

Описание схемы работы

Каждое торговое предприятие ведёт собственную ассортиментную политику, т.е. проводит мероприятия, направленные на формирование ассортимента и управление им. В модуле Управление ассортиментом реализован вариант решения данной задачи, опирающийся на методологию категорийного управления.

Прежде всего, необходимо привести в порядок товарный классификатор, выделить категории по признаку того, как выделяет их покупатель.

Введённые категории распределяются среди менеджеров. Менеджер отвечает за закупку, доставку, назначение цен, расположение в магазине и продажу товаров из управляемых им категорий. Менеджер добавляет товары в категорию, удаляет товары из ассортимента, регулирует остатки и т.д. Различными способами оптимизирует все операции с товарами, для того чтобы достичь запланированных значений оборота и рентабельности категории.

Если категория содержит слишком много товаров, то такой категорий становится сложно управлять. В таком случае следует разделить категорию на подкатегории. Рекомендуется не создавать более 4 уровней подкатегорий.

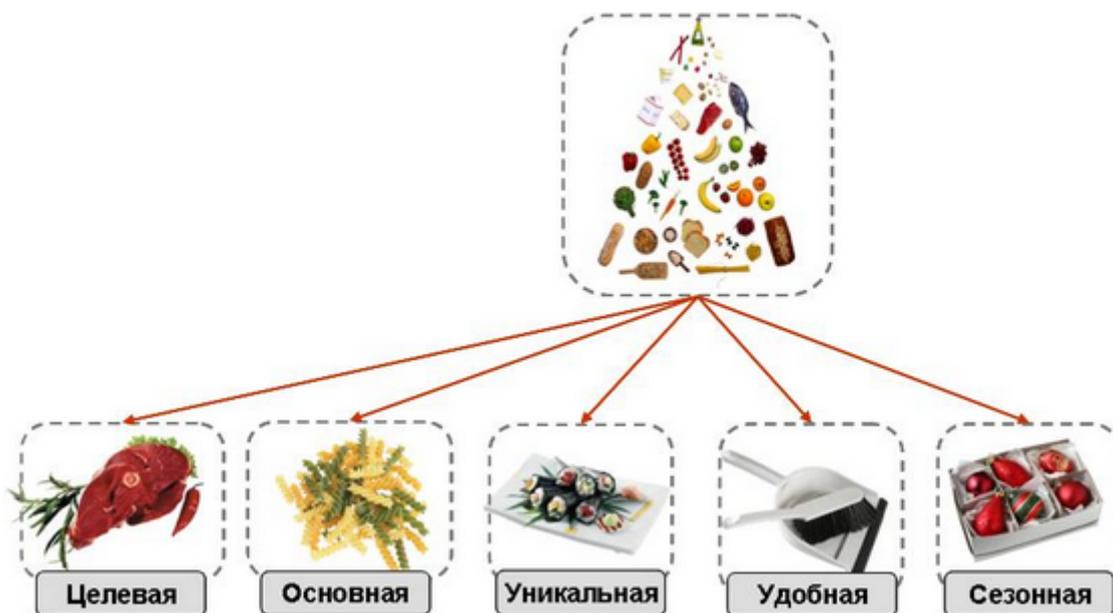
Далее следует определить и заполнить дополнительные параметры, требуемые для оптимизации ассортимента. Категорийное управление основывается на том, что покупатель воспринимает магазин как единое целое. И для того чтобы представление магазина в глазах покупателя было понятным и запоминающимся, необходимо наличие гармоничного ассортимента. Гармоничный ассортимент характеризуется оптимальным соотношением различных категорий между собой и достаточным наполнением каждой категории подходящими товарами. Принято оптимальность и гармоничность ассортимента измерять по ширине и глубине.

Для первоначальной балансировки ассортимента по ширине необходимо каждую категорию соотносить с определённой ролью, которую она играет в магазине. У каждой категории своя задача, которую она должна выполнить. Всего выделяют 5 ролей: уникальная, целевая, основная, удобная, сезонная. Их правильное соотношение и покажет, как ассортимент сбалансирован по ширине.

Перечислим цели у ролей и рекомендуемое соотношение.

- Уникальная – имидж и запоминаемость магазина, импульсные покупки. 1-3% от общего количества категорий.
- Целевая – прибыльность и привлечение потока покупателей. 15-20%
- Основная – высокая оборачиваемость и привлечение потока покупателей. 40-60%
- Удобная – обеспечение постоянного покупательского потока, комплексность покупки, удобство для покупателя. 5-10%

- Сезонная – обновление ассортимента, привлечение и удержание покупателя. До 20%.

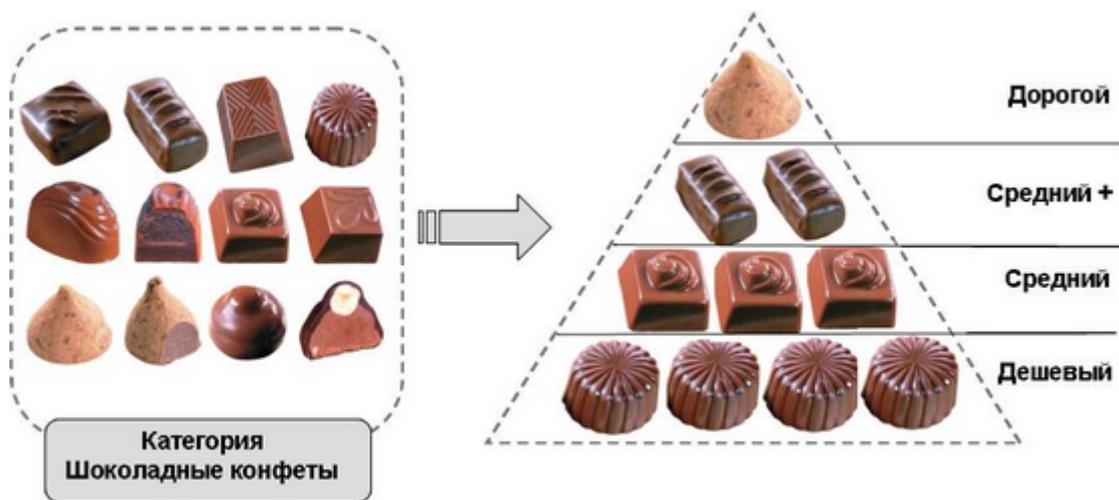


Роли категорий определяют на основании многих факторов: позиционирование компании, конкурентное окружение, предпочтения целевого потребителя.

Распределение категорий по ролям может производиться как в ручном, так и в автоматическом режимах. Имеется удобный механизм, который позволяет в зависимости от многих факторов: оборота, прибыли, статистической информации о частоте покупок, пенетрации, затратах домохозяйств распределить все имеющиеся товарные категории по ролям. Данный механизм можно использовать как при первичном распределении ролей, для ускорения этой процедуры, так и в дальнейшем, для того, чтобы проверить, насколько соответствует реальная ситуация запланированным показателям.

После того, как определены задачи для каждой категории, можно приступать к первоначальной балансировке ассортимента по глубине. Соединив цели категории и товары, помогающие достичь этих целей, становится ясно, какие товары с какими характеристиками должны быть представлены в категории и насколько глубоко следует наполнять категорию.

Следующий шаг заключается в распределении товаров по ценовым нишам.

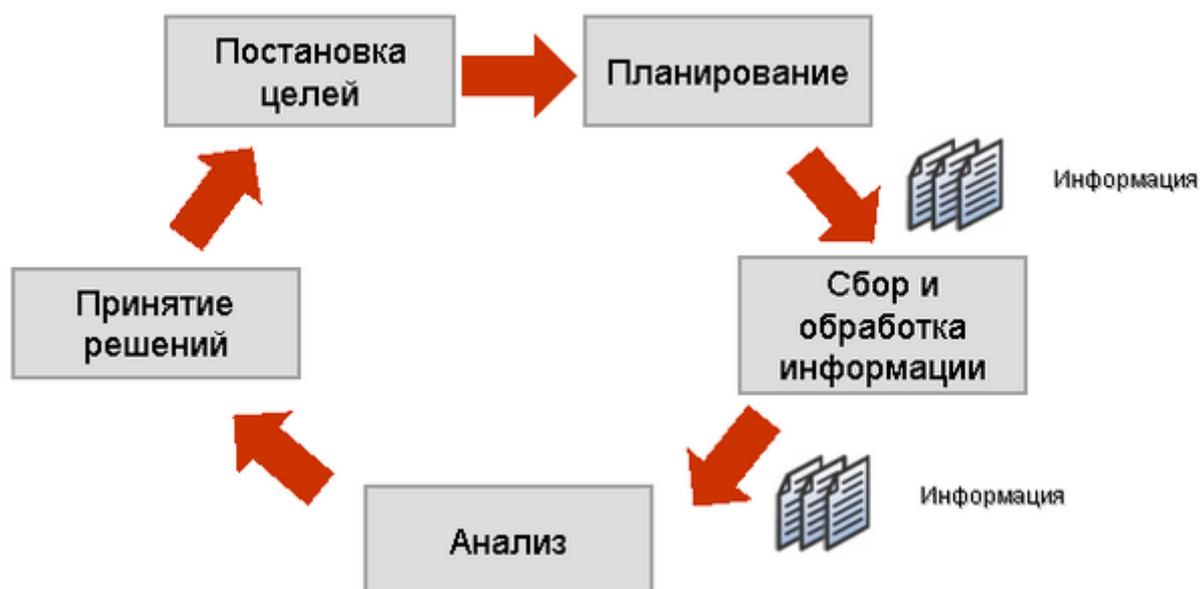


Группировку товаров по ценовым нишам можно проводить вручную, или рассчитывать автоматически. Товары распределяются на четыре сегмента: премиум, дорогой, средний, дешёвый. Принадлежность товаров к ценовым нишам потребует для проверки соответствия ассортимента ценовой политике предприятия. Для этой же цели следует указать плановое распределение товаров по ценовым нишам.

Если магазин хочет привлекать широкие массы покупателей, и ориентирован на оборот, то и основу товаров во всех категориях будут составлять недорогие товары. Их процентное соотношение будет выше, чем в магазине, ориентированном на покупателей с высоким доходом. Там основу составят дорогие товары известных брендов.

Для оценки использования торговых площадей следует для каждой категории рассчитать пространство на полках, занимаемое товарами данной категории. Полочное пространство может быть измерено в погонных или в квадратных метрах. Необходимо выбрать один способ измерения для всех категорий, и занести полученные данные в документ. В дальнейшем эта информация понадобится при расчёте коэффициента эффективности использования полочного пространства.

На этом завершился этап предварительной подготовки данных. Дальнейшая работа по управлению ассортиментом является циклической. Схематически её можно представить следующим образом:



Продолжаем сбор данных для последующего анализа. Прежде всего, потребуется рассчитать ABC – рейтинги для всех товаров. ABC – рейтинг является результатом ранжирования товаров по степени их вклада в совокупный эффект (ABC –классификация). Ранжирование проводится по разным параметрам (прибыль, выручка, количество). По окончании ранжирования товары распределяются по трём группам.

- Группа А включает ограниченное количество наиболее ценных товаров. В зависимости от выбранного критерия для ранжирования это либо самые прибыльные товары, либо товары, обеспечивающие наибольший оборот, либо самые покупаемые товары.
- Группа В составлена из тех товаров, которые в меньшей степени важны для компании.
- В группу С попадают оставшиеся товары.

Кроме распределения товаров по группам А, В и С для каждого товара также рассчитывается его порядковый номер в группе – рейтинг.

Результаты ранжирования и расчёта рейтингов сохраняются в специальных документах ABC - классификации. Документы создаются за интересующий период с указанными пороговыми значениями для групп А, В и С и выбранным критерием ранжирования.

При работе с документами ABC – классификации можно просмотреть результаты ранжирования за текущий и предыдущий периоды. Сравнение текущего и предыдущего рейтингов интересующей категории покажет направление изменений в данной категории. Соответствующие отчёты отобразят положительную и отрицательную динамику по всем товарам.

На этом этапе можно оценить правильность распределения товаров по ценовым нишам.

Если в интерфейсе *Управление ассортиментным перечнем* загрузить данные о продажах, то

результаты сравнения будут наглядно отображены на экране.

Зелёным цветом будет выделена группа товаров, потенциал которой не раскрыт в рамках указанной ценовой ниши. Рекомендуется увеличить текущий остаток товаров данной группы. **Красным** цветом будет выделена группа товаров, в которой произошло затоваривание в рамках указанной ценовой ниши. Рекомендуется уменьшить текущий остаток товаров данной группы.

Также могут быть выданы рекомендации о включении или исключении товаров из ассортимента для магазинов выбранного формата.

Приступаем к балансировке категорий по ширине. Чтобы определить какую в действительности роль играет категория в общем ассортименте следует воспользоваться кросс-категориальным анализом – методом, находящимся на стыке математики и экспертной оценки.

С помощью интерфейса *Расчёт ролей для категории* проверяется правильность назначения категориям ролей. Имеется два метода расчёта: на основании данных об обороте и прибыли и на основании дополнительных статистических данных. По результатам расчетов категориям присваиваются роли Целевая, Основная, Удобная. Далее сравниваются предыдущие назначения ролей с полученными расчётными значениями и вносятся необходимые изменения.

Интерфейс *Анализ категорий по подразделению* позволяет не только сравнить категории по занимаемой площади, количеству товарных позиций, плановой и фактической наценкам, обороту, прибыли за разные периоды, но и увидеть пути развития категорий.

Категории оцениваются по трём критериям: Количество, Маржа, Выручка. Для каждой категории рассчитывается коэффициент эффективности реализации товаров данной категории.

В зависимости от значения, которое принимает коэффициент эффективности, предлагаются следующие рекомендации по работе с категорией товаров:

- Равен 1 – потенциал категории товаров раскрыт в рамках данных условий.
- Больше 1 – потенциал категории товаров не раскрыт. Рекомендуется увеличить торговую площадь, занимаемую данной товарной категорией.
- Меньше 1 – в категории произошло затоваривание. Рекомендуется уменьшить торговую площадь, занимаемую данной товарной категорией.

Заключительным этапом балансировки категорий по ширине может служить получение диаграммы распределения категорий по ролям.

Далее переходим к балансировке категорий по глубине. Товары внутри категории должны быть подобраны так, чтобы они могли помочь всей категории достичь запланированных целей.

Интерфейс *Анализ товаров категории* позволяет для каждого товара проанализировать динамику продаж за четыре периода по выбранным критериям (количество, выручка, маржа). Изменение ABC – рейтинга показывает насколько успешно либо неудачно товар реализуется по сравнению с другими товарами.

Решения о стимулировании продаж (например, об увеличении площади, занимаемой перспективным товаром) или исключении товаров из ассортимента можно принять после анализа результатов отчётов *Значимость товаров в категории* по средним показателям и *Сводный рейтинг товаров в категории*.

В отчёте *Значимость товаров в категории по средним показателям* для товаров подсчитывается их значимость. Значимость товара является интегральной оценкой и показывает насколько данный товар подходит (важен) для оптимального сбалансированного ассортимента. По значимости товары распределяются на следующие группы: ведущие товары, основные и привлекательные товары, нишевые товары, затягивающие товары, кандидаты в аутсайдеры, аутсайдеры.

Отчёт *Сводный рейтинг товаров в категории* содержит группировку товаров по другому интегральному показателю на основе трёх ABC – рейтингов (по количеству, по выручке, по марже)

На этом блок анализа в цикле балансировки ассортимента можно считать выполненным.

Далее можно приступить к постановке целей и планированию основных финансовых показателей. Для этого применяется такой инструмент, как план-фактный анализ.

План-фактный анализ позволяет сопоставить запланированные в бюджетах показатели с фактическими результатами, провести оценку и анализ выявленных отклонений. Отклонения могут измеряться как в абсолютных (например, в рублях), так и в относительных (например, в процентах) единицах измерения. Отклонения могут рассчитываться как между показателями, запланированными на определённый период, так и по отношению к любому базовому периоду.

Версия #2

[Демонов Сергей](#) создал Wed, Apr 23, 2025 8:00 AM

[Демонов Сергей](#) обновил Wed, Apr 23, 2025 8:17 AM