

УДК 339

Петрова С.Ал.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри «Торговий бізнес»

Хозяйственной академии им. Д. А. Ценова, г. Свиштов

## ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМ АССОРТИМЕНТОМ

### THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF RETAIL ASSORTMENT EFFICIENT MANAGEMENT

#### АННОТАЦИЯ

Современные торговцы поставлены в динамично меняющееся бизнес-пространство. Меняются товары, рынки, конкуренты, технологии, коммуникации, клиенты. В этих динамичных условиях особую значимость для торгового предприятия приобретают виды деятельности, связанные с исследованием, формированием, структурированием, оптимизацией, организацией и эффективным управлением ассортиментом. Эти виды деятельности являются предметом стратегических решений торгового предприятия и основываются на спросе и потребностях рынка.

**Ключевые слова:** торговый ассортимент, торговое предприятие, эффективное управление торговым ассортиментом, теоретические аспекты эффективного управления торговым ассортиментом, процесс формирования эффективного торгового ассортимента.

#### ANNOTATION

Modern traders face a dynamically changing business environment. Goods, markets, competitors, technology, communications and customers are changing. In such dynamic conditions, the activities of researching, creating, structuring, optimizing, organizing and managing assortment efficiently are of paramount importance to a commercial enterprise. These activities are the subject of a commercial enterprise's strategic solutions and are based on demand and market needs.

**Keywords:** retail assortment, commercial enterprise, retail assortment efficient management, theoretical aspects of retail assortment efficient management, process of forming effective retail assortment.

**Постановка проблемы.** В специализированной теории и практике создание эффективного ассортимента определяется как одна из самых важных составных частей целостного менеджмента торгового бизнеса. Применяемые в этом направлении успешные методики, заимствованные производителями и торговцами, являются предпосылкой для достижения желаемых показателей экономической эффективности осуществляемой деятельности. Стратегии торговцев относительно формирования ассортимента обуславливаются рядом предпосылок, таких как специализация торгового объекта, потребительский профиль, уровень доходов, покупательная способность. Особое значение имеет правило сбалансированности ассортимента по глубине и ширине, а также и по уровню эффективности. Четко сформированный и регулярно контролируемый ассортимент торгового предприятия становится важным фактором привлекательности торгового объекта, а также увеличения стоимостного размера реализованных доходов от продаж.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследование проблем эффективного управления торговым ассортиментом отражается в теоретико-методологических постановках ведущих авторов, имеющих значительный вклад в сферу торговли, ассортиментную политику, закупки, продажи, маркетинг, мерчандайзинг, менеджмент, среди которых выделяются Pф. Kotler, M. Porter, B. Berman, J. Evans, H. Boyd, D. Merser, K. Stanley, H. Сылова, Д. Данчев, П. Банчев, В. Балева, К. Маринов, И. Кунева и другие.

Анализ специализированной литературы и исследований, проведенных по эффективному управлению ассортиментом торговых предприятий, показывает, что эти вопросы были рассмотрены в различные периоды времени и в другом разрезе.

**Выделение ранее нерешенных частей общей проблемы.** Теоретические и практические примеры показывают, что в современном мире одним из самых больших препятствий перед бизнес-процессом формирования эффективного торгового ассортимента является оптимальное использование наличных ресурсов, которое заключается в реализации максимальной прибыли с использованием маркетинговых, торговых и операционных ресурсов на один квадратный метр торговой площади. С точки зрения торговца эффективный ассортимент обеспечивает устойчивый поток потребителей, стимулирует повторные посещения клиентов, обеспечивает запланированный уровень продаж, отвечает самым высоким требованиям в любой момент времени. Таким образом, создаются конкурентные преимущества в деятельности торговца.

**Формулирование целей статьи (постановка задания).** Основная цель статьи – рассмотреть и интерпретировать базовые теоретические постановки для формирования эффективного торгового ассортимента и на этой основе добиться разграничения основных шагов этого процесса, которым торговые предприятия следуют в практике.

В предлагаемой статье объектом исследования являются торговые предприятия, на развитие которых оказывают влияние наступающие динамичные изменения предлагаемого ассор-

тимента. *Предметом исследования* выступают теоретико-практические аспекты создания эффективного торгового ассортимента. Достижение исследовательской цели предполагает последовательность изложения.

Существующая специализированная теория и практика предоставляет разнообразие инструментов, позволяющих торговому предприятию проводить анализ и оценку состояния и тенденций развития предлагаемого ассортимента. Торговые менеджеры и специалисты должны принимать профессиональные решения относительно выбора и формирования совокупности ассортиментных позиций, цен и ценообразования, движения товаров и рыночной реализации.

**Представление основного материала исследования.** Одна из ключевых целей торговца заключается в обеспечении «эффективности» ассортимента как источника дифференциации от конкурентов, а также в непрерывном увеличении продаж и отвоеванной рыночной доли. Чтобы достичь поставленных целей, необходимо:

- знание основ формирования эффективного торгового ассортимента;
- анализ процесса формирования эффективного торгового ассортимента и выделение последовательности отдельных шагов его реализации;
- формулировать выводы и обосновывать рекомендации для повышения эффективности торгового ассортимента.

Теоретические и практические примеры показывают, что в современном мире одним из самых больших препятствий перед бизнес-процессом формирования эффективного торгового ассортимента является оптимальное использование наличных ресурсов, которое заключается в реализации максимальной прибыли с использованием маркетинговых, торговых и операционных ресурсов на один квадратный метр торговой площади. С точки зрения торговца эффективный ассортимент обеспечивает устойчивый потребительский поток, стимулирует повторные посещения потребителей, обеспечивает запланированный уровень продаж, отвечает самым высоким требованиям в любой момент времени. Таким образом, создаются конкурентные преимущества для деятельности торговца.

Как указано в специализированной литературе [1, с. 4], основные характеристики эффективного торгового ассортимента сводятся к тому, что он:

1. Укрепляет представление и восприятие потребителей о том, что требуемые товары доступны и представлены наиболее выгодными торговыми способами. Это означает, что достигается экономически соответствующее взаимодействие между торговцами и производителями, чтобы удовлетворять требования целевых потребителей в необходимое время при оптимальном уровне цены.

2. Отражает сезонность потребительского спроса на товарные категории и является основой изменения и управления рыночным интересом к новым товарам, для которых производители выделяют значительные ресурсы из своих бюджетов, а торговцы – воспринимают и применяют различные стратегии для дифференциации бизнеса. По мнению исследователя М. Портера, основная идея дифференциации заключается в различии, позволяющем занять выигрышную позицию на соответствующем рынке [4, с. 23–25]. Создание и использование дифференциальных преимуществ основывается на получении потребителями большей пользы и выгод от приобретенных товаров по сравнению с остальными конкурентами на рынке. Источниками дифференциации товаров могут быть отличительные особенности, специфические свойства, торговый вид, привлекательный дизайн, высокий имидж, длительная гарантия, повышенная безопасность и др.

3. Учитывает необходимость создания и развития различных торговых форматов для идентификации и осуществления стратегических бизнес-планов.

4. Позволяет сократить оперативные расходы, обеспечивает эффективную деятельность дистрибуционных центров и систем логистики.

Преимущества от формирования эффективного ассортимента для торговца находят выражение в рис. 1.

Торговые предприятия, работающие на одном рынке со схожими товарными категориями, могут создавать различия в ассортименте, поскольку реализуют различный набор решений об относительной роли товарных категорий. Ставятся различные цели для показателей, учитывающих степень эффективного использования товарных категорий. Воспринимается различная ориентированность по отношению к целевым потребителям.

Как показано на рис. 1, одним из преимуществ торгового предприятия от создания эффективного ассортимента является обеспечение оптимального уровня предлагаемых ассортиментных позиций. Этот уровень достигается посредством процесса определения и поддержания оптимального портфеля товаров, которые нужно включить в определенные товарные группы в качестве существенных частей ассортимента и предлагать их определенным образом в конкретной торговой точке [3, с. 197–201].

Сложность процесса формирования эффективного ассортимента предопределяется большим количеством переменных, среди которых:

1. Размер пространства на полках, распределенного по товарным группам, включающим совокупность соответствующих артикулов. Также уточняются требования к отдельным товарным единицам, которые физически включаются в товарные подгруппы и группы.

2. Показатели продаж по товарным группам и товарным единицам в магазинах, включая

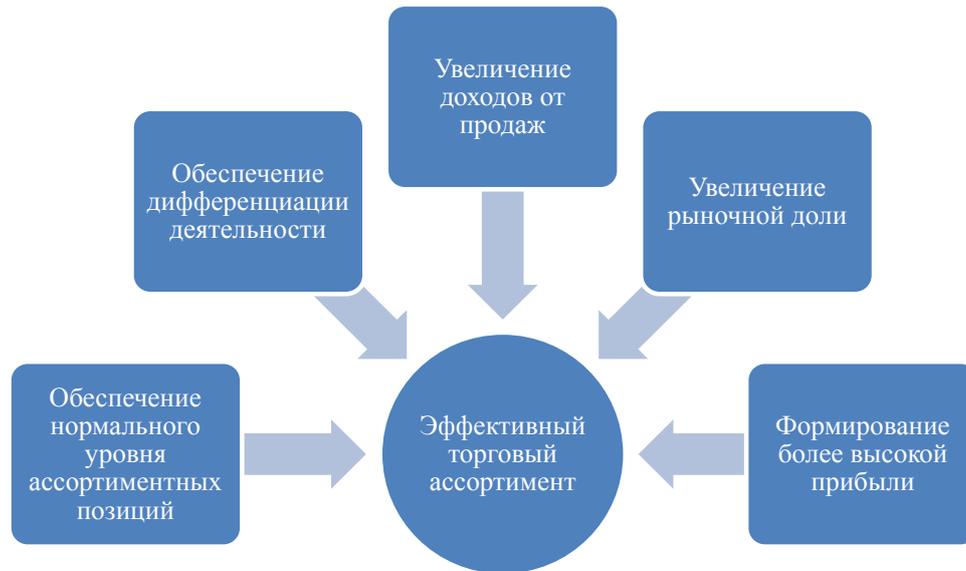


Рис. 1. Преимущества для торговца от эффективного ассортимента

Источник: [http://ecr-all.org/ECR\\_Assortment\\_bluebook.pdf](http://ecr-all.org/ECR_Assortment_bluebook.pdf)

проявляющиеся тенденции и сезонность – анализ данных о реализованных продажах может выявить нерентабельные товарные единицы, а также дублирующие товары;

3. Показатели продаж по товарным группам и подгруппам, а также и по товарным единицам; реализованные продажи можно проанализировать по отдельным рынкам.

4. Показатели готовности потребителей к закупке товаров.

5. Роль товарных групп в стратегии управления ассортиментом торгового предприятия, способствующая формированию оптимального портфеля товаров.

6. Потребительские предпочтения по отношению к этой товарной группе.

Стратегия торговца в выборе ассортимента во многом основывается на торговой специализации, например, ассортимент одного гипермаркета отличается от ассортимента торгового объекта, специализированного на продаже парфюмерии и косметических продуктов, как по глубине, так и по ширине. Влияние оказывают также профиль потребителей, их уровень доходов и другие факторы. Эффективно сформированный ассортимент является значимым условием для желаемого увеличения стоимостного размера реализованных доходов от продаж.

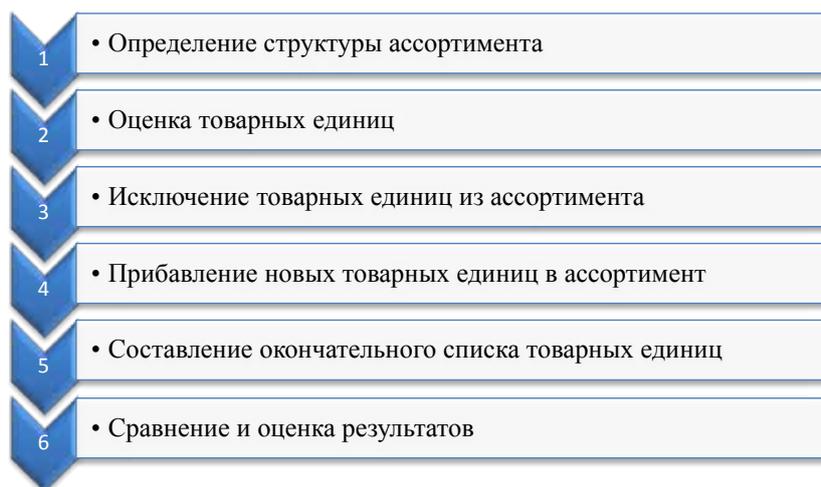
Как показывает обзор специализированной литературы [1, с. 16], процесс формирования эффективного торгового ассортимента должен основываться на таких базовых предпосылках:

- определение товарных групп и их структуры фокусируется на самом низком уровне сегментации, выраженном в так называемом SKU (Stock-Keeping Unit – товарная единица);
- ассортимент можно построить на уровне компании, на уровне торгового предприятия, на уровне товарной группы.

В дополнение к приведенным предпосылкам в англоязычной литературе с помощью SKU – Stock-Keeping Unit (в переводе «товарная единица») – обозначается минимальная величина, на которую можно разделить товарную наличность [2, р. 7]. Этот показатель активно используется в торговой деятельности, так как обеспечивает учет и планирование товарных запасов, а также способствует прогнозированию объемов продаж торговца. В торговый ассортимент включаются тысячи товарных групп вместе с товарными единицами, причем эффективный контроль над поставками и запасами представляет собой сложную логистическую задачу. Качественное управление SKU является фундаментальной и важной целью ритейлеров, связанной с увеличением единицы прибыли, реализованной на одном квадратном метре торговой площади [2, р. 7].

Используемые торговыми предприятиями осуществимые и результативные шаги процесса формирования эффективного ассортимента можно свести к следующим (см. рис. 2).

Шаг 1. Определение структуры ассортимента. Этот шаг подтверждает, что формирование ассортимента осуществляется в рамках концепции категорийного менеджмента. Этот шаг начинается с определения абсолютной стоимостной величины, необходимой для формирования ассортимента торговца, учитывая рыночный спрос. Уточняется число предлагаемых товарных единиц, включенных в товарные группы, на которые распределен ассортимент, как и соотношение между ними, т. е. определяется структура ассортимента. Для удовлетворения потребностей целевой аудитории делается рыночное предложение, которое в самой высокой степени обеспечивается необходимым покрытием. В результате торговые менеджеры



**Рис. 2. Процесс формирования эффективного торгового ассортимента**

Источник: [http://ecr-all.org/ECR\\_Assortment\\_bluebook.pdf](http://ecr-all.org/ECR_Assortment_bluebook.pdf)

устанавливают уровень покрытия каждого сегмента определенными товарными единицами. Уточнение достигается посредством определения стоимости вклада отдельной товарной единицы – SKU в общую величину реализованных продаж. При определении уровня покрытия используются исходные данные о:

- стратегии торговца относительно развития и управления ассортиментом;
- роли отдельных товарных групп в общей величине торгового ассортимента;
- целевой аудитории потребителей;
- стоимостном размере реализованных доходов от продаж;
- рентабельности товарных единиц и др.

Исходные данные расширяются в зависимости от состава товарных групп. Уместно привести следующий практический пример стратегии развития ассортимента и, в частности, включенных в него товарных групп. Принцип заключается в том, что торговые предприятия имеют ограниченное пространство на полках, через которое они представляют отдельные артикулы. По этой причине большая часть торговцев устанавливают квоты по числу товарных единиц – SKU в товарной группе, категории, подкатегории, сегменте. Определенные квоты соответствуют особенностям торгового формата магазина, доступности к пространству на полках и результатам ассортиментного анализа. Торговые предприятия балансируют между стремлением включить в ассортимент большое разнообразие ассортиментных позиций, т. е. обеспечить максимальное покрытие товарных категорий, с одной стороны, и, с другой стороны, необходимостью расположить предлагаемые артикулы на ограниченной площади наличных регалий. Также определенные товары имеют повышенный спрос, что предполагает необходимость большего пространства. В этих условиях запланированный уровень покрытия товарных групп должен учитывать как ограни-

чения в размере пространства на полках, так и учетные показатели оборота товарных запасов по отдельным товарным группам, отдельным товарным подгруппам или артикулам.

Определение структуры ассортимента на уровне квоты осуществляется на основе данных из отчетов о реализованных продажах по отдельным годам, кварталам или другому временному разрезу. В этом направлении анализируется удельный вес товарных групп в общем стоимостном размере продаж, оцениваются доли отдельных товарных единиц – SKU в товарных группах и др.

Шаг 2. Оценка товарных единиц. Для реализации этого шага требуется оценка товарных единиц, включенных в отдельные товарные категории [1, с. 23–24]. Эффективный подход заключается в проведении оценки товарных единиц с точки зрения потребителей, а также с точки зрения торгового предприятия. При осуществлении дополнительной оценки составляются два списка товарных единиц: один список товарных единиц с очень хорошими показателями по отдельным параметрам и второй список товарных единиц, которые следует исключить из торгового ассортимента. На основе оценки категорийные менеджеры дают рекомендации по развитию товарных единиц в ассортименте.

Шаг 3. Исключение товарных единиц из торгового ассортимента. Этот шаг предполагает исключение из ассортимента товарных единиц с указанными низкими показателями по параметрам, связанным как с важностью для удовлетворенности потребителей, так и со значимостью для торгового предприятия [1, с. 24]. С точки зрения потребительской значимости SKU – товарная единица оценивается по таким параметрам, как лояльность, дополнительная ценность, эксклюзивность, заменяемость, новизна. В этом направлении Е. Комикова детерминирует следующие параметры при определении характеристик товаров [3, с. 46]:

1. Идентифицирующие параметры: вид товара, наименование товара, единица измерения. Приведенные характеристики ассоциируются с решением потребителей о покупке.

2. Дополнительные параметры: стандартные упаковки, цена товарной единицы. Эти параметры влияют на решение потребителя о покупке того или иного количества товаров.

3. Несущественные параметры: код товарной единицы, себестоимость. Указанные параметры не вызывают интереса потребителя.

Со стороны торговых предприятий, воспринимая подход исключения товарных единиц из ассортимента, применяются способы ротации собственных позиций, позволяющих исключение нерентабельных товарных единиц – SKU и замену новыми.

Шаг 4. Прибавление новых товарных единиц в ассортимент. Этот шаг является предложением о включении новых товарных единиц – SKU, которые у конкурентов имеют высокие показатели продаж на рынке, но по определенной причине на данный момент они не включены в ассортимент торгового предприятия [1, с. 25]. На этом этапе учитывается, что добавленные товарные единицы – SKU должны быть в рамках необходимого и желаемого уровня покрытия товарных категорий. Наряду с этим следует учитывать, что включение одной или нескольких товарных единиц – SKU означает как исключение из ассортимента аналогичного количества товарных единиц – SKU, так и сокращение ограниченного пространства на полках. Включение новых товарных единиц направлено на удовлетворение требований потребителей; увеличение объема продаж и реализованных доходов на один квадратный метр торговой площади.

Шаг 5. Составление окончательного списка товарных единиц. Список включает все товарные единицы, которые формируют окончательный ассортимент торгового предприятия [1, с. 25–26]. Учитываются результаты, полученные на предыдущих шагах рассматриваемого процесса. Сформированный таким образом ассортимент должен обеспечивать желаемый уровень покрытия товарных категорий товарными единицами, с учетом оценок потребителей. Как правило, окончательный ассортимент представляет собой своеобразное количественное и качественное сравнение текущего с вновь сформированным ассортиментом:

- сопоставляются количества товарных единиц в рамках одной торговой марки, формы, вкуса и других ассортиментных свойств;

- сравнивается уровень покрытия товарных категорий вновь сформированного ассортимента с желаемым уровнем покрытия;

- переоцениваются причины добавления или исключения товарных единиц;

- проверяются сегменты, в которых исключается предложение определенных товарных единиц;

- обеспечивается достаточный потребительский выбор.

На этапе составления окончательного ассортимента необходимо проверять возможности его представления во всех магазинах торговой цепи в зависимости от размера торговой площади, формата торгового зала, размера торгового оборудования.

Шаг 6. Сравнение и оценка результатов. На этом этапе осуществляется количественная оценка параметров, связанных с применяемыми методами ценообразования, распределением пространства на полках, организацией промоакций [1, с. 26–27]. Для проведения этой оценки необходимо сравнить текущий с рекомендуемым ассортиментом. Одна из основных проявляющихся проблем заключается в недостаточной базе данных о рынке. Торговые предприятия используют различные источники информационного обеспечения и проводят анализ ассортимента в следующем виде:

- определение рыночной роли отдельных товарных категорий на основе использования данных о потребительских требованиях;

- сравнение соответствия между продажами по товарным группам, категориям и подкатегориям с плановыми показателями оборота и маржинальности, с уделением особого внимания товарным категориям, динамика которых не соответствует плановым показателям;

- проведение ABC-анализа и XYZ-анализа ассортимента и определение лидеров в дистрибуционных каналах;

- проведение анализа ассортимента конкурирующих торговых цепей и оценка уровня покрытия конкурирующих товарных категорий товарными единицами;

- сравнение ценовой и ассортиментной стратегии торговой цепи и ее прямых конкурентов;

- определение иерархии потребительских требований;

- разработка рекомендаций по изменению товарных категорий в соответствии с результатами проведенного анализа.

Таким образом, посредством выделенных шести шагов осуществляется процесс формирования эффективного ассортимента торгового предприятия. По своей природе рассматриваемый процесс имеет циклический характер и может повторяться неограниченное количество раз.

Поддержание эффективного торгового ассортимента обуславливает осуществление непрерывного анализа при необходимом наличии различных типов данных. При отсутствии одного или другого типа данных анализ является неполным, а выводы недостаточно аргументированы. По этой причине в рамках менеджмента торгового предприятия в поддержании эффективного ассортимента особую значимость имеет степень сотрудничества между торговыми предприятиями и производителями. Через инструменты торгового менеджмента, в част-

ности менеджмента ассортимента, усилия как торговцев, так и производителей могут быть консолидированы. Комбинирование данных позволяет правильное проведение процесса поддержания эффективного ассортимента. В свою очередь, производители предоставляют данные о рынке и покупателях. Торговые предприятия обеспечивают данные о:

- объеме продаж;
- реализованных доходах от продаж;
- сформированной прибыли от торговой деятельности.

На основе данных о рынке можно поддерживать торговый ассортимент в соответствии с тенденциями развития. Без этого вида данных анализ состояния ассортимента сильно ограничивается.

Обеспечение выделенных таким образом данных способствует принятию решений относительно поддержания эффективного ассортимента торгового предприятия. Использование по возможности более широкого набора параметров и показателей обеспечивает необходимую полноту анализа ассортимента. Отсутствие какого-либо типа данных может привести к формулированию ошибочных выводов и неправильным менеджерским решениям торгового предприятия.

**Выводы.** Попытка рассмотреть и интерпретировать природу сложности и значимости эффективного управления торговым ассортиментом является основанием для формулирования следующих более важных выводов:

Во-первых, продуктивные результаты осуществления процесса создания эффективного

торгового ассортимента во многом определяются точностью решений относительно определения товарных групп и их структуры, фокусируясь на самом низком уровне сегментации – товарных единицах.

Во-вторых, возможность создания эффективного торгового ассортимента предполагает принятие ряда решений, связанных с его составом и структурой, отражающих объем продаж, стоимость реализованных доходов и сформированные результаты торговой деятельности.

В контексте исследуемой проблематики можно обобщить, что одним из значимых результатов процесса построения эффективного ассортимента является достижение высокого уровня покрытия этих товарных категорий и сегментов, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям целевой аудитории торгового предприятия.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Арисова, Н., Брускина, С., Бухарина, Ж., Вавилина, О., Волкова, Ю., Горецкая, А., & Давидов, Н. (2016). Эффективный ассортимент: теория и практика. Свалено от Efficient Consumer Response: <http://www.icat.ear-all.org>
2. Комикова, Е. (2008). Товарный портфель и управление закупками в рознице. Москва: Изд. «Питер».
3. Borin, N., & Farris, P. (1990). An Empirical Comparison of Direct Product Profit and Existing Measure of SKU Productivity. *Journal of Retailing*, 66(3).
4. Комикова, Е. (2008). Товарный портфель и управление закупками в рознице. Москва: Изд. «Питер».
5. Портър, М. (2004). Конкурентното предимство на нациите. София: Класика и стил.