

СТРУКТУРИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА

**Бузукова Е.А., специалист по ассортиментной политике,
консультант, член Клуба «Супер-Розница»**

Каждая компания или магазин рано или поздно оказывается перед дилеммой – стараться максимально угодить клиенту и держать очень широкий ассортимент или контролировать вложения в ассортимент, что бы компания могла дальше развиваться.

ОБЩАЯ СТРУКТУРА АССОРТИМЕНТА

Как обычно происходит формирование ассортимента? Появляется предложение поставщика, оно рассматривается закупщиком и коммерческим директором, находится приемлемым и на пробу завозится узкий ассортимент небольшими партиями. Затем, при удачном стечении обстоятельств, начинается спрос на этот товар. Через какое-то время продажи начинают требовать все больше товара и хорошо, если поставки товара успевают за спросом. И через какое-то время ассортимент из 10-ти позиций, привезенных на пробу, превращается в 100 позиций, из которых 20% - явный неликвид, привезенный опять же, «на пробу».

Кто, как не закупщик знает, что ассортимент имеет тенденцию к неконтролируемому росту! Каждый закупщик ежедневно сталкивается все с новыми и новыми предложениями поставщиков – порой трудно отделить действительно выгодную закупку от потенциального неликвида. Не успеваем мы опомниться, как обрастаем ассортиментом как корабль ракушками.

По мере прибавления новых товаров возрастают расходы на поддержание запасов товара на складах, на переоснащение торговых площадей, на обработку заказов, на транспортировку, а также затраты на рекламу новых товаров. И нет компании, которая бы не сталкивалась с проблемой реализации неликвидов...

Менеджеры, управляющие ассортиментом, стремятся добавлять к нему новые товары, либо выполняя требование собственных продаж и дистрибьюторов расширить ассортимент для более полного удовлетворения покупательских запросов, либо потому, что компании необходимо расширить линейку предлагаемых товаров для повышения уровня продаж и соответственно прибыли.

Следовательно, расширение товарного ассортимента должно происходить планомерно, а не хаотично. Также следует отметить, что перенасыщение ассортимента приводит к "поеданию" одних товаров другими (так называемый «товарный каннибализм»), когда перестают продаваться ранее нормально продаваемые позиции. К тому же излишний выбор может смутить покупателя - из этого следует вывод о планомерности и продуманности введения новых товарных позиций в ассортимент. Если мы вводим в ассортимент новую зубную пасту – для чего мы это делаем? По запросу покупателей? Кто это определил? В какой форме? Что ожидаем от этой позиции? Что будет являться основанием для расширения ассортиментного ряда этой пасты?

Какой ассортимент необходим для удовлетворения потребностей покупателей? Какие формы работы с ассортиментом обеспечат максимальную отдачу вложенных средств? Эффективное управление запасами отвечает на эти вопросы и приводит компанию к тому, что ассортимент наиболее полно отвечает всем потребностям клиентов и оптимизирует ресурсы предприятия.

С одной стороны, достаточно трудно угадать пожелания клиентов и угодить всем – каждый покупатель имеет свои предпочтения и потребности, особенно, если мы говорим о товарах массового спроса (продукты питания, одежда, бытовая химия, обувь, товары для дома, косметика, мобильные телефоны и так далее).

С другой стороны, кажется очевидным, что необходимо оптимизировать ассортимент таким образом, что бы товар, нужный клиенту, всегда был в ассортименте и в наличии.

Но нужно учесть то, что никакой метод оптимизации запасов не будет работать, если у нас хаос в ассортиментной политике, если учет в информационной системе ведется некорректно и если отсутствует логика построения ассортимента.

Поговорим о важном моменте, который необходимо учитывать, прежде чем мы возьмемся за аналитику – это общая структура ассортимента.

Итак, необходимо навести порядок в ассортименте. Все должно быть разложено по своим полочкам – иначе говоря, структурировано и классифицировано, но не просто по наитию директора, а исходя из общей идеи магазина. Для кого мы создали такой ассортимент? Кого мы хотим привлечь в наш магазин? Для кого мы работаем каждый день и завозим товар?

К основным причинам, заставляющим при ведении бизнеса уделять серьезное внимание классификации ассортимента, можно отнести две главные тенденции на розничном рынке:

- Товар сам по себе уже не является конкурентным преимуществом – покупатель требует услугу как неотъемлемую часть того, за что он согласился отдать свои деньги.
- Мир потребительских и продовольственных товаров уже превратился во вселенную - новые товары в мире появляются ежедневно (смотри врезку).

В 2002 году в Федеральный Институт Патентной Собственности (ФИПС – государственный орган Российской Федерации) было подано на регистрацию более 3000 новых торговых марок. Причем, речь не идет о новой упаковке старого товара или о новом вкусе существующего товара. Цифра 3000 - это именно новые товары. В России сегодня пока появляются от 60 до 100 новых товаров еженедельно.
Источник: McKinsey&Co, Роспатент, исследования Качалов и Коллеги

При таком товарном изобилии нельзя пускать ситуацию на самотек, иначе мы рискуем получить огромную неконтролируемую массу товаров, с трудом оборачивающуюся в нашем магазине.

Необходимо навести порядок в ассортименте и постоянно держать руку на пульсе, то есть анализировать ассортимент и вовремя принимать меры по его обновлению или изменению.

ТОВАРНЫЙ КЛАССИФИКАТОР

Для эффективного управления ассортиментом прежде всего необходимо составить товарный классификатор и ассортиментную матрицу.

Правильно составленный и структурированный товарный классификатор является тем ресурсом, который позволит магазину анализировать ассортимент и принимать решения об его обновлении или ротации.

Как грамотно составить товарный классификатор?

Для описания ассортимента принят ряд основных терминов, которыми мы предлагаем воспользоваться, что бы навести порядок в своем ассортименте.

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

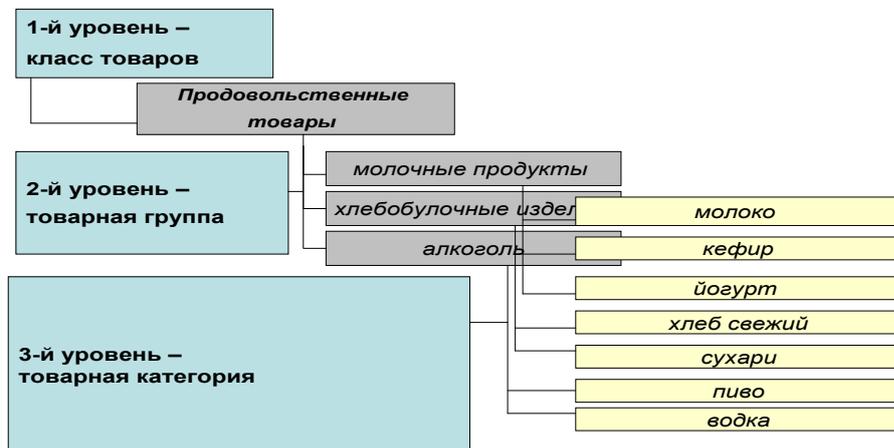
Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора:

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. Например, «продовольственные товары» - это то, что едят, а «непродовольственные товары» - то, что никак не едят, «одежда» - то, что носят на теле, «обувь» - то, что носят на ногах. Но в магазинах более мелкого формата или там, где все товары однородны (например, магазин торгует только одеждой, причем для определенного покупателя, скажем, для молодежи), выделение класса необязательно.

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»). Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.

3-й уровень - товарная категория – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория – это то, за каким товаром покупатель идет в магазин. (За молоком. За хлебом. За кефиром. За туфлями, за сапогами. За моющим пылесосом. За плазменным телевизором. За обоями

для прихожей. За диваном в гостиную). Здесь важно провести очень четкий детальный анализ своего главного покупателя, что бы понять, какими категориями он мыслит, за чем он пришел именно в Ваш магазин? Если Ваш магазин имеет глубокую специализацию по тем же компьютерам, то к Вам будут заходить люди, желающие получить подробную консультацию и найти нечто особенное – например, компьютер для домашнего офиса с большим количеством специальных программ. В таком случае, деление в Вашем магазине на категории, возможно, будет «компьютеры для офиса», «компьютеры для дома», «компьютеры для школьников», «компьютеры для профессионалов», а затем уже делиться на подкатегории (или субкатегории) по брендам и производителям.



ПРИМЕР: Образец товарного классификатора для магазина строительных и отделочных материалов. Показано три уровня деления на примере детализации до уровня категорий: например, класс «Сантехника», группа «Ванны и кабины», категория, например, «Акриловые ванны».

Безусловно, у каждого магазина будет свой классификатор, так как даже магазин с похожей тематикой будет отличаться от своего конкурента – возможно, у Вашего магазина есть другие группы или категории и другая пропорция между классами товаров.

КЛАСС	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ	ТОВАРНАЯ КАТЕГОРИЯ
НАПОЛЬНЫЕ ПОКРЫТИЯ	ЛАМИНАТ	Ламинат Аксессуары для ламината
	ЛИНОЛЕУМ	Линолеум бытовой Линолеум коммерческий Аксессуары для линолеума
	КЕРАМИЧЕСКИЕ ПОКРЫТИЯ	Керамическая плитка Керамический гранит
	ПАРКЕТ	Паркет Паркетная доска Паркет блочный
ВНУТРЕННЯЯ ОТДЕЛКА	ОБОИ	Структурные обои Обои под покраску Стеклообои
	СТЕНОВЫЕ ПАНЕЛИ	Панели МДФ Пластиковые панели
	КРАСКА ДЛЯ ВНУТРЕННЕЙ ОТДЕЛКИ	Для влажных помещений Для бытовых помещений

НАРУЖНЯЯ ОТДЕЛКА	ДВЕРИ	Для промышленных помещений Межкомнатные двери Входные двери Фурнитура для дверей
	ОКНА	Окна деревянные Окна пластиковые Подоконники
	САЙДИНГ	Сайдинг ПВХ Аксессуары к сайдингу
САНТЕХНИКА	ФАЯНС	Унитазы Раковины и пьедесталы Биде
	ВАННЫ И КАБИНЫ	Ванны акриловые Ванны чугунные Ванны с гидромассажем Душевые кабины Душевые кабины гидромассажные Душевые уголки и поддоны
	СМЕСИТЕЛИ	Смесители для раковин Смесители для душа Смесители для кухни Смесители для биде Душевые гарнитуры
	АКСЕССУАРЫ	Душевые шторки, штанги Аксессуары для ванной Коврики для ванной Зеркала, шкафчики Сиденья
	КОМПЛЕКТУЮЩИЕ	Подводка Сифоны и патрубки Фитинги Переходники

Важно еще раз отметить, что мы объединяем товары по совокупности общих признаков в **представлении нашего покупателя**. Часто бывает, когда магазин делает упор на бренды, с которыми удобно работать закупщику (например, мы продаем сантехнику финского производителя «XXX», сантехнику немецкого производителя «AAA», сантехнику французского производителя «BBB» и так далее). Но покупатель думает иными категориями – он пришел в магазин за умывальником, унитазом и ванной. В таком случае правильно сделать так, как удобно покупателю, а классификацию по производителям «XXX», «AAA», «BBB» и перенести на уровень субкатегорий (или подкатегорий).

АССОРТИМЕНТНАЯ МАТРИЦА

Ассортиментная матрица – это перечень всех товарных позиций, включая и сезонные товары, которые могут временно отсутствовать в магазине. Но это не просто список товаров - матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента. К уровням деления в классификаторе добавятся субкатегории, бренды, свойства и иные единицы учета.

Для каждой компании своя существует матрица, отвечающая задачам конкретного магазина со своими конкретными клиентами. Причем это должен быть не хаотичный документ в формате MS Word или Excel с разрозненными колонками, а подробный и структурированный, подверженный определенной логике перечень всех товарных позиций.

Все товары в матрице утверждены для продажи, и сюда могут дополнительно вносить информацию о поставщиках, условиях поставки, упаковке, габаритах, свойствах т.п. Разрабатывается ассортиментная матрица на основе документа об ассортиментной политике, в котором отражен порядок работы с ассортиментом. По сути, грамотно составленная матрица – это основной документ, на основании которого строится вся работа ассортиментом.

Ассортиментная матрица является результатом изучения и учета таких факторов, как:

- покупательский спрос (кто наш основной потребитель – возраст, уровень доходов, семейное положение, образование, как отдыхает, что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в нашем магазине, что хочет получить, какие услуги ожидает от нас или конкурентов);
- ассортимент конкурентов (кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен у конкурентов, какие услуги предлагают, кто из других сетей еще собирается «прийти»);
- специфика региона или города (город с развитой инфраструктурой, промышленный, город-порт или областной центр, столица региона или окраина);
- особенности местоположения (спальный район, в центре города, возле оживленной трассы, рядом рынок и т.п.);
- требования к формату (магазин самообслуживания или торговля через прилавок, минимаркет, супермаркет, дискаунтер или бутик, и т.п.)

На основе существующей ассортиментной матрицы составляется **ассортиментный минимум** - перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в магазине в определенный период времени. Опять же, ассортиментный минимум зависит от сезонных колебаний спроса и других факторов, связанных со спецификой магазина – режима работы (круглосуточно или традиционно с перерывом на обед), расположения магазина (в престижном центре, в спальном районе, на оживленной пригородной трассе), основными клиентами (бабушки-пенсионерки или работающие молодые люди, не имеющие еще семьи и детей) и так далее.

ПРИМЕР ПОСТРОЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ НА ОСНОВЕ КЛАССИФИКАТОРА

Поз.№	Товарная группа	Товарная категория	Локальный код	Наименование товарной позиции	Поставщик
	Бытовая техника				
		Телевизоры			
			563734	Телевизор «___» черный с диагональю 54 см	ООО «___»
			563735	Телевизор «___» серебристый с диагональю 54 см	ООО «___»
	Хозяйственные товары				
		Стиральные порошки			
			384510	Стиральный порошок «___» 1,6 кг для автоматической стирки в мягкой упаковке.	ООО «___»
			384511	Стиральный порошок «___» 2,4 кг для автоматической стирки в мягкой упаковке.	ООО «___»

Если вы не знаете, какая структура классификатора или ассортиментной матрицы лучше, ориентируйтесь на последовательность, в которой покупатель принимает решение о покупке. Учитывайте, что эта последовательность выбора может не проговариваться и даже не осознаваться покупателем. Если вы относитесь к покупателям своего магазина, напишите, как бы вы принимали решение. Если не относитесь, попросите это сделать кого-то из знакомых покупателей или попробуйте представить себя на месте этого покупателя. Например, Мне нужны молочные продукты – йогурты – Данон – вишневый.

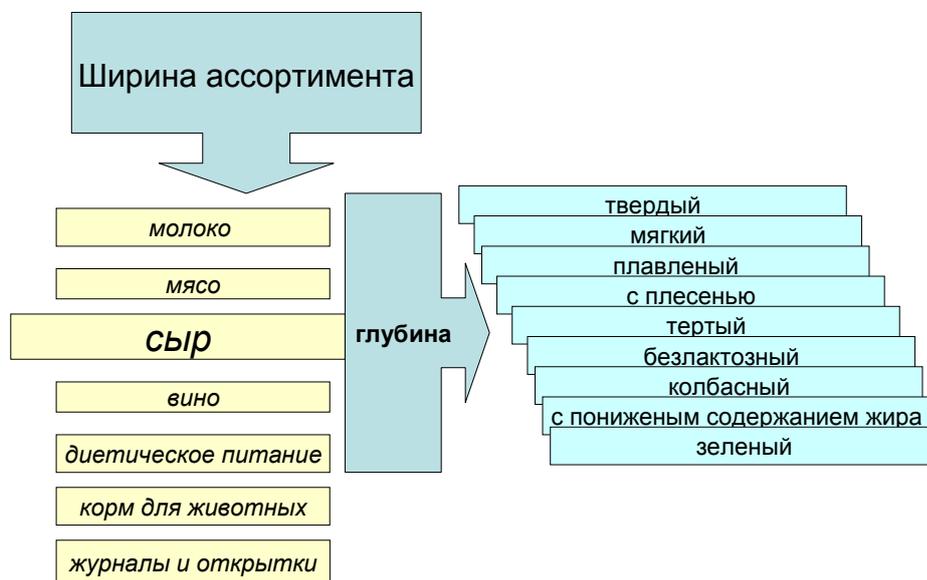
Мне нужен холодильник – однокамерный – отечественный – Бирюса.
Мне нужен линолеум – импортный – торговую марку не знаю – в цветочек.
Мне нужен шкаф – трехстворчатый – с зеркалом – из светлого дерева.
Мне нужен рюкзак – для похода – торговую марку не знаю – 50 литров – лучше зеленый.

Не забывайте, что внутри матрицы уровни деления должны быть одинаковыми, чтобы дальше можно было с легкостью анализировать в сравнении группы, категории и товары внутри категории. Также можно говорить о таких понятиях, как

СВОЙСТВА АССОРТИМЕНТА

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.

Глубина ассортимента – общее количество товарных позиций внутри каждой товарной категории в ассортименте. Иначе говоря, чем глубже представлена категория, тем лучше мы сможем угадать потребности нашего покупателя, тем больший выбор мы ему предоставим. Если мы имеем дело со специализированным магазином, например «Сыр», то покупатель справедливо полагает, что ассортимент в таком магазине будет не очень широкий, но зато достаточно глубокий – то есть там будут в основном сыры, но зато самых различных видов: твердый, мягкий, плавленый, козий, овечий, копченый, тертый, колбасный, с плесенью, зеленый, с пониженным содержанием жира, безлактозный... и так далее. Чем глубже ассортимент – тем выше специализация магазина.



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОМЕНТЫ.

Прежде, чем мы начнем анализировать ассортимент, нужно навести порядок в самой организации. Трудно будет разобраться с ассортиментом даже при наличии прекрасного классификатора, если наш персонал не умеет пользоваться системой или складской учет ведется некорректно.

Помимо структурирования ассортимента необходимо так же посмотреть на организацию работы и бизнес-процессы, происходящие в самой компании. Как у нас происходит заказ и дозаказ товара? Как принимаем и складуем товар? Как проводим инвентаризации (и проводим ли их вообще)? Каков порядок перемещения товара со склада в торговый зал? Знают ли мои менеджеры, что им нужно делать и за какой участок работы они отвечают? Обучены ли они работать с новой компьютерной системой? Достаточно ли они мотивированы? И так далее – чем больше компания, тем больше таких вопросов будет возникать.

Если мы хотим не просто анализировать ассортимент, но и управлять им, то необходимо так же проверить и упорядочить взаимоотношения с поставщиками, для чего задать себе следующие вопросы:

- почему я работаю именно с этим поставщиком (ответом не должно быть, потому что мы вместе ходим на рыбалку или потому что он такой компанейский парень, с которым приятно вести дела);
- привозит ли мне поставщик все четко в соответствии с заказом или позволяет себе вольности (заказали чай в ассортименте, а получили весь зеленый с жасмином);
- привозит ли мне поставщик все вовремя (ко мне за хлебом приходят утром, а его почему-то привозят после обеда или как получится) или с задержками на неопределенное время;
- если этот поставщик меня не устраивает, есть ли у меня запасной вариант? Нужен ли мне резервный поставщик?
- какие у нас с поставщиком отношения – кто-то диктует условия сделки или у нас равноправное партнерство? Или мы просто совершаем акт купли-продажи без взаимных обязательств?
- Не приходится ли мне вкладывать в развитие его товара больше, чем я получаю от его продажи?
- Оптимальны ли условия, по которым мы с поставщиком работаем? Можно ли их улучшить?

На что еще нужно обратить внимание руководителю, прежде чем можно будет приниматься за анализ ассортимента? Безусловно, на внешнюю составляющую работы магазина: соблюдаются ли правила выкладки товара в торговом зале, достаточно вежливы ли продавцы (и можно ли их вообще найти), удобно ли покупателям входить и выходить с покупками, можно ли припарковаться возле магазина и так далее. Все усилия по оптимизации ассортимента может свести на нет банальное отсутствие парковки для автомобилей, если наш магазин рассчитан на покупателя с машиной. Взгляните на магазин глазами покупателя – магазин должен нравиться, быть доступным и «своим» для покупателей.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ИЛИ БАЗА ДАННЫХ И ЕЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ.

Системы управления ресурсами предприятия еще называют ERP системой (аббревиатура ERP расшифровывается как «enterprise resource planning - планирование ресурсов предприятий»). Иногда их еще называют КИС – корпоративные информационные системы. Эта система должна быть достаточно современна, что бы структурировать товар согласно задачам магазина. Она должна быть понятна и легка в управлении. Она, как минимум, должна быть! На практике часто бывает, что компания в начале своего развития экономит на информационной системе и заказывает либо систему без некоторых модулей или систему только для центрального распределительного склада. А всю необходимую информацию специалисты по закупкам или менеджеры, управляющие товаром, вносят вручную в таблицы Excel. Или не вносят совсем, полагая, что не к чему делать лишнюю работу.

***Пример из личной практики:** Набор посуды поступает с центрального склада в пять сетевых магазинов, и там, на месте, товар приходится под разными наименованиями – в зависимости от понимания задачи менеджером операционного отдела каждого магазина. Например, изначально значится как «Набор посуды Лимон 12 перс, желт, пр-во Litaх, Россия, АХ-134». При поступлении на склад одного сетевого магазина приходится как: «Посуда лимон, Лимакс, 12 перс.желт.», а на другом он же становится «АХ-134 Лимон, набор,12,желт, Россия». При попытке проанализировать продажи в каждом магазине мы будем иметь как минимум две, а то и пять разных позиций, ни в коем случае не отражающих реальную картину продаж.*

Так же неточные данные могут быть занесены в базу данных по причине изменения названия поставщика или изменения поставщиком артикула. Все это должно быть отражено в информационной системе и Ваш персонал должен понимать важность единообразного подхода к вводу данных.

И не забудьте о людях - пользователях той самой системы. Система может быть очень хороша, но она сама по себе не имеет никакого значения. Любая система – лишь отражение информации, которую занесли в нее мы, специалисты. Поэтому очень важно, что бы все сотрудники Вашей компании умели работать с базами данных и имели согласованное представление о стандартах занесения информации в базу.

Это «нервная система» магазина, и от того, насколько профессионально люди делают эту работу, будет зависеть дальнейшее благополучие всей организации. Данные из информационной системы должны совпадать с реальными данными на складе. Обеспечения надежной и мощной системой и грамотными пользователями недостаточно для эффективного управления ассортиментом. Все данные могут быть идеальными на бумаге, но важно только то, что реально можно взять на полке и отдать покупателю. Поэтому обязательно проведение своевременных инвентаризаций и поддержание порядка на складе. Все внутренние и внешние перемещения товара должны отслеживаться и осуществляться только с использованием документов и занесения товародвижения в информационную систему.

И только разобравшись со структурой ассортимента, оценив, насколько отлажены бизнес-процессы в компании, достаточно ли современна информационная база данных и умеют ли наши люди с ней обращаться и правильно ли ведется учет движения товаров, мы можем взяться за анализ ассортимента.

В статье использованы материалы из книги Бузуковой Е. А. «Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы», издательство «Питер», 2006 из серии «Библиотека директора магазина» под ред. Сысоевой С.