

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ КОМПАНИИ - АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ

Бузукова Е.А., консультант по вопросам управления ассортиментом

РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО РОЗНИЧНОГО РЫНКА – ДОКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД. 1998-2007 ГОДЫ.

В этот период Россия является одновременно самым крупным, самым быстрорастущим и самым инвестиционно привлекательным потребительским рынком Европы. По данным Росстата, прирост оборота розничной торговли в 2007 составил 15,2%, тогда как в 2006 году - 13,9%.

По оценкам экспертов, в течение I полугодия 2008 года оборот розничной торговли увеличился во всех федеральных округах и практически во всех субъектах России – 17-20%.

В соответствии с общим ростом российского потребительского рынка растет и меняется в сторону западных стандартов потребления структура потребительской корзины россиян: доля продовольственных товаров уменьшается, в то время как доля потребительских услуг и доля непродовольственных товаров растет. Оборот непродовольственных товаров за 2007 год увеличился на 17,6%, тогда как продовольственных товаров - лишь на 12,3%.

В настоящее время основу оборота продуктового ритейла составляют три основных формата: гипермаркеты, дискаунтеры и супермаркеты. В 2007 году на долю мягких дискаунтеров пришлось около 43% оборота российских продовольственных сетей, на долю супермаркетов – 30%, гипермаркетов (включая cash & carry) – 27%. (Источник: www.retailer.ru)

Сравнивая нынешний кризис кризисом 1998 года можно предположить, что:

- Самое тяжелое время наступит по прогнозам, в первой половине 2009 года, когда закончится период инерции в компаниях и начнется период вынужденных изменений.
- Кризис закончится не ранее конца 2010 года. За это время произойдет укрупнение крупных компаний, уход с рынка малых и слабых игроков.
- За этот период те компании, которые выживут, приобретут бесценный опыт. Они станут более структурированными, грамотно применяющими на практике все инструменты анализа, с более четким позиционированием и умением распоряжаться ресурсами.
- Кризис в итоге даст импульс для дальнейшего роста розничной торговли в России.

СОСТОЯНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КОРЗИНЫ ДО И ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА.



(данные агентства «Качалов и Коллеги»)

ПРОГНОЗ ПОТРЕБЛЕНИЯ ИСХОДЯ ИЗ ТЕКУЩЕЙ РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИИ.

Закономерность «удвоения доходов» говорит о том, что как только доход человека удваивается, то наступает переломный момент в потреблении – начинается потребление товаров более высокого ценового сегмента. Если средний доход в Москве до кризиса установился на уровне 1500-2000 долларов (данные неофициальные), то можно увидеть тенденции к потреблению все более дорогих продуктов питания и товаров народного потребления. С падением доходов люди начинают экономить и отказываться от развлечений, покупки товаров отложенного спроса (новые модели телефонов, смена парка бытовой техники, смена мебели) ряда услуг (обучение, туризм, салоны красоты и т.п.).

ВРЕЗКА: В первую очередь сограждане готовы отказаться от дорогих покупок, театра и кино, путешествий, потребления табака и алкоголя. Отказаться от привычных продуктов и экономить на покупке одежды и обуви россияне не настроены. 30% жителей столицы ответили, что они экономить вообще не собираются. Отказ от развлечений как первый способ сэкономить средства семейного бюджета назвали 56% россиян при проведении международного опроса компанией Nielsen. Еще 48% респондентов готовы отложить обновление техники. (Источник: Мария Селиванова, RBC daily)

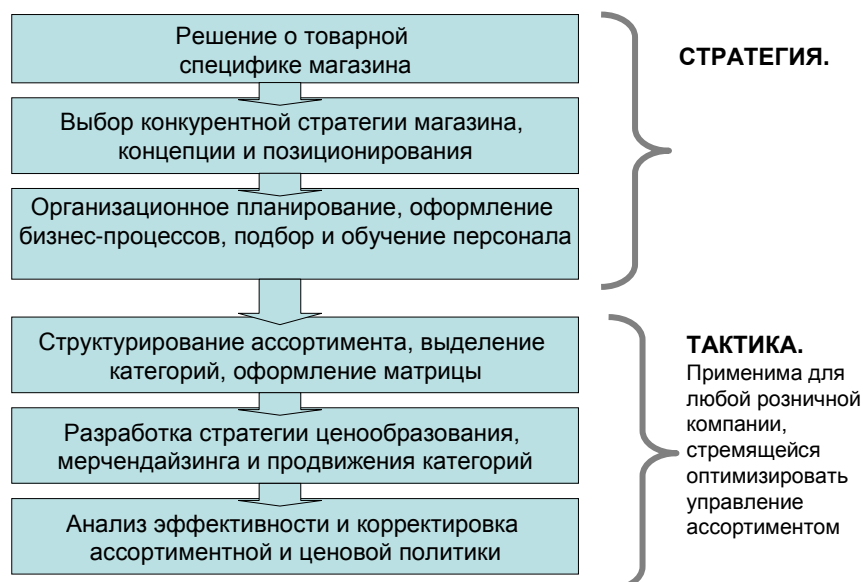
Личный совокупный доход на человека в месяц (\$)	Продукты питания	Бытовая техника, одежда, мебель и пр.	Недвижимость	Услуги
1600		люкс	дорогой	средний
800	люкс	дорогой	средний	дешевый
400	дорогой	средний	дешевый	
200	средний	дешевый		
100	дешевый			

АССОРТИМЕНТ – УПРАВЛЕНИЕ ВНЕ КРИЗИСА.

Управлять ассортиментом можно и нужно в любой организации – и в мощной международной сети и в частном маленьком магазине на окраине, вне зависимости от того, какая у компании товарная специфика и структура. Вне зависимости от кризиса.

Неструктурированный и неуправляемый ассортимент может повергнуть компанию в кризис при самой благоприятной экономической обстановке.

Этапы формирования ассортимента в магазине:



ПОНЯТИЕ КАТЕГОРИИ, КАК ОСНОВНОЙ ЕДИНИЦЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

Управляя ассортиментом, мы должны выделить основную «боевую» единицу – собственно товарную категорию.

Простое и понятное определение товарной категории - это то, за чем покупатель идет в магазин.

Как правило, мы вспоминаем и говорим: «покупала сапоги», «ходил за хлебом», «искали плазменный телевизор», «заказывали диван в гостиную», «купил пиво и чипсов на вечер», «как обычно – колбасу, сыр, творог, йогурт, блинчики»...

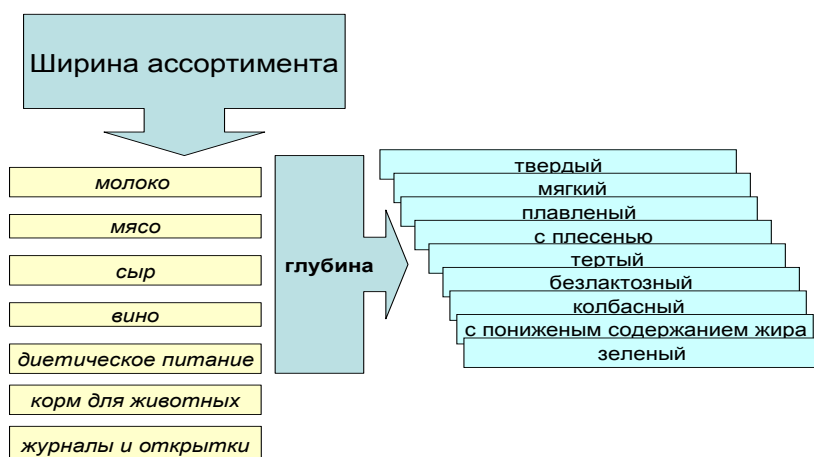
Мы не говорим: «покупала женскую обувь» или «хлебобулочные изделия», не ищем «бытовую технику» или «мебель», не ходим в магазин «за слабоалкогольной продукцией, мясопродуктами и молочными продуктами, изделиями из теста». Как правило, покупатель в своем сознании оперирует именно категориями.

Новый подход к управлению ассортиментом, использующий КАТЕГОРИЮ, как основную единицу управления товаром. КАТЕГОРИЯ - это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием.

ПОНЯТИЕ ШИРИНЫ И ГЛУБИНЫ АССОРТИМЕНТА.

Ширина ассортимента – это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. Чем шире ассортимент, тем больше вероятности того, что запросы покупателя будут удовлетворены и тем более широкий круг покупателей мы сможем привлечь.

Глубина ассортимента – общее количество товарных позиций внутри каждой товарной категории в ассортименте. Чем глубже представлена категория, тем лучше мы сможем угадать потребности нашего покупателя, тем больший выбор мы ему предоставим.



РОЛИ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ

Каждая категория должна быть соотнесена с определенной ролью, которую она играет в данном магазине.

РОЛЬ	ОПИСАНИЕ РОЛИ КАТЕГОРИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ		ПРИМЕРЫ
	торговца	потребителя	
Уникальная (signature)	Определяет позиционирование магазина, его имидж, обеспечивает удовлетворенность потребителей, создает долгосрочные конкурентные преимущества. Категория может быть неприбыльной.	Определяет приоритетность выбора этого магазина благодаря ожидаемым видам и качеству товаров. Помогает усилить эмоциональную вовлеченность в решение о покупке.	<i>Выпечка, салаты собственного производства</i>
Приоритетная (priority)	Обеспечивает высокую выручку, соответствует балансу цена/качество, предназначена для получения прибыли. Внутри категории большой ассортимент.	Потребитель предпочитает покупать категорию в этом магазине, но готов переключиться на другие торговые точки, если будет нарушено соответствие цена/качество или не будет нужного брэнда или вида упаковки (вес, размер, добавки и т.п.)	<i>Колбасная гастрономия Алкоголь, сигареты</i>
Базовая (basic)	Составляет большинство потребительских корзин; высокая оборачиваемость; приносит прибыль, но не обязательно большую.	Категория регулярно покупается большинством потребителей; ожидаются конкурентоспособные цены и наличие нужного брэнда или вида упаковки (вес, размер, добавки и т.п.)	<i>Хлеб, молоко и сыр Соки, лимонад и кола</i>
Периодическая (seasonal)	1. категория имеется у большинства конкурентов. Пик продаж – во время сезона. 2. категория покупаемая большинством покупателей не часто, но периодически (1 раз в 1-3 мес.). Прибыль и выручка носит эпизодический характер.	В отношении категории потребитель ожидает наличие отдельных позиций ассортимента даже вне сезона. В сезон ожидается лучшая цена и весь ассортимент.	<i>Мороженое, консервы корм для животных, детское питание</i>
Удобная (convenience)	Наличие категории поддерживает посещаемость магазина. Как правило, имеет низкую оборачиваемость и прибыль.	Для потребителя создает образ магазина, «можно купить все за раз»; низкие ожидания в отношении ассортимента (достаточно наличие 1-2 единиц/брэндов).	<i>Пластиковая посуда, салфетки, жвачка, пакеты</i>

КАКИЕ ВЫВОДЫ НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.

Оценив сбалансированность своего ассортимента, можно увидеть, каких категорий в ассортименте не хватает, а какие можно сократить. В первую очередь избавляться необходимо от некоторых удобных категорий, а также от части уникальных товаров (если они не являются прибыльными).

Активного развития и ввода большого числа новых категорий в ассортимент на период кризиса не рекомендуется. Новые категории требуют денег на развитие и продвижение, усилий по маркетингу и значительных товарных запасов.

Однако после стабилизации ситуации может оказаться, что наш ассортимент сокращен до базового и имеет тенденцию к устареванию. Потребуется срочное развитие ассортимента, а такой рынок может быть не под силу компании в посткризисный период. Поэтому резких действий на уровне категорий (резкий вывод большого числа товаров, а затем последующий резкий их ввод) не рекомендуется.

НАПОЛНЕНИЕ КАТЕГОРИЙ ТОВАРНЫМИ ПОЗИЦИЯМИ

Выделяется несколько основных целей, которые может достигать магазин путем тщательного подбора товаров в каждой категории:

ЦЕЛИ	ЧТО СПОСОБСТВУЕТ РЕАЛИЗАЦИИ	ПРИМЕРЫ
Привлечь покупателей	Известные торговые марки с большой рыночной долей, пользующиеся спросом, поддерживаемые рекламой, часто покупаемые за известную цену. Их ценность в том, что они направляют в магазины массовый поток покупателей, которые попутно приобретают товары других категорий или другие товары внутри категории.	<i>Соки: Добрый, Моя Семья, Я</i>
Создать наличность	Быстро продаваемые товары повседневного спроса. Не всегда брендовые. Имеют высокий уровень оборачиваемости. Наценка чаще всего небольшая.	<i>Соки: J-7 апельсиновый, ананасовый, яблочный, томатный</i>
Принести прибыль	Это товары с большой наценкой и большой долей в совокупной прибыли магазина. Часто это товары периодического спроса или товары, в данный момент популярные и широко поддерживаемые рекламой.	<i>Соки: Рич, Тропикана в сезон праздников – апельсин</i>
Удерживать целевую аудиторию	Товары, максимально отвечающие ключевым потребностям целевой группы покупателей. Товары, не позволяющие покупателю переключиться на другой магазин.	<i>Соки: овощные, вишневые, гранат, грейпфрут</i>
Увеличить объем покупки	Товары, которые закупают в большом объеме, привлекательные для больших семей или выгодные с ценовой точки зрения.	<i>Соки: 2 л, 0,2 л, 1 л</i>
Вызвать желание	Новинки рынка, отдельные сезонные товары, товары в особой упаковке либо представленные особым образом.	<i>Соки: Granini в стекле и выкладка по цветам</i>
Укрепить имидж магазина	Дорогие, высококачественные и престижные товары Товары, которые создают определенное впечатление о магазине.	<i>Соки: Granini в стекле и наличие экзотических видов сока – кактусовые, кокосовый и т.п.</i>

КАКИЕ ЦЕЛИ НЕОБХОДИМО СКОРРЕКТИРОВАТЬ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА.

В кризис можно сокращать присутствие в линейке имиджевых и дорогих товаров, товаров с низкой оборачиваемостью, новинок и удерживающих товаров. Однако полностью отказываться от новинок и удерживающих товаров не стоит, так как процент покупателей, отказывающихся от магазина из-за сокращения привычного ассортимента, может достигать 15-20%. Доля товаров для увеличения объема может напротив, возрасти (так растет тенденция к экономичным упаковкам, экономным покупкам). Доля товаров массовых брендов и товаров с постоянным спросом не должна измениться. Число прибыльных товаров может незначительно уменьшиться.

При выведении новинок и прибыльных товаров существует опасность **стагнации ассортимента**.

Рано или поздно кризис закончится и потребности покупателя вернутся к прежнему уровню и возможно, превысят его. Если компания не будет готова к наращиванию ассортимента за счет новых и прибыльных товаров, то она окажется в ситуации ассортиментного хаоса (по типу – завози быстрее и больше, потом разберемся).

Поэтому политика сокращения ассортимента должна быть продумана с тем, чтобы иметь возможность оперативного развития категорий в сторону высокого сегмента. Потребность людей в новых товарах практически неистребима. После кризиса она станет особенно актуальной. Поэтому готовность к расширению ассортимента должна присутствовать. Как только появится тенденция спроса на новые товары, реагировать немедленно.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА.

Любой анализ – это отражение существующей реальной ситуации. Это зеркало, фотография событий. Однако решение на основе анализа придется принимать вам.

Суть аналитической деятельности – сравнение текущей ситуации с эталоном (план продаж и реальные продажи), и сравнение текущей ситуации с прошлым периодом (стали лучше или хуже?). В этом смысле кризис – время проанализировать ситуацию. Спад продаж? Отлично! Самое время заняться инвентаризацией!

Аналитикой нужно заниматься сейчас вплотную, что б выработать стратегию действий в кризис и в посткризисный период (что б затем не бороться со своими же антикризисными мерами).

АВС анализ

По сути, АВС-анализ – это составление рейтинговых списков по разным параметрам. В рамках общего рейтингового списка выделяют три группы объектов – А, В и С, которые отличаются по своей значимости и доле:

Группа А – самые важные товары,

Группа В – «средние» по важности,

Группа С – «проблемные» товары.

Как проводить: Обычно объектами АВС-анализа являются товарные группы, товарные категории, товарные позиции. Особенность АВС-анализа в том, что его можно проводить на любом уровне ассортимента – группы, категории, подкатегории, бренды, товарные позиции.

Затем составляем рейтинговый список товаров по убыванию значения по обороту (или прибыли).

Что б выделить группы А, В или С, необходимо рассчитать долю товара от общей суммы товаров с накопительным итогом.

Группа А – товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы параметров. Эти объекты требуют тщательного планирования, постоянного (возможно, даже ежедневного) и скрупулезного учета и контроля. Эти товары составляют 50% вашего оборота или прибыли, и соответственно, чем выше стоимость товара, тем дороже обходятся ошибки в их анализе. Необходим периодический подсчет запасов с жесткими допусками.

- Полная инвентаризация по этим группам должна проходить не реже раза в квартал.
- Возможно так же по этим товарам проводить выборочную инвентаризацию с периодичностью раз в месяц.
- Недопустимо сколько-нибудь существенное отклонение данных о запасах, зафиксированных в базе данных, от данных, полученных при проведении инвентаризации.
- По группе А необходимо постоянное отслеживание спроса, объемов заказываемых партий и размера страхового запаса;
- Необходимо тщательное отслеживание и сокращение сроков оборачиваемости товара. Чем короче длительность цикла, тем ниже потребность в оборотных средствах.

Группа В – следующие за группой А товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50% до 80% от общей суммы параметров. Эти объекты в меньшей степени важны для компании и требуют обычного контроля, налаженного учета (возможно, ежемесячного). Для них применяются те же меры, что и для категории А, но они осуществляются реже и с большими приемлемыми допусками.

Группа С – остальные товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80% до 100% от общей суммы параметров. Эти товары характеризуются упрощенными методами планирования, учета и контроля. Однако несмотря на их кажущуюся малоценность, они составляют 20% оборота (или прибыли) и требуют периодического контроля.

Сокращение группы С или нехватка номенклатуры по группе С приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону. При этом общий результат деятельности может снизиться на 30-50%.

Инвентаризацию запасов группы С можно производить раз в полгода, при этом с большими приемлемыми допусками.

XYZ-анализ

XYZ-анализ – метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж.

Традиционно в рознице объектами XYZ-анализа являются товарная категория или товарная единица. За основу анализа берется период продаж не менее трех месяцев.

Категория X – товары, характеризуются стабильностью продаж и, как следствие, высокими возможностями прогноза продаж. **Коэффициент вариации (то есть колебания спроса) не превышает 10%.** Следовательно, можно по этим товарам делать оптимальные запасы и использовать математические методы прогноза спроса и оптимального запаса.

Категория Y – товары, имеющие колебания в спросе и как следствие, средний прогноз продаж.

Коэффициент вариации составляет 10% - 25%. Отклонение от средней величины продаж существует, но оно колеблется в разумных пределах – в пределах 25%.

Категория Z – товары с нерегулярным потреблением, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогноза продаж невысокая. **Коэффициент вариации превышает 25% и может быть более 100%.** Это может быть группа товаров, привозимая по заказу клиентов или недавно поступившая в продажу.

Формула для расчета коэффициента вариации:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%$$

x_i — значение параметра по оцениваемому объекту за i -тый период,

$\bar{x}$ — среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа,

n — число периодов

Эта кажущаяся сложной и громоздкой формула легко перекладывается в формулы Excel, с помощью которых применение данного анализа становится очень простым. Формулы Excel выглядят так: возведение в квадрат - ^2, извлечение корня - ^0,5

Расчет формулы подкоренного выражения: $=((B3-F3)^2+(C3-F3)^2+(D3-F3)^2)/3$

Формула извлечения корня и деления на среднее значение: $=G3^0,5/F3$

Совмещенный ABC-XYZ анализ.

Совместив данные по ABC и XYZ анализу, получим девять значений. Для каждого товара можно выработать свою политику закупок и запасов.

AX невысокий страховой запас, возможно наличие резервного поставщика, теоретически можно работать по системе JIT.	AY запас с небольшим избытком, резервный поставщик, тщательный контроль остатков	AZ иметь резервных поставщиков, отдать самому опытному менеджеру, постоянный контроль
BX невысокий запас, поставки JIT, резервный поставщик	BY запас с очень небольшим избытком, резервный поставщик, контроль остатков	BZ частичная работа под заказ, контроль остатков, опытный менеджер, важно – резервные поставщики
CX фиксированный заказ, система JIT, партии с увеличенным интервалом	CY отдать новичку, поставка фиксированными, но чуть более частыми партиями, чуть больше страховой запас.	CZ за новыми товарами – наблюдать, старые товары – выводить. Поставка под заказ, можно отдать новичку.

Оборачиваемость

1. **Оборачиваемость в днях** – сколько дней требуется для продажи имеющихся запасов. Иногда ее еще называют «средний срок хранения товара в днях». Так можно узнать, сколько дней требуется для продажи средних запасов.

$\text{Об дн} = \frac{\text{Средний товарный запас (ТЗ ср)} \times \text{кол-во дней (Д)}}{\text{Объем продаж, он же товарооборот за этот период (Т)}}$

2. **Оборачиваемость в раз** – сколько оборотов делает товар за период.

$\text{Об раз} = \frac{\text{Объем продаж, он же товарооборот за период (Т)}}{\text{Средний товарный запас за период (ТЗ ср)}}$

$\text{Об раз} = \frac{\text{Кол-во дней (Д)}}{\text{Об дн}}$

Чем выше оборачиваемость запасов магазина, тем более эффективным является его деятельность и тем меньше потребность в оборотном капитале и тем устойчивее финансовое положение предприятия при прочих равных условиях.

Оборачиваемость сама по себе ни о чем не говорит – нужно отслеживать динамику изменения коэффициента (Об р), учитывая следующие факторы:

- Коэффициент уменьшается – идет затоваривание склада
- Коэффициент растет или очень высокий (срок хранения меньше одного дня) – работа "с колес", что чревато отсутствием товара на складе.

Норма оборачиваемости - это количество дней или оборотов, за которое должен быть реализован запас товара по мнению руководства фирмы, чтобы торговлю можно было считать успешной.

ВЫВОДЫ ОБ ОПТИМИЗАЦИИ АССОРТИМЕНТА В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД НА ОСНОВЕ СТАТИСТИКИ.

Что необходимо анализировать:

- Анализ продаж и товарных запасов (динамику по отдельности по категориям и по товарным позициям). Оборачиваемость будет являться маркером данных процессов. Ухудшение оборачиваемости говорит наличии излишнего запаса – идет или падение продаж или затоваривание складов. В кризисный период может вырасти оборачиваемость (по товарам FMCG) – у наших людей есть тенденция вкладывать деньги в товар «про запас». Однако затем неизбежно последует спад спроса, вызванный тем, что покупатель потратит основные накопления и запасется товарами на долгий период.
- На основе ABC-анализа выявление товаров для вывода из ассортимента (с учетом сезонности и других факторов). Борьба с низколиквидными товарам: снижение цен, создание комплектов, дополнительные места продаж – все меры должны приниматься.
- Постоянный мониторинг продаж по товарам групп А и В. При наличии тенденции к падению спроса сразу же реагировать - выявлять причины падения продаж конкретного товара в конкретном магазине.
- Анализировать комплексные продажи – состав средней покупки по номенклатуре для выявления наиболее часто встречающихся комплектов. Такой анализ не позволит вывести из ассортимента взаимодополняемые товары.
- На основе сомещенного анализа выявить стабильно продающиеся товары (АХ, ВХ, СХ) и по ним вести постоянный мониторинг запасов и спроса. Для нестабильных товаров (СУ, СЗ) принять решение об их сокращении.
- Помнить, что «логистический» подход в корне для работы с ассортиментом не подходит. Нельзя принять решение только на основе статистики, необходимо оценить роль товара в ассортименте, его жизненный цикл и перспективу развития.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О СОКРАЩЕНИИ АССОРТИМЕНТА.

В нормальных условиях развития рынка ассортимент имеет тенденцию к расширению и к более частому обновлению. В кризис эти процессы замедляются, однако их останавливать нельзя, так как после кризиса наступит период «разгона». Образно говоря, мы снижаем обороты, но не останавливаем автомобиль, а идем на пониженной передаче. Надо помнить о том, что наступит, когда кризис закончится. Будет время разгона, а значит потребуются достаточно «топлива» - денег, запасов, ресурсов, людей...

Сокращаем ассортимент?

Сокращать необходимо. Однако это не самоцель. Цель – высвобождение оборотных средств и ресурсов. По прежде, чем сокращать, нужно помнить следующее. Необходимо учесть при принятии решения о сокращении ассортимента роль категории, цели компании, роль товара в категории, жизненный цикл товара, аналитика, оборачиваемость.

ОБЩИЙ ВЫВОД.

Опыт прошлого кризиса показывает, что:

1. Произойдет падение спроса на товары не первой необходимости, от части дорогих и статусных товаров покупатель откажется. Снижение доходов населения приведет к ситуации потребления более дешевых товаров, в меньшем объеме.
2. Снизится доля покупки непродовольственных товаров и существенно снизится спрос на услуги и развлечения. В покупательском бюджете доля продуктов питания несколько вырастет (за счет перераспределения доходов).
3. Меньше внимания будет уделяться качеству товаров и обслуживанию, большее внимание будет уделено ценам. Эффективными будут только те «антикризисные» акции, которые направят свой фокус на конечное удешевление товаров для покупателя.
4. Спрос в гипермаркетах и дискаунтерах практически не изменится, хотя произойдет перераспределение в сторону покупки более дешевых товаров. Специализированные магазины и магазины бутикового формата почувствуют существенное снижение спроса.

ЧТО ДЕЛАТЬ:

1. Максимально централизовать процессы закупки товара и управления ассортиментом. Ситуация, когда ассортимент формируют бесконтрольно директора магазинов по своему усмотрению («что посмотреть, как пойдет»), необходимо устранить.
2. Оценить возможности формата своей сети и тенденции развития ассортимента – в глубину или в ширину? Устранить «расползание» или мультиформатность сети, сосредоточиться на едином жизнеспособном формате.
3. Сфокусировать свои усилия на оптимизации ассортимента. Убрать категории, которые не приносят прибыли, не удерживают покупателя, низкооборачиваемые или не поддерживаемые кредитами от поставщика.
4. Сократить товарные позиции, не приносящие высокой прибыли, не являющиеся генераторами потока. Сократить введение в ассортимент новинок (однако не прекратить этот процесс совсем). Снизить число товаров, удерживающих покупателя. Выводу подлежат малооборачиваемые товары для поддержания имиджа и воздействующие на импульсивность покупки.
5. Возможно внедрение элементов категорийного управления ассортиментом (единая функция закупки, ценообразования и контроля продаж), если эта система в компании еще не внедрена.
6. Постоянный анализ текущей ситуации. На аналитику требуется в два раза больше времени, чем раньше (пусть даже в ущерб текущим вопросам).
7. Провести инвентаризации, больше времени уделить оперативному учету, работе с рекламациями и браком, работе по выявлению неликвидов. Мотивировать персонал на эти мероприятия.
8. С поставщиками провести переговоры по возможной отсрочке оплат, погашению кредитов частями. При достижении этих договоренностей строго соблюдать графики платежей (как известно, соблюдение обязательств дает больше бонусов, нежели сиюминутная выгода по задержке платежей).

В статье использованы материалы из книги Сысоевой С. и Бузуковой Е. «Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице», изд-во Питер, а также материалы сайта www.retailer.ru