



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.
Новый подход к управлению ассортиментом.»
с использованием программы
«1С:Управление торговлей 8.0»



ПРОГРАММА:

1. Категорийный менеджмент как новый подход к управлению ассортиментом
2. Связь управления ассортиментом с конкурентной стратегией розничного предприятия
3. Изучение потребителей как основа категорийного менеджмента
4. Роль программного продукта в деятельности категорийного менеджера
5. Формирование документов для аналитической работы
6. Планирование и управление ассортиментом в рамках категорийного менеджмента.
Принципы категорийного менеджмента
7. Организационные условия для эффективного внедрения категорийного менеджмента в розничном предприятии
8. Шаги управления ассортиментом по категориям

Автор и ведущий
Панкратов А.В

г. Сызрань
2011г.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Тема 1. Категорийный менеджмент как новый подход к управлению **ассортиментом**

Появление категорийного менеджмента (КМ) связывают с компанией Procter&Gamble. Именно Procter&Gamble в начале 90-х годов прошлого века создала программу Efficient Consumer Response, которая стала отправной точкой для развития концепции КМ.

ECR (Efficient Consumer Response) - управленческий подход, начинающийся с потребительского спроса и организующий поставки и продажу товаров в магазинах в соответствии с этим спросом.

Розничная сеть Schnucks из Сент-Луиса (США), состоявшая из 60 магазинов, в 1985 году стала сдавать позиции в конкурентной борьбе. Тогда Брайен Харрис, университетский профессор, предложил владельцам сети компьютерную программу «Аполлон», рассчитывавшую оптимальный размер полочного пространства для каждого продукта в определенной категории.

Обычно менеджеры супермаркетов распределяли места на полках исходя из сложной комбинации личных предпочтений и наличия разного рода бонусов от поставщиков. Для пробы руководители Schnucks отвели больше места хотселлерам в секциях детского питания. В результате продажи в этих секциях подскочили на 20%. Вскоре Schnucks начала использовать программу «Аполлон» для всех своих категорий, и к 1987 году ее основной конкурент покинул Сент-Луис.

«Аполлон» дал толчок по-настоящему революционной идее: ритейлер может наращивать продажи, подходя к ассортименту не как к собранным воедино отдельным товарам, а как к совокупности определенных товарных категорий.

Такой подход к категориям не только как к оптимальным товарным группам, но и как к самостоятельным бизнесам внутри компании со своей организацией и бизнес-процессами обусловил быстрый рост популярности КМ.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ - современный подход к управлению ассортиментом, который предполагает

- разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, опираясь в первую очередь на психологию покупателя.
- рассмотрение каждой товарной категории как самостоятельной бизнес-единицы с соответствующим планированием бизнес-показателей.

ЦЕЛЬ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: повышение экономической отдачи от ассортимента за счет максимального удовлетворения потребностей целевых групп покупателей и повышения эффективности взаимодействия между производителем (поставщиком) и розничным торговцем.

По данным опроса, проведенного компанией ACNielsen летом 2005 года среди специалистов розничных сетей, 98% опрошенных заявили, что считают категорийный менеджмент критически важной задачей наряду с вводом новых товаров, эффективностью промоушен-акций, построением бренда розничной сети и т.д.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Традиционная система закупок (70-80е годы)	Категорийный менеджмент (90е годы)
<p>1. Эффективность управления ассортиментом оценивается достижением целевого уровня дохода от реализации всех видов товаров. Применяется преимущественно суммовой учет затрат, т.е. затраты на товар не распределяются по группам или категориям товаров, не оценивается прибыльность отдельных позиций. Выручка минус все затраты (закупка плюс операционные расходы) равно доход.</p> <p>2. Разорванность цепочки управления ассортиментом: выбор ассортимента, закупки осуществляют менеджеры по закупкам (товароведы, байеры), а за продажи отвечают магазины. Частая ситуация конфликтов между подразделениями, несогласованности действий, в результате чего одних товаров остро не хватает, другие закуплены в избытке, по третьим - недостаточный ассортимент, по четвертым - избыточный, а про какие-то товары вообще все забыли.</p> <p>3. Проблема: оторванность процесса закупок от реальной ситуации в магазине и на рынке. Акцент на оперативных задачах (купить нужный товар вовремя по обозначенной цене). Игнорирование стратегических аспектов: управление ассортиментом и управление рентабельностью.</p>	<p>1. Эффективность управления ассортиментом оценивается отдельно для каждой категории товаров. Соответственно, затраты распределяются по источникам, либо оценивается вклад категории в покрытие постоянных затрат. Таким образом, категория рассматривается как отдельная бизнес-единица - со своим бюджетом, своим оборотом и своей нормой рентабельности.</p> <p>2. Цепочка управления ассортиментом в рамках категории находится в одних руках у Категорийного менеджера. Он отвечает как за поиск поставщиков и закупки, так и за продажи в разрезе закрепленных за ним категорий. Магазины также отвечают за продажи, но в разрезе магазинов.</p> <p>3. Новое - формирование как всего ассортимента, так и ассортимента отдельных категорий подчинено стратегии компании. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Он акцентирует внимание на маркетинговой составляющей: от разработки концепции магазина до программы мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале.</p>

ВЫГОДЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Уточняется конкурентная стратегия розничного предприятия и планируются мероприятия по управлению ассортиментом исходя из нее.

Розничное предприятие, осознанно выбравшее свою конкурентную стратегию для достижения конкурентных преимуществ, должно строить управление ассортиментом в строгом соответствии с выбранной стратегией.

2. Повышается ответственность каждого сотрудника за порученный ему товар и результативность его работы

Когда один сотрудник полностью отвечает за прибыль по определенной категории товаров и его мотивация зависит от результатов его работы, он работает эффективнее.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

3. Повышается удовлетворенность покупателей

Поскольку структурирование и работа с категорией осуществляется с учетом психологии и потребностей покупателей, им становится удобнее делать покупки именно в вашем магазине, повышается процент «импульсных» покупок.

4. Повышается прибыльность продаж

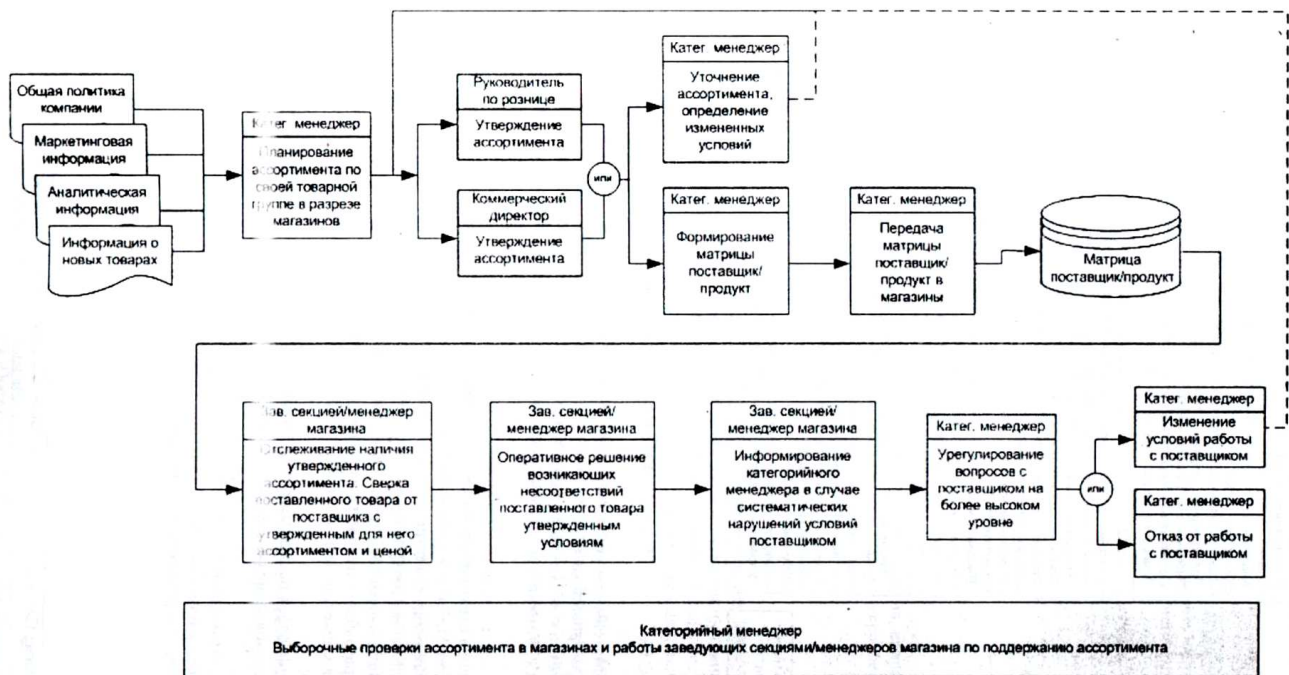
Переход на управление ассортиментом по товарным категориям позволяет повысить продажи и прибыль как минимум на 5% в каждой категории (по опыту управления категориями в США и Европе).

5. Уменьшается противоречие между магазином и поставщиками.

Поставщик рассматривается как партнер, совместно с которым осуществляется управление товарами и брендами категории - планируются и проводятся мероприятия по стимулированию продаж, осуществляется планирование и ротация ассортимента, оптимизируются закупки и логистика.

Тема 2. Связь управления ассортиментом с конкурентной стратегией
розничного предприятия

Процесс управления ассортиментом



Товар — это все, что может удовлетворить потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Ранее мы уже говорили о том, как осуществляется выбор товара для планируемого розничного предприятия.

При выборе товаров для ассортимента магазина можно идти от имеющегося в наличии **товара**:



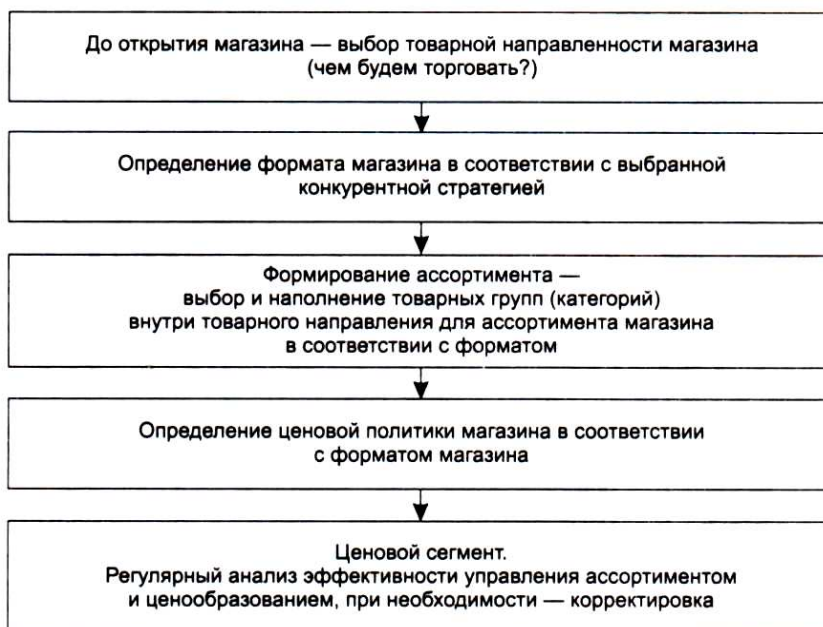
Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

- 1) имеется товар, обладающий такими-то характеристиками, который можно продать по таким-то ценам;
- 2) теперь нужно найти покупателя, который этот товар купит на наших условиях (или не купит, т. к. такого покупателя можно и не найти).

Можно отталкиваться от **потребностей**:

- 1) у определенной группы покупателей есть потребность в определенных товарах или услугах;
- 2) эти товары и услуги пока им никто (почти никто) не предлагает, или у вас есть возможность предложить этот товар на более выгодных условиях;
- 3) группа покупателей готова приобрести этот товар или услугу на определенных условиях (по определенным ценам).

При системном подходе к управлению ассортиментом и ценами розничного предприятия можно выделить следующие этапы:



В товароведении и учете товародвижения для обозначения товаров и их объединений используют следующие термины.

Класс товаров — большие объединения товаров, которые удовлетворяют обобщенные потребности. Например, все потребительские товары можно разделить на продовольственные, непродовольственные и медицинские.

Группа товаров — объединяет товары, сходные либо по своим размерам, либо по особенностям хранения, или изготовленные из одного материала/сырья и т. п. Например: молочная продукция, бакалейные товары, верхняя одежда, крупногабаритная бытовая техника, соевые продукты.

Категория (вид) товаров — объединяет товары со сходным назначением и потребительскими характеристиками. Например, внутри группы кондитерских изделий можно выделить торты, назначение которых — быть праздничным десертом, и конфеты, которые можно определить как «маленькая сладость из шоколада или карамели с начинкой, обычно употребляется с чаем, может быть подарком».



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Товарная позиция — объединяет товары, которые имеют сходные потребительские характеристики, но отличаются друг от друга некоторыми деталями (разновидностями). Например, товарная позиция «майка х/б с коротким рукавом» включает в себя майки зеленого, красного и белого цветов, а также размерный ряд от 42-го до 52-го размера. Товарная позиция «порошок стиральный для машинной стирки цветного белья в коробке 500 г» включает в себя разновидности: по брендам (Тайд, Ариэль, Дося, Миф и т. д.) и по ароматам (лимон, свежесть после грозы, полевые цветы и т. д.).

Наименование товара — конкретное название конкретного товара, включая все его существенные для продажи характеристики. Все важные характеристики товара указываются в спецификации, поступающей от поставщика, а также на самой упаковке товара. Например: наименование товара с характеристиками «универсальный крем Kamill cosmetics с провитамином В5 и аллатоином, без консервантов, жестяная круглая упаковка, объем 75 мл, срок хранения 36 мес, производитель Burnus GmbH, Германия».

Артикул товара — цифровой код товара в системе учета магазина. Присваивается каждому наименованию товара индивидуально.

Чтобы перейти от просто товара к ассортименту магазина, нам необходимо учесть иные характеристики товаров, по которым можно провести их классификацию:

- периодичность покупки товара вашей специфики;
- предназначение и долговечность товара;
- интенсивность и эластичность спроса на товар;
- как ваши товары воспринимаются покупателями.

Классификация по периодичности процесса совершения покупки важна, чтобы знать, как часто будут покупать разные товары в вашем магазине. Различают:

- товары повседневного спроса — регулярно (каждый день) покупаются и используются, срок хранения, как правило, невелик (молоко);
- товары периодического спроса — покупаются с определенной периодичностью в зависимости от потребности, срока хранения, сезона потребления и других характеристик (консервы, моющие средства, школьные ранцы);
- товары целевого спроса — приобретаются в основном очень редко, при возникновении соответствующей потребности (диван, велосипед, детская кроватка, люстра);
- товары импульсного спроса — приобретаются на эмоциональной основе, без предварительного планирования и поиска (жевательная резинка);
- товары для экстренных случаев — приобретаются при возникновении острой потребности (крем для загара, кипятильник, лекарства).

Классификация по долговечности необходима, чтобы понять, как быстро покупатель будет совершать повторную покупку данного товара:

- товары длительного пользования — выдерживают многократное использование (холодильник, одежда);
- товары кратковременного пользования — полностью потребляются за один или несколько циклов (хлеб, мыло).



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Классификация **по предназначению** важна для формирования ассортимента таким образом, чтобы товары в магазине полностью удовлетворяли ту или иную потребность:

- основные товары — товары, характеризующие специфику магазина (обувь в обувном магазине);
- сопутствующие товары — товары, которые выполняют вспомогательные функции или дополняют основной ассортимент магазина (крем для обуви).

Классификация **по интенсивности спроса** дает информацию о распределении торговых площадей под те или иные товары:

- товары повышенного (особого спроса) — товары с уникальными характеристиками, популярных торговых марок или необходимые с утилитарной точки
- товары пассивного спроса — покупаются реже, покупатель может о них не знать или не задумываться о необходимости купить, например, из-за несформированной потребности (пластиковая посуда).

Классификация **по эластичности спроса** — очень важная характеристика, так как она дает понимание зависимости продаж вашего товара от изменения цен на него и, как следствие, покупательской способности:

- товары эластичного спроса — объем продаж изменяется с изменением цены, почти все являются товарами предварительного выбора (одежда, бытовая техника);
- товары неэластичного спроса — объем продаж стабилен при изменении цены, относятся к товарам первой необходимости (хлеб, молоко).

Классификация **по восприятию товаров покупателями** представляет, как, независимо от вашего мнения, мнения поставщиков и учебников по маркетингу, покупатели воспринимают, рассматривают, выбирают и оценивают ваш товар:

- идентичные товары — воспринимаются как схожие по потребительским характеристикам и качеству, при этом обычно торговая марка не поддерживается рекламой и особо не важна для покупателей (пластмассовые изделия от разных производителей, черный хлеб от разных хлебозаводов);
- дифференцируемые товары — действительно или вымышленно (образ сформирован рекламой) различаются по потребительским характеристикам или иным свойствам, зачастую покупатель предпочитает покупать их у одного продавца, несмотря на цены и иные условия (компьютеры или разные торговые марки йогуртов);
- взаимозаменяемые товары — удовлетворяют одну и ту же потребность, схожи по цене, и различия в потребительских характеристиках не имеют существенного значения (разные сорта зеленого чая);
- взаимосвязанные товары:
 - 1) товары, применение одного из которых требует одновременного использования другого (зубная паста и щетка);
 - 2) товары, объединенные одной и той же потребностью (кофе, сливки и сахар, кофеварка, фильтры, кофейный сервиз необходимы, чтобы приготовить и подать кофе; полуфабрикаты, замороженные овощи, готовые салаты и выпечка необходимы, чтобы быстро поесть деловому человеку).

Знание того, к какому виду относится товар и как воспринимают его покупатели, дает нам возможность выявить удельный вес разных факторов выбора товара (например, важна ли торговая марка или товар сам по себе), грамотно подобрать ассортимент и эффективно представить его в торговом зале.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА МАГАЗИНА

Прежде, чем принимать решения по вводу товаров в ассортимент, нужно разобраться с возможными последствиями. Рассмотрим, как следует подходить к формированию ассортимента, на что нужно обращать внимание.

Ассортимент — это перечень продаваемых в магазине товаров, составляемый по видам, типам, сортам, размерам и торговым маркам.

Ассортимент характеризуется по трем основным показателям:

- широта ассортимента (сколько товарных групп предлагает магазин);
- глубина ассортимента (сколько наименований товаров предлагается в каждой товарной группе);
- сбалансированность ассортимента (насколько удачным является сочетание разных товарных групп с точки зрения формата магазина, потребностей покупателей и диапазона цен).

Формирование ассортимента магазина и управление им зависит от:

- стратегических целей компании;
- особенностей целевой и второстепенных групп покупателей;
- имеющихся в наличии ресурсов (финансы, поставщики и т. п.).

Для формирования ассортимента магазина нужно составить и определить следующие позиции.

I. Товарный классификатор — структура ассортимента, перечень классов, групп, подгрупп, категорий, составляющих ассортимент магазина'

Пример составления товарного классификатора

Продукты питания

Класс	Товарная группа	Товарная категория
Продукты – 70% ассортимента	Безалкогольные напитки	Соки, нектары Вода минеральная Вода газированная
	Молочная продукция	Масло Молоко Йогурты Кефир Творог Сметана Сливки Маргарины Пудинги, десерты, коктейли
	Сыры	Сыры фасованные Сыры плавленые Сыры полутвердые, брынза

Выделяют **три основных уровня деления товарного классификатора:**

1-й уровень — класс товаров — первый или высший уровень классификации. Выделение класса товаров скорее свойственно магазинам крупного формата. Например, «продовольственные товары» и «непродовольственные товары» или «одежда» и «обувь» — то есть то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением. Например, «продовольственные товары» — то, что едят, а «непродовольственные товары» — то, что никак не



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

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, товарной категорией называется то, за чем покупатель идет в магазин. За молоком, кефиром и йогуртами (а не за молочными продуктами). За майкой, футболкой и свитером (а не за изделиями из трикотажа). За туфлями, сапогами и босоножками (а не за обувью). За пылесосом, стиральной машиной и обогревателем (а не за бытовой техникой). За диваном в гостиную, письменным столом и книжным шкафом (а не за мебелью).

Товарный классификатор с установленными долями групп/категорий можно сравнить с корзиной со множеством ячеек разного размера и формы, в каждую из которых «кладут» определенные товары.

На практике составление товарного классификатора является одним из самых сложных этапов по формированию и оптимизации ассортимента.

Новая должность **КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖЕР**

- скорее предприниматель, чем управленец, т.к. он отвечает за оборот и рентабельность категории товаров. Заинтересован сформировать категорию наиболее эффективным образом, купить товар на выгодных условиях, доставить его с наименьшими издержками, выложить его в соответствии с требованиями мерчендайзинга - т.е. оптимизировать все операции, относящиеся к товарной категории.

Круг обязанностей категорийного менеджера:

- формирование структуры товарной категории;
- ротация ассортимента внутри категории;
- поиск новых товаров и позиций для категории; мониторинг рынка товаров категории,
- мониторинг конкурентов относительно их ассортимента и технологий работы с категорией, участие в разработке ценовой стратегии категории;
- разработка маркетинговых мероприятий для поддержки и стимулирования продаж товаров категории;
- координация работ по разработке, внедрению и поддержанию системе мерчендайзинга;
- поиск и установление связей с поставщиками, организация закупок товаров, его доставки и хранения;
- работа по оптимизации издержек;
- анализ продаж и прибыльности отдельных товаров и категории в целом; анализ удовлетворенности покупателей.



Программа дополнительного образования
**«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»**
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

СТРАТЕГИЯ - это методы ведения бизнеса, которые выбирает руководство компании для достижения поставленных целей. Цели в свою очередь могут быть количественными, например, добиться выручки в 100 000 долларов. Или условно качественными, например, стать самым лучшим магазином по уровню сервиса.

Стратегия развития магазина - это набор ответов на вопрос «как»:

- Как организовать работу магазина?
- Какой ассортимент предлагать покупателям?
- Какой сервис предлагать покупателям?
- Какие цены установить на товары?
- Как работать с поставщиками?
- Как повысить лояльность покупателей?
- Как управлять персоналом магазина?

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ - это набор инструментов и инициатив, направленных на привлечение покупателей, противостояние маркетинговым усилиям конкурентов и укрепление своей собственной позиции на рынке.

Виды конкурентных стратегий:

1. Самые низкие цены (лидерство по издержкам) - поддержание цен ниже, чем у конкурентов, с помощью сокращения оперативных издержек (затраты на административный аппарат, на торговый персонал, на торговое оборудование, аренду; особые условия работы с поставщиками и проч.). Этой стратегии придерживаются практически все супермаркеты низких цен, направленные на широкие слои населения.

2. Уникальный товар и уникальный сервис - привлечение покупателей за счет максимального отличия у предлагаемых товаров и услуг магазина по разным параметрам. В качестве примера можно привести магазин бытовой техники, перешедший на самообслуживание. Или магазин одежды известного дизайнера, рекламная кампания которого активно делает упор на создание не сравнимого ни с чем образа покупателя.

3. Средний уровень цен для товаров повышенного качества или особой ценности (оптимальные издержки) - повышение ценности покупки за счет более высокого качества товаров и услуг, предоставления дополнительного сервиса или иных мероприятий, сопровождающих процесс покупки, при ценах на уровне конкурентов. Например, магазин товаров для женщин в средней ценовой категории, где можно получить бесплатно консультацию стилиста или визажиста.

Формат магазина и конкурентная стратегия

В каждой отрасли розничной торговли существуют сложившиеся «типы» магазинов, отражающие тот или иной вид конкурентной стратегии. Эти «типы» магазинов получили название **ФОРМАТ МАГАЗИНА**.

Формат магазина определяется комплексом характеристик:

- площадь магазина
- месторасположение магазина



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

- ширина и глубина ассортимента
- особенности покупательской аудитории
- уровень цен

ВНЕДРЕНИЕ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ ТРИ ОСНОВНЫХ ЭТАПА:

ЭТАП I ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Виды конкуренции.

Определение конкурентной стратегии.

Три вида конкурентных стратегий:

1. Самые низкие цены (лидерство по издержкам)
2. Уникальный товар и уникальный сервис
3. Средний уровень цен для товаров повышенного качества или особой ценности (оптимальные издержки)

2. ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ВЫДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО СЕГМЕНТА.

Сегментирование:

1. социально-демографическое;
2. по выгодам;
3. поведенческое;
4. по образу жизни.

Выделение целевого и второстепенных сегментов.

3. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

ЭТАП II ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ

1. Выделение категорий
2. Определение структуры категории.
3. Определение роли категории.
4. Вклад категории достижение целей магазина. •

ЭТАП III ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ПО ТОВАРНЫМ КАТЕГОРИЯМ

1. Распределение торговых площадей.
2. Ценовые решения.
3. Анализ работы и контроль результатов.

Например, в продуктовой рознице выделяются следующие форматы магазинов:



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Гипермаркет: магазин очень большой площади (до 10000 кв.м), располагается обычно на окраине города либо в спальных районах, имеет широкий, но неглубокий ассортимент (до 80000 наименований), поддерживает низкий уровень цен, привлекателен для широких групп покупателей с невысоким и средним уровнем доходов.

Супермаркет: магазин большой площади (1-3 тыс. кв.м), чаще располагается в центральных и обжитых спальных районах, имеет широкий и глубокий ассортимент, уровень цен выше средних на рынке, привлекателен покупателей со средним и выше среднего уровнем доходов.

Универсам: магазин средней площади (до 1000 кв.м), располагается в обжитых спальных районах, имеет средний по широте и глубине ассортимент, привлекателен покупателей, проживающих поблизости. Может быть представлен в формате **Дискаунтера** - магазина низких цен, либо в среднем ценовом сегменте.

Магазин возле дома: магазин маленькой площади, располагается в спальных районах, имеет узкий по широте и глубине ассортимент, привлекателен покупателей, проживающих в ближайших домах. Обычно имеет низкий или средний уровень цен.

	Самые низкие цены (лидерство по издержкам)	Уникальный товар и уникальный сервис	Средний уровень цен для товаров повышенного качества или особой ценности (оптимальные издержки)
Стратегическая цель	Большая доля рынка	Большая доля рынка	Чувствительные к потребительской ценности покупателя
Конкурентное преимущество	Низкие оперативные издержки	Предложение продукции, отличной от конкурентов	Больше потребительской ценности за эту же цену
Ассортимент товаров	Качественный базовый ассортимент (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Широкий выбор товаров, упор на отличительные свойства и товары	Диапазон качества товаров от среднего до высокого, ассортимент от узкого до широкого
Приоритеты в производстве	Постоянный поиск путей снижения издержек при сохранении уровня качества товаров и сервиса	Придание товарам и магазину дополнительной ценности в глазах покупателей, стремление к превосходству	Придание магазину дополнительных свойств и характеристик при умеренной цене
Приоритеты в маркетинге	Попытка представить как преимущество те свойства товаров и магазина, которые обеспечивают низкие издержки	Придание товару и магазину тех свойств, за которые покупатель согласен заплатить. Повышение цен для покрытия издержек дифференциации	Цены на аналогичные товары ниже уровня конкурентов. Или сохранение цен на уровне конкурентов с приданием товарам и магазину дополнительных свойств. Цель – репутации компании, предлагающей оптимальное сочетание цены и качества
Поддержка стратегии	Сочетание низких цен и приемлемого качества. Удержание преимущества по издержкам – основа неуклонного снижения затрат во всех звеньях цепочки ценности	Информирование об отличительных свойствах товара и магазина по заслуживающим доверия каналам	Создание уникальной компетенции в снижении издержек при одновременном совершенствовании товаров и сервиса



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Разрабатывая стратегию, необходимо четко донести до покупателя, почему он должен покупать именно у вас, а не у конкурента. Послание покупателю должно быть простым и понятным, а также подкрепляться всеми действиями по продвижению магазина и товаров в нем.

Пример сетевых розничных компаний

Самые низкие цены (лидерство по издержкам)	Уникальный товар и уникальный сервис	Средний уровень цен для товаров повышенного качества или особой ценности (оптимальные издержки)
Копейка, Пятерочка	Седьмой континент, Рамстор	Патэрсон
Фамилия, Сток-центр	Бутики известных дизайнеров	Бутик одежды, где можно получить консультацию стилиста
Эльдорадо, Техносила	Фирменный бутик аудио-видео продукции	Мир, М.видео

Тема 3. Изучение потребителей как основа категорийного менеджмента

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ - это разделение всех потребителей на четкие группы (сегменты), в зависимости от их характеристик, потребностей, ожиданий и особенностей поведения.

Виды сегментирования:

1. социально-демографическое (пол, возраст, доход, место проживания, образование, род занятий, размер семьи и т.п.);
2. по выгодам (свойства и выгоды продаваемых товаров в связке с потребностями и ценностями покупателя);
3. поведенческое (фактическое поведение при совершении покупок);
4. по образу жизни (социокультурные характеристики потребителя: тип личности, привычки, отношения, интересы, мнения и предпочтения).

Сегмент - группа покупателей, которые будут одинаково реагировать на выгоды от посещения магазина, на предлагаемый товар и на побудительные стимулы маркетинга (цена, реклама, упаковка).

Целевой сегмент-тот, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа покупателей, покупающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль.

Второстепенные сегменты - иные группы покупателей, совершающих покупки в магазине.

Выбор целевого сегмента - ключевой момент в работе розничного предприятия.

Сравнительная характеристика разных видов сегментирования.

1. Социально-демографическое сегментирование.

Самый простой вид сегментирования. Исходит из предположения, что люди с разными социально-демографическими характеристиками имеют разные потребности и ожидания при совершении покупок. В качестве основания для сегментирования используют пол, возраст, доход, место проживания, образование, род занятий, размер семьи и т.п. Для полноты картины лучше использовать деление по нескольким основаниям.

2. Сегментирование по выгодам.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Используются свойства и выгоды продаваемых товаров (или свойства и выгоды от посещения магазина) в связке с потребностями и ценностями покупателя, без опоры на его социально-демографические характеристики. Для сегментирования по выгодам понадобится следующая информация:

- а) какие свойства и выгоды присущи продаваемому товару;
- б) какие свойства и выгоды важны для разных групп покупателей.

Например, по результатам исследования рынка часов можно выделить три сегмента, каждый из которых имеет свои ценности в отношении часов:

- экономичность - платить как можно меньше, но чтобы работали хорошо. Если сломаются, купим новые (23% покупателей).
- надежность и качество - часы должны служить долго, иметь стильный внешний вид, быть из хороших материалов. За это можно платить дополнительные деньги (46% покупателей).
- часы как символ - часы должны быть функциональными и соответствовать событию, иметь эстетическую ценность. Важна торговая марка, дизайн, украшения корпуса, рекомендации ювелира (3 1% покупателей).

3. Поведенческое сегментирование.

При этом типе сегментирования оценивается фактическое поведение при совершении покупок. Чаще всего используются следующие основания:

- а) тип пользователя (пользователь, непользователь, новый пользователь, бывший, потенциальный, случайный, регулярный и т.п.)
- б) объем покупки (определяется средний чек и от него строят дополнительные группы покупающих много и покупающих мало);
- в) уровень лояльности (лояльный, удовлетворенный, безразличный и т.п.). Об этом важном понятии речь пойдет в соответствующей главе.

Например, сегментирование по выходам на рынке hi-fi

- спецы - нужен качественный звук, интересуются техническими вопросами, задают много вопросов
- музыканты - хотят наслаждаться музыкой, стремятся уловить «дух» музыки, интерпретируют музыку
- снобы - стремятся к престижу, хотят продемонстрировать свои возможности и вкусы

4. Сегментирование по образу жизни

Используются социокультурные характеристики потребителя: тип личности, привычки, отношения, интересы, мнения и предпочтения. На их основе формируется понятие «стиля жизни», т.е. общей модели жизни человека, его привычек тратить время и деньги. Исследование стиля жизни довольно сложно и требует больших финансовых и временных затрат. Чаще всего исследуют:

- а) как люди (покупатели) проводят свое время;
- б) каковы их интересы, чему они придают значение в их окружении.
- в) каковы их мнения и взгляды на самих себя и окружающий мир.

На основе полученных данных делается предположение о связи стиля жизни с приобретаемыми товарами и услугами, с привычками и предпочтениями в ходе совершения покупок.

ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Сформировать ассортимент - значит определить перечень товарных категорий и их наполнение товарными позициями.

Для описания ассортимента принят ряд основных терминов, которыми пользуются специалисты розничной торговли.

Ассортиментная матрица - перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в магазине, в который обычно вносят еще и информацию о поставщиках.

Ассортиментная матрица - это внутренний корпоративный документ, определяющий и регламентирующий работу персонала с ассортиментом в компании. Она утверждается руководством компании и устанавливается на довольно длительный период (минимум полугодя).

Изменения в ассортиментную матрицу вносятся по мере изменения ассортимента, которое непосредственно зависит от изменения целей и задач компании.

Ассортиментная матрица включает в себя все товары, которые могут находиться в продаже, независимо от сезонности.

Ассортиментная матрица является результатом работы по формированию ассортимента на основании изучения и учета

- покупательского спроса,
- ассортимента конкурентов,
- специфики регионального рынка,
- особенностей месторасположения магазина,
- требований формата магазина.

Таким образом, ассортиментная матрица может отличаться в магазинах одной сети вследствие различий по указанным факторам.

Товарно-ассортиментная матрица

Код	Штрих Код	Наименование	Розничная цена, руб	Магаз ин 1	Магаз ин 2	Магаз ин 3
01000000 ЗЕРНОМУЧНЫЕ ТОВАРЫ						
01010000 МУКА И СМЕСИ Д.ВЫПЕЧКИ						
01010100 МУКА ПШЕНИЧНАЯ						
01010100-МАКФА						
3997	10031600001462198	Мука Пшеничная Макфа 1кг в/с Макфа ОАО	19,90 руб.	+	+	+
2401	10031600000133350	Мука Пшеничная Макфа 2кг в/с Макфа ОАО	42,90 руб.	+	+	+
5203	10031600023152881	Мука Пшеничная Макфа 5кг (М) в/с Макфа ОАО	89,90 руб.	+		
01010100-СИБИРСКМУКА						
10530	20031600092620966	Мука Симбирка в/с 5кг Ульяновск	56,90 руб.	+		
1705	10031600092511198	Мука Симбирка в/с Гост 2кг Ульяновск	28,30 руб.	+	+	+
40874	20031600092757275	Мука пшеничная Алейка 2кг Алейск Зернопродукт		+	+	+
40883	20031600092757408	Мука пшеничная Алтай Батюшка 1кг в/с ПАВА		+	+	+
33192	10031600047580155	Мука Пшеничная Алтай-Батюшка 2кг в/с Барнаул	38,70 руб.	+	+	+
5023	20031600092613152	Мука Пшеничная Алтай-Батюшка в/с 5кг	75,90 руб.	+		
36562	20031600092717719	Мука пшеничная в/с 2кг Петровские Нивы ООО	43,60 руб.	+		+
01010200 МУКА РЖАНАЯ						
34316	20031600092705762	Мука ржаная 1кг Крупно ООО	57,30 руб.	+		+
01010300 МУКА ПРОЧАЯ						



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

29496	20031600092677757	Мука Беловодье Пшеничная грубого помола 750г Беловодье КФК	50,20 руб.	+	+	+
37160	10031600083107464	Мука гречневая 1кг Крупно	65,30 руб.	+		+
29413	10031600061428604	Мука овсяная Беловодье 0.75кг КФК Беловодье	82,60 руб.	+	+	+
35043	20031600092710487	Мука рисовая 1кг Балтийская мельница ООО	82,10 руб.	+	+	+

01010400 СМЕСИ ДЛЯ ВЫПЕЧКИ

01010400-ПЕТРОВСКИЕ НИВЫ

21678	20031600092633851	Смесь Блиночки русские 500г Петровские Нивы ООО	29,90 руб.	+		+
21679	20031600092633857	Смесь Кекс Ванильный 500г Петровские Нивы ООО	29,90 руб.	+		+
36565	20031600092717725	Смесь Кекс Изюминка 400г Петровские Нивы ООО	35,10 руб.	+	+	+
36563	20031600092717721	Смесь Коржик домашний 400г Петровские Нивы ООО	35,40 руб.	+		+
36564	20031600092717723	Смесь Маффины зебра 400г Петровские Нивы ООО	34,30 руб.	+	+	+
1713	10031600092525383	Смесь для выпечки Манник абрикос 400г Увелка		+		

ПРИМЕР:

Магазин одежды.

1. Деление на классы: Мужская одежда - 50% ассортимента и Женская одежда - 50% ассортимента.
2. Деление на товарные группы внутри каждого класса: Например, Женская одежда на сезон Осень:

- жакеты - 10%
- блузы - 20%
- брюки - 15%
- джемперы - 15%
- пальто - 15%
- куртки - 15%
- шарфы, платки - 5%
- аксессуары - 5%

3. Деление товарных групп на стили: Например, Жакеты:

- стиль casual - 50%
- стиль офис – 40%
- стиль вечер – 10%

4. Размерный ряд:

Например, жакеты стиль офис – 42, 44, 46, 50, 52

Конкретное количество будет рассчитано исходя из площади торгового зала и выбранной плотности развески на 1 кв.м. с учетом возможностей торгового оборудования.

Таким образом, ассортиментная матрица может отличаться в магазинах одной сети вследствие различий по указанным факторам.

Ассортиментный минимум – перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в ассортименте в определенный период времени. Ассортиментный минимум составляется на основе существующей ассортиментной матрицы и зависит от сезонных колебаний покупательского спроса и других факторов, связанных со спецификой магазина.

Некоторые **рекомендации по формированию ассортиментного минимума** приведены ниже.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

1. Можно пойти по самому простому пути — взять ассортимент самого маленького по площади магазина и, если сеть представлена в разных регионах, вычесть из его ассортимента позиции, которые поставляются местными (региональными) поставщиками. В продуктовом магазине это будут, например, хлеб, свежие молочные продукты, колбасы и копчености, овощи-фрукты. Оставшийся ассортимент будет базовым — это те позиции, которые определенно должны присутствовать в каждом магазине сети.

2. Ассортимент товаров, поставляемых местными поставщиками, будет составлять так называемый базовый переменный ассортимент, т. к. товарные позиции будут совпадать, в магазинах разных регионов будут меняться только производители, формы/объемы упаковки. Например, молоко пастеризованное 3,5 % жирности или хлеб ржаной должны присутствовать в каждом магазине сети, но в разных регионах это будут товары от разных производителей.

3. Можно пойти более сложным путем — промаркировать каждый товар по принадлежности к ассортиментному минимуму. В этом случае ассортиментный минимум составят те товары, которые будут отмечены как относящиеся к обязательной продаже во всех магазинах сети.

4. В ассортиментный минимум в любом случае должны войти товары мировых производителей, широко известные и рекламируемые, и товары основного, или повседневного, спроса.

Основные правила формирования ассортимента розничного предприятия:

- товары, включенные в ассортимент, должны учитывать потребности целевого и второстепенных покупательских сегментов;
- товары, включенные в ассортимент, должны учитывать основные и сопутствующие потребности, т. е. составлять комплекс;
- цена на товар должна учитывать покупательскую способность сегментов, а также обеспечивать рентабельность магазина.

Выше уже использовались термины «целевой сегмент», «потребность», «покупательская способность». Это означает, что главное при формировании ассортимента магазина — изучение покупательского спроса и выбор тех товаров, которые будут приносить магазину желаемую прибыль.

ВЫДЕЛЕНИЕ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ

Товарная категория - это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория - это то, за чем (за каким товаром) покупатель идет в магазин.

Ведь покупатель не ходит в магазин, чтобы приобрести, к примеру, «молочные продукты». Он идет за конкретным товаром и формулирует свою цель иначе: «Мне нужен кефир и творог». Или: «Нужно купить молоко».

Выделение товарных категорий в соответствии с тем, как воспринимает (классифицирует) товар покупатель, является одним из ключевых моментов категорийного менеджмента.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Во-первых, от этого зависит эффективность дальнейшего анализа продаж и ассортимента. Анализ по товарным категориям дает нам четкое представление, что именно пользуется спросом, а что - нет.

Во-вторых, от того, как выделены товарные категории, зависит их представление в торговом зале: изделия, относящиеся к одной товарной категории, должны располагаться вместе.

Единого подхода к выделению категорий нет - уже из самого определения, что такое товарная категория, видно, что они будут выделяться по-разному в магазинах с разным ассортиментом и разным составом покупателей. И это понятно: большинство покупателей, проходящих, к примеру, в супермаркет, мыслят совсем иными категориями, чем покупатели магазина при АЗС.

Часто специалисты-практики высказывают опасение, что ориентация на восприятие покупателя в определении структуры ассортимента затруднительна из-за того, что покупатели значительно отличаются знаниями и уровнем осведомленности о самом товаре, а также тем, что совершенно по-разному формулируют для себя ответ на вопрос, за каким товаром они идут в магазин.

Действительно, одни покупатели могут отвечать на этот вопрос весьма точно: «Я хочу купить чипсы марки «Laus» со вкусом бекона в упаковке 200 грамм». Другие придут в магазин с целью «купить что-нибудь к пиву». При этом и те, и другие покупатели могут прийти в один и тот же магазин и купить один и тот же товар.

По сути, приведенные выше примеры - это два разных подхода к выделению категорий:

- 1) это традиционный подход, т.е. в одну категорию попадают товары, имеющие сходные признаки (близко к товароведческой классификации товаров);
- 2) творческий подход, т.е. в одну категорию могут попасть товары, относящиеся к разным товарным группам, но объединенные по предназначению. Яркий пример - коллекции одежды, имеющие одну идею и составленные из сочетающихся по цвету и стилю изделий.

НАПРИМЕР, категория «подарки» может включать в себя парфюмерные наборы, шоколадные конфеты, кружки, подарочные свечи, открытки и т.д.

ИЛИ: категория «товары для школы» могут включать в себя портфели, тетради, краски и карандаши, ручки, линейки, учебники, пеналы, школьную форму и т.д.

Как же «правильно» выделить категории? Правильно - это так, как подходит большинству целевых покупателей. Магазин должен быть устроен так, как удобно большинству, и он не может (и не должен) быть хорош абсолютно для всех.

В одном магазине могут быть использованы оба подхода к выделению категорий, однако одна и та же товарная позиция может находиться только в одной категории.

Большинство продуктовых магазинов, магазинов бытовой техники, товаров для дома используют традиционный подход к выделению категорий, а большинство магазинов одежды - творческий. Однако существует закономерность: чем выше ценовой уровень магазина и уровень доходов целевых покупателей, тем чаще используется творческий подход к выделению категорий.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

В заключение следует сказать, что выделение категорий товаров в магазине требует глубокого знания своих покупателей. Только изучив вкусы, предпочтения и тенденции, влияющие на спрос целевых покупателей, сможете понять, какие категории нужно выделить именно в вашем магазине.

КОЛИЧЕСТВО КАТЕГОРИИ НА МАГАЗИН - зависит от количества ассортиментных позиций. Например, для универсама возле дома площадью 350 кв.м. с 3000 ассортиментными позициями выделяют около 40 категорий. Для супермаркета площадью 1000 кв.м. с 20 000 ассортиментными позициями могут выделять 300 категорий.

Количество категорий не растет строго пропорционально в соответствии с количеством ассортиментных позиций, но объем каждой категории будет больше.

КОЛИЧЕСТВО КАТЕГОРИЙ НА ОДНОГО КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖЕРА - зависит от объема категории и количества магазинов. В крупных сетях (десятки магазинов) один категорийный менеджер с помощниками может вести одну категорию, в небольшом магазине он ведет несколько категорий.

ПРИМЕР

Площадь магазина 350 кв.м. Магазин управляет 40 категориями товаров. Основными покупателями являются работающие мужчины и женщины, а также домохозяйки. Среднее количество покупателей в день - 700 человек. Средняя стоимость покупки 2-4 \$.

	Наименование категории		Наименование категории
1	Колбасы/сосиски	21	Кремы, лосьоны, дезодоранты, средства по уходу за волосами
2	Водка	22	Хлеб/хлебобулочные изделия
3	Вино	23	Масло/маргарины
4	Молоко/молочные напитки	24	Снеки (закуски)
5	Пиво	25	Мясные/рыбные полуфабрикаты
6	Рыбные деликатесы	26	Мороженая рыба
7	Йогурты, муссы, десерты	27	Сахар, крупы, мука
8	Соки/напитки	28	Сигареты
9	Сыр	29	Консервированные овощи/фрукты
10	Замороженные овощи/фрукты	30	Соления/оливки
11	Печенье/крекеры	31	Чай
12	Конфеты	32	Мороженое
13	Яйца	33	Растительные масла
14	Кисломолочные продукты	34	Соусы
15	Средства гигиены (прокладки, салфетки, туалетная бумага)	35	Макаронные изделия
16	Мороженое мясо/куры	36	Корма для животных
17	Кофе	37	Мясные/рыбные консервы
18	Слабоалкогольные напитки	38	Супы, концентраты
19	Пельмени/вареники/блинчики	39	Домашние чистящие средства
20	Мыло/стиральный порошок	40	Соль/специи



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ КАТЕГОРИИ

Категория делится на субкатегории по одному из следующих оснований:

Свойства товара выделяются по характеристикам товара:

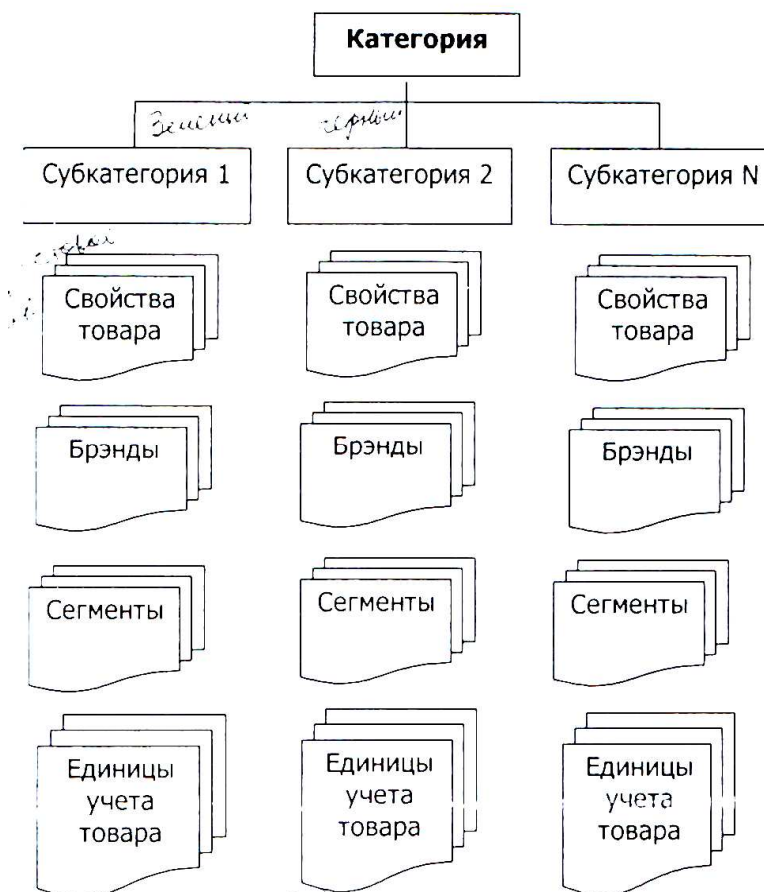
- покупатель или конечный пользователь (корм для собак или кошек),
- форма (роликовые, твердые дезодоранты или спреи)
- состав (с кофеином или без кофеина).

Брэнды по торговой марке или производителю

Ценовые сегменты уровень цен

Единицы учета размер упаковки (реже)

Количество и качество выделяемых субкатегорий зависит от особенностей категории и товара. Рекомендуется выделять субкатегории исходя из дерева покупательских решений целевой аудитории.



ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ СТРУКТУРЫ КАТЕГОРИИ I

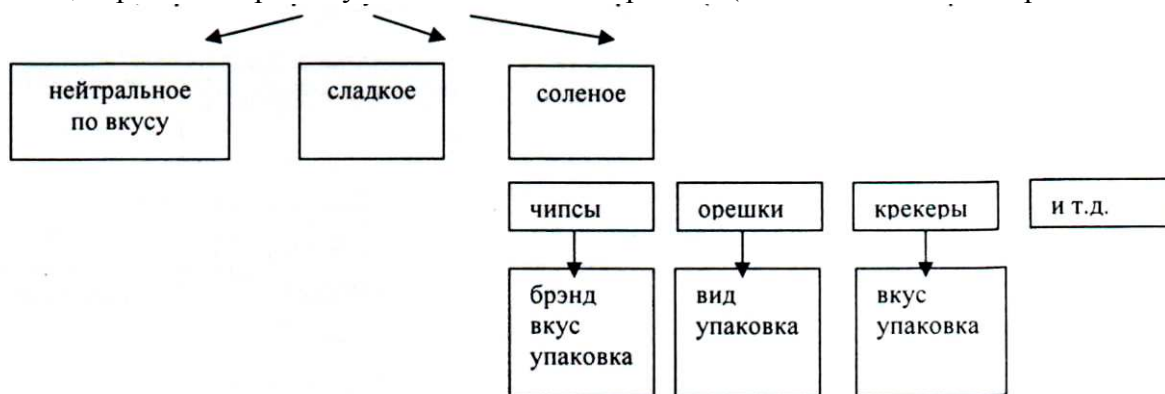
Основной принцип построения структуры товарной категории - **дерево покупательских решений**. То есть факторы, определяющие последовательность шагов выбора товара покупателем.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

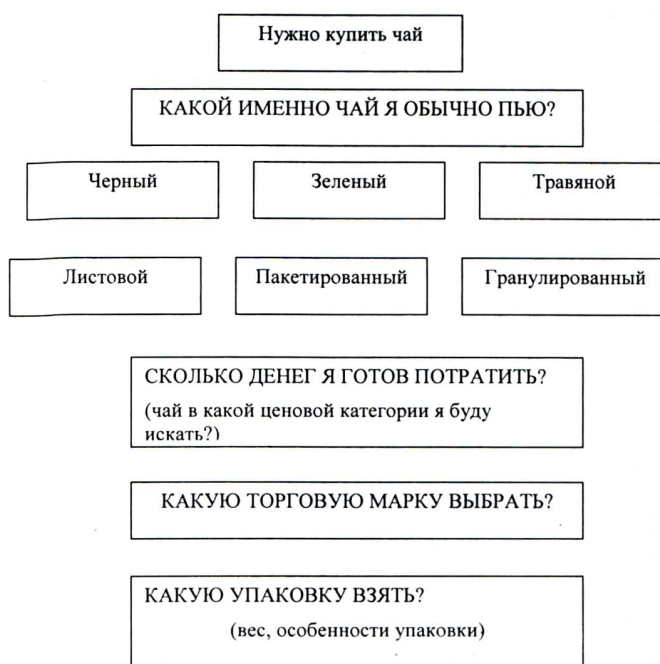
Структура категории является картой принятия потребителем решения о покупке товаров данной категории и позволяет организовать категорию в пространстве магазина так, чтобы облегчить покупателю процесс выбора и принятия решения о покупке.

НАПРИМЕР, дерево выбора покупателя «чего-то погрызть» (соотносится с категорией «Снэки»).



Не существует единого стандарта по составу ни для одной категории. Насколько широко или узко определяется категория, зависит от многих факторов (в том числе и от формата магазина).

СТРУКТУРА КАТЕГОРИИ «ЧАЙ»



Основные факторы выбора товара при покупке

При выборе какого-либо товара покупатель оперирует следующими факторами:

- вид товара,
- цена товара,
- торговая марка, производитель либо страна производства,
- свойства товара (для продуктов питания - вкус, наполнитель, состав и т.д.),
- вес, объем или вид упаковки.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Дерево покупательских решений при выборе одного и того же вида товара представителями разных покупательских сегментов будет отличаться, т.е. будет разной последовательность факторов выбора. К примеру, для покупателей с низким уровнем дохода при выборе того же пива первым будет вопрос о цене, а потом - о виде пива и торговой марке. А для покупателя со средним уровнем дохода первым будет вопрос о торговой марке, вопрос цены будет уже второстепенным.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛИ КАТЕГОРИИ

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

- Роль категории определяется ее
- предназначением в ассортименте
 - финансовой эффективностью.

РОЛЬ	ОПИСАНИЕ РОЛИ КАТЕГОРИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ		ПРИМЕРЫ
	торговца	потребителя	
Уникальная (signature) 1-3% от количества категорий	Определяет позиционирование магазина, его имидж, обеспечивает удовлетворенность потребителей, создает долгосрочные конкурентные преимущества. Категория может быть неприбыльной.	Определяет приоритетность выбора этого магазина благодаря ожидаемым видам и качеству товаров. Помогает усилить эмоциональную вовлеченность в решение о покупке.	Хлеб собственной выпечки
Приоритетная (priority) До 20%	Обеспечивает высокую прибыль, соответствует балансу цена/качество, предназначена для получения прибыли. Внутри категории большой ассортимент.	Потребитель предпочитает покупать категорию в этом магазине, но готов переключиться на другие торговые точки, если будет нарушено соответствие цена/качество или не будет нужного брэнда или вида упаковки (вес, размер, добавки и т.п.)	Йогурты Кофе Алкоголь Колбасная гастрономия
Базовая (basic) 50%	Составляет большинство потребительских корзин; высокая оборачиваемость; приносит прибыль, но не обязательно большую.	Категория регулярно покупается большинством потребителей; ожидаются конкурентоспособные цены и наличие нужного брэнда или вида упаковки (вес, размер, добавки и т.п.)	Соки Молоко Крупы Макаронные изделия Моющие средства



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Периодическая (seasonal) До 20%	1. категория имеется у большинства конкурентов. Пик продаж - во время сезона. 2. категория покупаемая большинством покупателей не часто, но периодически (1 раз в 1-3 мес.) Прибыль и выручка носит эпизодический характер.	В отношении категории потребитель ожидает наличие отдельных позиций ассортимента даже вне сезона. В сезон ожидается лучшая цена и весь ассортимент.	Приправы Домашние чистящие средства Пластмассовая мебель для дачи Елочные игрушки
Удобная (convenience)	Наличие категории поддерживает посещаемость магазина. Как правило, имеет низкую оборачиваемость и прибыль.	Для потребителя создает образ магазина, «можно купить все за раз»; низкие ожидания в отношении ассортимента (достаточно наличие 1-2 единиц/брендов).	Зубные щётки Батарейки Средства для обуви

При оценке важности категории для развития бизнеса и определения ее роли используются количественные данные о продажах в магазине - кросс-категориальный анализ, который сравнивает категорию с другими.

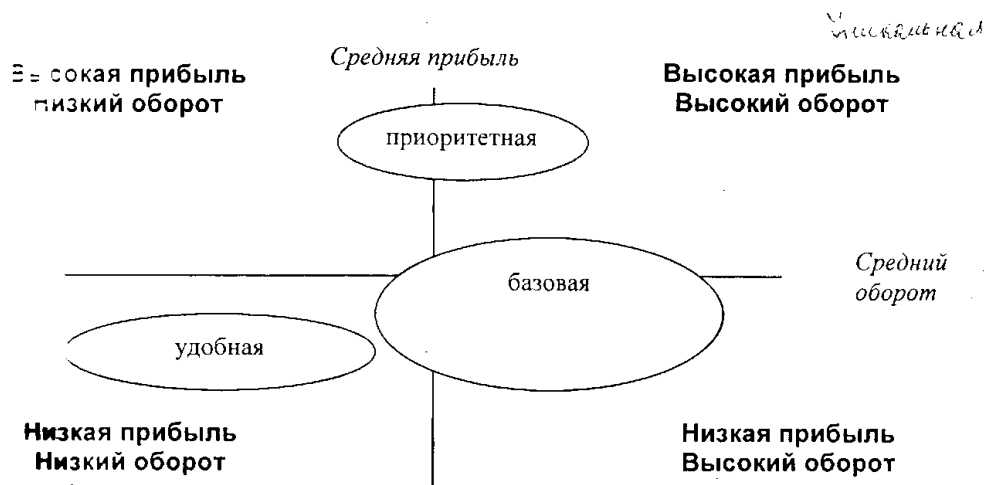
Минимальные данные используемые для анализа: валовая прибыль, выручка.

Задача - выделить категории с высокими показателями по валовой прибыли и оборачиваемости.

Для определения роли категории **недостаточно** опираться на данные о продажах в магазине.

Необходимо дополнительно проанализировать данные о потребительском спросе о тенденциях развития категории на рынке о конкурентах.

Окончательное решение о роли для данной категории принимается после более детального анализа категории и её компонентов и сопоставления всех видов данных.



Роль категории оказывает влияние

- широту и глубину ассортимента внутри категории: приоритетная и базовая - максимальная широта ассортимента, удобная - минимальная, периодическая - в зависимости от сезона.
- на планирование финансовых показателей: каждая категория имеет свою динамику развития как на рынке в целом, так и внутри магазина, и разный потенциал к росту.
- на решения в области мерчандайзинга и промо-активности.
- на ценообразование.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Важно:

- в ассортименте должны присутствовать все роли категорий.
- доли категорий в ассортименте должны быть сбалансированы.

ОЦЕНКА КОМПОНЕНТОВ КАТЕГОРИИ

На этапе оценки категории необходимо собрать и проанализировать данные:

О потребителе - насколько важна категория для ключевых покупателей?

Количество людей, покупающих товар

Чистота покупок

Предпочтения в ценовых сегментах

Популярность брендов категории

О рынке - тенденции развития категории на рынке (спад/стабильность/рост)

Для сбора информации могут использоваться специализированные сайты:

www.rbc.ru

www.retail.ru

www.retailer.ru и т.п.

О конкурентах - насколько категория важна для конкурентов?

Роль категории в конкурирующих розничных точках. Даже если конкуренты не используют данный подход - новые анализа их ассортимента (представленность брендов, площадь выкладки, ценовая политика и т.д.) можно сделать вывод о том, какое значение они придают конкретной группе товара.

О продажах категории в магазине:

1. Категория анализируется по составляющим на уровне субкатегорий/сегментов/брендов/единиц учета товара. Обычно используются: выручка и прибыль.
2. Оценивается, какой вклад в общие результаты по продажам вносит каждый из компонентов категории.
3. Определяются возможности для улучшения показателей.

ИТОГ:

1) окончательное решение о роли категории

2) определение возможностей для улучшения показателей по продажам категории

Различные категории требуют разного уровня анализа. Особенно тщательно анализируются категории, претендующие на приоритетную роль.

Тема 4. Роль программного продукта в деятельности категорийного менеджера

1С:Управление торговлей 8

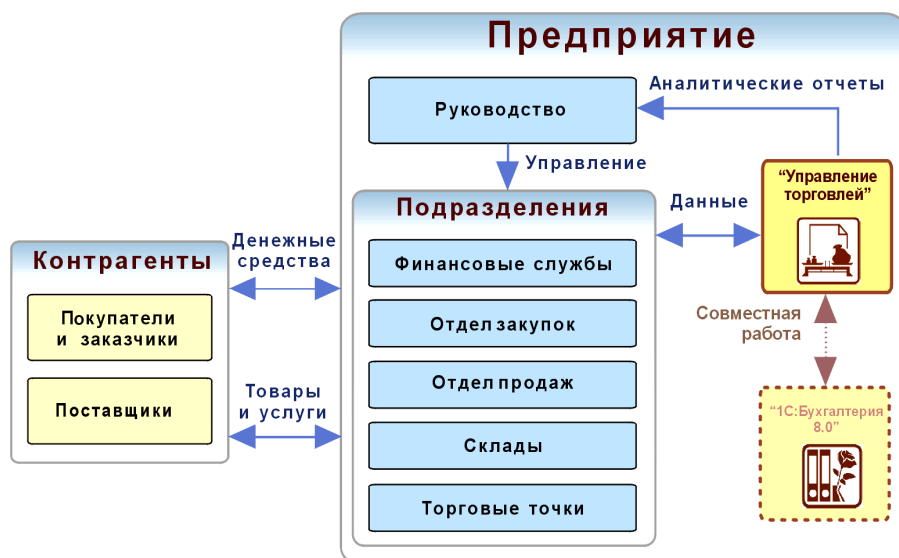
1С:Управление торговлей 8 в комплексе решает задачи управленческого и оперативного учета, анализа и планирования, автоматизирует торговые, финансовые и складские операции; обеспечивает современный уровень управления предприятием.

- Управление продажами;



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

- Управление поставками;
- Управление складскими запасами;
- Управление заказами;
- Управление отношениями с клиентами (CRM);
- Управление товарооборотом предприятия;
- Планирование продаж и закупок;
- Анализ цен и управление ценовой политикой;
- Мониторинг и анализ показателей торговой деятельности.



Рассмотрим структурную схему торгового предприятия, которое занимается продажей товаров как оптом, так и в розницу.

Оптовая продажа товаров осуществляется как клиентам в офисе компании, так в различных сторонних магазинах, которым товар отдается на комиссию.

Продажа в розницу осуществляется как в торговом зале с использованием необходимого торгового оборудования, так и в собственных магазинах и в удаленных торговых точках.

Товары могут поступать, как от отечественных, так и от импортных поставщиков. Закупку и продажу товаров осуществляют сотрудники торгового предприятия. Сотрудники торгового предприятия объединены в отделы.

В составе торгового предприятия имеется несколько отделов: Отдел закупок, отдел продаж, в котором выделены два подразделения: отдел оптовой продажи и отдел розничной продажи. В состав предприятия входят финансовые службы.

На основе данных, полученных от сотрудников различных отделов формируются аналитические отчеты, которые передаются руководству.

Бизнес-процессы, возникающие на нашем торговом предприятии будем автоматизировать с помощью программы «Управление торговлей». Для составления бухгалтерской и налоговой отчетности данные из 1С:предприятие 8.0 передаются в бухгалтерскую программу.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Тема 5. Формирование документов для аналитической работы

В информационной базе прикладного решения регистрируются как уже совершенные, так и еще только планируемые хозяйственные операции. "1С:Управление торговлей 8" автоматизирует оформление практически всех первичных документов торгового и складского учета, а также документов движения денежных средств.

Прикладное решение рассчитано на любые виды торговых операций. Реализованы функции учета от ведения справочников и ввода первичных документов до получения различных аналитических отчетов.

Решение позволяет вести управленческий учет по торговому предприятию в целом. Для предприятия холдинговой структуры документы могут оформляться от имени нескольких организаций, входящих в холдинг.

"1С:Управление торговлей 8" — это готовое прикладное решение, в основе которого лежит мощная технологическая платформа нового поколения "1С:Предприятие 8". В комплект поставки программного продукта, помимо платформы, входит конфигурация "Управление торговлей".

"1С:Управление торговлей 8" обеспечивает автоматический подбор данных, необходимых для ведения бухгалтерского учета, и передачу этих данных в "1С:Бухгалтерию 8".

Руководителю предприятия

Руководителю предприятия нужна реальная отдача от системы автоматизации.

"1С:Управление торговлей 8" повышает эффективность работы предприятия за счет автоматизации рутинных операций, за счет ведения учета в реальном масштабе времени, за счет быстрой и удобной подготовки информации для принятия решений на разных уровнях. Система очень быстро запускается в эксплуатацию и начинает приносить отдачу. При изменении масштабов, подходов к управлению или организации работ на предприятии перестройка системы не требует больших затрат. Это достигается за счет построения бизнес-решений на мощной современной технологической платформе. Важным достоинством системы "1С:Предприятие" является ее широкая популярность: более 3000 специализированных фирм и множество сертифицированных специалистов готовы помочь вашему предприятию в установке, эксплуатации и дальнейшем совершенствовании системы автоматизации.

Прикладное решение рассчитано не только на автоматизацию учета, но и на реальную помощь управленцам всех уровней, начиная с директора. Многие руководители оценят новые средства интерактивного анализа ситуации, получения детальных расшифровок интересующих показателей.

Руководителям и специалистам торговых подразделений

В новом прикладном решении уделен максимум внимания тому, чтобы обеспечить эффективность вашей ежедневной работы. Широкие возможности подготовки всех необходимых документов, управления товародвижением и ценообразованием, приема заказов и контроля их исполнения, оптимизации складских запасов, анализа товарооборота, планирования закупок и поставок сделают ее вашим надежным помощником — за какое бы направление или участок вы ни отвечали. "1С:Управление торговлей 8" позволит создать в вашей компании единое информационное пространство, организовать четкое взаимодействие подразделений, поможет сотрудникам работать единой командой.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Работникам учетных служб

Программы системы "1С:Предприятие" стали индустриальным стандартом учетных решений. Программа "1С:Управление торговлей 8" вобрала все лучшее, что было наработано за годы развития ее предшественниц. Зарекомендовавшая себя на практике функциональность этой, наиболее массово применяемой сегодня в стране системы автоматизации торгово-складского учета, дополнена целым рядом новых возможностей. Вы получаете новый инструмент, который поможет избавиться от рутинной работы и приблизить учет к потребностям реального бизнеса. При этом регулярная информационно-методическая поддержка фирмы "1С" позволит вести его в соответствии с действующим законодательством. Разумеется, "1С:Управление торговлей 8" позволяет передать необходимые учетные данные в бухгалтерскую систему.

IT-специалистам предприятий

"1С:Предприятие 8" дает вам в руки отвечающий самым современным стандартам комплекс инструментальных средств и технологий для разработки, модификации, администрирования и сопровождения корпоративной информационной системы. Все эти средства входят в поставку выпускаемых нами тиражных продуктов "1С:Предприятия 8". Вы без дополнительных затрат получаете точно такие же инструменты, какие используют разработчики фирмы "1С". В результате установленная на предприятии система не будет для вас "черным ящиком". Опыт показывает, что большинству системных администраторов и специалистов по автоматизации достаточно нескольких дней, чтобы освоить принципы построения решений "1С:Предприятия" — после этого вы сможете не только сопровождать, но и адаптировать систему в соответствии с потребностями своих организаций. Немаловажно и то, что вы сможете стать участником профессионального сообщества специалистов по "1С:Предприятию", получить поддержку при освоении системы, использовать возможность разностороннего общения и обмена опытом с многочисленными коллегами. Реальная открытость системы и легкость ее адаптации, широкие возможности масштабирования и интеграции, простота и удобство администрирования и поддержки — все это позволяет вам тратить минимум усилий на решение "низкоуровневых" технологических вопросов и сконцентрироваться на содержательных, творческих задачах автоматизации бизнес-процессов предприятия.

Специалистам консалтинговых компаний и системных интеграторов

Короткие сроки и эффективность внедрения, разумные цены и гибкая лицензионная политика, наработанный комплекс типовых и специализированных решений, развитые средства интеграции — вот только часть достоинств, делающих "1С:Предприятие" отличным "строительным материалом" для создания самых разнообразных информационных систем. Многие консалтинговые компании и системные интеграторы отмечают, что применение "1С:Предприятия" и сотрудничество с фирмой "1С" стали важными факторами успеха их проектов. Снижение проектных рисков, возможность предложить заказчикам конкурентоспособный проект и выполнить его, уложившись в сроки и сметы, — все это позволяет повысить репутацию вашей компании и рентабельность бизнеса, расширить круг клиентов и поставить работу с ними на индустриальную основу.

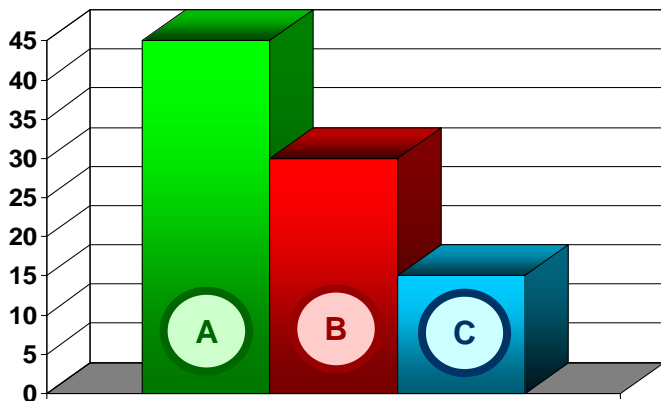
Тема 6. Планирование и управление ассортиментом в рамках категорийного менеджмента. Принципы категорийного менеджмента

Для анализа спроса на товары можно применять **ABC и XYZ –анализ продаж**. Проведение ABC-анализа возможно по нескольким показателям. ABC-анализ продаж по объему продаж позволяет произвести распределение товаров на ABC-классы с точки зрения востребованности товаров



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

покупателями. В класс А попадут наиболее востребованные товары, а в класс С- наименее востребованные товары.



В основе ABC-анализа лежит закон Парето, известный как правило «20 на 80».

Вильфредо Парето (1848-1923) — итальянский экономист и социолог, исследовал сложившиеся закономерности распределения доходов в обществе. Парето установил, что большая часть богатства принадлежит меньшей части населения, причем количественное соотношение этой пропорции довольно постоянно и в большинстве случаев составляет 20 на 80, т. е. около 20% домохозяйств в государстве владеют около 80% общественного богатства.

Согласно этому правилу, отдача от вкладываемых ресурсов неравномерна, поэтому можно считать, что из всех приложенных усилий только 20% обеспечивает 80% результата.

Для маркетинга это правило звучит более конкретно: около 20% всех товаров дают примерно 80% совокупного оборота (или прибыли);

Суть ABC-анализа состоит в разбиении массива ассортимента предприятия на 3 группы: группу А, группу В и группу С. Каждая из этих групп объединяет в себе довольно однородную совокупность. При этом сами группы значительно различаются между собой.

Группа А — наиболее ценная для предприятия группа товарного ассортимента, которая требует постоянного и скрупулезного учета и контроля, так как более интенсивная работа с данной группой может оказать влияние на 75% оборота всего предприятия.

Группа В — менее важная для предприятия группа ассортимента, которая дает, как правило, 20% оборота предприятия.

Категория С — малоценная для предприятия группа, так как она дает примерно 5% оборота всего предприятия.

ABC - анализ фиксирует уже сложившиеся соотношения в товарном ассортименте. Как и бухгалтерский баланс, ABC-анализ подобен мгновенному фото. Для того чтобы увидеть динамику параметров, необходимо проводить ABC-анализ за несколько временных периодов.

Результаты ABC-анализа служат своего рода индикатором уровня активности сбыта и сбалансированности товарного ассортимента и соответственно ассортиментной политики предприятия.

Рассмотрим более подробно применение ABC-анализа для изучения товарного ассортимента предприятия.

Алгоритм построения ABC - анализа



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

1. Сформировать данные об объеме продаж.
2. Проранжировать результаты в порядке убывания величины объема продаж.
3. Рассчитать удельный вес объема продаж, приходящегося на каждую товарную единицу ассортимента, в общем объеме продаж.
4. Рассчитать удельный вес объема продаж, приходящегося на каждую товарную единицу ассортимента, нарастающим итогом.
5. Сформировать группы А, В и С.
6. Сформировать сводную таблицу результатов.
7. Анализ результатов ABC- анализа.
Рассмотрим подробнее каждый пункт этого алгоритма.

Шаг 1. Сформировать данные об объеме продаж, приходящиеся на каждого клиента.

1.1. Выбор временного интервала для ABC - анализа.

ABC - анализ наиболее показателен при использовании данных за большие промежутки времени, например квартал, полугодие, год. Чаще всего в качестве временного промежутка используется календарный год. В любом случае при выборе интервала необходимо учитывать несколько моментов:

- 1 сезонные колебания спроса, т. е. временной интервал для ABC - анализа должен содержать все фазы сезонной волны;
- 2 частоту покупок. Продолжительность временного интервала для ABC - анализа должна превышать средний интервал покупки. Если товар покупается клиентами обычно 1 раз в квартал, то, делая ABC-анализ за месяц, вы рискуете получить некорректные результаты. Лучше в этом случае проводить ABC - анализ как минимум за полугодие.
2. Формирование исходных данных для ABC - анализа.

Формирование исходных данных для ABC - анализа сопряжено с определенными трудностями, которые связаны с особенностями бухучета, формирования налогооблагаемой базы и учетной политики на современных предприятиях. Основные проблемы идентификации товарного ассортимента связаны с несколькими причинами: товарная единица ассортимента может переименоваться в течение года;

Поэтому необходимо очень тщательно подойти к просмотру отчетов о реализации, полученных компьютерными программами по автоматизации бухучета.

В итоге после всех сверок и корректировок мы должны получить корректный список клиентов и объемы их закупок за исследуемый временной интервал.

3. Форма результата.

Форма предоставления результатов по итогам шага 1

№ п/п	Наименование товара	Объем продаж, тыс. руб
1		
2		
	
	ИТОГО	

Шаг 2. Проранжировать результаты в порядке убывания величины объема продаж.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

1. Отсортировать строчки таблицы по столбцу «Объем продаж» в порядке убывания с использованием функции «сортировка» в Microsoft Excel.
2. Пронумеровать получившийся список.
3. Форма результата.

Форма предоставления результатов по итогам шага 2

№ п/п	Наименование товара	Объем продаж, тыс. руб
1	артикул 1	$V_1 = 39\ 000$
2	артикул 2	$V_2 = 33\ 500$
3	артикул 3	$V_3 = 27\ 500$
....	
40	артикул 40	$V_{40} = 1\ 000$
41	артикул 41	$V_{41} = 800$
42	артикул 42	$V_{42} = 500$
....	
101	артикул 101	$V_{101} = 150$
102	артикул 102	$V_{102} = 140$
....	
185	артикул 185	$V_{185} = 50$
	ИТОГО	SV = 500 000

Шаг 3. Рассчитать удельный вес объема продаж, приходящегося на каждую товарную единицу ассортимента, в общем объеме продаж.

3.1. Расчет значений удельных весов.

Итоговую сумму примем за 100% и построчно для каждой товарной единицы (артикула) вычислим удельный вес в общем объеме продаж.

2. Форма результата.

Форма представления результатов по итогам шага 3

№	Наименование товара	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. вес в объеме продаж %
1	артикул 1	$V_1 = 39\ 000$	$D_1 = 100\% \times V_1 / SV = 7,80$
2	артикул 2	$V_2 = 33\ 500$	$D_2 = 100\% \times V_2 / SV = 6,70$
3	артикул 3	$V_3 = 27\ 500$	$D_3 = 100\% \times V_3 / SV = 5,50$
....		
40	артикул 40	$V_{40} = 1\ 000$	$D_{40} = 100\% \times V_{40} / SV = 0,20$
41	артикул 41	$V_{41} = 800$	$D_{41} = 100\% \times V_{41} / SV = 0,16$
42	артикул 42	$V_{42} = 500$	$D_{42} = 100\% \times V_{42} / SV = 0,10$
...		
101	артикул 101	$V_{101} = 150$	$D_{101} = 100\% \times V_{101} / SV = 0,03$
102	артикул 102	$V_{102} = 140$	$D_{102} = 100\% \times V_{102} / SV = 0,03$
...		
185	артикул 185	$V_{185} = 50$	$D_{185} = 100\% \times V_{185} / SV = 0,01$
	ИТОГО	500 000	100,00

Шаг 4. Рассчитать удельный вес объема продаж, приходящегося на каждую товарную единицу ассортимента, нарастающим итогом.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

В расчете удельного веса товарного ассортимента нарастающим итогом мы используем только столбец «Удельный вес». Прием нарастающего итога часто используется в статистике и, несмотря на свою кажущуюся сложность, очень прост. Этот прием позволяет структурировать массив данных, т. е. позволяет ответить на вопрос, какие элементы по величине составляли исходный массив, сколько в нем больших по величине элементов и сколько маленьких.

1. Расчет первой строчки.

Первая строка столбца «Удельный вес нарастающим итогом» всегда равна первой строке столбца «Удельный вес».

2. Расчет остальных строчек.

Вторая строка столбца «Удельный вес нарастающим итогом» равна сумме первой и второй строк столбца «Удельный вес».

Третья строка столбца «Удельный вес нарастающим итогом» равна сумме первой, второй и третьей строк столбца «Удельный вес».

Аналогично для остальных строчек.

Значение в строке, соответствующей последнему по списку клиенту, должно быть равно 100%.

3. Форма результата.

Форма предоставления результатов по итогам шага 4

№	Наименование товара	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. вес в объеме продаж %	Уд. вес в объеме продаж нарастающим итогом, %
1	артикул 1	$V_1 = 39\ 000$	$D_1 = 100\% \times V_1 / SV = 7,80$	$DN_1 = D_1 = 7,8$
2	артикул 2	$V_2 = 33\ 500$	$D_2 = 100\% \times V_2 / SV = 6,70$	$DN_2 = DN_1 + D_2 = 14,5$
3	артикул 3	$V_3 = 27\ 500$	$D_3 = 100\% \times V_3 / SV = 5,50$	$DN_3 = DN_2 + D_3 = 20,0$
....			
40	артикул 40	$V_{40} = 1\ 000$	$D_{40} = 100\% \times V_{40} / SV = 0,20$	$DN_{40} = DN_{39} + D_{40} = 74,79$
41	артикул 41	$V_{41} = 800$	$D_{41} = 100\% \times V_{41} / SV = 0,16$	$DN_{41} = DN_{40} + D_{41} = 74,99$
42	артикул 42	$V_{42} = 500$	$D_{42} = 100\% \times V_{42} / SV = 0,10$	$DN_{42} = DN_{41} + D_{42} = 75,09$
...			
101	артикул 101	$V_{101} = 150$	$D_{101} = 100\% \times V_{101} / SV = 0,03$	$DN_{101} = DN_{100} + D_{101} = 95,2$
102	артикул 102	$V_{102} = 140$	$D_{102} = 100\% \times V_{102} / SV = 0,03$	$DN_{102} = DN_{101} + D_{102} = 95,1$
...			
185	артикул 185	$V_{185} = 50$	$D_{185} = 100\% \times V_{185} / SV = 0,01$	$DN_{185} = DN_{184} + D_{185} = 100$
	ИТОГО	500 000	100,00	

Шаг 5. Сформировать группы А, В С.

5.1. Выделение группы А.

В группу А необходимо включить те товарные единицы ассортимента, которые содержатся в общем списке клиентов от первой позиции до строки, где значение удельного веса объемов продаж, приходящегося на каждого клиента, нарастающим итогом, примет значение, близкое к 75%.

5.2. Выделение группы В.

В группу В включаются товар, сверху примыкающие к группе А, а снизу ограничивающиеся строкой, где значение удельного веса объемов продаж, приходящегося на каждого клиента, нарастающим итогом ориентировочно равно 95%.

3. Выделение группы С.

В группу С попадают все оставшиеся товарные группы ассортимента.

4. Форма результата.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Форма предоставления результатов по итогам шага 6

№	Наименование товара	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. вес в объеме продаж %	Уд. вес в объеме продаж нарастающим итогом, %	Группа
1	артикул 1	$V_1 = 39\,000$	$D_1 = 100\% \times V_1 / SV = 7,80$	$DN_1 = D_1 = 7,8$	A
2	артикул 2	$V_2 = 33\,500$	$D_2 = 100\% \times V_2 / SV = 6,70$	$DN_2 = DN_1 + D_2 = 14,5$	A
3	артикул 3	$V_3 = 27\,500$	$D_3 = 100\% \times V_3 / SV = 5,50$	$DN_3 = DN_2 + D_3 = 20,0$	A
....				
40	артикул 40	$V_{40} = 1\,000$	$D_{40} = 100\% \times V_{40} / SV = 0,20$	$DN_{40} = DN_{39} + D_{40} = 74,79$	A
41	артикул 41	$V_{41} = 800$	$D_{41} = 100\% \times V_{41} / SV = 0,16$	$DN_{41} = DN_{40} + D_{41} = 74,99$	A
42	артикул 42	$V_{42} = 500$	$D_{42} = 100\% \times V_{42} / SV = 0,10$	$DN_{42} = DN_{41} + D_{42} = 75,09$	B
...				
101	артикул 101	$V_{101} = 150$	$D_{101} = 100\% \times V_{101} / SV = 0,03$	$DN_{101} = DN_{100} + D_{101} = 95,2$	C
102	артикул 102	$V_{102} = 140$	$D_{102} = 100\% \times V_{102} / SV = 0,03$	$DN_{102} = DN_{101} + D_{102} = 95,1$	C
...				
185	артикул 185	$V_{185} = 50$	$D_{185} = 100\% \times V_{185} / SV = 0,01$	$DN_{185} = DN_{184} + D_{185} = 100$	C
	ИТОГО	500 000	100,00		

Шаг 6. Сформировать сводную таблицу результатов.

6.1. В сводную таблицу должны войти только количественные характеристики групп А, В, С.

6.2. Форма результата.

Сводная таблица результатов (по итогам шага 6)

	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. вес данной группы в совокупном обороте, %	Число товарных групп в данной группе, шт (кол-во артикулов)	Уд. вес в объеме продаж %
Группа А	375 000	75	41	22
Группа В	100 000	20	60	32
Группа С	25 000	5	84	46
Итого	500 000	100	185	100

Интерпретация результатов АВС-анализа

Группа А

Группа А — самая малочисленная, но наиболее значимая для компании. Ассортимент группы А - ключевые товарные единицы (артикулы) компании, они, с одной стороны, обеспечивают 75% совокупного оборота, а с другой — они должны давать покрытие совокупных переменных издержек. Группа А обеспечивает стабильность, но при этом как правило, это наименее доходные клиенты.

Усилия предприятия должны быть сосредоточены прежде всего на клиентах группы А. Как правило, клиентов данной группы привлекают прямыми продажами в результате долгих и трудных переговоров. Клиенты группы А - самые профессиональные, имеют высокий уровень знаний о продукте, высокий уровень компетенции по ценам, при этом довольно лояльны к поставщику, их трудно переманить, но легко потерять. Необходимо стремиться как можно более глубже погрузиться в проблематику и в информационную систему клиентов этой группы. Для них разрабатываются специальные программы удержания и лояльности, в которых предлагаются дополнительные скидки, личные менеджеры, определенное формирование товарных запасов под



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

потребности клиента. По клиентам группы А целесообразно тщательно отслеживать динамику продаж, изменение потребностей, анализировать их рекламации, причины ухода.

Со стороны управления по отношению к клиентам группы А необходимо уделять особое внимание и выстраивать партнерские отношения, в том числе:

- 1 закрепить за каждым клиентом конкретного менеджера и возложить на него ответственность за коммуникации с этим клиентом и за обеспечение запланированного объема продаж;
- 2 посещать клиентов этой группы необходимо чаще, чем клиентов из других групп;
- 3 по отношению к клиентам данной группы разрабатывается специальная ценовая политика, обеспечивающая как удержание данного клиента, так и заданную доходность для компании;
- 4 особое внимание уделить выявлению и удовлетворению потребностей клиентов данной группы;
- 5 желательно стараться перевести клиентов группы А в число постоянных клиентов компании.

На клиентов группы А должен приходиться самый большой бюджет на продвижение.

Группа В

Группа В — более многочисленная по сравнению с группой А, но доходность продаж в этой группе выше, чем в группе А.

Группа В играет роль своеобразного резерва, и усилия предприятия должны быть сосредоточены на переводе этих товарных единиц в группу А.

Группа С

Группа С — самая многочисленная группа, при этом величина средней закупки в этой группе очень мала. Доходность продаж в этой группе самая высокая. Но операционные расходы на обслуживание достаточно велики, поэтому если численность ассортимента этой группы непропорционально велика, то затраты на обслуживание клиентов группы могут «съесть» большую часть маржинальной прибыли. Проблема этой группы — большая доля нестандартных заказов или очень редкие непрофильные позиции ассортимента, которые на промышленном рынке — проблема. Обычно здесь решается вопрос демаркетинга, т. е. за счет ценообразования, условий минимальной покупки и ассортимента отсекается часть мелких товарных единиц, обслуживание которых невыгодно для компании, поэтому этой группе необходимо уделить особое внимание при ценообразовании. Верхнюю часть группы С надо постараться перевести в группу В, а в целом целесообразно проводить политику сокращения блока С, чтобы уменьшить малопродуктивные затраты. Программы лояльности распространяются на клиентов этой группы по «остаточному» принципу или вообще не распространяются.

Сгруппировав товар по одному параметру, сопоставьте полученный результат с другими параметрами. Группа С может приносить 5% дохода, составлять 50% товарного запаса и занимать 80% площади склада.

Шаг 6. Анализ результатов ABC-анализа

Для формирования ассортиментной политики в завершении практического занятия студенту необходимо студенту ответить на контрольные вопросы:

Оптимальная структура ассортимента предприятия

Близость к оптимальной структуре отражает то, насколько активно компания управляет сбытом, насколько спланированы продажи и насколько она управляет спросом.

Существенные отклонения параметров структуры ABC-анализа от оптимальных показателей клиентской базы — яркая иллюстрация пассивности продаж в компании, т. е. когда никто в



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

компания не занимается целенаправленным поиском клиентов и планированием продаж. Исключение составляют на промышленном рынке компании, которые производят комплектующие только для одного очень крупного покупателя, например для Автоваза. Но это скорее проявление монопольного рынка, чем несовершенство инструмента анализа клиентской базы.

Группа А в идеале должна занимать 20-30% численности ассортимента (кол-во артикулов) и состоять преимущественно из постоянных товарных групп.

Если у вас группа А занимает значительно меньше 20%, это говорит о том, что в случае потери одной товарной единицы существует высокий риск падения совокупного объема продаж. Вы фактически становитесь заложником своих ключевых товарных единиц.

Группа В должна занимать 40-50% от общего ассортимента предлагаемого предприятием.

Оптимальная структура ассортимента

Группа	Уд.вес данной группы в совокупном обороте, %	Уд.вес кол-ва товарных единиц данной группы, %
Группа А	75	20
Группа В	20	50
Группа С	5	30
Итого	100	100

Если анализировать эти же товары с точки зрения полученной в результате их продаж прибыли, то получим классификацию этих же товаров с точки зрения прибыльности их продаж.

Проведение XYZ-анализа продаж позволяет определить стабильность продаж товаров. С точки зрения продаж товаров XYZ –анализ позволяет разделить товары на следующие классы-стабильный спрос на товары, тенденции к увеличению спроса на товары, разовые покупки (нерегулярное потребление).

Проведение совмещенного ABC и XYZ –анализа позволит определить на основании этих показателей оптимальный запас товара (то есть планировать к закупке только те товары которые стабильно покупаются и в общем объеме) или закупки со страховым запасом товаров, то есть планировать еще и те товары, которые продаются нерегулярно, но все-таки имеют достаточно высокий спрос у покупателей.

При достаточно больших объемах номенклатурных позиций анализ спроса на товары может производиться не по конкретным номенклатурным позициям, а по группам или видам товаров.

Тема 7. Организационные условия для эффективного внедрения категорийного менеджмента в розничном предприятии

ВКЛАД КОМПОНЕНТОВ КАТЕГОРИИ В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ МАГАЗИНА

У любого магазина главная цель – повышение уровня продаж и получение прибыли.

При переходе на **категорийный менеджмент** для каждой категории определяются оличественные цели – по объемам продаж, прибыли, и др. Как показывает практика целесообразно планировать следующее увеличение финансовых показателей (среднестатистические экономические показатели экономических эффектов)

Роль категории	Финансовые показатели
Приоритетная	0-5%
Базовая	0-10%
Периодическая	5-10%
Удобная	10-20%



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

Разные товары внутри категории обладают разными характеристиками и вносят разный вклад в достижение заданных для категории целей.

№ п/п	Цели	Что способствует реализации
1	Привлечь покупателей	Известные торговые марки с большой рыночной долей, пользующиеся спросом, поддерживаемые рекламой, часто покупаемые за известную цену. Их ценность в том, что они направляют в магазины массовый поток покупателей, которые попутно приобретают товары других категорий или другие товары внутри категории.
2	Создать наличность	Быстро продаваемые товары повседневного спроса. Не всегда брэндованные. Имеют высокий уровень оборачиваемости. Наценка чаще всего небольшая.
3	Принести прибыль	Это товары с большой наценкой и большой долей в совокупности прибыли магазина. Часто это товары периодического спроса или товары, в данный момент популярные и широко поддерживаемые рекламой.
4	Удерживать целевую аудиторию	Товары, максимально отвечающие ключевым потребностям целевой группы покупателей. Товары, не позволяющие покупателю переключиться на другой магазин.
5	Увеличить объем покупки	Товары, которые закупаются в большом объеме, привлекательные для больших семей или выгодные с ценовой точки зрения.
6	Вызвать желание	Новинки рынка, отдельные сезонные товары, товары в особой упаковке либо представленные особым образом.
7	Укрепить имидж магазина	Дорогие, высококачественные и престижные товары. Товары, которые создают определенные впечатления о магазине.

СООТНОШЕНИЕ РОЛИ КАТЕГОРИИ И ЦЕЛЕЙ МАГАЗИНА

	Привлечь покупателей	Создать наличность	Принести прибыль	Удерживать целевую аудиторию	Увеличить объем покупки	Вызвать желание	Укрепить имидж магазина
Уникальная	+			+		+	+
Приоритетная	+	+	+	+	+	+	+
Базовая	+	+	+	+	+	+	
Периодическая	+		+	+	+	+	+
Удобная		+					+

Это означает, что, например, товары для уникальной категории должны быть подобраны так, чтобы они достигали следующих целей: привлечь покупателей, принести прибыль, обеспечить ассортимент, вызвать желание и укрепить имидж магазина. НАПРИМЕР, в супермаркете для покупателей со средним и выше среднего уровня дохода.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»



Тема 8. Шаги управления ассортиментом по категориям

- Формирование категории (определение товаров, входящих в категорию).
- Определение структуры категории (компонентов категории).
- Определение роли категории. Роль категории и тактика в отношении ассортимента, выкладки, продвижения.
- Оценка компонентов категории и определение потенциала категории.
- Вклад компонентов категории в достижение целей магазина. Задачи, стоящие перед товарами категории. Соотношение роли категории и целей магазина.
- Оперативное управление категорией:
 - а) принципы распределения торговых площадей;
 - б) оценка эффективности использования торговых площадей;
 - в) ценообразование;
 - г) стимулирование продаж.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

- Анализ работы и контроль результатов.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ПО ТОВАРНЫМ КАТЕГОРИЯМ

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

Торговые площади магазина распределяются между категориями с учетом доли категории в обороте и -главное - прибыли магазина. Однако прямого соответствия нет, хотя бы потому, что есть мелкие и крупные товары. При значительном расхождении доли категории в обороте и в прибыли необходимо найти баланс, однако показатель прибыльности является приоритетным.

Распределение торговой площади по качеству

Роль категории	Качество торговой площади
Уникальная	Торговые площади высшего качества - в приоритетных местах торгового зала, в зоне основного покупательского потока.
Приоритетная	Торговые площади высокого качества - в приоритетных местах торгового зала. Это могут быть места и в глубине торгового зала, если товары категории известны покупателям, но в любом случае это места в зоне основного покупательского потока.
Базовая	Торговые площади почти любого качества, в разных местах торгового зала, так как до этих товаров покупатели дойдут в любом случае. Однако это не должны быть внутренние ряды в центре магазина.
Периодическая	Для сезонных товаров желательно выбирать или входную, или кассовую зону, располагая их не на стандартных стеллажах/витринах, а на специальных стойках/столиках. Товары периодического спроса стоит размещать во внутренних рядах центральной части магазина.
Удобная	Для товаров этой категории удобны места: у самого входа, в самого выхода либо у касс.

При распределении площадей внутри категории между брендами необходимо также учитывать рыночную долю бренда. Как и в случае с площадью для категории, однозначного соответствия быть не может: каждый бренд существует в определенном сегменте рынка (массовый, средний, высокий средний, премиум), но сегменты могут быть представлены в рамках категории неравномерно (не как на рынке) из-за специфики целевых групп покупателей. К примеру, пиво «Балтика» имеет рыночную долю около 30% на массовом сегменте рынка. Сколько места выделить пиву «Балтика» в супермаркете с целевой группой покупателей с доходом средним и выше среднего? Очевидно, что это может быть около 30% только от площади, выделенной под массовые бренды, которые не имеют в данном магазине приоритета.

Внутри категории торговые площади под бренды и товары распределяются с учетом:

- доли в обороте и в прибыли
- ценового сегмента
- целей, которые достигают товар бренд
- размеров и особенности упаковки

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

Для контроля работы используются также относительные показатели эффективности использования торговых площадей:

1. коэффициент эффективности использования площадей по обороту,
2. коэффициент эффективности использования площадей по прибыли.

Формула расчета коэффициентов эффективности использования торговой площади:



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

К по обороту = доля категории в обороте
доля в выставочной площади

К по прибыли = доля категории в прибыли
доля в выставочной площади

Выставочная площадь магазина - это площадь, которая пригодна и используется для выставлена товара. Она обычно не совпадает с площадью торгового зала.

Существует несколько подходов к измерению выставочной площади:

1. по площади пола, занятой торговым оборудованием и торговой мебелью в торговом зале,
2. по площади полок, на которых размещаются товары,
3. по объему полочного пространства, занятого товаром.

-> **Если К выше 1:** либо выделено недостаточно площади под категорию, либо недостаточный (слишком узкий) ассортимент. Такая категория имеет потенциал к росту продаж, и площадь под нее необходимо увеличить. Однако увеличение должно быть регулируемым, управляемым.

-> **Если К ниже 1:** либо площади, выделенные под категорию, слишком велики, либо категория имеет избыточно широкий/глубокий ассортимент. Площадь такими категориями используются неэффективно. Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с контролем продаж, чтобы не допустить их падения.

-> **Если К около 1:** по этим категориям площади можно оставить так, как есть.



Программа дополнительного образования
«КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новый подход к управлению
ассортиментом.»
с использованием программы «1С:Управление торговлей 8.0»

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бузукова Е. А, Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. — СПб.: Питер, 2007.
2. Канаян К., Канаян Р. Ассортимент: стратегия и тактика // Новости торговли: Торговое оборудование. 2002. № 9.
3. Книга директора магазина. 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. С. В. Сысоевой. — СПб.: Питер, 2006.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. — СПб.: Питер, 2004.
5. Маркетинг на крупном предприятии розничной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 5.
6. Молчанов И. Звуки и музыка в мерчандайзинге // Екатеринбургский магазин. 2003. № 05-06.
7. Музыка в торговом зале // Торговое дело. 2006. № 3.
8. Парамонова Т. Я., Рамазанов И. А. Мерчандайзинг: Учебное пособие. - М.: Кнорус, 2006.
9. Сысоева С.В., Крюк Г.Г. Большая книга директора магазина. – СПб.: Питер, 2009.
10. Сысоева С. В. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов. — СПб.: Питер, 2007.
11. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент. СПб.: Питер, 2008
12. Чкалова О. В. Организация размещения и выкладки товаров как составная часть управления торговым предприятием // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 3.
13. Богачева Е. Мерчандайзинг освещения магазина // www.e-xecutive.ru
14. Бубенцов П. Световая отдача // www.mdm-light.ru
15. Денисов Д. Налог на музыку // Бизнес-журнал. 2005. Март, [http:// mastmusic.ru](http://mastmusic.ru)
16. Крок Г. Визуальный мерчандайзинг, или Как покупатель видит товар // www.retailclub.ru
17. Макашов Д. Роль коммуникаций на местах продаж в общей системе продвижения товара // www.vitrina.ru