

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

__С.Л. Улина__

« ____ » _____ 2016 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

080503.65 Антикризисное управление

Совершенствование ассортиментной политики торгового
предприятия как инструмент АКУ (на примере ООО «Родник»)

Научный руководитель _____ к.э.н. доцент О.С. Суртаева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ С.И. Ноздрин
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент _____ С.В. Егорова
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ по теме
Совершенствование ассортиментной политики торгового предприятия как
инструмент АКУ (на примере ООО «Родник»)

Нормоконтролер

подпись, дата

Г. А. Федоткина
инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Ассортиментная политика предприятия как эффективный инструмент АКУ	8
1.1 Роль и значение ассортиментной политики как инструмента АКУ	8
1.2 Товарная категория – инструмент анализа и управления ассортиментом торговой компании	17
1.3 Инструменты анализа и управления товарными запасами	25
2 Анализ ассортиментной политики ООО «Родник»	35
2.1 Анализ влияния организационной структуры и инфраструктуры предприятия на ассортиментную политику ООО «Родник»	35
2.2 Анализ влияния внешней среды на ассортиментную политику ООО «Родник»	43
2.3 Комплексный анализ товарного ассортимента ООО «Родник»	46
3 Разработка предложений по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Родник» как инструмента АКУ	53
3.1 Разработка предложений по внедрению инструментов управления товарными запасами	53
3.2 Разработка предложений по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Родник» – как реализация методов АКУ	57
3.3 Оценка эффективности предложений по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Родник»	61
Заключение	63
Список использованных источников	66
Приложения А-З.....	69 – 127

ВВЕДЕНИЕ

Стремительно растет общее количество товаров и услуг, предлагаемых покупателям для удовлетворения их потребностей. Новые товары появляются ежечасно. Когда в 1990-х годах начинался рынок, на нем присутствовало около 200 товарных групп. Внутри каждой было 3-5 торговых марок – конкурентов. В течении пяти лет ассортимент товаров на розничном рынке пополнился до 1200 товарных групп, с десятками различных марок внутри каждой. Например, Великобритания, насчитывает около 1440 товарных групп, и пришла к этому в течении 300 лет. Состояние сверх насыщенности товарно-марочным изобилием наступило в мире только в 90-х годах прошлого столетия. Факторы глобализации рынков сбыта, также привели к резкому росту ассортимента товаров предлагаемых покупателям.

Важно отметить, что до 2008 года мировая экономика была в состоянии постоянного и уверенного роста, и как следствие роста потребления. Рост изобилия товарной ассортимента компенсировался ростом потребления товаров во всех сбытовых каналах. С началом стабилизации объемов потребления, а позднее и спадом – рост ассортимента продукции усугубил положение со сбытом товаров, что негативно отражается на работе торговых компаний.

Развитие интернета привело к ситуации, когда ассортиментные предложения удаленных компаний (расположенных в других странах) доступны широким группам покупателей, не смотря на отсутствие логистики и инфраструктуры, что привело к резкой конкуренции за удовлетворение потребностей покупателя.

Торговые компании России прошли этапы становления и роста, в период рецессии экономики растут тенденции укрупнения сбытовых структур компаний, построение вертикально интегрированных организаций, что приводит к обострению конкуренции на товарных рынках.

Цель настоящей дипломной работы изучить роль и значение ассортиментной политики предприятия, разработать предложения по совершенствованию работы с ассортиментом с точки зрения реализации

методов антикризисного управления предприятием. Внедрить эффективные инструменты реализации ассортиментной политики, анализа и управления товарными запасами.

Задачи:

- Описать место и роль ассортиментной политики в работе торгового предприятия.

- Описать инструменты для работы с ассортиментом в рамках реализации ассортиментной политики:

- товарный классификатор;
- ассортиментная матрица;
- ABC- анализ;
- XYZ- анализ;
- анализ оборачиваемости товарных запасов;
- дефектура товарных запасов.

- Провести анализ ассортиментной политики, анализ движения товарных запасов ООО «Родник»:

- анализ товарного классификатора;
- ABC и XYZ- анализ продаж товаров;
- анализ оборачиваемости товарных запасов;
- визуальный анализ дефектуры товарных запасов.

- Разработать предложения по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Родник», в рамках реализации методов антикризисного управления на предприятии.

- Провести экономическую оценку предложений по оптимизации товарными запасами на предприятии ООО «Родник».

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Родник».

ООО «Родник» - торговое предприятие, работающее с широким ассортиментом товаров, более 50000 SKU. В составе инфраструктуры предприятия присутствуют оптовые склады, выставочные залы, розничные

магазины, интернет-магазин. Торговая деятельность компании разделена на бизнес-линии, каждая из которых работает на своем рынке сбыта.

Предметом исследования является ассортиментная политика предприятия, ее значение и роль в работе торгового предприятия, а также возможность ее совершенствования, использования как инструмента антикризисного управления.

Методы, используемые при выполнении работы:

- анализ и описание законодательных документов, и других литературных источников;
- обобщение информации о ООО «Родник», полученной в ходе преддипломной практики;
- методология категорийного менеджмента;
- анализ товарного классификатора;
- ABC и XYZ- анализ движения товаров (товарных запасов);
- анализ оборачиваемости товарных запасов;
- анализ дефектуры товарных запасов.

Развитие и унификация ИТ технологий торговых компаний привело к тому, что бизнес-процессы на предприятиях – практически идентичны, что приводит к тому, что конкуренция в области контроля расходов, в области построения инфраструктуры предприятия – не приносит существенных результатов, и сопряжена с высокими расходами.

В этих условиях существенно возрастает роль ассортиментной политики торгового предприятия, как одного из эффективного метода антикризисного управления предприятием.

Практическая значимость работы заключается в разработке эффективной ассортиментной политики торгового предприятия ООО «Родник», как инструмента развития, эффективного инструмента антикризисного управления предприятием. В условиях жёсткой конкуренции, ассортиментная политика предприятия становится важнейшим

инструментом развития предприятия, залогом его стабильной работы, сохранением рабочих мест для сотрудников предприятия.

Работа состоит из трех частей. В первой, теоретической, рассматривается роль и значение ассортиментной политики как метода антикризисного управления предприятия. Изучаются инструменты анализа товарного ассортимента и товарных запасов на предприятии. Во второй части дается анализ ассортиментной политики предприятия ООО «Родник», зависимость ассортиментной политики от внешней среды, организационной структуры и инфраструктуры предприятия. Производится комплексный анализ товарного ассортимента ООО «Родник». В третьей части ведется разработка мероприятий по внедрению инструментов управления товарными запасами, совершенствования ассортиментной политики как инструмента антикризисного управления, а также прогнозируется их эффективность.

1 Ассортиментная политика предприятия как эффективный инструмент АКУ

1.1 Роль и значение ассортиментной политики как инструмента АКУ

Стратегия развития компании определяется руководством, от руководителей зависят кадры, ресурсы, и то, как будет сформирован ассортимент компании. Ассортимент пронизывает всю компанию насквозь, и его формирование обусловлено стратегией и позиционированием компании. Важно контролировать ассортиментную политику, иначе компания окажется в кризисе даже в самых благоприятных условиях.

Ассортиментная политика – это мероприятия компании, направленные на формирование ассортимента и управление им. Ассортиментная политика отвечает на вопросы:

- формирование товарного классификатора, определение основных товарных категорий;
- какие товарные категории входят в ассортиментный минимум компании;
- параметры глубины и ширины ассортимента (ассортиментной матрицы);
- каков уровень ценообразования, на каких покупателей ориентируется компания;
- какие нормативы оборачиваемости товарных запасов, какой уровень товарных запасов;
- взаимоотношения с поставщиками товаров, параметры договоров поставки, условия доставки и оплаты товаров;
- критерии отбора поставщиков и требования к ним;
- кто отвечает за закупки и управления товарными запасами.

Ассортиментная политика не является чем-то оторванным от стратегии развития компании, она вытекает из нее, определяется общим развитием и целями компании. Поэтому у каждой компании должен быть документ определяющий ее ассортиментную политику.

Документ «Положение об ассортиментной политике» компании – основа для работы с ассортиментом.

Для разработки «Положения об ассортиментной политике» предварительно необходимо определить стратегию развития в целом, позиционирование компании, группы покупателей. Определить цели и задачи управления ассортиментом. Утвердить организационную структуру ответственную за ассортимент. Прописать все аспекты управления ассортиментом, а именно:

- товарный классификатор, его структуру, основные уровни;
- роли товарных категорий и их параметры;
- ответственных за товарные категории, и в каком объеме (порядок ответственности – объем продаж, прибыль);
- порядок ввода и вывода товара (категории) в ассортиментную матрицу;
- процедуру списания, отбраковки, утилизации товара;
- утвердить норму оборачиваемости товарного запаса для каждой категории;
- утвердить норму складского запаса товарной категории;
- утвердить порядок проведения и рассмотрения аналитических отчетов;
- утвердить порядок планирования продаж;
- требования по работе с поставщиками.

Ассортиментная политика отвечает за управление товарными запасами предприятия и условиями взаимодействия с поставщиками (условиями поставки, транспортировки, хранения, оплаты), – это оборотные активы предприятия, имеющие важнейшее значение для деятельности компании.

Оборотные активы – один из важнейших объектов антикризисного управления компанией. Практически все аспекты управления товарными запасами влияют на расходы компании при осуществлении своей деятельности. Один из самых распространенных и эффективных методов

антикризисного управления – это «затратный метод», то есть жесткий контроль над расходами предприятия, нормирование расходов по видам затрат.

Ассортиментная политика формирует требования к инфраструктуре предприятия исходя из требований к доставке, приемке и хранению товарными запасами. Расходы, связанные с содержанием складских помещений, подъездных путей и другой инфраструктуры – являются также объектом пристального внимания со стороны антикризисного менеджмента.

Ассортиментная политика вводит нормы оборачиваемости товарных запасов – что является методом антикризисного управления по повышению ликвидности оборотного капитала.

Цель этой главы – представить роль и значение ассортиментной политики как инструмента АКУ в бизнес-процессах компаний различных организационных форм и работающих на разных рынках сбыта, рассмотреть ее зависимость от различных факторов. Компании могут отличаться по масштабу, позиционированию, конкурентным стратегиям и другим факторам. В таблице 1.1 мы видим, что разные каналы сбыта продукции требуют различных подходов к ассортиментной политике предприятия.

Таблица 1.1 - Место и роль ассортимента в зависимости от основных форм (архетипов) бизнеса с точки зрения проектирования бизнес-процессов

	Инновационные продукты	Управление взаимоотношениями с клиентами	Управление инфраструктурой
Экономика	Главное – скорость. Ранний выход на рынок позволяет устанавливать более выгодные цены и занимать большую долю рынка	Экономия на масштабе, высокие расходы на привлечение клиентов.	Экономия на масштабе, большие объёмы продаж ради снижения затрат на единицу продукции

Продолжение таблицы 1.1 - Место и роль ассортимента в зависимости от основных форм (архетипов) бизнеса с точки зрения проектирования бизнес-процессов

	Инновационные продукты	Управление взаимоотношениями с клиентами	Управление инфраструктурой
Ассортимент	Узкий. Эксклюзив. Высокая цена.	Узкий, Средний. Низкая цена.	Широкий. Товары повседневного спроса. Низкая цена.
Культура	Битва за таланты, прост вход на рынок, мелкие компании	Битва за ассортимент. Не многие средние компании.	Битва за масштаб. Не многие крупные компании.
Конкуренция	Ориентация на сотрудников, развитие творчества	Ориентация на услугу. «Клиент всегда прав»	Ориентация на издержки. Упор на стандартизацию, эффективность.

Ассортиментная политика зависит от жизненного цикла продукта, от сроков его оборачиваемости. Крупные компании, использующих стратегию «Лидерства по издержкам», ориентированные на масштаб деятельности, в основном работают с широким ассортиментом, но ширина ассортимента, а также ассортиментная политика сильно отличается. Срок оборачиваемости важнейшая характеристика товарного ассортимента. чем выше срок оборачиваемости, тем выше расходы по обслуживанию товарных запасов. В таблице 1.2 представлены сбытовые стратегии, и параметры ширины ассортимента. зависимость от жизненного цикла продукта.

Таблица 1.2 - Различия в ширине ассортимента и сбытовой стратегии от жизненного цикла продукции

Спрос	Примечание	Компании
Высокий. Повседневный спрос товаров первой необходимости. Ширина ассортимента до 200 000 SKU.	Ориентация на рост потока продаж. Высокая оборачиваемость товарных запасов. Ограниченная, жесткая ассортиментная матрица. Низкая цена. Наличие товара на складе, «здесь и сейчас». Ориентация бизнеса на масштаб деятельности, Стратегия минимизации затрат.	Крупнейшие оптовые компании, Дискаунтеры, Гипермаркеты, Торговые сети супермаркетов.
Редкий, специфичный. Ширина ассортимента до 2 000 000 SKU.	Продажа широкого ассортимента малыми количествами. Стратегия «Длинного хвоста». Очень низкая оборачиваемость товарных запасов. Ориентация бизнеса на масштаб деятельности, Стратегия минимизации затрат. Для интернет магазинов - большая часть ассортимента отсутствует на складе. Договора с поставщиками на «прямую поставку» до клиента. Управление складскими запасами «Точно в срок». Средняя цена.	Сети книжных супермаркетов (Читай город, Буквоед), интернет-магазины (Озон, Лабиринт, Сима-Лэнд, другие).

Как мы видим из таблицы 1.2 ассортиментная политика зависит в целом от стратегии развития компании, от рынков сбыта, требований к инфраструктуре, и других стратегий компании.

Крупные предприятия реализуют сложные ассортиментные стратегии, которые позволяют организовать эффективные каналы сбыта для товаров с разными жизненными циклами продукта. Рассмотрим пример сложной

ассортиментной стратегии на примере интернет магазина «Озон» в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Работа с товарами с разным жизненным циклом на примере интернет магазина Озон

Спрос	Товары	Ассортимент	Товарные запасы
Высокий	Учебники в сезон, бестселлеры	До 5 000 SKU. Персональная работа с номенклатурой	В наличии на складе. Высокая скорость продаж.
Повседневный	Детские книги, канцелярия	До 30 000 SKU. Жесткая, ограниченная ассортиментная матрица.	На складе. Средняя скорость продаж.
Эксклюзив, широкий ассортимент	Книги, букинистка, диски и т.д.	До 2 000 000 SKU.	На складе отсутствуют. Договора прямых поставок ЛП, «Точно в срок»

В зависимости от жизненного цикла продукта используются различные ассортиментные стратегии, влияющие на ценообразование и формирование ассортиментной матрицы. Отличаются бизнес-процессы в области закупок, управлением ассортиментом и товарными запасами. При работе с интернетом ассортиментная стратегия может стать эффективным инструментом SEO продвижения и раскрутки интернет магазина.

Позиционирование – обеспечение компании не вызывающего сомнения, четко отличного от других участников рынка желательного места в конкурентном окружении и в сознании целевых покупателей. Рассмотрим в таблице 1.4 роль и значение ассортимента в позиционировании компании на рынке среди конкурентов.

Таблица 1.4 - Место ассортимента в конкурентном позиционировании компании

Маркетинговое позиционирование	Наименование, вывеска, реклама, PR
Ассортимент	Четкое товарное позиционирование. (магазин книг, игрушек)
Ценообразование	Цены, скидки, акции, условия продажи.
Сбыт	Мероприятия по сбыту, маркетинг
Выбор поставщика	Требования к ассортименту, логистике, цене и др.
Целевой сегмент покупателей	Женщина от 25 до 50.
Сбытовой канал	Розничный канал.
Инфраструктура	Магазины с высоким трафиком. Требования к помещениям, торговому оборудованию.

Ассортиментная политика должна соответствовать стратегии позиционирования компании на рынке. Часто компании допускают стратегические ошибки позиционирования:

- не соответствует ассортиментная матрица вывеске организации;
- ассортиментная матрица не соответствует целевым потребителям, на которые ориентируется компания;
- ожидания покупателей не соответствуют по цене продукта заявленным характеристикам (дискаунтер продает по розничной цене);
- в супермаркете отсутствует товары повседневного спроса;
- в оптовой компании на канцелярском рынке отсутствует в ассортименте писчая бумага.

Стратегические решения, принятые в конкурентной стратегии и позиционирования торговой компании ложатся в основу для принятия решения менеджера закупок, категорийного менеджера.

Стратегия – это методы ведения бизнеса, которые выбирает руководство компании для достижения поставленных целей. Это программа действий, как компания будет достигать финансовые и качественные цели.

Тактика – это разработанная последовательность действий, направленная на реализацию целей.

Этапы формирования ассортимента в торговом предприятии:

1. Решение о товарной специфике торговой компании.
2. Выбор конкурентной стратегии компании, концепции и позиционировании, определении целевых и второстепенных целевых сегментов (как, по каким ценам и кому продавать).
3. Организационное построение (структура организации, ответственные, мотивация персонала, разработка положения об ассортиментной политике, разработка, внедрение и отладка бизнес-процессов и стандартов деятельности).
4. Структуризация ассортимента (структура ассортимента, создание товарного классификатора, оформление ассортиментной матрицы).
5. Разработка стратегии ценообразования, представления и продвижения товара. Оперативное управление ассортиментом, ценообразование, мерчандайзинг, стимулирование продаж.
6. Анализ эффективности и корректировка ассортиментной и ценовой политики, принятие решений на основе отчетности.

Ассортиментная политика находится в тесной связи со всеми политиками, реализуемыми в организации. Политика управления ассортиментом является составной частью стратегического планирования торговой компании, поскольку ассортимент является ключевым параметром бизнеса. В таблице 1.5 показаны возможные составляющие общей стратегии компании и варианты различных политик, которые компания реализует для своего развития. Ассортиментная политика тесно связана с закупочной деятельностью и образует единую стратегию управления ассортиментом.

Таблица 1.5 - Место и значение ассортиментной политики в стратегических целях компании и общей стратегии достижения целей

Возможные стратегии	Варианты политик	Ответственные за разработку и реализацию
Управления ассортимента	Ассортиментная	Коммерческий (отделы продаж), отдел закупок (категорийный отдел)
	Цен, скидок, отсрочек	
	Закупочная, работа с поставщиками	
	Транспортная, складская	Отдел логистики
Продвижения компании и товаров в ней	Управление сбытовыми каналами	Отдел маркетинга и рекламы,
	Рекламы и продвижения	
	Связей с общественностью PR	Отделы продаж,
	Качества и сервиса	Отделы развития
Развития организации как системы	Целеполагание и планирование	Высшее руководство
	Организация и структура компании	
	Учет и контроль	
	Бизнес-процессы	
Использование материальных и фин. ресурсов	Финансовая политика	Финансовый отдел и бухгалтерия
	IT политика и технологии	
	Материальных ресурсов	
Кадровая	Найм, обучение, мотивация, оценки качества	Кадровая служба
Безопасности	IT, информационная, экономическая, физическая	Служба безопасности

Безусловно, категорийный менеджер или закупщик не участвует в постановке стратегических целей для компании, и не всегда разрабатывает стратегию управления ассортиментом. Этим занято, как правило, высшее руководство компании.

1.2 Товарная категория - инструмент анализа и управления ассортиментом торговой компании

Важная часть ассортиментной политики – это стратегия формирования товарного ассортимента. Эффективное управление ассортиментом является одним из условий успешной работы компании. Структура ассортимента должна соответствовать стратегии позиционирования компании и отражать потребности клиентов, потребителей, покупателей компании.

Покупатель ждет удовлетворения своих потребностей, а не просто приобретения товара. Бренд может иметь значение, но при отсутствии структурированного ассортимента он не сможет осуществить покупку необходимого товара.

Каждая компания работает над удовлетворением потребности своих покупателей, из этого следует необходимость структурирования товарного ассортимента по товарным категориям – потребностям клиентов. Это становится особенно актуально, если компания работает с широким ассортиментом.

Товарная категория является связующим звеном между потребностью покупателя, менеджментом и ассортиментом предлагаемых товаров в компании.

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

Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора.

1-й уровень – класс товаров: чем крупнее масштаб торгового предприятия, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем может являться класс товаров. Пример: «одежда» и «обувь». Класс товаров – товары, в представлении покупателя объединены общим функциональным назначением.

2-й уровень – товарная группа: это совокупность товаров объединенными некими общими признаками – видом товаров, способом производства. Пример: «мужская обувь» и «женская обувь».

3-й уровень – товарная категория: это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием.

Товарная категория – это то за каким товаром покупатель обращается в торговую компанию. Пример: покупатель идет в магазин за молоком, кефиром и йогуртом (а не за молочными продуктами). За майкой, футболкой и свитером (а не за трикотажными изделиями). Для построения классификатора важно, чтобы все уровни имели последующее деление: класс делится на группы, а группы делятся на товарные категории. Товарный классификатор должен иметь жёсткую структуру. Рассмотрим уровни товарного классификатора в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Уровни товарного классификатора

1-й уровень класс товара	2-й уровень товарная группа	3-й уровень товарная категория
Продовольственные товары	Молочные продукты	Молоко
		Кефир
		Йогурт
	Хлебобулочные изделия	Хлеб свежий
		Сухари
	Алкоголь	Вино
		Водка

Товарный ассортимент подлежит структурированию в обязательном порядке. Если есть товар, он должен быть определенным образом разделен на классы, группы, категории.

Ассортиментная матрица - это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в торговой компании на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики, стратегии позиционирования, характеристик канала сбыта, формата, инфраструктуры.

Ассортиментная матрица – это документ появляющийся после того, как будет проведена работа по выделению в ассортименте классов, групп, категорий и других уровней классификатора. После того как ассортимент будет сбалансирован по ширине и глубине ассортимента. Ассортиментная матрица – это результат работы по формированию ассортимента. Подход к построению ассортиментной матрицы универсален для компании с любой организационной структурой.

Этапы построения ассортиментной матрицы:

1. Стратегия позиционирования компании, товарное позиционирование. Сформулировать требования к формату сбытового канала, учесть специфику региона, особенности месторасположения и многие факторы.
2. Изучить потребительский спрос. Кому продавать, кто основной потребитель, возраст, уровень доходов, семейное положение, ожидания от компании.
3. Изучить ассортимент конкурентов. Присутствие на рынке, уровень цен, состав их ассортимента.
4. Принять решение о продаваемых товарах компанией, уровнем цен, определиться с выбором поставщиков.
5. На основании потребительского спроса выделить категории, группы и классы товаров. Составить товарный классификатор.
6. Углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатеорию товаров.
7. Проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций. Балансировка матрицы по ширине и глубине.

Итогом работы будет ассортиментная матрица, содержащая в себе информацию о товаре и поставщиках. В матрице могут присутствовать следующие данные:

- бренды;

- свойства товара (цвета, упаковка, и др.);
- поставщики и условия работы с ними;
- входит ли категория (товар) в ассортиментный минимум;
- роли товарных категорий (роль товара в самой категории);
- к какой группе по ABC и XYZ анализу относится категория (товар);
- размещение на полочном пространстве (привязка к плануграмме торгового объекта).

Ассортиментный минимум - перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в товарном классификаторе компании в любой период времени вне зависимости от сезона. Это ядро ассортимента, его основа. Товары, входящие в ассортиментный минимум должны всегда контролироваться менеджерами отделов закупок, категорийный менеджерами. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо. Графически ассортимент постоянного спроса представлен на рисунке 1.1.

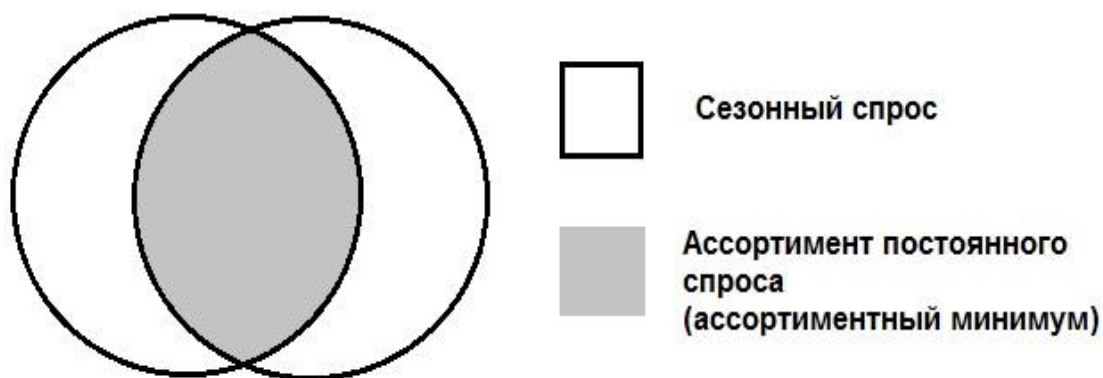


Рисунок 1.1 – Ассортиментный минимум

Для создания (выделения) товарной категории необходимо:

1. Выделить первые два уровня товарного классификатора.
2. Определить целевые группы покупателей магазина, ожидания которых мы будем оправдывать в первую очередь.

3. Изучить основные потребности этих групп и понять логику, по которой они выбирают товар. Используются:

- маркетинговые исследования;
- анкетирование, опросы покупателей;
- наблюдение за покупателями в зале;
- метод пробной покупки.

Для выделения товарных категорий используют различные подходы:

- Традиционное, близкое к товароведческому делению: товары объединяются в категорию по признаку их общего способа производства – «Молоко», «Телевизоры» и т.д.;
- Выделение товарных категорий по принципу совместного использования – «Все для бани», «Инструменты» и т.д.;
- Построение товарных категорий по принципу дерева решений покупателя.

Подход к распределению товарных категорий зависит от инфраструктуры сбытового канала, от полочного пространства, складских площадей и многих других факторов. В крупных оптовых подразделениях обычно используется традиционное выделение товарных категорий. А построение товарных категорий по принципу дерева решений покупателя – подход широко используемый в компаниях с широким ассортиментом, использующих интернет как канал сбыта. Этот подход особенно эффективен, поскольку он отражает поведенческие стереотипы покупателей при поиске товара, и соответствует потребности покупателя.

Основными свойствами ассортимента является ширина и глубина ассортимента, а также его сбалансированность.

Ширина ассортимента – это общее количество товарных категорий, входящих в ассортимент. Чем шире ассортимент, тем больше вероятность, что запросы покупателей будут удовлетворены. Чем шире ассортимент, тем оборачиваемость товарных запасов ниже, учетная политика осложняется необходимостью частых инвентаризаций, все это приводит к значительному

росту логистических расходов, и избытку замороженных в товарном запасе оборотных средств предприятия.

Глубина ассортимента – общее количество товарных позиций внутри каждой товарной категории. Как правило, чем глубже ассортимент, тем легче им управлять, но он привлекает к себе ограниченное количество покупателей. Зато выше лояльность со стороны покупателей.

Соотношение параметров ширины и глубины ассортимента определяет формат торгового предприятия, требования к инфраструктуре, каналу продаж, и соответственно наоборот, характеристики внешней среды влияют на основные параметры ассортимента.

Сбалансированность ассортимента – это сочетание оптимального для покупателя количества товарных категорий (ширины) и видов товаров (глубины) внутри товарной категории.

Чтобы определить, какую роль играет категория в общем ассортименте, нужно воспользоваться кросс - категориальным анализом – методом, находящимся на стыке математики и экспертной оценки. Этот анализ позволяет не только сравнить данные по прибыли и обороту между всеми категориями, но и увидеть путь развития категории.

Этапы кросс-категориального анализа:

1. Берутся за основу статистические данные по обороту и маржинальной прибыли за период не менее трех месяцев. Данные ранжируются по убыванию показателей.

2. Определяем границы анализа. Нам потребуются минимальные и максимальные показатели. Получим среднее арифметическое по прибыли и обороту, чтобы определить точку пересечения осей X и Y.

3. Определение ролей категории:

- Приоритетные категории. Значения прибыли и оборота выше средних;

- Удобные категории – их значения в левом нижнем квадрате. По прибыли и обороту их значения ниже средних;

- Базовые категории – все категории со средними значениями;
- Уникальные категории – экспертная оценка;
- Сезонные / периодические категории. По своим показателям они могут находиться на любом месте графика.

Пространственное распределение товарных категорий в измерениях Прибыли и Оборота представлено на рисунке 1.2.

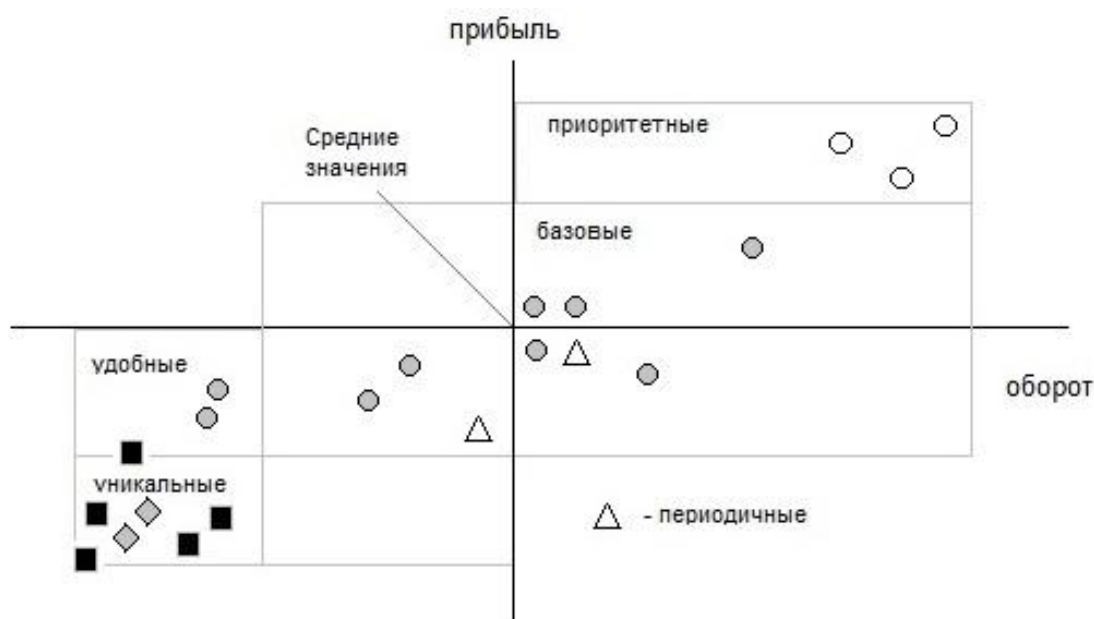


Рисунок 1.2 - Кросс-категориальный анализ товарных категорий

Покупатель мыслит именно категориями, ассортимент воспринимается как сбалансированный, если при знакомстве с ассортиментом покупатель видит наличие категорий, выполняющие все пять ролей, и их соотношение является оптимальным. В таблице 1.7 представлены роли товарных категорий.

Таблица 1.7 - Роли товарных категорий в ассортиментной матрице

Роль категории	Доля, %	Количество категорий
Уникальные	1-3	1-3
Приоритетные	От 20	от 30
Базовые	50	Около 75
Периодические	До 20	До 30
Удобные	5-10	5-15

Жесткой привязки роли товарной категории не существует, для каждой ассортиментной матрицы торговой компании она индивидуальна и может меняться. Перед каждой товарной категорией ставится своя задача в ассортименте. Рассмотреть это можно на примере в таблице 1.8.

Таблица 1.8 - Связь целей и ролей товарных категорий

Цели компании	Роли товарных категорий	Товары внутри категорий
Привлечь, обеспечить поток покупателей	Приоритетные, базовые, периодические (редко)	Рекламируемые, новинки, популярные
Создать оборот	Базовые, удобные, периодические (редко)	Недорогие, массовые, сезон
Принести прибыль	Приоритетные, уникальные (не всегда), периодические (редко)	Дорогие, статусные, новинки
Удержать покупателей	Периодические, Уникальные (не всегда), базовые	Особенные, сезонные, недорогие
Рост объема покупки и среднего чека	Удобные, базовые	Комплексные, объемные
Импульс, желание совершить покупку	Приоритетные, уникальные, удобные (редко)	Новинки, выкладка

Окончание таблицы 1.8 - Связь целей и ролей товарных категорий

Цели компании	Роли товарных категорий	Товары внутри категорий
Имидж магазина	Приоритетные, уникальные	Дорогие и статусные,

		работа персонала
--	--	------------------

При анализе товаров в категории становится ясно, товаров с какими характеристиками не хватает для того, чтобы достигнуть поставленных задач, исходя из роли товарной категории. Ширина товарных категорий различных ролей представлена на рисунке 1.3.

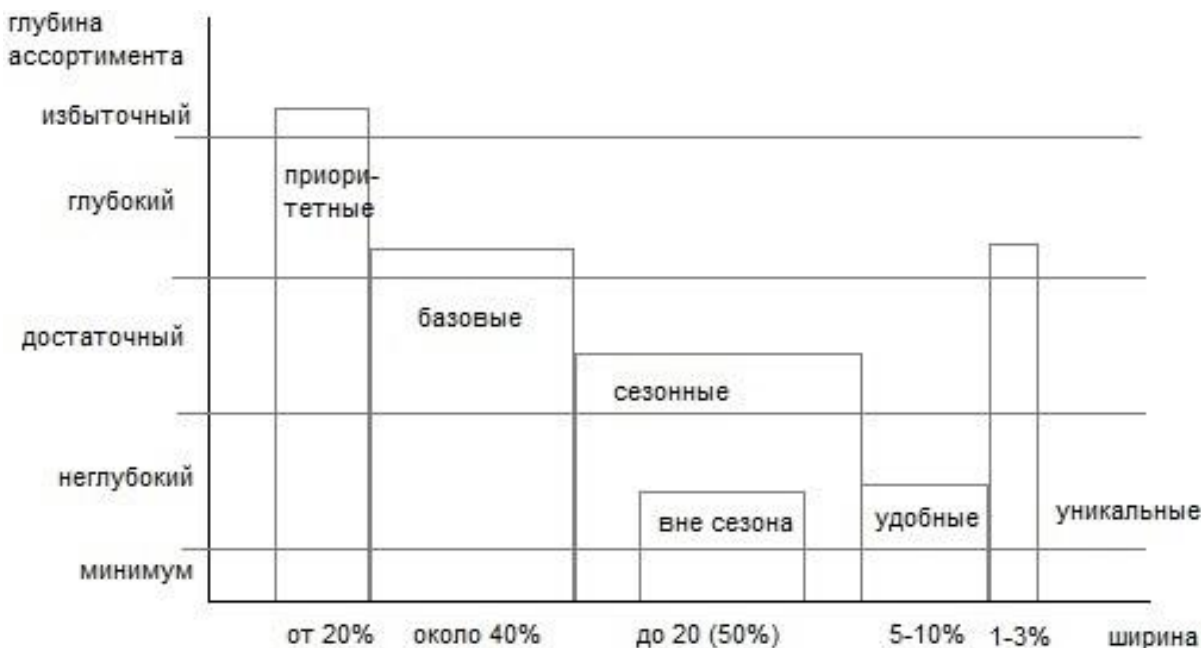


Рисунок 1.3 - Связь ролей товарных категорий и ширина ассортимента

1.3 Инструменты анализа и управления товарными запасами

Настоящая глава дипломной работы освещает основные виды анализа товарного ассортимента, необходимые для принятия решений по управлению товарными категориями, закупками, товарными запасами. Рассмотрим основные виды анализа в таблице 1.9.

Таблица 1.9 - Основные виды анализа ассортимента

Вид анализа	Периодичность
ABC анализ. Ранжирование по Прибыли и Обороту.	Ежемесячно

XYZ анализ. Стабильность продаж.	По товарным категориям (товарам) ежеквартально, посезонно.
Совмещенный ABC и XYZ анализ.	Ежеквартально
Оборачиваемость товарных запасов	Не реже одного раза в месяц
Прогнозирование спроса на основе статистики	Ежемесячно
Определение точки перезаказа и определение страхового запаса	Ежемесячно
Анализ дефектуры (out-of-stock)	Еженедельно
Жизненный цикл товара	При вводе нового товара, категории, торговых марок
Анализ по параметрам влияния	При вводе нового товара
Модель оптимального заказа товара (модель Уилсона)	При вводе нового товара, или раз в год. Зависит от условий закупки.

Одним из универсальных и распространенных методов анализа ассортимента является метод ABC-анализа, основанный на так называемом принципе Паретто, гласящем: за 20% последствий отвечает 80% причин. Правило 20/80 означает, что в любом процессе малое число причин (20%) жизненно важны, а 80% не оказывает существенного влияния на результат. По сути, ABC-анализ – это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Ранжировать также можно и складские запасы, продажи по поставщикам, по регионам, по свойствам товаров, по покупателям – все что имеет достаточное количество статистических данных. В рейтинговом списке выделяют три группы – А,В,С, которые различаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль торговой компании.

Товары А - самые важные товары, приносящие первые 50% результата.

Товары В – средние по важности, приносящие еще 30% результата.

Товары С – проблемные, приносящие остальные 20% результата.

Особенность ABC-анализа в том, что его можно проводить на любом уровне ассортимента: группы, товарной категории, бренды, товарные позиции.

Шаги проведения ABC-анализа:

1. Выбираем объект анализа и параметр. Обычно объектами анализа являются поставщики, товарные группы, категории товаров, бренды, товары, покупатели, свойства покупателей или поставщиков, регионы. Параметрами часто является оборот, прибыль, товарные запасы.

2. Составляем рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра.

3. Выделяем группы А,В,С, рассчитав долю параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом.

Группа А – категории (товары), сумма долей которых составляет 50% от суммы общих параметров. Эти объекты требуют тщательного планирования, постоянного (ежедневного) учета и контроля. Эти товары составляют 50% оборота или прибыли. По ним:

- полная инвентаризация по этим группам должна проходить не реже одного раза в квартал;

- выборочная инвентаризация ежемесячно

- постоянное отслеживание спроса, объемов заказываемых партий, и размера страхового запаса;

- необходимо тщательное отслеживание и сокращение сроков оборачиваемости товаров. Чем короче длительность цикла, тем ниже потребность в оборотных средствах.

Группа В – категории (товары), сумма долей которых составляет от 50 до 80% от суммы общих параметров. Эти объекты менее в меньшей степени для компании, и требуют обычного контроля, налаженного учета. Для этих товарных категорий требования те же что и для группы А, но с большими приемлемыми допусками.

Группа С – остальные категории (товары). Товары характеризуются упрощенными методами планирования, учета и контроля. Однако, несмотря на их кажущуюся малоценность, они составляют 20% оборота или прибыли и требуют периодического контроля. Сокращение группы С или нехватка

номенклатуры по группе С приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону. При этом общий результат деятельности может снизиться на 30-50%. По товарам группы С:

- инвентаризацию запасов группы С можно производить раз в полгода, при этом с большими допусками;

- требует тщательного анализа, поскольку может приносить 20% дохода, составлять 50% товарного запаса, и занимать 80% площади склада.

ABC-анализ по двум параметрам: прибыль и оборот.

Проведя ABC-анализ по двум параметрам - прибыли и обороту – можно составить сочетания этих данных. Этот метод позволяет более детально классифицировать ассортимент и дает дополнительные данные для принятия решений. Можно выделить девять групп исходя из различных сочетаний ABC-параметров. Распределение групп ABC-анализа по двум параметрам – прибыли и обороту – графически представлен в рисунке 1.4.

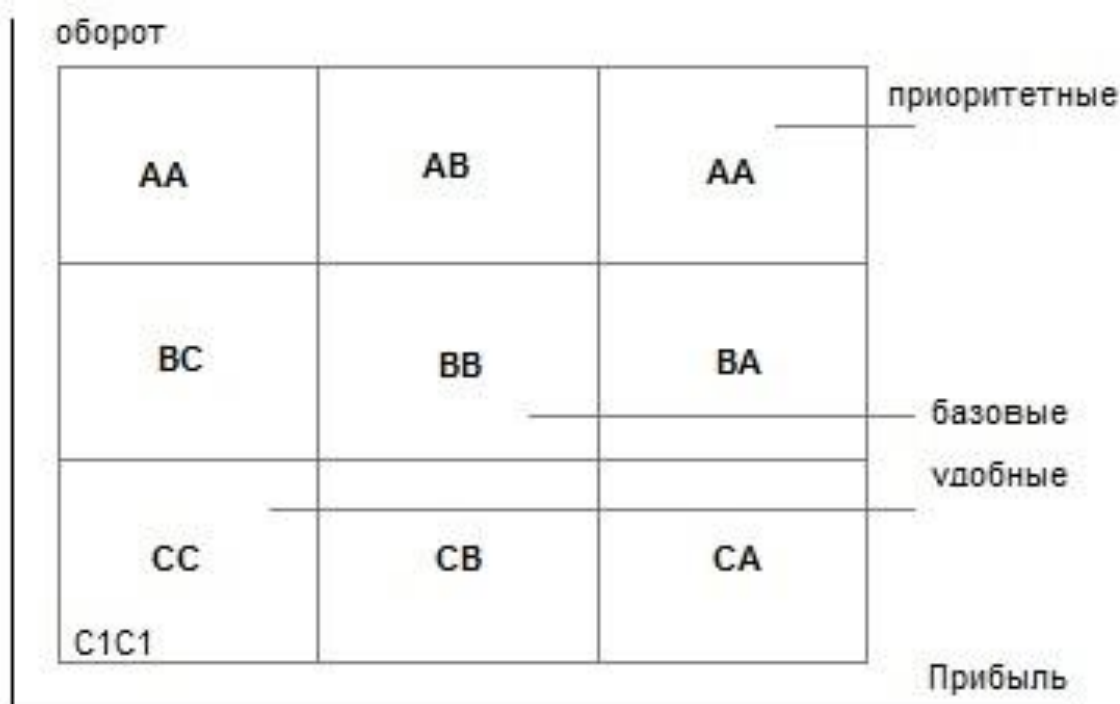


Рисунок 1.4 - Сочетания параметров ABC-анализа по обороту и прибыли

C1C1 - категории (товары) приносящие менее 1% в обороте и прибыли. Необходим тщательный анализ, прежде чем будет принято решение о ликвидации этого ассортимента. Если его доля превышает 5%, необходимо заняться «расчисткой» ассортимента.

CC - категории (товары) не вносят существенного вклада в оборот и в прибыль. Проанализировать, какую роль выполняют в общем ассортименте.

BC – малоприбыльные категории (товары), но имеющие средний уровень оборачиваемости.

CB – категории (товары) с невысоким оборотом, но средней прибыльностью.

BB – категории (товары) – устойчивые середняки. Можно ими заниматься в последнюю очередь.

CA – категории (товары) – низкий оборот, высокая прибыль. Уникальные товары.

AC – категории (товары) – низкая прибыль, но высокий оборот. Генераторы потока покупателей.

AB и BA – товары с высоким показателем по одному из параметру и средним по другому. Требуется постоянного мониторинга у конкурентов. Задача, чтобы товар постоянно находился в этой категории.

AA – звезда ассортимента. Тщательный анализ конкурентной среды, спроса.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента торговой компании применяется сочетание методов ABC и XYZ анализа.

XYZ-анализ - математически-статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность изменения параметра (оборот, прибыль) и колебания уровня потребления тех или иных товаров. Можно анализировать стабильность закупок, поставок, и другие факторы. Если ABC-анализ показывает вклад товара в результат работы торговой компании, то XYZ-анализ показывает стабильность спроса. Таким образом это является

дополнительными данными для принятия решения по управлению товарной категорией (товаром). Отклонение от среднего называется коэффициентом вариации. Коэффициенты вариации представлены в таблице 1.10

Таблица 1.10 - Категории по XYZ-анализу и коэффициент вариации

Категория по XYZ анализу	Коэффициент вариации, %
Категория X	Менее 10%
Категория Y	10-25%
Категория Z	Более 25%

Процесс колебаний спроса представлен на рисунке 1.5.

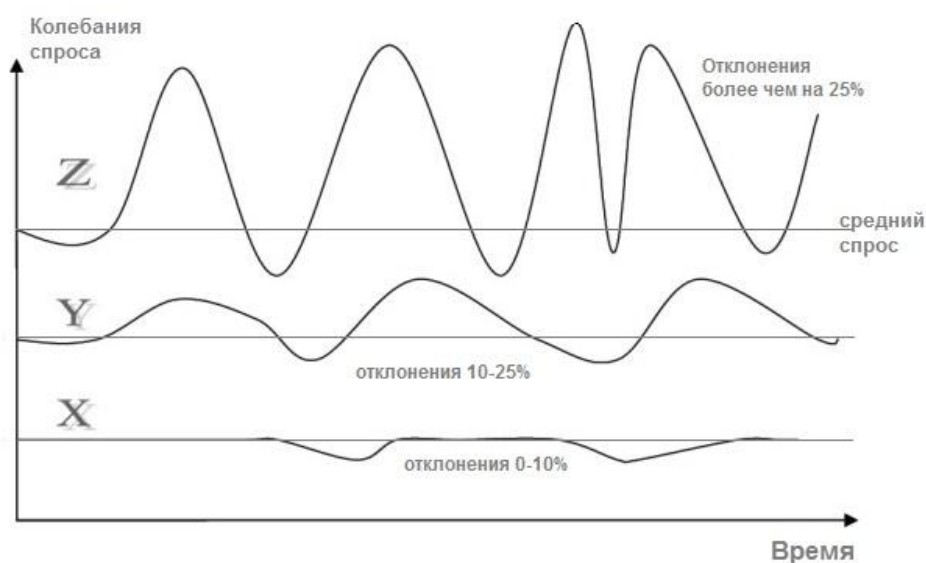


Рисунок 1.5 - Колебания спроса при XYZ-анализе

Этапы проведения XYZ-анализа:

1. Выбираем объект анализа (товарная категория, бренд, товар) и параметр, по которому будем сравнивать объекты (оборот). За основу берется период продаж не менее трех месяцев.

2. Определяем количество периодов анализа. Чем больше, тем лучше.

3. Определяем коэффициент вариации – среднее квадратичное отклонение для каждого объекта анализа. Коэффициент вариации показывает стабильность спроса.

4. Составить рейтинговый список товарных категорий (товаров) по возрастанию коэффициента вариации. Определяем отношение объектам анализа к категориям XYZ.

Важные моменты в XYZ-анализе:

- анализ показателен в условиях стабильной работы предприятия. В случае роста или падения продаж он не показателен;
- некоторые категории (X) могут отсутствовать в виду нерегулярного спроса или сбоях в поставках;
- этот анализ хорош в сочетании с ABC-анализом - выявление безусловных лидеров (группы AX) и аутсайдеров (CZ) в ассортименте.

Совмещённый ABC и XYZ анализ позволяет в полной мере рассмотреть ассортимент и понять, как им управлять. Это анализ по двум критериям – степень влияния на конечный результат (ABC-анализ) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ анализ) – незаменимый инструмент для повышения эффективности товародвижения торговой компании.

Этапы совмещенного ABC и XYZ анализа:

- провести ABC-анализ по обороту;
- провести XYZ –анализ;
- совместить полученные результаты;
- построить совмещенную матрицу.

Результаты совмещенного анализа должны фиксироваться в настройках ассортиментной матрицы. для различных сбытовых каналов данные будут отличаться.

Распределение групп ABC-XYZ-анализа по двум параметрам – вклад товара в оборот и прибыль и стабильности продаж – графически представлен в рисунке 1.6.

вклад товара в оборот и прибыль			
AХ	AУ	AZ	
BХ	BУ	BZ	
CХ	CУ	CZ	стабильность продаж

Рисунок 1.6 - Девять групп при совмещенном ABC-XYZ-анализе

Рекомендации по результатам совмещенного анализа:

AХ – высокий оборот и стабильность продаж. Невысокий страховой запас, возможно наличие резервного поставщика. Можно работать JIT (Точно в срок).

AУ – важны для оборота. Запас с небольшим с небольшим избытком, резервный поставщик, тщательный контроль остатков.

AZ – важны для оборота. Постоянный контроль, самый опытный менеджер, иметь резервных поставщиков.

BХ – средний оборот и стабильность спроса. Невысокий запас, поставки JIT, резервный поставщик.

BУ – очень небольшой избыток, контроль остатков, резервный поставщик.

BZ – частичная работа под заказ, контроль остатков.

CХ – товар – балласт, но пользующийся спросом. Фиксированный заказ, система JIT, партии с увеличенным интервалом.

CУ – можно отдать новичку, фиксированный заказ малыми партиями.

CZ – можно отдать новичку, фиксированный заказ малыми партиями, наблюдать за новыми, выводить старые.

Товарные запасы, лежащие на складе, или движущиеся по направлению к компании – это замороженные средства, оборотный актив предприятия. Для эффективного использования капитала и анализа движения ассортимента используется анализ оборачиваемости товарных запасов. Для расчета оборачиваемости используем параметры:

- средний товарный запас за период;
- период анализа;
- товарооборот за период.

Важно учесть, что оборачиваемость анализируется только тогда, когда есть товарные запасы. Нет запасов – нет оборачиваемости. Учитываются только товарные запасы, физически размещенные на складе.

Для расчета среднего остатка используем формулу:

$$\frac{\text{---}}{\text{-----}} \quad (1.1)$$

где W_1, W_2, \dots, W_n – величина товарного запаса на отдельные даты анализируемого периода,

n – количество дат в периоде.

Оборачиваемость – это отношение товарооборота за период к среднему товарному запасу за период.

В широком ассортименте компании товары имеют различные этапы жизненного цикла. Для обеспечения удовлетворенности компания имеет большое число редко продающихся товаров. Поэтому корректно считать оборачиваемость товарных запасов по товарным категориям, брендам и другим объединяющим сущностям ассортимента.