

Управление ассортиментом

Управление ассортиментом – деятельность по контролю, анализу и принятию управленческих решений в области ассортимента с целью его адаптации к потребностям покупателей.

Цели ассортиментной политики

- Увеличение сбыта
- Увеличение оборачиваемости товарных запасов
- Достижение конкурентного преимущества
- Выход на новые рынки
- Снижение издержек
- Формирование имиджа компании.

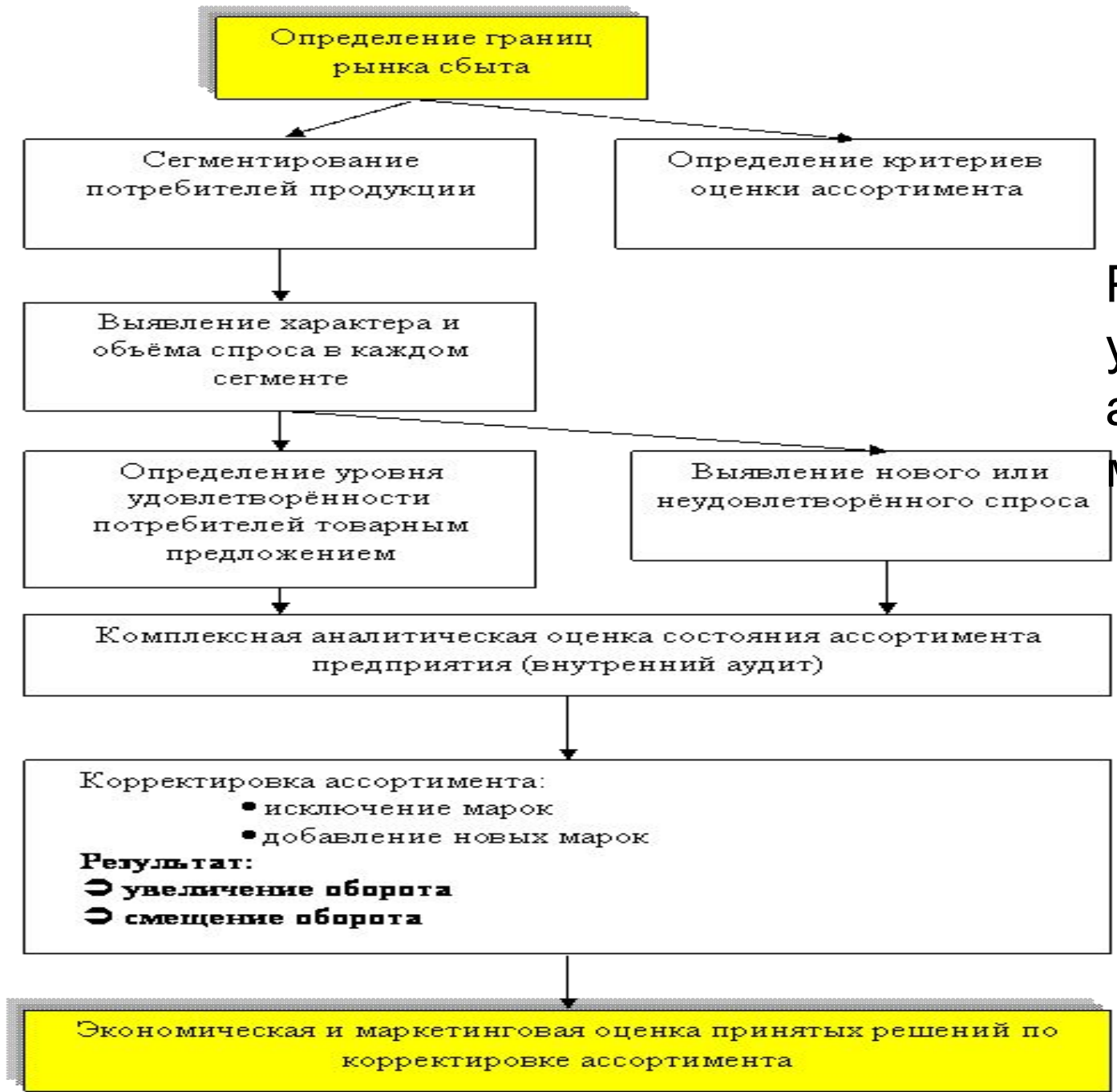


Рис. Процесс управления ассортиментом

М

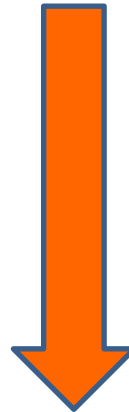
1. Анализ ассортимента

Направления анализа ассортимента



Анализ внутренней среды

Цель: определение возможностей и ограничений в отношении размера и состава ассортимента



Анализ ассортимента

Цель: выявление «силы» позиций и оптимизация ассортимента



Анализ внешней среды

Цель: выявление факторов, влияющих на состав и структуру ассортимента

1. Анализ внешней среды

- Анализ рынка
- Изучение ритейлеров
- Изучение покупателей
- Изучение конкурентов
- Изучение системы торговли и пр.

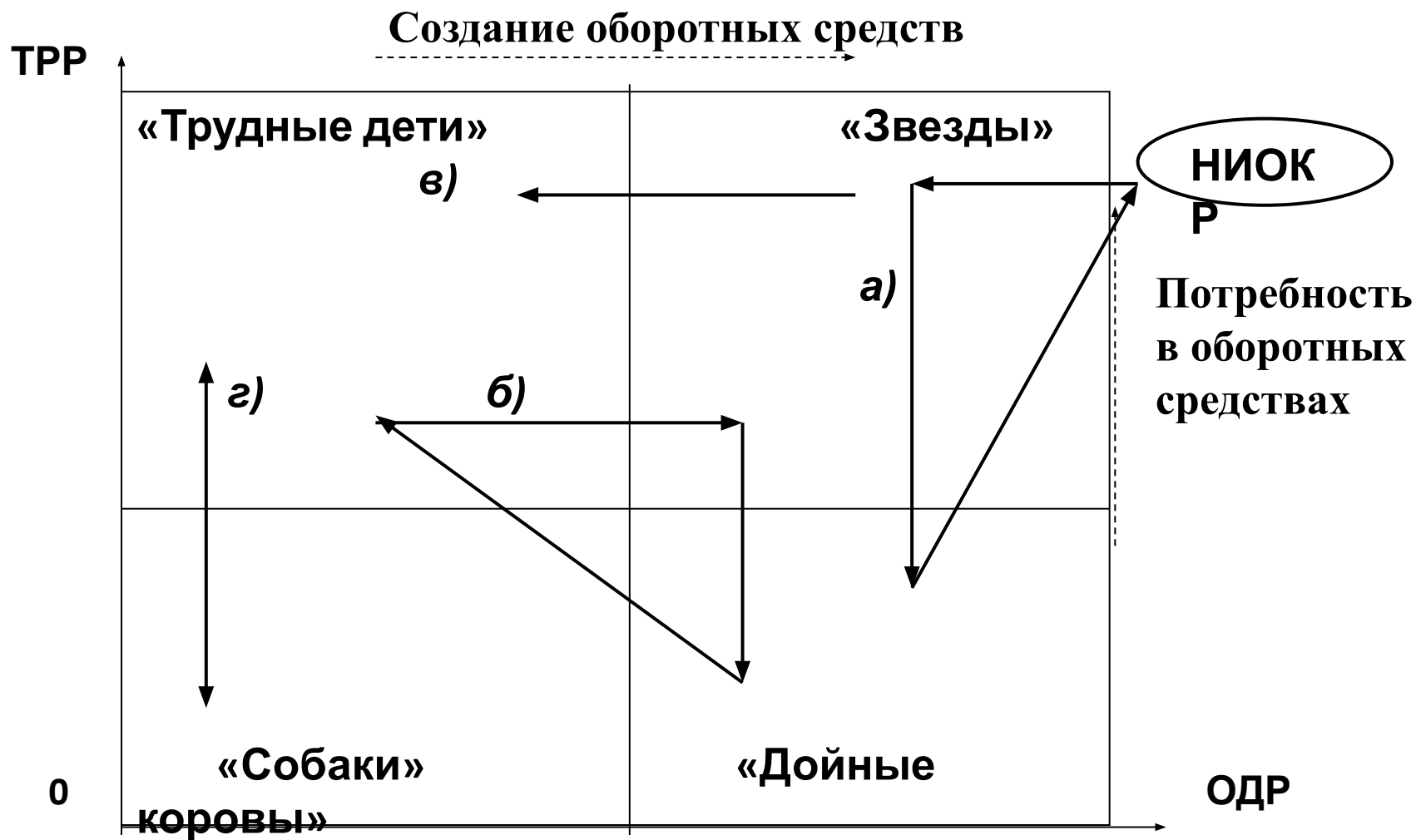


Рис. Анализ матрицы БКГ в динамике

2. Анализ внутренней среды.

- Производство
- Технология
- Снабжение и логистика
- Финансы

3. Внутренний анализ ассортимента

3.1. Анализ общих показателей

1) Сезонные колебания

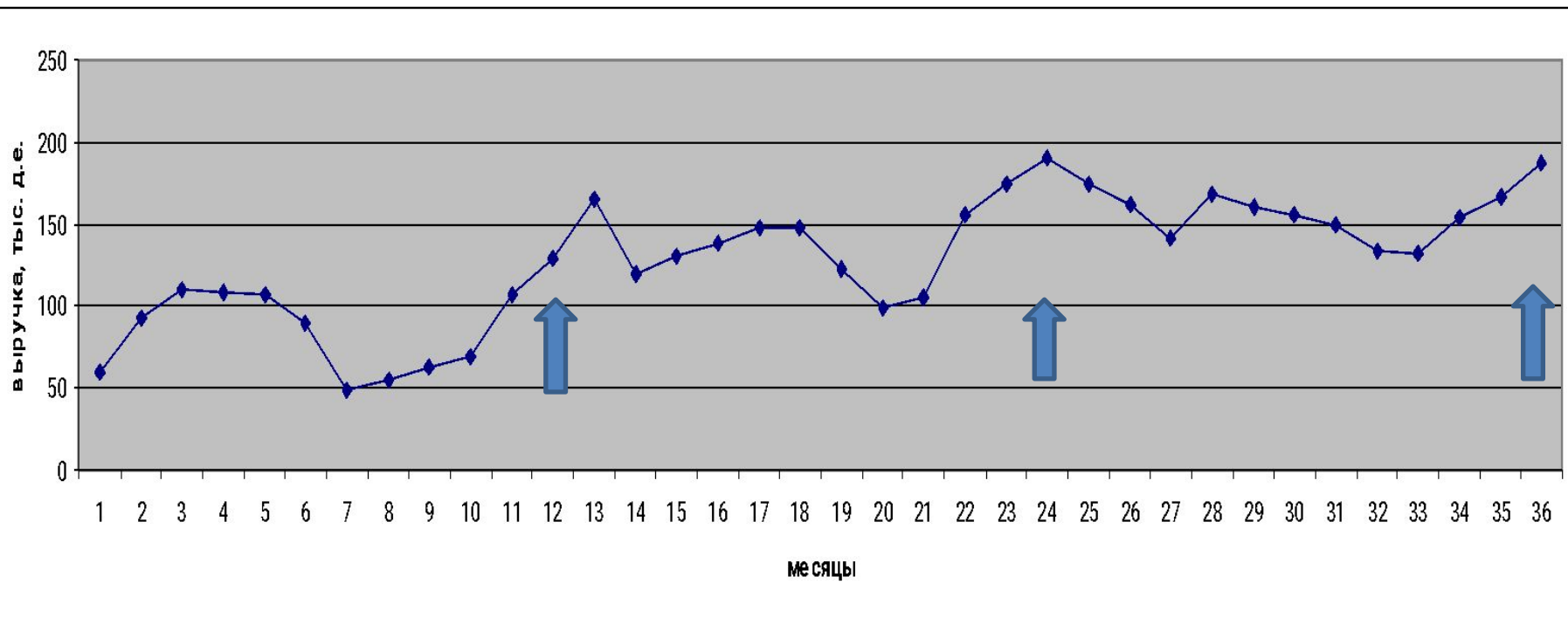


Рис. Сезонные колебания товарооборота, тыс. д.е.

2) Структура ассортимента – удельный вес каждого вида товара (товарной группы) в общем объеме производства или продаж в натуральном или денежном выражении.

№	Наименование товарной группы	Объем продаж, тыс. руб.	Удельный вес, %
1.	Винно-водочные изделия	1550,0	75,0
2.	Слабоалкогольные напитки	517,0	25,0
	Итого:	2067,0	100

3) Широта ассортимента – число совокупностей товаров в наборе, выделенном по определенному признаку.

Таблица. Пример товарного классификатора для продуктового супермаркета (выдержка)

Класс	Товарные группы	Товарная категория
Продукты	Безалкогольные напитки (широта = 3)	Соки, нектары
		Вода минеральная
		Вода газированная
	Молочная продукция	Масло
		Молоко
		Йогурты
		Кефир и т.д.

$$K_{шир} = \frac{Ш_{действ}}{Ш_{баз}} \times 100\%$$

$Ш_{действ}$ – фактическое количество единиц товаров нужной группы в торговом зале.

$Ш_{баз}$ – количество наименований, которые можно закупить у поставщика или которая указана в утвержденном ассортиментном перечне на торговом предприятии.

Например, при наличии 4 разновидностей товара из 15 представленных в перечне, ассортимент считается узким ($K_{шир} = 27\%$), 9 позиций – средний по широте ассортимент ($K_{шир} = 60\%$), 14 – широкий ($K_{шир} = 93\%$).

Достоинства широкого ассортимента:

- притягивает различные категории покупателей;
- растет число незапланированных покупок;
- позволяет более эффективно управлять прибылью.

Недостатки широкого ассортимента:

- требуются дополнительные площади под оборудование;
- возрастают транспортные расходы;
- замедляется оборачиваемость товарных запасов;
- возрастает трудоёмкость учёта;
- трудно поддерживать стабильность ассортимента;
- ограниченность желаний и способностей человека осуществлять выбор из многочисленных вариантов (см. пример - США, конец XX века)

Пример



=
месторасположение,
торговая площадь,
ассортимент,
ценовая политика;
профиль потребителей



WWW.DIABETOS.RU

6 ВИДОВ

**Купон с
30%-ой скидкой**



WWW.D

30

ВИДОВ

Подошли к стендам с джемом

94%

94%

Совершили покупку

30%

3%

*Рис. Результаты выбора покупателей
в зависимости от широты ассортимента*

Достоинства узкого ассортимента:

- более легко поддерживать стабильность ассортимента;
- концентрация на удовлетворении специфических потребностей покупателей;
- легче осуществлять учёт и управление.

Недостатки узкого ассортимента:

- велик риск недополучения прибыли;
- покупатели могут предпочесть продавцов с широким или специализированным ассортиментом.

4) **Глубина (полнота) ассортимента** – количество вариантов каждого отдельного товара в рамках одной товарной категории.

*Рис. Глубокий
ассортимент
Товаров*

Коэффициент полноты K_{Γ} рассчитывается аналогично коэффициенту широты



Таблица – Исходные данные для оценки полноты ассортимента (пример)

Наименование и секции	Наименование товара	Количество разновидностей товара	Количество разновидностей согласно ассортиментного перечня	Период торговли
1	2	3	4	5
1. Обувь	сапоги, ботинки полуботинки	350	1040	ноябрь, декабрь январь, февраль
	туфли, сабо, сандалии	410		апрель, май, июнь, сентябрь
2. Кожгалантерей	перчатки	40	110	ноябрь, декабрь
	сумки	35		12 мес.
3. Средства по уходу за обувью	крема, щетки, аэрозоли, ложки для обуви губки, растяжители	47	67	12 мес.

Таблица – Рекомендуемое количество разновидностей товаров для магазинов самообслуживания отдельных форм специализации

Формы специализации магазинов	Количество разновидностей товаров в зависимости от торговой площади, кв. м.			
	до 250	251-630	631-1000	свыше 1000
1. Универсам	-	до 700	700-1000	1001-1500
2. Кондитерские товары	до 300	301-500	-	-
3. Товары для детей	-	до 1000	1001-1500	св.1500
4. Товары для молодежи	-	до 800	801-1200	св.1200
5. Товары для женщин	-	до 1000	1001-1500	св.1500
6. Товары для мужчин	-	до 800	801-1200	св.1200
7. Одежда	-	до 600	601-1000	св.1000
8. Обувь	до 300	301-500	501-800	св.800
9. Хозтовары	до 500	501-800	801-1200	св.1200
10.Галантерея	до 600	601-900	свыше 900	-

5) Устойчивость ассортимента – обеспечение постоянного ассортимента товаров всех групп, подгрупп, видов и разновидностей, которые должны быть в торговом зале магазина.

Коэффициент устойчивости – отношение количества видов (разновидностей, наименований) товаров, пользующихся устойчивым спросом у потребителей (Π_y), к общему количеству видов (разновидностей, наименований) товаров тех же однородных групп (Π_b).

$$K_y = \frac{\Pi_y}{\Pi_b} \times 100\%$$

Таблица – Показатели устойчивости ассортимента (пример)

Наименование товарной группы	1-й год	2-й год	3-й год	3-й год к 1-му году, +/-
1. Обувь	0,66	0,71	0,73	+0,02
2. Кожгалантерея	-	0,71	0,68	- 0,03
3. Аксессуары	-	0,83	0,71	- 0,12
4. Сопутствующие	0,6	0,68	0,70	+ 0,02

$$K_y = 1 - \frac{П_{отсут}}{n \times П_B}$$

$П_{отсут}$ – количество разновидностей товаров, отсутствующих в продаже в момент проверок (из предусмотренных ассортиментным перечнем);

$П_B$ – количество разновидностей товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем;

n – количество проверок.

Таблица. Оптимальное значение коэффициента устойчивости для торговых предприятий на протяжении квартала

Тип торгового предприятия	Значение K_y (не ниже)
Универсамы и гастрономы	0,90
Универмаги	0,80
Магазины обуви и одежды	0,75
Магазины по продаже культуртоваров, спортивных, хозяйственных, галантерейных товаров	0,85

6) Новизна ассортимента — способность удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров.

Показатели новизны:

- *действительное обновление* – количество новых товаров в общем перечне;
- *коэффициент (степень) обновления* $K_{обновл}$

$$K_{обновл} = \frac{K_{нов}}{K_{баз}} \times 100\%$$

$K_{нов}$ – количество новых товаров;

$K_{баз}$ – количество наименований товаров (действительная широта).

7) Рациональность ассортимента

$$K_P = (K_{шир} \times vш + K_{полн} \times vп + K_{уст} \times vу + K_{обновл} \times vн) : 4$$

vш, vп, vу, vн – коэффициенты весомости.

При $K_P \rightarrow 1,0$ рациональность ассортимента \uparrow .

8) Гармоничность ассортимента – степень близости ассортиментных групп (по удовлетворению потребностей, по обеспечению рационального товародвижения и пр.)

3.2. Экономический/ финансовый анализ ассортимента

1) Прибыльность позиций

Таблица. Процент прибыли, приходящийся на товарные группы (пример)

Наименование секции	1-й год	2-й год	3-й год	3-й год ко 2-му году, п.п.
1.Обувь	98	86	84	- 2,0
2.Ср-ва по уходу за обувью	2	5	7	+ 2,0
3.Аксессуары	-	2	1	- 1,0
4.Белье	-	5,5	6	+ 0,5
5.Кожгалантерея	-	1,5	2	+ 0,5

2) Коэффициент вклада на покрытие затрат – вклад позиции на покрытие постоянных издержек предприятия

$$КВП = \frac{\text{Цена} - \text{Переменные затраты}}{\text{Цена}}$$

3) Операционный рычаг (ОР) – величина роста прибыли при изменении выручки на 1%:

$$ОР = \frac{\text{Выручка} - \text{Переменные издержки}}{\text{Выручка} - \text{Себестоимость}}$$

4) Точка безубыточности – объем продаж, при котором выручка от реализации равна валовым издержкам

$$ТБ = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты}}$$

5) Запас финансовой прочности – допустимая величина сокращения объема продаж до достижения точки безубыточности

$$ФП = \frac{\text{Выручка} - \text{Точка безубыточности}}{\text{Выручка}}$$

6) Интегрированный анализ – рассчитывают коэффициент значимости продукта:

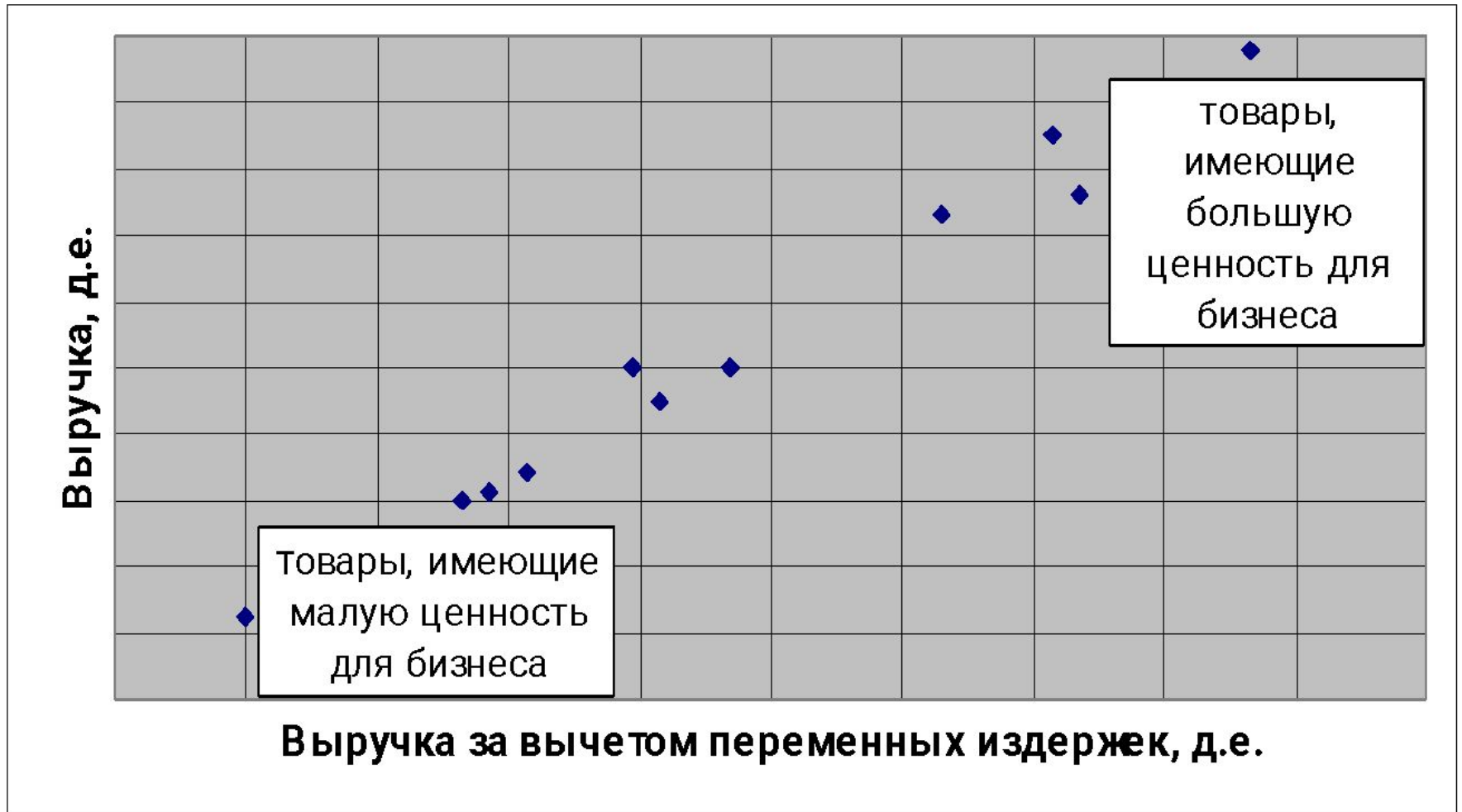
$$КЗП = Д1 + Д2 + Д3,$$

где Д1 – доля продукта в общем объеме продаж;

Д2 – доля продукта в общей прибыли;

Д3 – доля продукта в величине покрытия = «Выручка» – «Прямые расходы на сбыт» – «Валовые затраты на производство»

3.3. Карта значимости товаров



3.4. ABC-анализ – ранжирование объектов по убыванию удельного веса.

Объекты:

- ассортимент по объему продаж
- клиенты по объему заказов
- поставщики по объему поставок
- дебиторы по сумме задолженности
- запасы по занимаемой площади склада.

«А». Примерно 15% наименований товаров от общего количества (на практике от 5 до 20%).

«В». Включают 35% объектов (на практике - от 25 до 60%).

«С»: 50% объектов (на практике от 20 до 60%).

3.5. Анализ XYZ позволяет выявить ритмичность поставок или продаж товаров.

$$K_B = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x_{cp})^2}{n}}}{x_{cp}} \cdot 100\%$$

x_i – i -ое значение объема поставок или продаж позиции; x_{cp} – среднее значение объема поставок или продаж позиции; n – число периодов (кварталов).

«X»: $0 \leq K_B < 10\%$; «Y»: $10\% \leq K_B < 25\%$; «Z»: $K_B \geq 25\%$.

«X» - товары/клиенты/компании со стабильными по времени и объемам продажами/закупками.

«Y» - товары/компании со стабильными по времени, но нестабильными по объемам закупками/продажами или со стабильными по объемам, но нестабильными по времени.

«Z» - товары/компании с нестабильными продажами/закупками и по объемам и по времени.

3.6. Совмещенный ABC – XYZ-анализ

<p>AX – значительный вклад в результат, продажи стабильны Холить и лелеять</p>	<p>AУ – значительный вклад в результат, продажи колеблются Заботиться и работать</p>	<p>AZ – значительный вклад в результат, продажи нестабильны Внимательно следить</p>
<p>BX – средний вклад в результат, продажи стабильны Любить и выращивать</p>	<p>BУ – средний вклад в результат, продажи колеблются Думать и анализировать</p>	<p>BZ – средний вклад в результат, продажи нестабильны Предоставить Себе</p>
<p>CX – малый вклад в результат, продажи стабильны Успокоиться и ждать</p>	<p>CУ – малый вклад в результат, продажи колеблются Предоставить себе</p>	<p>CZ – малый вклад в результат, продажи нестабильны Избавиться немедленно</p>

3.9. Экспертная оценка

Таблица. Результаты экспертной оценки
ассортиментных позиций

Показатель	Вес, %	Товар 1	Товар 2	Товар 3	
<i>Отдел маркетинга</i>					
Перспективность	35	9	10	5	
<i>Отдел сбыта</i>					
Темп роста продаж	10	7	5	10	
<i>Финансовый отдел</i>					
Коэффициент покрытия	вклада на	35	10	4	6
<i>Отдел снабжения</i>					
Доступность ресурсов	20	3	8	7	
Итого баллов с учетом весомости		7,95	7,00	6,25	
Уд. вес позиции в сумме баллов, %		38	33	29	

2. Формирование ассортимента

Формирование ассортимента – процесс подбора различных групп товаров, их видов и разновидностей, дифференцированных по отличительным признакам.

Принципы формирования ассортимента

- 1) обеспечение *соответствия характеру спроса;*
- 2) обеспечение достаточной его *широты и глубины;*
- 3) обеспечение *устойчивости;*
- 4) обеспечение *рентабельности.*

1 этап. Анализ динамики рынка и структуры спроса
Маркетинговое подразделение.

Цели: повышение удовлетворенности потребителей, укрепление конкурентной позиции компании, увеличение доли рынка.

2 этап. Финансовый анализ предложений
Планово-экономическая служба.

Цель: обеспечение прибыльности ассортимента.

3 этап. Утверждение окончательного варианта
Рабочая группа.

Цель: разработка и согласование окончательного варианта оптимизации ассортимента

Рис. Процесс формирования производственного ассортимента

1 этап. Определение структуры ассортимента, возможностей расширения/ необходимость сужения.

2 этап. Формирование ассортимента.

**3 этап. Оценка доходности ассортимента.
Планирование распределения**

4 этап. Формирование ассортиментного перечня

Рис. Процесс формирования оптового ассортимента

1 этап. Определение перечня основных групп и подгрупп товаров. Факторы: форма товарной специализации магазина; обслуживаемый контингент покупателей

2 этап. Распределение групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов. Факторы: размер торговой площади; структура товарооборота; близость специализированных магазинов и пр.

3 этап. Определение количества видов и разновидностей товаров в рамках потребительских комплексов. Факторы: размер торговой площади; состояние предложения товаров на рынке.

4 этап. Разработка ассортиментного перечня товаров. Факторы: спрос на товары; оборачиваемость товарных запасов.

Рис. Процесс формирования розничного ассортимента

3. Оптимизация ассортимента

Оптимизация ассортимента - количественные и качественные изменения в составе и структуре ассортимента с целью повышения его рациональности.

Направления оптимизации:

1) специализация – предприятие продолжает освоение прежнего товарного рынка и не выходит за пределы отрасли.

- *наращивание/расширение ассортимента;*
- *насыщение/углубление*

2) диверсификация – выход предприятия за пределы отрасли.

- *горизонтальная;*
- *вертикальная;*
- *сторонняя (конгломератная, латеральная).*

- 3) инновация** – предложение продуктов, которые предлагают новое удовлетворение потребности или удовлетворяют новую потребность.
- 4) модификация (модернизация)** – незначительное изменение потребительских свойств имеющегося товара.
- *дифференциация* – модификацию прототипа, который остается на рынке и не исключается из производственной программы.
 - *вариация* – продукт-прототип исключается из производственной программы.
- 5) элиминация** – выделение товаров, сомнительных с точки зрения их дальнейшей привлекательности, и их переаттестация.

4. Технологии формирования ассортимента

1. Технология «расширение-сжатие» по результатам ABC-анализа (пример)

Пусть компания в начале своей деятельности производит 49 наименований в 7 товарных категориях.

По итогам ABC-анализа:

«А» - 5 наименований;

«В» – 11 наименований;

«С» – 33 наименования (см. табл.).

Таблица. Исходная позиция

	«А»	«В»	«С»	Итого
Категория 1	2	4	10	16
Категория 2	1	2	7	10
Категория 3	-	1	3	4
Категория 4	1	-	4	5
Категория 5	-	-	5	5
Категория 6	1	3	-	4
Категория 7	-	1	4	5
Итого:	5	11	33	49

Таблица. Результаты роста ассортимента

	«А»	«В»	«С»	Итого
Категория 1	2	5	12	19
Категория 2	1	4	10	15
Категория 3	-	2	5	7
Категория 4	1	2	5	8
Категория 5	-	2	4	6
Категория 6	-	2	3	5
Категория 7	1	-	4	5
Категория 8	1	1	3	5
Категория 9	-	2	-	2
Итого:	6	20	46	72

Таблица. Сокращение количества категорий (первый цикл сжатия)

	«А»	«В»	«С»	Итого
Категория 1	2	5	12	19
Категория 2	1	4	10	15
Категория 3	-	2	5	7
Категория 4	1	2	5	8
Категория 8	1	1	3	5
Итого:	5	14	35	54

Таблица. Завершенный цикл сжатия

	А	В	С	Итого
Категория 1	1	3	8	12
Категория 2	1	3	6	10
Категория 3	1	1	4	6
Категория 4	1	3	3	7
Категория 8	1	1	2	4
Итого:	5	11	23	39

2. Метод «Вклад в покрытие затрат»

Показатели реализации марок

Показатели	Марки		
	«А»	«В»	«С»
Цена, руб.	11,57	8,02	10,22
Объем реализации, тыс. шт.	130	510	250
Выручка, тыс. руб.	1504	4090	2555
Переменные затраты, тыс. руб.	1000	2000	2200
Постоянные затраты, тыс. руб.	600	800	400
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	- 96	1290	- 45
Прибыль предприятия от реализации, тыс. руб.	1149		

Покрытие затрат до исключения марки «А» из ассортимента

Показатели	Марки		
	«А»	«В»	«С»
Выручка, тыс. руб.	1504	4090	2555
Переменные затраты, тыс. руб.	1000	2000	2200
Покрытие затрат (Выручка – Пер. затр), тыс. руб.	504	2090	355
Покрытие затрат, всего тыс. руб.	2949		
Постоянные затраты, всего тыс. руб.	1800		
Прибыль предприятия от реализации, тыс. руб.	1149		

Покрытие затрат после исключения марки «А» из ассортимента

Показатели	Марки	
	«В»	«С»
Выручка, тыс. руб.	4090	2555
Переменные затраты, тыс. руб.	2000	2200
Покрытие затрат, тыс. руб.	2090	355
Покрытие затрат, всего тыс. руб.	2445	
Постоянные затраты, всего тыс. руб.	1800	
Прибыль предприятия от реализации, тыс. руб.	645	

5. Формирование параметров продуктов в рамках ассортиментной линии

Решения по ассортименту \neq Решения по товарным линиям

Решения по ассортименту:

- расширение номенклатуры в результате создания новых товарных линий или ассортиментных групп;
- удлинение товарных линий в результате увеличения товарных единиц;
- углубление ассортимента в результате создания новых разновидностей товарных единиц;
- увеличение или уменьшение согласованности (гармоничности) ассортимента и пр.

Решения по товарным линиям:

- начало, прекращение или изменение производства;
- оптимизация длины товарной линии;
- обновление товарной линии;
- выделение товарной линии;
- репозиционирование товарной линии.

Управление продуктом



**Управление
внутренними
параметрами
продукта**

(продукт, который
находится внутри
упаковки)

**Управление
внешними
элементами
продукта**

(упаковка и
наименование)

*Рис. Направления управления продуктом в рамках
ассортиментной линии*

Необходимо: **соответствие** внутренних и внешних параметров.

- Название и свойства продукта должны соответствовать друг другу («Лимонное» мороженое → вкус лимона и желтый оттенок).



- Свойства продукта могут определять выбор цвета упаковки (острый соус «Чили» ассоциируется с красным цветом чили-перца → красная цветовая гамма упаковки).



- Изображение продукта на упаковке должно отражать его свойства, но без преувеличений (чтобы избежать разочарования потребителя).



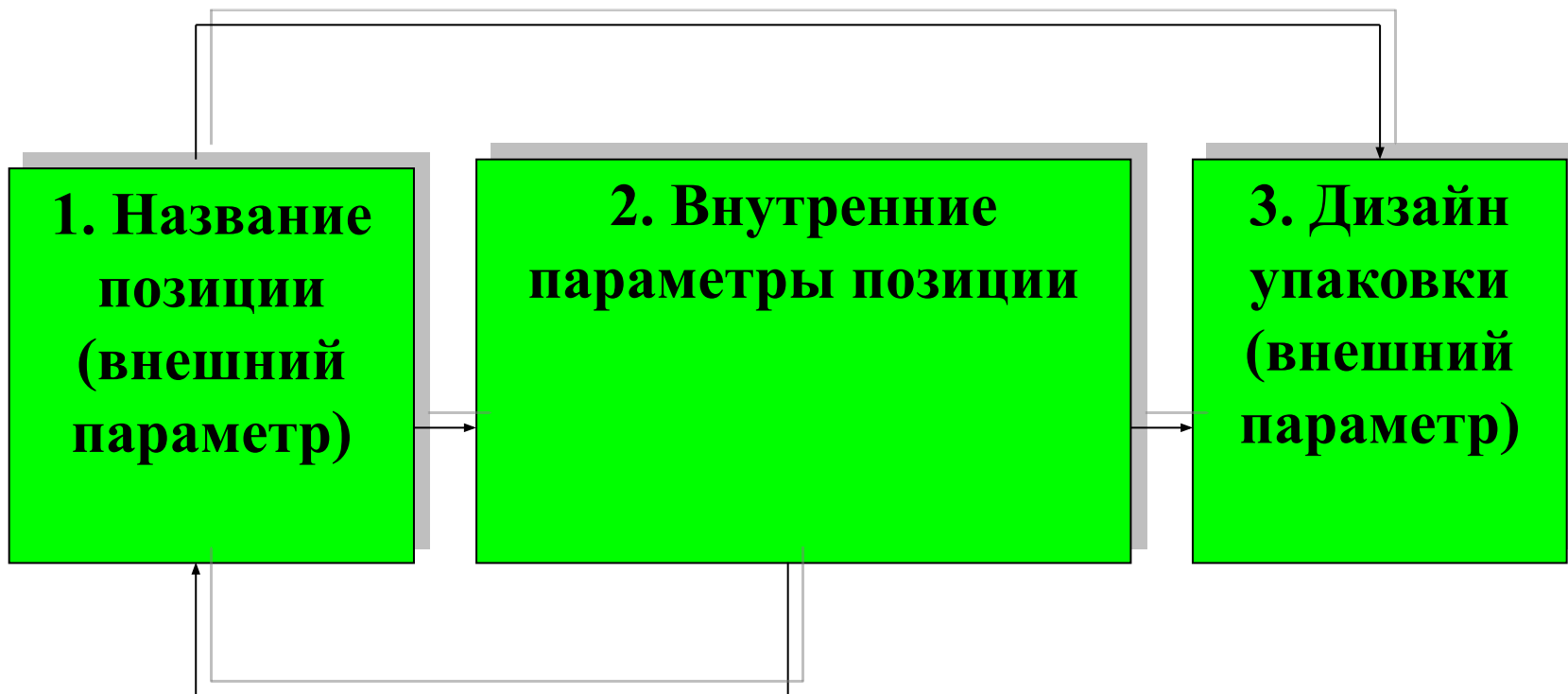


Рис. Последовательность формирования параметров продукта

Внутренние отличия могут базироваться на вкусе, цвете, запахе, форме, свойствах, объеме и т.д.

Необходимость формирования внутренних отличий: потребитель не видит различий между продуктами → «Зачем мне покупать данный вид, если он практически не отличается от другого?».

Необходимость формирования внешних отличий: продукты отличаются по вкусу/запаху, но не отличаются по внешнему виду → «Чем обусловлены отличия, если внешне продукты выглядят одинаково?».

Необходимость в формировании схожести внутренних параметров: как правило, **отсутствует**, поскольку, чем сильнее позиции отличаются в рамках одного типа продукта, тем более привлекательны они для потребителей.

ВНУТРЕННИЕ ПАРАМЕТРЫ:

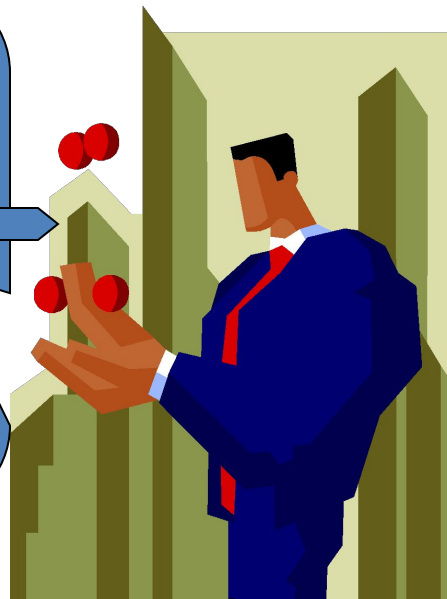
Формирование
отличий

Да

Формирование
схожести

Нет

«Зачем мне
покупать данный
продукт, если он
не отличается от
другого?»



Чем выше разница
между продуктами
линии,
тем более они
привлекательны
для потребителей

Рис. Требования к формированию внутренних параметров

Для управления **внешними параметрами**: «система внешней общности и различий видов ассортимента» - набор текстовых и графических элементов, размещаемых на упаковке продукта, позволяющих отличать один вид от другого и при этом создавать целостность восприятия ассортимента.



ВНЕШНИЕ ПАРАМЕТРЫ:

Да

Отличия в позициях

- позволяют упростить поиск нужной позиции;
- облегчают процесс выбора;
- облегчают процесс запоминания понравившегося вида

Да

Общность позиций

- упрощает запоминание дизайна упаковки;
- упрощает знакомство покупателя с продуктом;
- усиливает воздействие на покупателя

ВНЕШНИЕ РАЗЛИЧИЯ ОСОБО ВАЖНЫ ДЛЯ ПРОДУКТОВ, КОТОРЫЕ:

1) внутренне
различаются
слабо
(растительное
масло);



2) не употребляются
в пищу (краска
для волос);



3) не употребляются
непосредственно
человеком
(корм для животных)

Элементы внешней общности и различимости видов ассортимента

