

КАТЕГОРИЙНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АССОРТИМЕНТОМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ФОРМАТОВ ТОРГОВЛИ

Е. Г. Шохирева

Омский государственный университет путей сообщения, Омск, Россия

В статье показана суть такого понятия, как управление ассортиментом, которое рассматривается в одной плоскости с категорийным менеджментом. Автор анализирует имеющиеся методы и подходы к формированию и управлению ассортиментом торгового предприятия, проводится их сравнительная характеристика, на базе которой выделяются особенности применения различных методов в условиях хозяйственной деятельности. Отмечается, что в основных торговых форматах в первую очередь используется маркетинговый подход, т. е. управление ассортиментом происходит в зависимости от портрета покупателя. Выделен формат торгового предприятия как главный фактор, влияющий на формирование категорий. Основным тезисом данной статьи является первостепенная важность определения категории при системе категорийного менеджмента, которая ложится в основу всех бизнес-процессов.

Ключевые слова: управление ассортиментом, формат торгового предприятия, категорийный менеджмент, категория, определение категории, формирование ассортимента, формирование категории, маркетинговый подход, портрет покупателя.

CATEGORY APPROACH TO MANAGING THE PRODUCT RANGE DEPENDING ON TRADE FORMAT

Ekaterina G. Shokhireva

Omsk State Transport University, Omsk, Russia

The article explains the idea of such a notion as product range management, which is being considered on the same plane as category management. The author analyzes the current methods and approaches to shaping and managing the product range of the trade enterprise and provides their comparative characteristics and on this base shows specific features of using different methods in conditions of business activity. It was pointed out that in key trade formats marketing approach is mainly used, i.e. product range management is carried out depending on the customer profile. Trade enterprise format is identified as a key factor influencing category formation. The principle idea of the article is the paramount importance of identifying category in the system of category management, which underlies all business processes.

Keywords: product range management, trade enterprise format, category management, category, category identification, shaping the product range, shaping the category, marketing approach, customer profile.

Корректировка существующего ассортимента любого торгового предприятия осуществляется на уровне закупки товаров при формировании предложения. В процессе осуществления закупок ретейлер осуществляет управление товарным ассортиментом, включающее формирование ассортимента, его поддержание и изменение с целью макси-

мального удовлетворения покупателей, которое является частью стратегического управления торговым предприятием.

Для понимания конкретики действий в области управления ассортиментом рассмотрим терминологическую основу понятия «управление» (рис. 1).

Процесс управления ассортиментом вбирает в себя все указанные на рис. 1 со-

ставляющие и, следовательно, становится центральным звеном в сложной и многоуровневой цепочке содержания коммерческой деятельности предприятия, от ре-

зультатов которой зависит, какой товар и в каком объеме будет предложен потребителю.

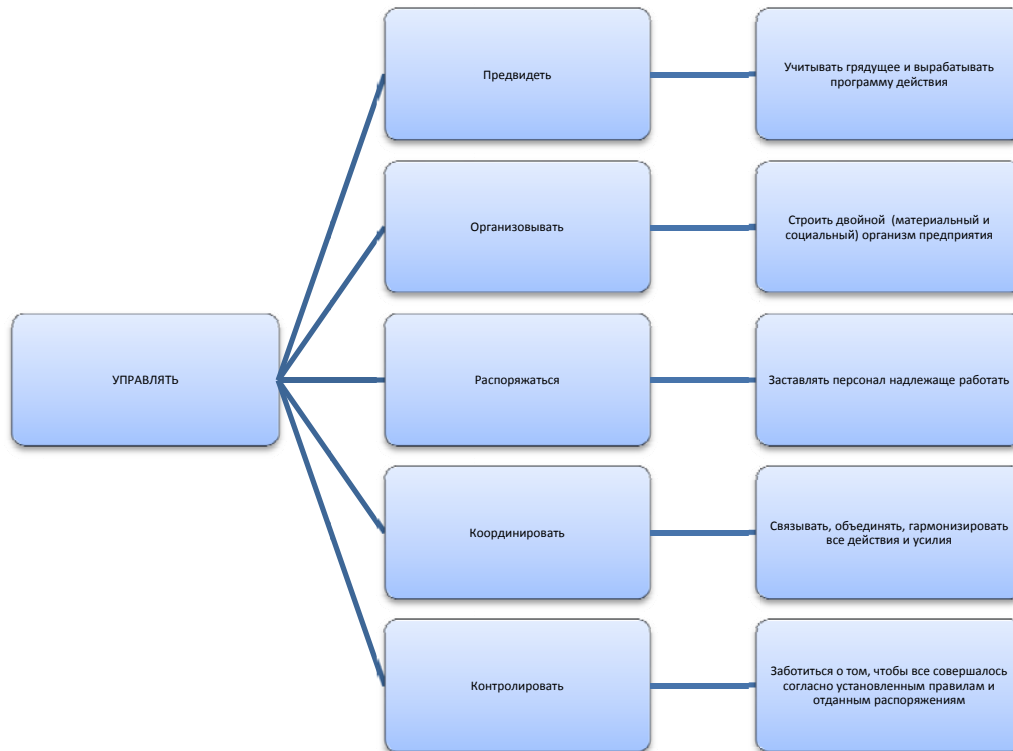


Рис. 1. Значение понятия «управлять», согласно А. Файолю

Теория и практика управления ассортиментом выделяет значительное количество форм, видов и методов управления ассортиментом.

Как видно из рис. 2, стратегические методы делятся на методы анализа рыночной среды (показывают общее состояние рынка, положение на нем компании, достоинства и недостатки компании, риски и пр.), методы формирования стратегии управления ассортиментом (направлены в первую очередь на тождественность выбранной стратегии предприятия) и методы оптимизации стратегии управления ассортиментом (позволяют активно проследить текущую ситуацию и на основе этого принимать эффективные решения).

Тактические методы подразделяются на методы определения спроса (методы, позволяющие приоткрыть завесу тайн покупательского поведения), методы экономического анализа ассортимента (методы, позволяющие на основе расчетов вычислить наиболее прибыльные товарные группы и пр.) и методы разработки плана продаж (методы, позволяющие спрогнозировать развитие текущей ситуации в нужном направлении).

Рассмотрим сравнительную характеристику данных методов (табл. 1).

Наличие разнообразных подходов позволяет руководителю сделать выбор определенного направления в работе с ассортиментом. Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки, которые руко-

водитель должен учитывать, чтобы не совершить основных ошибок при управлении ассортиментом. Важно учитывать всевозможные факторы как микро-, так и макросреды, влияющие на ассортимент.

Применяемый метод должен соответствовать специфике торгового предприятия, а также соотноситься с основными характерными особенностями его функционирования.

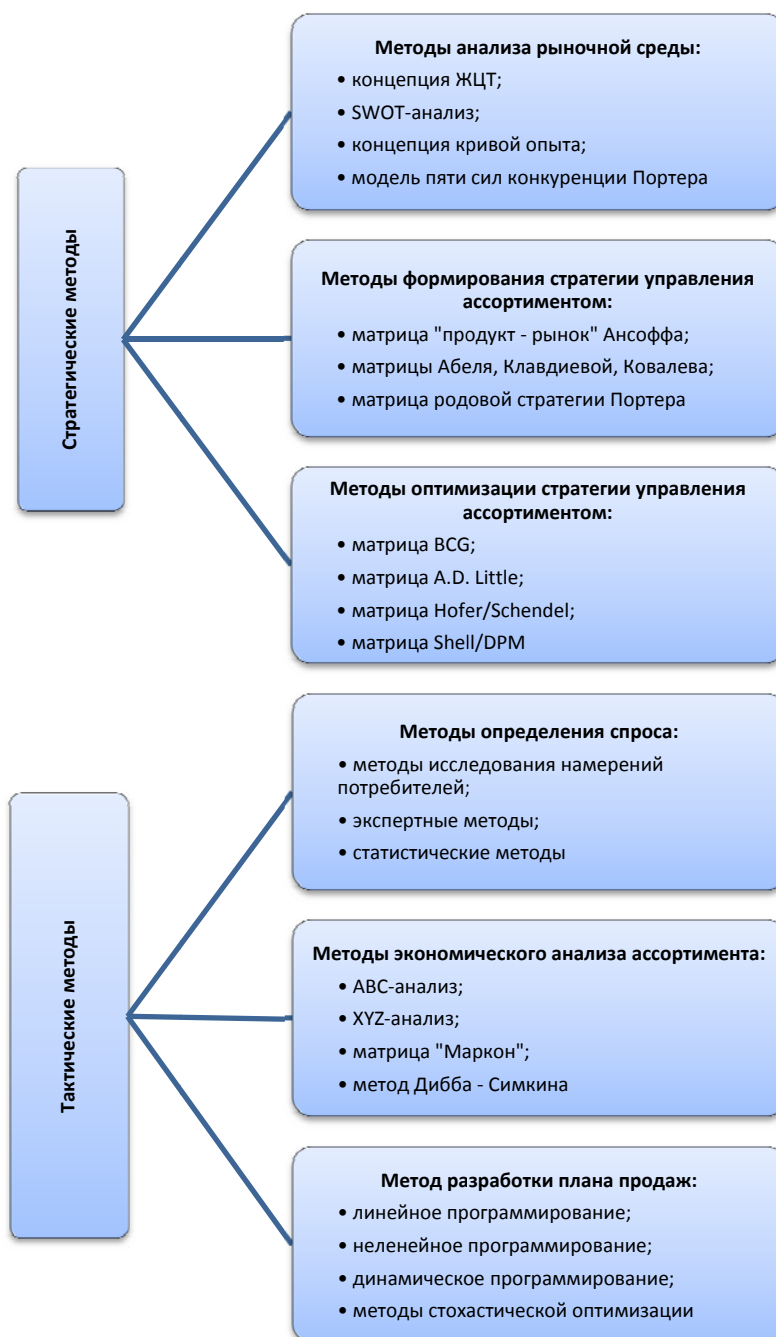


Рис. 2. Классификация методов управления ассортиментом

Таблица 1

Сравнительная характеристика методов управления ассортиментом

Метод	Достоинства	Недостатки
Правило Парето	Можно применить к любой отрасли и сфере деятельности. Не требует сложных вычислений	Не всегда является верным соотношение 80/20. Не все компании готовы распределять ресурсы таким образом
SWOT-анализ	Позволяет задействовать внутренние ресурсы компании (сильные стороны). Позволяет видеть полную картину рынка и место компании на нем	Не дает четких ответов, а в основном структурирует информацию. Конечный результат зависит от качества и полноты имеющейся информации
Матрица Ансоффа	Наглядность и простота применения	Односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт – рынок)
Матрица BCG	Наглядность и простота применения, а также понимание самой матрицы. Теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами. Позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара. Объективность анализируемых параметров	Сильное упрощение ситуации, учитываются не все факторы влияния. Отсутствие учета финансового аспекта. Наличие допущений, не всегда соответствующих реальности
Матрица GE	Модель позволяет рассматривать динамику привлекательности стратегической зоны бизнеса. Широкий стратегический выбор	Трудности учета рыночных отношений. Субъективность оценок позиций. Рекомендации имеют слишком общий характер
ABC-анализ	Простота и универсальность использования. Прозрачность всех этапов анализа. Автоматизация процесса расчета. Позволяет оптимизировать имеющиеся ресурсы	Позволяет группировать только по одному признаку. Три группы (А, В и С) не всегда способны качественно разделить данные
XYZ-анализ	Позволяет разделить весь ассортимент на группы в зависимости от стабильности продаж. Позволяет выявить и устранить основные причины, влияющие на стабильность и точность прогнозирования продаж	Не позволяет обеспечить правильность выводов при построении сложного, слабо структурированного товарного ассортимента

На рис. 3 приведена классификация методов формирования ассортимента, в основе каждого из которых лежит один основополагающий фактор.



Рис. 3. Классификация методов формирования ассортимента

Разнообразие методов управления ассортиментом приводит к необходимости выделять особенности применения различных методов в различных условиях хо-

зяйственной деятельности. На рис. 4 представлены основные факторы, влияющие на формирование ассортимента торгового предприятия.

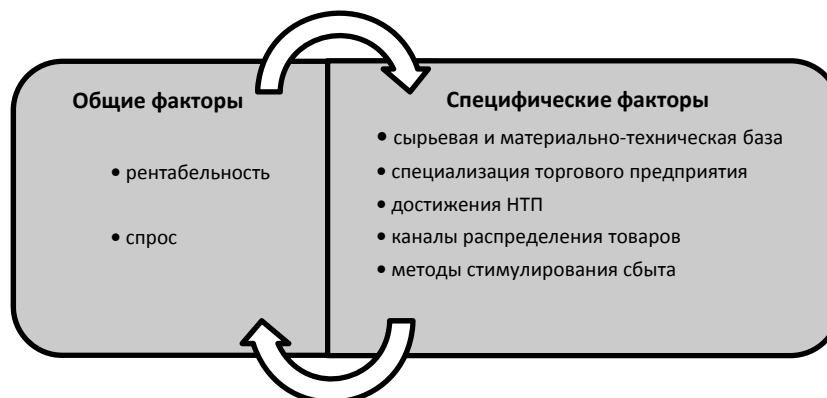


Рис. 4. Факторы, влияющие на формирование ассортимента

Среди специфических факторов необходимо выделить специализацию торгового предприятия. Важность данного фактора обуславливается тем, что именно за счет торгового формата (специализации) в сознании покупателей происходит идентификация определенного магазина.

В табл. 2 рассмотрены особенности применения методов управления ассортиментом в зависимости от формата торгового предприятия.

Как уже было сказано, ассортимент определяется форматом магазина, а именно вместимостью торгового зала, местоположением и целевой группой покупателей. В зависимости от специализации торгового предприятия можно определить подход к управлению ассортиментом. Использование какого-то одного подхода ограничивает анализ текущей рыночной ситуации и не позволяет гибко реагировать на запросы потребителей. Как видно из табл. 2, во всех основных торговых форматах в первую очередь используется маркетинговый подход, т. е. происходит ориентация на изменение потребительских предпочтений. В зависимости от формата маркетинговый подход видоизменяется, т. е. учитывает характерные особенности специализации торгового предприятия, тем не менее имея

конечную цель – наиболее полное удовлетворение потребителей. Таким образом, управление ассортиментом должно происходить в зависимости от портрета покупателя, способного и готового приобретать товар в магазине данного формата и на продажу которому нацелена маркетинговая политика торгового предприятия.

Маркетинговый подход должен варьироваться в зависимости от формата, т. е. приобретать отчетливое направление работы маркетингового отдела в зависимости от приоритетности значимых факторов. Так, например, для покупателей дискаунтера значимым фактором является низкая цена, таким образом, именно на данном факторе должен делаться акцент маркетинговым отделом. Ключевое звено при маркетинговом подходе – клиентоориентированность, т. е. способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов [2]. Поэтому необходимо провести исследование методов управления ассортиментом на основе клиентоориентированности в рамках маркетингового подхода.

В рамках категорийного менеджмента используется понятие категории, которое

позволяет по-иному взглянуть на весь процесс управления ассортиментом. При этом категория должна удовлетворять таким критериям, как [1]:

1) *функциональность* – понятность, логичность, удобство как для поставщиков, так и для покупателей;

2) *целостность* – возможность отнесения всех продуктов к какой-либо категории;

3) *гомогенность* – у каждой категории должны быть необходимые и достаточные признаки для товара, чтобы имелась воз-

можность однозначного отнесения товара к данной категории;

4) *стабильность* – это основа категоризации во времени, в противном случае невозможна полноценная работа с категорией;

5) *управляемость* – категориальное деление товара должно иметь целью повышение эффективности управления ассортиментом, вследствие чего категорий должно быть определенное количество, которое можно проанализировать, соотнести с имеющейся информацией и пр.

Т а б л и ц а 2

Использование подходов управления ассортиментом в зависимости от формата торгового предприятия

Формат магазина	Характеристика ассортимента	Подход к управлению ассортиментом	Причины применения данного подхода
Гипермаркет	Широкий ассортимент (20–40 тыс. позиций). Большая доля непродовольственных товаров (50–75%). Более регламентированная ассортиментная матрица, наличие основных групп товаров	Маркетинговый. Логистический. Исторический	Позволяет более жестко работать с производителями и дистрибьюторами при получении лучших закупочных цен и маркетинговых бюджетов. Позволяет «снимать сливки» во время сезонных всплесков. Позволяет насытить ассортимент максимальным количеством товарных групп
Супермаркет	Широкий ассортимент продуктов питания и сопутствующих товаров, наличие товаров высокого ценового сегмента и деликатесов. Расширенная доля товаров категории фреш. Наличие товаров собственного производства	Маркетинговый. Конкурентный. Исторический	Позволяет выявлять неудовлетворенный спрос и способствует его удовлетворению. Позволяет анализировать текущую рыночную ситуацию и соответствовать последним тенденциям рынка. Позволяет создавать эффективное предложение в моменты всплеска потребительского спроса
Дискаунтер мягкий	Сильно ограниченный ассортимент – до 1 500 SKU. Небольшая глубина ассортимента. Более широкий ассортимент свежих и замороженных продуктов	Маркетинговый. Финансово-экономический. Конкурентный. Исторический	Позволяет управлять магазином таким образом, чтобы снизить издержки. Гибкое реагирование на сезонные колебания и изменения жизненных циклов товаров. Ориентация на близлежащих конкурентов
Дискаунтер жесткий	Сильно ограниченный ассортимент – до 1 000 SKU: товары с высокой оборачиваемостью, товары повседневного спроса и относительно недорогие товары. Небольшая глубина ассортимента. Фокус на бакалею	Маркетинговый. Нормативный. Финансово-экономический	Позволяет формировать лояльность покупателей за счет низкой ценовой политики и выстраивать отношения на принципе вознаграждения. Регламентированность используемой площади и насыщенности ассортимента

В зависимости от подхода формирования ассортимента будут варьироваться сформированные категории. Таким обра-

зом, определение категории товаров в ассортименте зависит от формата торгового предприятия (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Определение критериев при формировании категории в рознице

Подход к формированию ассортимента	Особенности формирования категории	Описание категории
Маркетинговый	То, зачем покупатель идет в магазин	Товары, удовлетворяющие потребности большинства покупателей
Логистический	Категории выделяются на основании таких показателей, как товарооборот, оборачиваемость	Товары по акциям, промотовары
Нормативный	Категории выделяются в качестве основополагающих нормативов (соблюдение нормативов оборачиваемости по закрепленным позициям, норматива затрат на потери, норматива ФОТ магазина и пр.)	Категории основываются как оптимальное соотношение цены, качества, сервиса
Конкурентный	Категории выделяются аналогично конкурентам	Придание категории тех свойств, за которые покупатель готов платить
Исторический	Категории выделяются, основываясь на жизненные циклы товаров, а также в зависимости от влияния сезонности (ролей)	Сезонные товары
Финансово-экономический	Категории выделяются на основании таких показателей, как выручка от продаж, оборот, маржа	Товары, пользующиеся наибольшим спросом у покупателей, группа А в ABC-анализе

Стоит учитывать тот факт, что формирование товарных категорий подчинено общей стратегии компании.

Таким образом, формирование категории напрямую зависит от того подхода формирования ассортимента, который используется на предприятии. Однако, как подчеркивалось выше, на предприятии обычно используется несколько подходов при формировании ассортимента, следовательно, и при определении категорий

будут учитываться несколько существенных факторов.

В сводной табл. 4 показываются особенности формирования категории в зависимости от торгового формата.

Как видно из сводной таблицы, определение категории при системе категорийного менеджмента является первостепенной задачей, которая лежит в основе дальнейших процессов функционирования торгового предприятия.

Особенности формирования категории в зависимости от торгового формата

Торговый формат	Особенности формирования категории	Результат
Гипермаркет	То, зачем покупатель идет в магазин. Категории выделяются на основании таких показателей, как товарооборот, оборачиваемость. Категории выделяются на основе жизненных циклов товаров, а также в зависимости от влияния сезонности (ролей)	Все категории товаров массового спроса: мясопродукты, яйца, молочная продукция, рыба, бакалея, консервы, замороженные продукты и полуфабрикаты, безалкогольные напитки, алкоголь, табачные изделия, товары для гигиены – представлены более широким ассортиментом и разнообразными вариантами расфасовки. Дополнительно в линейке продукции имеются товары для дома, бытовая техника, товары для детей, сопутствующие товары и т. д. Ассортимент непродовольственных товаров разнообразен, но по каждой отдельно взятой категории максимально узок в сравнении со специализированными магазинами
Супермаркет	То, зачем покупатель идет в магазин. Категории выделяются аналогично конкурентам. Категории выделяются на основе жизненных циклов товаров, а также в зависимости от влияния сезонности (ролей)	Покупателям предлагается широкий ассортимент продовольственных товаров массового спроса с учетом сезонных изменений, а также с учетом близлежащих конкурентов
Дискаунтер	То, зачем покупатель идет в магазин. Категории выделяются в качестве основополагающих нормативов (соблюдение нормативов оборачиваемости по закрепленным позициям, норматива затрат на потери, норматива ФОТ магазина и пр.). Категории выделяются на основании таких показателей, как выручка от продаж, оборот, маржа	В магазине представлены товары первой необходимости, те товары, которые пользуются наибольшим спросом и приносят большую выручку (согласно анализу), а также те, которые соответствуют нормативам данного формата

Прямая зависимость определения категории товаров от торгового формата приводит автора к дальнейшему исследованию данной тематики.

Список литературы

1. *Кувшинов Н.* Формирование ассортимента при открытии магазина: маркетинговый подход. – URL: http://www.retail.ru/article/all_retail/18734
2. *Лучков В.* Что такое клиентоориентированность? // Бизнес-журнал. – 2010. – № 5. – С. 10–13.
3. *Мелехова А. С.* Развитие рынка электронной коммерции (на примере разработки и реализации проекта интернет-магазина детских товаров) // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 4 (94). – С. 111–119.

4. Мусатова Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 1 (79). – С. 106–116.

5. Олейников Б. И., Гаврилов Л. П. Интеллектуальное устройство для сопоставления свойств товара при совершении покупки // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 1 (91). – С. 132–137.

6. Попенкова Д. К. Стратегии международных ретейлеров // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 3 (93). – С. 120–126.

7. Сяглова Ю. В. Цикличность маркетинговых парадигм // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 3 (87). – С. 114–119.

References

1. Kuvshinov N. Formirovanie assortimenta pri otkrytii magazina: marketingovyy podkhod [Shaping the Product Range at the Store Opening: Marketing Approach]. (In Russ.). Available at: http://www.retail.ru/article/all_retail/18734

2. Luchkov V. Chto takoe klientoorientirovannost'? [What does Customer-Oriented Mean?]. *Biznes-zhurnal*, 2010, No. 5, pp. 10–13. (In Russ.).

3. Melekhova A. S. Razvitie rynka elektronnoy kommertsii (na primere razrabotki i realizatsii proekta internet-magazina detskikh tovarov) [Developing E-Commerce Market (illustrated by developing and implementing the project of e-shop of children's goods)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 4 (94), pp. 111–119. (In Russ.).

4. Musatova Zh. B. Vliyanie marketingovoy strategii na effektivnost' i pribyl'nost' kompanii [The Impact of Marketing Strategy on Company Efficiency and Profitability]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 1 (79), pp. 106–116. (In Russ.).

5. Oleynikov B. I., Gavrilov L. P. Intellektual'noe ustroystvo dlya sopostavleniya svoystv tovara pri sovershenii pokupki [Intellectual Device to Compare Product Qualities During Purchasing]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 1 (91), pp. 132–137. (In Russ.).

6. Popenkova D. K. Strategii mezhdunarodnykh retylerov [Strategies of International Retailers]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 3 (93), pp. 120–126. (In Russ.).

7. Syaglova Yu. V. Tsiklichnost' marketingovykh paradigmat [Cyclic Nature of Marketing Paradigms]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 3 (87), pp. 114–119. (In Russ.).

Сведения об авторе

Екатерина Георгиевна Шохирева
аспирантка кафедры менеджмента,
маркетинга и коммерции Омского
государственного университета
путей сообщения.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Омский государственный
университет путей сообщения», 644046,
Омск, Пр. Маркса, д. 35.

E-mail: cupricek@rambler.ru

Information about the author

Ekaterina G. Shokhireva
Post-Graduate Student
of the Department for Management,
Marketing and Commerce
of Omsk State Transport University.

Address: Omsk State Transport University,
35 Marksa Pr., Omsk, 644046,
Russian Federation.

E-mail: cupricek@rambler.ru