

Направления улучшения ассортимента и структуры услуг (продукции) предприятия (организации)

Содержание

1 Понятие ассортимента	3
2. Особенности формирования ассортимента	6
3 Инструменты управления ассортиментом.....	13
Список использованных источников	26

1 Понятие ассортимента

В соответствии с Федеральным законом от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 25.12.2018) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» определены основы государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации.

Целями Федерального закона являются:

1) обеспечение единства экономического пространства в Российской Федерации путем установления требований к организации и осуществлению торговой деятельности;

2) развитие торговой деятельности в целях удовлетворения потребностей отраслей экономики в произведенной продукции, обеспечения доступности товаров для населения, формирования конкурентной среды, поддержки российских производителей товаров;

3) обеспечение соблюдения прав и законных интересов юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих торговую деятельность (далее - хозяйствующие субъекты, осуществляющие торговую деятельность), юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих поставки производимых или закупаемых товаров, предназначенных для использования их в предпринимательской деятельности, в том числе для продажи или перепродажи (далее - хозяйствующие субъекты, осуществляющие поставки товаров), баланса экономических интересов указанных хозяйствующих субъектов, а также обеспечение при этом соблюдения прав и законных интересов населения;

4) разграничение полномочий между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления в области регулирования торговой деятельности [1].

Ассортимент товаров — совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку [4, с. 70].

Товарный ассортимент или торговый ассортимент представляет собой всю совокупность товарной продукции, которую предлагает торговое предприятие своим покупателям. Товарный ассортимент имеет 7 измерений:

Ширина — количество различных продуктовых линеек, которые предлагает компания.

Глубина — количество разновидностей продуктов в продуктовой линейке.

Высота — средняя цена продуктовой линейки.

Новизна — способность подобранных продуктовых линеек удовлетворять изменившиеся потребности рынка за счет новых товаров. Коэффициент новизны характеризуется появлением новых разновидностей товаров за определенный временной промежуток. С параметром новизны связаны такие понятия как актуальность (востребованность) и подвижность (гибкость и адаптивность товарного ассортимента).

Совместимость — уровень взаимодополняемости и сочетаемости различных ассортиментных групп.

Полнота — это соответствие фактического наличия всех видов товаров разработанному ассортиментному перечню, договору с поставщиком или же среднеотраслевым стандартам.

Стабильность — свойство сохранять ассортиментную матрицу из наиболее востребованных и доходных ассортиментных позиций признаку [7, с. 81].

Исходя из этого, управление ассортиментом товаров — это деятельность по формированию рационального ассортимента торгового предприятия из конкурентоспособных товаров, направленная на выявление и поддержание оптимального ассортимента.

Рассмотрим специфику управления широким ассортиментом и те проблемы, которые с ним связаны. Огромное количество вопросов и множество сопутствующих проблем возникает при выводе на рынок новых товаров: за счет чего выводить на рынок новый товар, где брать финансовые ресурсы, стоит ли выводить старые товары из ассортимента. Для новых товаров всегда тяжело спрогнозировать доходность – будет ли товар востребован или останется лежать на полке мертвым грузом.

Еще одной особенностью и в то же время ограничивающим фактором для магазинов является пространство на полках. Главная задача – максимально эффективно и рационально распределить торговое пространство между всеми представленными категориями товаров.

Но все же одна из самых острых и долгосрочных проблем по своим последствиям – отсутствие аналитики. В компаниях нередко не хватает практического инструмента, который помог бы проводить корректный анализ и принимать взвешенные решения о выведении и вводе товаров в ассортимент, что порождает отсутствие ответственности при принятии ассортиментных решений.

2. Особенности формирования ассортимента

Управление ассортиментом необходимо в любой организации, начиная от частного маленького магазина и до огромной международной сети и независимо от того, на какой группе товаров специализируется компания. А также независимо от того, наблюдается ли в данное время экономический кризис или нет. Если ассортиментом товара грамотно не управлять, то это может привести компанию к кризису и краху при самой оптимальной экономической обстановке в целом [9, с. 98].

Ассортимент в магазине формируется в несколько этапов, как это представлено на рисунке 2.1.

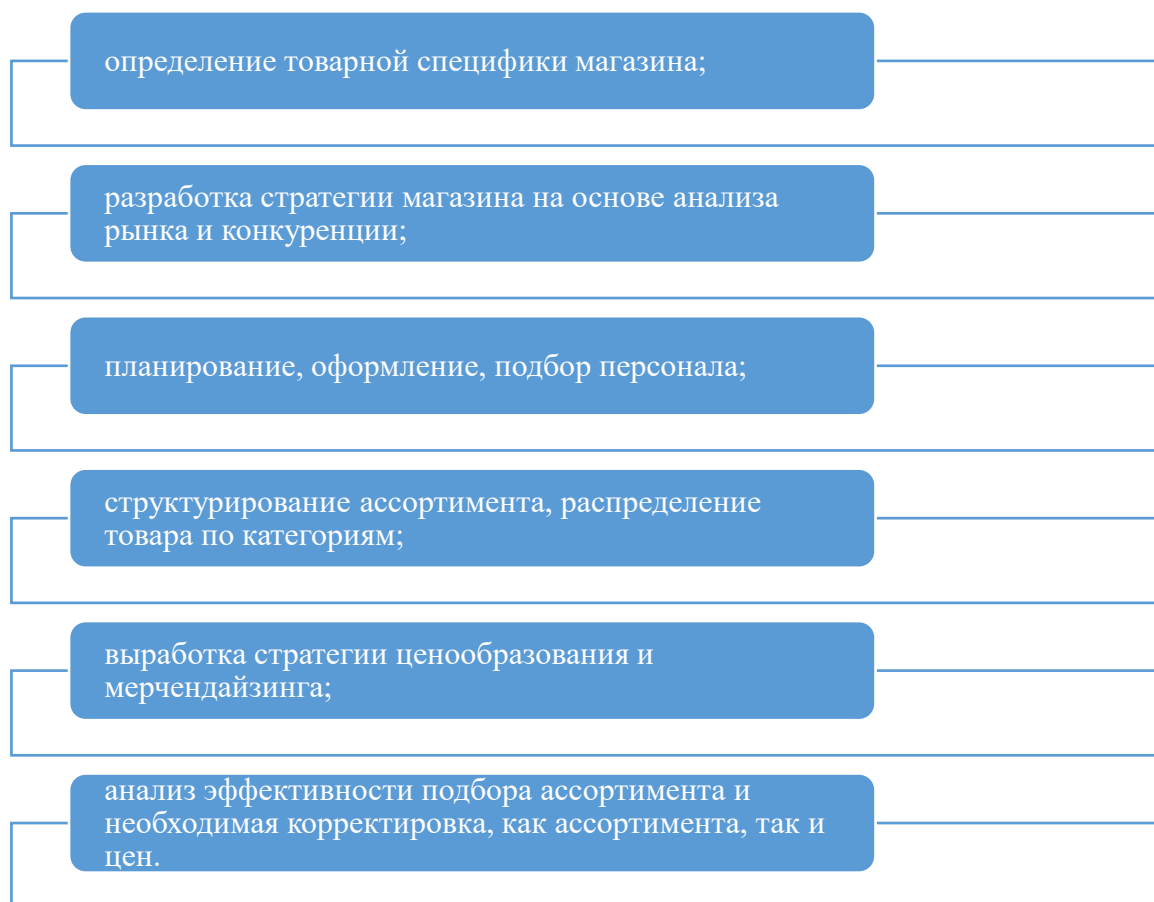


Рисунок 2.1 – Этапы формирования ассортимента

Основной единицей управления ассортиментом является категория. Категория – это группа товаров, которые воспринимаются потребителем как

схожие товары, или объединяемые совместным использованием. Покупатель идет в магазин именно за категорией товаров, а не за брендом. Мыслит он примерно так: Мне нужно молоко (а не мне нужен любой продукт такого-то молочного завода). Мне нужен пылесос (а не любой товар такой-то марки). Мне нужен линолеум (а торговых марок в этом случае я вообще не знаю).

Каждая товарная категория в ассортименте торговой точки играет свою определенную роль. Можно выделить следующие роли.

1. Базовая

Товары из этой категории хорошо покупаются, приносят стабильную прибыль. Часто это товары повседневного спроса: хлеб, молоко, масло, крупы. Сюда же можно отнести телевизоры, холодильники, пылесосы.

2. Приоритетная

Продажа товаров из этой группы дает высокий доход, предназначена для получения прибыли. Если покупатель увидит высокие цены или отсутствие любимого бренда или вида, он переключится на покупку такой категории товаров в другом магазине. Сюда можно отнести алкогольную продукцию, табачные изделия, фотоаппараты.

3. Периодическая

Товары, пик продаж которых приходится на определенный сезон. Покупатели приобретают такие товары не часто, но периодически. Соответственно, и прибыль магазину от продажи этой группы товаров будет эпизодическая. В качестве примера можно назвать кондиционеры, обогреватели, мороженое.

4. Удобная

Товары, которые создают у покупателя впечатление, что можно купить все. Покупаются не очень активно и приносят малую прибыль. Но нужны магазину для поддержки его посещаемости. Пример: батарейки, жвачка, салфетки, аксессуары.

5. Уникальная

Создает эмоциональный настрой у покупателя, помогает позиционировать магазин. С точки зрения доходов может быть неприбыльной [7, с. 65].

Управляя ассортиментом, магазин преследует разные цели:

- привлечь покупателей;
- удержать целевых покупателей;
- укрепить имидж;
- принести прибыль.

К методам управления ассортиментом относятся следующие методы:

- методы анализа рынка;
- формирование и оптимизация стратегии управления ассортиментом;

- методы исследования спроса (экспертные, статистические);
- методы экономического анализа;
- методы разработки планирования продаж.

Управление ассортиментом товаров – это деятельность по формированию рационального ассортимента торгового предприятия из конкурентоспособных товаров, направленная на выявление и поддержание оптимального ассортимента.

Рассмотрим специфику управления широким ассортиментом и те проблемы, которые с ним связаны. Огромное количество вопросов и множество сопутствующих проблем возникает при выводе на рынок новых товаров: за счет чего выводить на рынок новый товар, где брать финансовые ресурсы, стоит ли выводить старые товары из ассортимента. Для новых товаров всегда тяжело спрогнозировать доходность – будет ли товар востребован или останется лежать на полке мертвым грузом.

Еще одной особенностью и в то же время ограничивающим фактором для магазинов является пространство на полках. Главная задача –

максимально эффективно и рационально распределить торговое пространство между всеми представленными категориями товаров.

Но все же одна из самых острых и долгосрочных проблем по своим последствиям – отсутствие аналитики. В компаниях нередко не хватает практического инструмента, который помог бы проводить корректный анализ и принимать взвешенные решения о выведении и вводе товаров в ассортимент, что порождает отсутствие ответственности при принятии ассортиментных решений [16, с. 22].

Чаще всего ритейлеры идут на компромисс, выделяя отдельные категории товаров, по которым наращивают запасы, а по остальным – урезают. Выход следует искать в рациональном подходе к анализу категорий товара и типов торговых точек в соответствии с потребностями рынка.

Управление товарным ассортиментом представляет собой циклический процесс и включает в себя следующие блоки: формирование, анализ, корректировка, анализ изменений, анализ рынка и вновь, по кругу.



Рисунок 2.2 – Цикл управления ассортиментом

Цикл замыкается и повторяется вновь согласно принципу непрерывных улучшений в системе.

Рассмотрим укрупненно процесс формирования товарного ассортимента.

Этот процесс лежит на стыке рыночного и экономического анализа. С одной стороны, должны быть учтены маркетинговые критерии (должен проводиться анализ покупательской способности, конъюнктуры рынка, сегментация потребителей, конкурентный анализ и прочее), с другой стороны – экономические критерии (вся совокупность показателей, которая демонстрирует приоритетность и актуальность товаров в ассортиментной матрице).

Для дистрибуции эффективным экономическим критерием при формировании приоритетного ассортимента выступает проход на доллар в день. Показатель сравнивает заработанное на товаре с объемом и длительностью инвестиций в него. То есть, проход на доллар в день – это соотношение маржи к закупочной себестоимости, умноженной на финансовый цикл. Чем выше этот показатель, тем желательней товар для включения в ассортимент.

Результатом процесса составления товарного ассортимента является построение успешной ассортиментной матрицы – структурно и количественно спланированного перечня продукции, который должен быть в наличии в указанный период времени. Чтобы правильно сформировать ассортиментную матрицу необходимо:

1. Определить формат магазина, его основную концепцию и стратегию позиционирования.
2. Исследовать потребительский спрос и сегментировать потребителей.
3. Провести сравнительный анализ ассортиментной политики конкурентов.
4. Определить ценовой диапазон.
5. Провести анализ сбалансированности товарного ассортимента.

После того, как ассортиментная матрица была сформирована, необходимо оценить насколько эффективно в вашей компании управление товарным ассортиментом. Для этого используются ряд количественных и качественных показателей.

Количественные показатели, как абсолютные, так и относительные:

- темп прироста доли на рынке;
- объем продаж (в физическом и денежном выражении);
- валовая / чистая прибыль;
- оборачиваемость;
- прибыль на вложенные средства (рентабельность инвестиций);
- средний чек, проникновение товара в чек;
- объем продаж (чистая прибыль) с 1 м² торговой площади и т.д.

Кроме количественных критериев, необходимо помнить о ряде факторов, которые качественно могут повлиять на успешность функционирования на рынке того или иного набора товаров. Например, среди негативных факторов для развития конкретной ассортиментной матрицы можно выделить сезонность спроса, существование более крупных или равных конкурентов, наличие товаров-заменителей. Благоприятно на поддержании ассортиментной матрицы торгового предприятия скажутся: наличие каналов распределения, интенсивная конкуренция среди поставщиков, лояльность покупателей, наличие и величина отсрочки по оплате от поставщика.

Среди классических методов анализа ассортиментной матрицы наиболее эффективным считается ABC-анализ (ABC analysis) — анализ структуры ассортиментной матрицы, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности, ранжировать товарный ассортимент по степени вклада каждой категории, товарной группы и товарной единицы в формирование совокупного оборота или дохода компании.

ABC-анализ (ABC analysis) — анализ структуры ассортиментной матрицы

Важно проводить ABC-анализ в 2 разрезах: интерес для бизнеса (например, по показателю маржи), интерес для потребителя (оценивать объем и частоту продаж, проникновение в чек).

ABC-анализ принято проводить в нескольких разрезах: интерес для бизнеса (например, по показателю маржи) и интерес для потребителя (оценивать товары ассортиментной матрицы по объему и частоте продаж, проникновению в чек).

Зачастую ABC-анализ усиливают XYZ-анализом стабильности и устойчивости спроса на товары и другими аналитическими методами.

3 Инструменты управления ассортиментом

Современный подход в управлении ассортиментом предполагает объединение схожих по техническим характеристикам и потребительским свойствам продуктов в группы. Благодаря этому управление ассортиментом становится мобильным, уменьшается количество менеджеров, принимающих решение по закупкам. Раньше закупки и продажи были отделены друг от друга. Цель отдела закупок сводилась к обеспечению максимально эксклюзивных поставок и минимальных цен. После этого ритейлеры получали товар на полках, который не всегда соответствовал тому, что хотят предлагать продавцы и приобретать покупатели. Возникал конфликт между отделом закупок и отделом продаж [8, с. 98].

Сегодня ритейлеры считают, что при современном подходе вся цепочка движения товара – от производителя до покупателя – должна находиться под единым управлением, закупка и продажа сосредотачиваются в едином центре ответственности, каковым является категорийный менеджмент. Более того, в обязанности категорийных менеджеров также входит маркетинг, взаимодействие с отделом логистики.

Категорийный менеджмент начинается тогда, когда появляется собственно категория. Сегодня количество наименований в категории порой доходит до нескольких тысяч. В этом случае торговой матрицей уже нельзя управлять интуитивно, и появляется жесткая необходимость в системе, которая бы управляла этой матрицей. Это категорийный менеджмент. По мнению эксперта, другим условием появления категорийного менеджмента является наличие четких критериев развития этой матрицы. Ритейлер должен знать, что он хочет получить в результате работы с категорией.

Цели нужно четко сформулировать. Например, повышение оборота, продаж на метр площади или полки и так далее. Это два принципиальных и необходимых условия для перехода к категорийному менеджменту.

И только после того как определены категории и цели сформулированы, можно искать способы их достижения.

Категорийный менеджмент приходит на смену классического товароведения, применяемого много десятилетий в советской и российской розничной торговле, и существенно отличается от него.

В классической, товароведной структуре, функции управления ассортиментом поделены между различными подразделениями.

Отдел закупок (товароведы) отвечал за заключение договоров, подготовку заявок на поставку, иногда участвовал в приемке товаров по количеству и качеству. Отдел продаж (торговый зал) отвечал за размещение товаров в торговом зале, выкладку товаров на полках и своевременное их пополнение. Отдел маркетинга (при его наличии) занимался рекламой, организацией промомероприятий. Планово-экономический – решал главный вопрос «по какой цене», устанавливал розничные цены. При этом каждое подразделение имело свои интересы, которые далеко не всегда совпадали, цели, критерии оценки эффективности своей работы, а также приоритеты.

При такой системе достижение единой цели в рамках категории затруднено, часто страдает эффективность взаимодействия подразделений, растет бюрократия, возникают конфликты из-за перекладывания ответственности с одного подразделения на другое. Результат такого подхода, особенно при росте бизнеса, не высок. Когда конкуренция велика, ключевые решения, касающиеся управления ассортиментом, должны приниматься максимально быстро и эффективно, в рамках единой стратегии компании.

Различия между классическим товароведением и категорийным менеджментом принципиальны.

Классическое товароведение делает акцент на товаре. В задачи коммерческого товароведения входит изучение и определение потребительских свойств товаров, их качества, полезности, безвредности и безопасности, умение быстро и правильно ориентироваться в вопросах спроса, конкурентоспособности, жизненного цикла и стабильности товаров,

анализировать и прогнозировать отдельные этапы товародвижения. Категорийный же менеджмент – это управление группой взаимозаменяемых, удовлетворяющих общие потребности товаров, где акцент делается на потребности потребителя.

Эффективность управления ассортиментом существенно повышается с внедрением в практику категорийного менеджмента.

Он предполагает разделение всего ассортимента на самостоятельные бизнес-юниты – категории – при этом бизнес-полномочия по отдельной категории в рамках общей стратегии передаются категорийному менеджеру. С этого момента он принимает большинство управленческих решений и несет всю ответственность. Еще Питер Друкер, основатель менеджмента, отмечал, что наиболее эффективная структура управления – это максимально плоская структура, в которой от верхнего звена управления до управляемого объекта количество уровней управления минимально. Система категорийного менеджмента строится как раз по этому принципу, и в этом суть ее эффективности [5, с. 60].

Сегодняшняя среда обитания и покупателя, и ритейлеров, и производителей меняется очень быстро – растет количество сетей, увеличиваются издержки, сокращается прибыль, быстро меняется поведение покупателей. В таких условиях категорийный менеджмент можно рассматривать как одно из конкурентных преимуществ ритейлера.

Это концепция тесного сотрудничества между производителем и розницей, когда категории товаров рассматриваются как отдельные бизнес-единицы для выявления потенциала развития каждой категории и при этом процесс принятия решения по категории ориентирован на покупателя. По сути, это управление спросом.

Основными принципами категорийного менеджмента являются сегментация, постановка целей, прозрачная аналитика, системность принятия решений и использование маркетинговых приемов на регулярной основе.

Первое, каждая категория должна быть более или менее подробно сегментирована.

Второе, должны быть четко определены цели по сегментам и общие по категории.

Третье, нужно определить критерии и систему принятия решений на основе анализа показателей не от случая к случаю, а на регулярной основе. И последнее, это совокупность маркетинговых приемов, которые должны быть использованы. Например, тестовые продажи, бенчмаркинг, сменяемость матрицы.

Практически все успешные компании сегодня работают именно по этой системе. Могут отличаться названия должностей. Где-то это будет менеджер категории, где-то – продакт-менеджер, где-то – менеджер товарной группы. Но принципы управления ассортиментом по категориям настолько логичны, что практически любая организация рано или поздно к ним приходит.

Для России понятие категорийный менеджмент относительно новое. Сейчас только начинает происходить понимание и постепенное освоение этого процесса.

В «Копейке», например, его внедрение началось четыре с половиной года назад с создания отдела. Каждый категорийный менеджер, отвечающий за свои категории, являлся центром ответственности за весь процесс товародвижения, от изучения рынка и определения товаров (заключение договоров, организация поставок) до продажи товара в магазинах и анализа результатов. То есть это «бизнес в бизнесе», у полки появляется «хозяин» – категорийный менеджер. Прежде всего, это было призвано решить проблему OOS (отсутствие товара в магазине, на полке), сокращения издержек в цепочке поставок, оптимизировать коммерческие условия. По мере усиления конкуренции дополнительной задачей категорийного менеджера стала более эффективная работа полки.

Относительная новизна самого понятия «категорийный менеджмент» порождает некоторые трудности и с его внедрением, и с его пониманием.

Эксперты отмечают, что основная проблема внедрения категорийного менеджмента в российской практике – это отсутствие системного подхода.

Категорийный менеджмент – это, прежде всего, система управления, затрагивающая всю компанию. Эффективность внедрения системы категорийного менеджмента напрямую зависит от подхода к его внедрению, масштаба проекта, системы автоматизации, разработки регламентов бизнес-процессов, общей концепции и стратегии.

Можно выделить четыре «минуса», от которых категорийный менеджмент страдает.

Первое, это слабая аналитическая система.

У всех сетей, безусловно, внедрена информационная система. Но ею часто очень слабо и неэффективно пользуются, порою лишь на 10–15 %. Информация есть, но ее не используют и не обрабатывают для принятия решений, для отслеживания достижения целей. И тем более информацию не используют в режиме он-лайн. Если обратиться к практике крупных западных сетей, то там довольно часто используется так называемая сквозная аналитическая система. Данные о продажах в он-лайн режиме получает не только сеть, но и поставщик, а иногда и поставщик поставщика.

Это дает возможность тщательно планировать поставки, складские остатки, вовремя информировать поставщиков сырья и так далее.

Реальность наших дней такова, что категорийные менеджеры очень часто завалены технической работой. И это вторая причина, не дающая в полной мере реализоваться идеям категорийного менеджмента. Они бесконечно согласовывают договоры и ругаются с поставщиками. У менеджеров мало времени остается собственно на сам менеджмент, на управление. Очень часто сети строят систему, когда один и тот же человек отвечает сразу за несколько категорий. Это касается средних и небольших сетей. И понятно, что в этом случае невозможно выстроить подробную работу с категориями.

Третья проблема – отсутствие закрепленных критериев успешности, не определены цели, которые нужно достичь.

Существует несколько десятков критериев, по которым можно оценивать эффективность/неэффективность категорийного менеджмента. Например, это либо выручка, либо маржа с единицы полочного пространства. Немногие сети могут себе позволить оценивать этот критерий и управлять им. В лучшем случае оценивается вся полка целиком, вся категория. Не везде введены принципы сменяемости марок. Как следствие, матрица меняется от случая к случаю, и часто это происходит нерегулярно. Какие-то товары задерживаются на полках, не предоставляя места новым. Можно отметить очень небольшое инновационное стремление категорийных менеджеров. Ведь работа с матрицей это не только работа с ведущими брэндами, но и поиск новинок. Сейчас сети «правят бал», производители идут к ним с предложениями, а не наоборот. И очень часто такая «сытость» мешает увидеть новый интересный товар.

Подобное отношение характерно для периода бурного роста. Но если не ориентироваться на долгосрочные стратегические планы присутствия на рынке, не отслеживать изменения во внешней среде, однажды можно обнаружить безнадежное отставание от конкурентов.

Иногда встречается очень низкий уровень специалистов. Это четвертый «минус», от которого страдает развитие категорийного менеджмента в современном российском ритейле.

Все-таки «байер» или «менеджер категории» – это профессия, и как любой профессии ей нужно учиться, – говорит эксперт. – Очень часто люди становятся байерами без опыта работы, без специального образования. Но это то, с чем как раз российские сети, на мой взгляд, пытаются бороться – приглашают иностранных специалистов, организуют внутреннюю систему обучения. Уже сегодня в России есть сети, для которых категорийный менеджмент – это четко выстроенная система. Можно назвать «Ашан», который перенес его принципы из мировой практики на российскую почву.

Работа с ними показывает, насколько прозрачно и подвижно можно работать, несмотря на их доминирующее положение на рынке. Есть примеры и российских сетей, таких как «Мосмарт», «Копейка». Это особенно радует.

Несмотря на стройность и логичность системы категорийного менеджмента, участники рынка отмечают возможность возникновения конфликта между участниками торгового процесса. Категорийный менеджмент это, прежде всего, сотрудничество розничного оператора и производителя. При этом стороны управляют категорией как стратегической единицей и достигают роста категории путем определенного набора действий, ориентированных на покупателя.

Другими словами, категорийный менеджмент – это некий совместный бизнес между ритейлером и поставщиком. Поставщику передается часть функций по формированию ассортимента, ценообразованию, мерчандайзингу. По категории существует несколько производителей, но ритейлер выбирает одного, наиболее сильного, который и управляет ею. Подразумевается, что у ритейлера много категорий и не хватает времени, чтобы оценить каждую и наметить по ней тактические мероприятия маркетинг-микс. Производитель, используя свои знания о категории, данные по рынку и данные конкретного ритейлера, буквально строит категорию из своих и чужих брэндов, выделяя им доли в ассортименте, на полке сообразно долям, занимаемым на рынке.

Но цель производителя/поставщика увеличить долю своих брэндов, а цель ритейлера увеличить долю своей сети на рынке. Отсюда возникает либо конфликт, либо возможность развития. Возможный конфликт заключается в том, что ритейлер не готов делиться с производителем/поставщиком, который управляет категорией, коммерческой информацией, касающейся других производителей, а для производителя, получившего право управлять категорией, велик соблазн увеличить долю своих брэндов, «перетянуть одеяло на себя».

Возможность состоит в том, что в результате правильного построения категории и грамотного управления ею продажи однозначно вырастут по всем

брендам и по «родным» для производителя в том числе, а, следовательно, возрастет и доля сети.

Разумный компромисс на этом этапе, особенно для дискаунтера, это управление категорией самим ритейлером, используя данные своих продаж, информацию по рынку, тенденции, а также данные, которые предоставляет производитель – исследования в отношении категории, о покупателе, как покупатель выбирает продукт, что важно для покупателя. При таком варианте не возникает конфликт и открываются новые возможности.

Задача определения ролей категорий — одна из самых важных в разработке общей стратегии развития ритейлера.

Роль категории, которую ритейлер определяет и назначает каждой товарной категории исходя из своих целей на рынке, — один из базовых инструментов классического категорийного менеджмента. Напомним пять основных ролей.

Целевая. По ней потребитель выбирает магазин. Это ключевое отличие от конкурентов и то, чем магазин в первую очередь привлекает целевого потребителя.

Основная. Основная потребительская корзина присутствует у всех ритейлеров, работающих в аналогичном формате (товары, которые покупатель ожидает увидеть в магазине, и удивится, если их не будет).

Удобная — дополняющая категория, которая обеспечивает комплексность покупки в одном месте.

Сезонная дает покупателю в период какого-либо сезонного события возможность купить необходимые в этот момент товары.

Компетенция предназначена для узкоспециализированной группы покупателей.

Ключевая задача определения ролей — оптимизировать распределение ресурсов ритейлера между категориями.

Перед тем, как назначать роли категориям, можно определить целевой уровень комплексности покупки для целевого покупателя.

Есть достаточно известный статистический факт, что в течение года покупательская корзина среднего покупателя составляет примерно 110 товаров, которые можно классифицировать как потребности.

Речь идет именно о товарах, а не SKU, например, йогурт со вкусом вишни и йогурт со вкусом персика являются одним товаром в такой статистике. Если детально определить все потребности целевого потребителя, то достаточно просто формируется список таких базовых товаров. Определение целевого уровня комплексности покупки для целевого потребителя нужно проводить, исходя как из анализа внутренних данных ритейлера, так и мониторинга конкурентов. Внутренние данные покажут фактическое заполнение действующим ассортиментом корзины целевого покупателя; а мониторинг конкурентов покажет, насколько они наполняют эту же корзину. Исходя из этого определяется как общий уровень наполнения корзины, так и важность тех или иных товарных категорий в этой корзине.

Также при определении роли категорий мы должны учитывать поведение покупателя в каждой из них.

Во-первых, на назначение ролей влияет рост фрагментированности в поведении современного покупателя. Глубже анализируя поведение покупателя в категории, мы находим многочисленные примеры того, что категория неоднородна, и определенная по общим стандартам для нее роль не отвечает его запросам. Это вынуждает нас сегментировать категорию на подкатегории, у каждой из которых появляется своя роль. В некоторых случаях это можно делать вплоть до конкретных товаров, каждый из которых имеет свое назначение и свою роль в структуре ассортимента.

Например, роль категории товаров для уборки дома в формате «магазин у дома» обычно определяется как основная. Но можно выделить в ней подкатеорию «Губки для мытья посуды» как важную для привлечения целевого потребителя: это товар ежедневного использования, который быстро приходит в негодность и требует регулярного обновления. И тогда конкретный товар «Губка для мытья посуды», произведенная под собственной

торговой маркой, становится целевым товаром в ассортименте ритейлера со всеми вытекающими признаками — лучшая цена на аналогичный товар на рынке; обильная выкладка и т. д. И этот товар начинает выполнять свою задачу: покупатель, когда ему требуется губка для посуды, в первую очередь думает об этом магазине.

И тогда возникает совершенно другая логика подхода к определению роли категории: можно в каждой товарной категории выявлять такие значимые для целевой аудитории товары-маркеры, и на основании этого строить структуру ассортимента.

Второй важный показатель, влияющий на определение роли категории — это покупательские предпочтения в категориях. Этот показатель отвечает на ряд вопросов:

- как покупатель ведет себя при покупке товаров категории;
- на что он обращает внимание;
- как выглядит структура продаж категории в целом.

Роль категории в магазине определяет сам ритейлер, который через назначение ролей категориям формирует ожидаемый для себя результат. И это по сути некий план, который ритейлер затем предъявляет целевым покупателям на рынке, и рассчитывает, что покупатели будут вести себя согласно этому плану. Покупательские предпочтения — это реальное поведение основной массы покупателей при выборе товаров в категории, и определяются эти предпочтения не пожеланиями или идеями ритейлера, а по структуре продаж товаров категории.

Из анализа структуры продаж в различных товарных категориях достаточно просто определяются следующие варианты деления категорий по покупательским предпочтениям.

Ценовая: основная доля розничных продаж приходится на товар с самой низкой ценой. Самый яркий пример такого поведения потребителя — сахар. Самый дешевый сахар-песок формирует до 90% продаж. При этом важно, что

если поставить рядом товар — аналог с ценой ниже, продажи тут же начнут переключаться на дешевый аналог.

Брендовая: основная доля продаж приходится на один-два бренда в категории. Пример такой категории: вермут, где 80% продаж приходится на бренд Martini. И покупатель может отказываться от покупки категории в магазине, если не находит в ней бренды-лидеры.

Все остальные категории принято считать ассортиментными, давая им следующее определение.

Ассортиментная: продажи в категории нелинейно изменяются при росте/уменьшении числа товаров в категории. Пример такой категории: краска для волос. Основные продажи в категории приходятся на два варианта цветов — брюнетки и блондинки. При этом если оставить только эти цвета, у потребителя возникает ощущение отсутствия выбора, что приводит к отказу от покупки в принципе и падению продаж в категории.

В 2016–2018 гг. произошло существенное перераспределение продаж во многих категориях, связанное с усилением промоактивности как производителей товара, так и розничных операторов, которые стали бороться за покупателя такими методами. Такая логика была обоснована, в том числе, и исследованием GfK, в котором говорилось, что 4 из 8 выделенных агентством сегментов покупателей указывали промоцену товара как один из важных факторов выбора как торговой точки, так и товара.

Яркий пример усиления промоактивности — стиральный порошок Persil, доля продаж которого в период проведения промо превысила 80% от общего объема его продаж. Анализируя эту ситуацию и переключение покупателей на промопозиции в категориях, нами рассматривался еще один вариант покупательских предпочтений — промозависимая категория, которой предварительно можно дать следующее определение.

Промозависимая: доля промопродаж в общих продажах категории высока, при этом продажи в категории переключаются с одного товара на другой в зависимости от участия товара в промо.

Однако после глубокого анализа продаж мы увидели, что покупатель в таких категориях ведет себя по-прежнему. Например, возвращаясь к тому же стиральному порошку, мы видим, что покупатель продолжает покупать любимые им бренды, но производит эту покупку только в период промо, и часто даже впрок. Например, анализируя продажи в периоды промоакций за 2017 и 2018 годы, мы увидели, что 83% покупателей в течение двух лет покупали в период промо стиральный порошок только одного и того же бренда. Таким образом, покупатель практически не переключается на аналогичный товар другого бренда по промоцене. Следовательно, предпочтения покупателя в этой категории остались прежними — он выбирает в первую очередь бренд, и категорию необходимо продолжать считать брендовой [10, с. 60].

Для большей точности анализ поведения покупателей нужно проводить на самом низком уровне — подкатегории товаров. Таким образом, назначение роли той или иной категории, подкатегории товара должно учитывать поведение покупателя в категории. Например, для супермаркета наиболее целесообразно назначать целевую роль ассортиментным категориям. Это обусловлено тем, что для покупателя супермаркет как формат изначально предполагает широкий выбор товаров, и расширение ассортиментной категории позволяет максимально удовлетворять запросы покупателя на этот выбор. С брендовой категорией это уже сложнее, поскольку добавление в ассортимент малоизвестных брендов существенно не увеличивает продажи, и у ритейлера остается только один рычаг — цена самых популярных брендов в категории. Но для дискаунтера брендовая и ценовая категории легко могут стать целевыми, поскольку покупатель именно от дискаунтера ждет наиболее привлекательную цену либо на известный бренд, либо на товар первой необходимости (сахар, растительное масло и т. д.). Возвращаясь к категории стирального порошка: при текущей доле промопродаж этой категории в супермаркете можно определить роль удобной.

Третьим фактором для определения роли может являться динамика категории: как изменяется объем продаж категории в натуральном выражении. Общеизвестно, что последние несколько лет общий объем рынка потребительских товаров в России в натуральном выражении находится в стагнации и снижается примерно на 1% в год. При этом распределяется это снижение по категориям неравномерно. Например, по данным компании Nielsen в 2017 г., из регулярно анализируемых ими 132 категорий примерно 60% сокращались в продажах, остальные же демонстрировали стабильность или рост. Чтобы учитывать это в дальнейшей работе с категорией, мы используем три варианта динамики категории.

Растущая — если категория минимум два года подряд демонстрирует рост продаж в натуральном выражении (штуки, килограммы, литры и т. д.).

Падающая — если категория минимум два года подряд демонстрирует падение продаж в натуральном выражении.

Стабильная — остальные.

Как правило, считается, что разумно назначать целевую роль именно растущим категориям — они же растут в потреблении, значит, эти категории важны для потребителей (и, соответственно, не надо назначать целевую роль падающим категориям). Идеальная картина для формата супермаркет, когда целевая роль назначается ассортиментной и растущей категориям, но это очень редкий случай.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 25.12.2018) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»: <http://www.garant.ru> (дата обращения: 01.03.2019)
2. Абдульманов И.М. Экономическая конкурентоспособность хозяйствующих субъектов: учеб. для вузов. - Казань: Казанский государственный финансово-экономический институт, 2017. - 127 с.
3. Абрамов В. Управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг. - 2016. - № 5. - С.19-24.
4. Алиев З. Конкурентоспособность в эпоху глобализации // Власть. - 2015. - № 2. - С.34-37.
5. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Андреева Л., Миргородская Е. // Экономист. - 2016. - № 1. - С.81-88.
6. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: Учебное пособие. - М.: КД Либроком, 2018. - 248с.
7. Арефьева Е. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли // <http://marketing.spb.ru>
8. Афонин А.М. Управление проектами: Учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2018. - 184 с.
9. Афонина И.А. О роли стратегического планирования в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий // Микроэкономика. - 2017. - № 2. - С.60-64.
10. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М.Ахматова, Е.Попов // Маркетинг. - 2018. - № 4. - С.39-48.
11. Балашов А.И. Управление проектами : учеб. для вузов. / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.

12. Балашов А.И. Управление проектами : учеб. для вузов. / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
13. Бараненко С.П. Управление проектами : учеб. для вузов. / С.П. Бараненко. - М.: АП Наука и образование, 2016. - 244 с.
14. Белостокова В.Ю. Анализ методов оценки конкурентоспособности компании на промышленном рынке // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – №7. [Электронный ресурс]. URL: <http://uecs.ru/uecs-79-792015/item/3636-2015-07-14-11-33-50> (дата обращения: 8.05.2018)
15. Беркутова М.М. Развитие концепций управления предприятием и его конкурентоспособностью на примере компаний сотовой связи // Экономика, предпринимательство и право. – 2018. – Том 4. – № 1. – с. 41-46.
16. Болодурина В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – Вып. №11 (42). - Часть 1. - С.18-21.
17. Борисов А.Б. Большой экономический словарь : справ. для вузов / А.Б. Борисов. – М.: Кн. мир, 2016. – 978 с.
18. Гавриленко Н.И. Маркетинг: Учебное пособие / Н.И. Гавриленко. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 194 с.
19. Годовой отчет за 2018 год ПАО «М.Видео»
20. Кметь Е.Б. Управление маркетингом: Учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 284 с.
21. Кметь Е.Б. Управление маркетингом: [Текст]: Учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 308 с.
22. Козлова Г.Г. Применение ABC-XYZ-анализа для формирования ассортиментной политики вновь открывающейся компании / Г.Г. Козлова, А.В. Кулабухова // Научный журнал Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – №4–2. – С. 60–65.
23. Кулакова Ю.Н. Формирование стратегии управления производственными запасами предприятия на основе анализа матрицы ABC-

XYZ / Ю.Н. Кулакова, А.Б. Кулаков // Научный журнал Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – №20. – С. 23–35.

24. Сысолятин А.В. Формирование ассортиментной политики предприятия // Nauka-rastudent.ru. – 2015. – №4.

25. Татаринова М.Н. ABC-XYZ-анализ как эффективное средство управления затратами / М.Н. Татаринова, С.В. Гришанова // КАНТ. – 2012. – №4. – С. 29–31.

26. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления : учеб. для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 415 с.

27. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент : учеб. для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 229 с.

28. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. для вузов. - М.: Эксмо, 2016. – 256 с.

29. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир, 1992-2017: учеб. для вузов. - М.: Экономика, 2017. - 606с.