары таких категорий, как «молоко», «мясо», «сыр», «рыба», «детское питание», «диетическое питание», «салаты», «бытовая химия», «товары для дома», «корма для животных», «журналы и открытки», «сувениры и подарки». Чем шире ассортимент, тем больше вероятности того, что запросы покупателя будут удовлетворены и тем более широкий круг покупателей мы сможем привлечь.

Широкий ассортимент позволяет устанавливать различные торговые наценки (от минимальной до максимальной), при этом сохраняя общую прибыль магазина. Повышается число импульсных покупок, увеличивается число разных сегментов покупателей. С другой стороны, при сверхбольшой ширине (400-500 и больше категорий) потребителю трудно ориентироваться в таком многообразии, это затрудняет выбор нужного товара. Управлять слишком широким ассортиментом затруднительно – это приводит к огромным логистическим издержкам, оборачиваемость ниже, учетная политика осложняется необходимостью частых инвентаризаций.

Э

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ – последовательность шагов, которые при правильном выполнении позволяют наладить работу с ассортиментом. Шаги следующие:

Шаг 1. Структурирование ассортимента: выстраивается дерево ассортимента, делается товарный классификатор (выделяются классы, группы, категории и подкатегории). Формируется ассортиментная матрица и ассортиментный минимум с учетом торговых форматов магазинов.

Шаг 2. Формирование (выделение) категорий: определяются категории и то, к какой группе они относятся.

Шаг 3. Определение структуры категории: категория анализируется на предмет товаров и свойств, что именно в нее входит (бренд, цена, размеры, цвета и другие свойства товаров).

Шаг 4. Балансировка по ширине: определяется роль категории на основании кросс-категориальный анализа. Принимается решение о развитии ассортимента (стоит ли вводить новые категории или увеличивать продажи старых, сокращать или развивать матрицу).

Шаг 5. Балансировка по глубине: оцениваются товары внутри категории, их пропорция и ценовые сегменты. Определяем, какие цели необходимо скорректировать при оптимизации ассортимента.

Шаг 6. Ценообразование при управлении категориями: зная роли категорий, назначаем им ту или иную ценовую стратегию. Оцениваем необходимость в ценовой корректировке внутри самой категории.

Шаг 7. Категорийный мерчандайзинг и стимулирование продаж: выполняем мероприятия по выкладке категории и товаров на основании ролей и целей магазина. Можно оценить эффективность использования торговых площадей. Разрабатываются методы стимулирования продаж в зависимости от целей компании.

ЭЛАСТИЧНОСТЬ – это способность спроса на товар меняться в зависимости от изменения цены.

Если спрос на товар очень чувствителен к цене и может сильно измениться при колебании цены, то мы говорим «Спрос эластичен» (то есть чем ниже цена, тем выше объем продаж). Если же цена мало влияет на спрос, то можно сказать «Спрос неэластичен» (например, цена снижается, но это не приводит к росту объема продаж).

Что влияет на эластичность: наличие заменителей, товаров-субститутов увеличивает эластичность.

Высокая удельная стоимость товара (мебель, компьютеры) повышает эластичность (15% снижение цен на шубы сильнее повлияет на выбор потребителя, чем такое же процентное понижение цены на зубную пасту). Избыток товара на рынке делает их менее эластичными. Избыток времени на принятие решения о покупке тоже. Очень низкая стоимость товара делает товар неэластичным – если товар стоит «копейки» (например, жвачка, леденцы), то снижение цены на 10% будет малоощутимо. Дефицит, срочность, чрезвычайные обстоятельства или острая необходимость в товаре (срочно куплю за любые деньги) тоже делает товар неэластичным.

Эластичность может быть выражена в виде коэффициента эластичности $Эц$.

$$Эц = \Delta K / \Delta Ц$$

ΔK - изменение величины спроса в %;

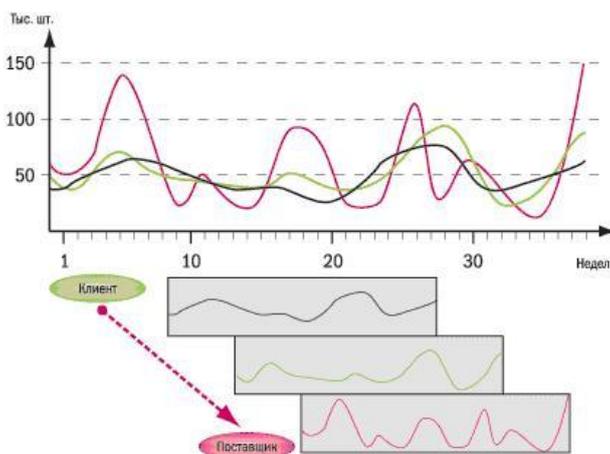
$\Delta Ц$ - изменение цены в %;

Если $Эц$ больше 1, то спрос считается эластичным. Если $Эц$ менее 1, то спрос неэластичен. Для неэластичных товаров снижение цены не приводит к увеличению объема продаж – это видно в примере ниже (товар «нарядное платье»). Товар с коэффициентом эластичности больше 1 (в примере это конфеты) считается эластичным и снижение цены на него приводит к увеличению объема продаж.

Товар	Цена была	Цена стала	Спрос до изменения цены	Спрос после изменения цены, шт. (прирост в %)	Коэффициент эластичности Эц	Объем продаж до изменения цены	Объем продаж после изменения цены	Спрос
нарядное платье % изменения	2000,0 р.	1400,0 р. (снижение 30%)	40 шт.	50 шт. (рост 20%)	0,67 (меньше 1)	80000,0 р.	70000,0 р.	неэластичен
конфеты % изменения	208,0 р.	197,6 р. (снижение 5%)	300 кг.	360 кг. (рост 17%)	3,33 (больше 1)	62400,0 р.	71136,0 р.	эластичен

Особенности применения метода: оценка эластичности основывается на покупательском поведении, поэтому оценка может производиться только по факту. Эластичность позволяет определить, как цена влияет на спрос, но не может учесть другие факторы, важные для оценки потребительской реакции – повторная покупка, наличие эксклюзивных позиций, комплексность покупки и т.п.

ЭФФЕКТ ХЛЫСТА («Bullwhip»-эффект) - отклонения и колебания во всей логистической цепи, когда накапливается несогласованность действий участников цепочки поставок. Незначительные изменения спроса покупателя приводят к значительным отклонениям в запасах всех участников (магазина, поставщиков и производства).



Чаще всего причинами Эффекта Хлыста являются:

- ошибки в прогнозировании спроса;
- создание дополнительных страховых запасов;
- произвольное увеличение размеров партий поставок;
- колебания цен;
- запаздывания в получении необходимой информации о покупательском спросе;
- отклонения от плановых сроков и объемов поставок.

Что делать? Борьба с этим трудно. Старайтесь чаще анализировать свои запасы, держать руку на пульсе спроса, не срывать поставок и работать только с надежными поставщиками.

По всем вопросам обращайтесь по адресу buzukova@assorts.ru, info@assorts.ru, buzukova@mail.ru. Буду рада ответить на Ваши вопросы! Искренне Ваша. Бузукова Е.А.